



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

Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți

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

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

METODOLOGIE DE ANTICIPARE NEVOI DE COMPETENȚE PROFESIONALE





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

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

Echipa responsabilă cu elaborarea prezentei metodologii:

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

Responsabili avizare/aprobare metodologie:

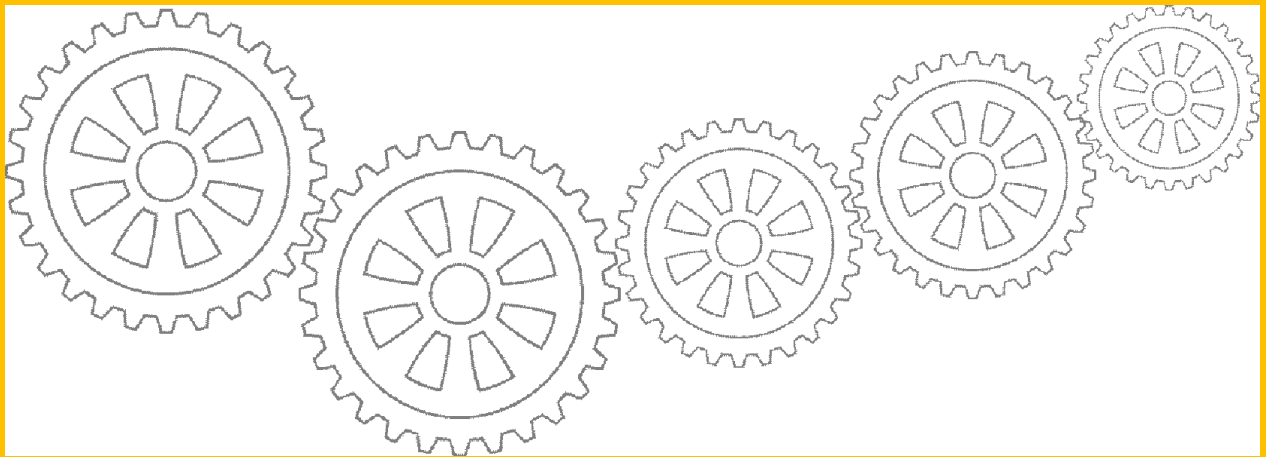
- Antonescu Ion Daniel - Coordonator proiect P1 - Centrul Național de Învățământ Turistic S.A
- Mostavi Mihaela Cristina - Coordonator proiect P2 - Fundația Convergențe Europene
- Aciobăniței Victoria - Manager proiect



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

CUPRINS:

INTRODUCERE	4
<i>Cadru general</i>	5
<i>Funcțiile anticipării</i>	6
<i>Anticiparea competențelor la nivel internațional</i>	6
<i>Descrierea activității</i>	7
<i>Obiectivele studiului</i>	8
<i>Definiții</i>	9
METODOLOGIE	11
CADRU DE REFERINȚĂ	13
<i>Cadru strategic</i>	14
<i>Analiza principalelor tendințe de evoluție a competențelor necesare pe piața forței de muncă</i>	14
<i>Necesarul de competențe pe termen scurt în firmele din România</i>	19
PRINCIPALII ACTORI IMPLICAȚI ÎN PROCESUL DE DEZVOLTARE DE COMPETENȚE	21
IDENTIFICAREA NEVOILOR DE COMPETENȚE	27
<i>Nevoi de formare profesională a adulților; modalități de identificare a nevoilor de competențe, în relație cu cerințele pieței muncii</i>	28
<i>Competențe de bază</i>	29
<i>Nevoi de intervenție pentru creșterea participării adulților la formare în raport cu necesarul de competențe solicitate pe piața muncii</i>	29
<i>Analiza procesului de identificare nevoi la nivel sectoarelor de referință</i>	31
<i>Modele de evaluare a necesarului de competențe la nivel organizațional - scurt istoric</i>	34
<i>Dimensiuni ale determinării deficitului de competențe</i>	37
DEZVOLTAREA PROGRAMELOR DE INSTRUIRE PENTRU SOLUȚIONAREA DEFICITULUI DE COMPETENȚE	46
EVALUAREA ÎNVĂȚĂRII	49
CONCLUZII	51
BIBLIOGRAFIE	57
ANEXE	60



INTRODUCERE



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

Cadru general

Prin obiectivele trasate în cadrul Strategiei Lisabona, Uniunea Europeană vizează să devină "cea mai dinamică și competitivă economie bazată pe cunoaștere din lume, capabilă de creștere economică durabilă, cu mai multe locuri de muncă și o mai mare coeziune socială". Accentul acestui obiectiv strategic este plasat pe cunoaștere și coeziune socială, acestea reprezentând și direcții principale ale acțiunilor la nivel european, în special în ceea ce privește dezvoltarea resurselor umane.

Strategia Europa 2020 vine să întărească aceste deziderate, accentuând importanța participării crescute la piața muncii, a dobândirii de noi competențe și a diminuării sărăciei, transpunând aceste deziderate într-una dintre inițiativele sale emblematice - *„Agenda pentru noi competențe și noi locuri de muncă”*, care vizează modernizarea piețelor muncii și oferirea unei autonomii mai largi cetățenilor, prin *dezvoltarea competențelor acestora pe tot parcursul vieții în vederea creșterii ratei de participare pe piața muncii și a unei mai bune corelări a cererii și a ofertei în materie de forță de muncă, inclusiv prin mobilitatea profesională*. (Strategia Europa 2020, p.7)

Suntem parte a unui sistem social în care schimbarea caracterizează plenar fiecare parte componentă, practic fiecare acțiune și demers întreprins în interiorul grupurilor sociale de apartenență, „individul” fiind astfel atât parte a schimbării cât și promotor al acesteia.

Pentru ca schimbarea să răspundă nevoilor și dezideratelor de progres social, avem nevoie de competențele potrivite.

Unele state acordă un accent special anticipării competențelor, ca obiectiv strategic de a crea un sistem de dezvoltare a competențelor necesare pe piața muncii. Anticiparea competențelor și abilităților la nivel macro se realizează diferit, analizând modul în care se dezvoltă piețele muncii și, prin urmare, schimbând modul în care se dezvoltă abilitățile și nevoile de învățare. În țara noastră *Strategia educației și formării profesionale din România pentru perioada 2016-2020* avea drept prim obiectiv tocmai "Îmbunătățirea relevanței sistemelor de formare profesională pentru piața muncii" (OS1), sens în care își propunea "dezvoltarea mecanismelor pentru anticiparea competențelor solicitate pe piața muncii, definirea profilurilor profesionale, în scopul dezvoltării/ revizuirii calificărilor în concordanță cu abilitățile și cunoștințele relevante pentru nevoile pieței forței de muncă și adaptarea programelor de învățământ la nevoile și tendințele pieței muncii" (Strategia EFP, pg.22). Obiectivele subsecvente ale strategiei (și interconectate cu OS1) vizează "Creșterea participării și facilitarea accesului la programele de formare profesională" (OS2) și respectiv: "Îmbunătățirea calității formării profesionale" (OS3).

Însă, dincolo de abordarea la nivel macro menită să asigure actualizarea ocupațiilor în concordanță cu evoluția pieței și să creeze premisele pentru o formare profesională relevantă



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

pentru economia curentă, diferențele la nivelul organizațiilor sau la nivelul indivizilor fac din evaluarea/anticiparea corespunzătoare a nevoilor de formare a personalului un proces cheie la nivelul fiecărei unități.

Abilitatea de anticipare reprezintă o necesitate a personalității moderne de a identifica soluții specifice și rapide în rezolvarea multiplelor probleme care apar, de a se orienta către planificarea schimbării sau posibilitatea de adaptare. O anticipare și o potrivire eficace a competențelor, bazată pe date legate de piața muncii și de calitate, poate interfera cu educația, formarea profesională și ocuparea forței de muncă.

Funcțiile anticipării

J. Botkin, califică anticiparea ca finalitate, argumentând că *anticiparea este capacitatea de a face față situațiilor noi, eventual nemaîntâlnite, este piatra de încercare a proceselor învățării inovatoare.*

În esență, anticiparea are funcția de reglementare, cogniție și comunicare. Funcția de reglementare se manifestă prin limitarea nivelurilor de libertate a sistemului în funcție de structura temporală-spațială a mediului. Reglementarea activității nu poate avea loc fără a construi un model al viitorului dorit sau a unui acceptor al rezultatului acțiunilor, ceea ce face posibilă compararea rezultatelor obținute ale acțiunilor cu parametrii rezultatului dorit. Rezultatele anticipării sunt incluse în decizie ca fiind componentele necesare și esențiale, confirmând rolul procesului de anticipare în reglementarea activității.

Definițiile anticipării invocă termeni precum: prognoză previziune, pronostic.

Prognoza este inclusă în aproape toate procesele cognitive, prin urmare, anticiparea este considerată un proces mental transversal.

Comunicarea are funcții de transformare ce permite o anticipare a finalității încă din faza inițială atunci când sunt anticipate obiectiile și formulate înainte de a o face interlocutorul.

În această ordine de idei M. Stanciu susține că, *anticiparea dintr-o perspectivă științifică se înscrie ca o necesitate existențială a omului contemporan.* Această viziune prospectivă este necesară pentru a face față problemelor apărute în activitatea cotidiană, într-o lume care și-a accentuat interdependențele, mobilitatea, dar și viteza de desfășurare a proceselor și a fenomenelor.

Anticiparea competențelor la nivel internațional

Platforma electronica pentru educația adulților în Europa (EPALE) evidențiază utilitatea anticipării transformărilor pe care le poate suferi piața muncii prin tehnologie, schimbările climatice și demografie. Indivizii ar beneficia mult (sub aspectul competitivității pe piața muncii) dacă ar cunoaște tipul de educație și formare profesională pe care ar trebui să îl urmeze, iar



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

Întreprinderile ar putea avea avantaje reale (din perspectiva eficientizării costurilor și creșterii performanței) dacă ar cunoaște abilitățile de care au nevoie putând astfel să direcționeze investițiile către programe de dezvoltare a competențelor personalului țintite.

Multe state UE utilizează previziuni privind numeroși factori care influențează piața forței de muncă pentru a estima evoluțiile viitoare din sectoare, pentru ocupații și pentru competențe, cu serii lungi de timp. În timp ce statele UE investesc în capacitățile lor de anticipare și de adaptare a competențelor, găsirea de soluții la provocările actuale și viitoare necesită o analiză mai aprofundată și mai concentrată.

Strategia educației și formării profesionale din România pentru perioada 2016-2020, evidențiază câteva aspecte, printre care, relevanța sistemelor de EFP în raport cu cerințele pieței muncii. La pct. b) aceasta relevă faptul că au fost dezvoltate mecanisme pentru anticiparea competențelor cerute de piața muncii și de planificare strategică la diferite niveluri, dar acestea sunt aplicabile numai în formarea profesională inițială; de asemenea, instituțiile responsabile nu dispun de toate resursele necesare pentru gestionarea integrată a bazelor de date care să fundamenteze anticiparea nevoilor de formare profesională.

Anticiparea competențelor, în programele de învățământ, este dependentă de analiza modului în care se dezvoltă piețele forței de muncă și, ca o consecință a acestei evoluții, se schimbă modul în care locurile de muncă, competențele și nevoile de învățare se dezvoltă.

Anticiparea constituie așadar o necesitate a personalității contemporane pentru a găsi soluții concrete și rapide în rezolvarea multiplelor probleme care apar în viața cotidiană (anticiparea schimbărilor, a riscurilor și a consecințelor).

Anticiparea competențelor bazate pe datele referitoare la piața muncii poate lega educația, formarea profesională și ocuparea forței de muncă, poate încuraja parteneriatele și cooperarea pentru a furniza competențe și calificări VET relevante pentru locurile de muncă.

Ținând cont de toate acestea, în prezenta metodologie ne propunem să realizăm o analiză pe mai multe dimensiuni, respectiv la nivel general - din perspectiva cadrului strategic sau a situației și proceselor implementate la nivel național, la nivel sectorial - sub aspectul tendințelor de evoluție a pieței și a competențelor profesionale sau la nivel organizațional - din perspectiva nevoilor specifice și a mecanismelor aplicate. Toate aceste aspecte au rolul de a crea contextul pentru soluțiile tehnice propuse în ceea ce privește evaluare/anticipare nevoilor de formare (metode și instrumente care ar putea fi preluate și adaptate la nivelul unităților din sectoarele de referință).

Descrierea activității

Prezenta Metodologie este realizată în cadrul proiectului „Calificare, Competențe, Competitivitate în Regiunea Sud-Est” (Contract: POCU/464/3/12/128144), finanțat prin Fondul Social European, Programul Operațional Capital Uman 2014-2020, Axa prioritară 3: Locuri de



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

muncă pentru toți, Obiectiv specific 3.12: *Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/ competențe/ aptitudini aferente sectoarelor economice/ domeniilor identificate conform SNC și SNCDI ale angajaților*, implementat de către CAMERA DE COMERȚ, INDUSTRIE ȘI AGRICULTURĂ VRANCEA în parteneriat cu CENTRUL NAȚIONAL DE ÎNVĂȚĂMÂNT TURISTIC S.A. și FUNDAȚIA CONVERGENȚE EUROPENE.

Obiectivul general al proiectului îl reprezintă *îmbunătățirea nivelului de competențe profesionale pentru 519 angajați din Regiunea de Dezvoltare Sud Est, în vederea sporirii capacității de inserție profesională și a adaptabilității acestora la dinamica sectoarelor economice cu potențial competitiv identificate conform Strategiei Naționale pentru Competitivitate (SNC) și în corelare cu domeniile de specializare inteligentă conform Strategiei Naționale de Cercetare, Dezvoltare și Inovare (SNCDI).*

Unul din obiectivele specifice prin care se asigură îndeplinirea obiectivului general îl reprezintă *îmbunătățirea nivelului de cunoștințe, competențe și aptitudini profesionale ale angajaților prin sprijinirea unui număr de 36 de IMM-uri din regiunea Sud Est în vederea elaborării și introducerii unor programe de învățare la locul de muncă (OS4).*

Acest obiectiv al proiectului va fi realizat în cadrul activității "A4- Sprijinirea întreprinderilor eligibile în vederea elaborării și introducerii unor programe de învățare la locul de muncă", care cuprinde următoarele acțiuni/subactivități interconectate:

- Dezvoltarea unei metodologii pentru anticiparea nevoi de competențe
- Dezvoltarea unei metodologii de elaborare programe de învățare la locul de muncă
- Implementare metodologii și sprijin pentru elaborare de programe specifice de învățare la locul de muncă, acordat întreprinderilor

Așadar, prezenta metodologie reprezintă doar primul pas dintr-un demers mai amplu menit să conducă la „împuternicirea” organizațiilor în vederea derulării de procese de evaluare și analiză internă și proiectării și implementării unor programe punctuale de dezvoltare a competențelor angajaților în acord cu nevoile reale întreprinderilor, obiectivele, strategiile și perspectivele de creștere ale acestora.

Obiectivele studiului

Ținând seama de locul pe care evaluarea și analiza nevoilor îl au în procesul mai amplu de dezvoltare a competențelor profesionale la nivel organizațional, dezvoltarea unei metodologii care să vină în sprijinul actorilor economici trebuie abordată într-o manieră integrată, care să țină seama deopotrivă de contextul și dinamica pieței muncii la nivel național și sau sectorial, dar și de situațiile curente și procesele implementate în prezent la nivelul întreprinderilor din domeniile vizate. Nu în ultimul rând, pentru a-și atinge scopul, această metodologie trebuie să integreze modelele teoretice și soluțiile tehnice validate științific, în literatura consacrată managementului organizațional, să anticipeze mecanismele pe care întreprinderile le pot utiliza pentru



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

dezvoltarea competențelor (post evaluare/analiză) și să identifice actorii relevanți implicați în derularea proceselor de dezvoltare a competențelor.

În acest sens prezentul studiu adresează următoarele aspecte:

- Operaționalizarea conceptelor - definirea termenilor de referință pentru subiectul abordat
- Analiza cadrului strategic al sectoarelor de referință și a contextului național mai larg
- Evaluarea principalelor tendințe de evoluție a competențelor necesare pe piața forței de muncă
- Noile competențe pentru viitoarele sectoare economice / domenii de specializare inteligentă, eligibile în proiect: Turism și ecoturism, Textile și pielărie, Construcții, Tehnologia informației și comunicațiilor și Procesarea alimentelor și băuturilor
- Modalități de identificare a nevoilor de competențe în relație cu cerințele pieței muncii – modele și instrumente
- Anticiparea mijloacelor de soluționare a deficitului de competențe, actori relevanți implicați etc.

În proiectarea conținutului, prezentul material a vizat următoarele principii directoare:

- să fie utilizate informații cât mai complete în definirea backgroundului problemelor
- să se realizeze definirea cât mai precisă și comprehensivă a problemelor
- să se poată genera soluții alternative pentru problemele identificate
- să propună o serie de soluții tehnice care să permită monitorizarea a cât mai mulți factori (timpul, resursele materiale, abilitățile persoanelor)
- să se integreze aspectele legate de promovarea egalității între femei și bărbați, care se vor referi la: accesul egal pentru femei și bărbați; pentru muncă egală, remunerație egală pentru femei și bărbați; promovarea unui mediu de lucru prietenos pentru mame, inclusiv încurajarea adoptării de către angajatori a programelor de lucru flexibile; promovarea utilizării de către bărbați a beneficiilor sociale legate de concediul de îngrijire a copiilor.

Definiții



Nevoie

Discrepanță între nivelul actual al cunoștințelor, deprinderilor sau aptitudinilor sau atitudinilor și standardului dorit, adică între ceea ce este și ceea ce ar fi de dorit să fie, pentru ca angajatul să poată îndeplini sarcinile la nivel performant.



Competențe

Noțiunea de "competențe" (engl. skills) este un concept umbrelă pentru multiple dimensiuni sau concepte, precum nivel de educație, cunoștințe, competențe, calificări sau abilități (Skills Panorama Glossary, 2018). Alți doi termeni frecvent utilizați, sunt oferta și cererea de competențe (engl. skills supply și skills demand). Oferta de competențe se referă, de regulă, la calificările și competențele deținute de forța de muncă / de persoanele aflate pe piața muncii / de persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă. Cererea de competențe se referă la competențele cerute de angajatori de la forța de muncă disponibilă, cu alte cuvinte, de la persoanele aflate pe piața muncii, lucrători sau șomeri.



Competența profesională

Reprezintă capacitatea de a aplica, a transfera și a combina cunoștințe și deprinderi în situații și medii de muncă diverse, pentru a realiza activitățile cerute la locul de muncă, la nivelul calitativ specificat în standardul ocupațional.



Anticiparea necesarului de competențe

Necesarul de competențe (engl. skills need) se referă la acele competențe și calificări de care angajatorii estimează că vor avea nevoie pentru a-și putea desfășura în bune condiții activitatea. Anticiparea necesarului de competențe implică un demers metodologic complex care urmărește să evidențieze atât dimensiunea cantitativă a necesarului viitor de competențe, dar și comportamente ale angajatorilor, practici de recrutare, acces la servicii publice de ocupare, etc., care pot adânci sau parțial remedia dezechilibrele existente.



Dezvoltarea competențelor

Reprezintă un proces derulat de către fiecare dintre noi de-a lungul întregii noastre existențe. Vom fi nevoiți să schimbăm, în timp, deprinderile, competențele și calificările (raportat la schimbare), în conformitate cu noile nevoi ale pieței, ale forței de muncă. Oamenii trebuie să facă dovada competențelor bază (limbi străine și abilități digitale), precum și a abilităților specifice/relevante, pe măsură ce nevoile pieței muncii evoluează. Mai nou, abilitățile transversale (de a învăța și de a avea inițiativă, de a lucra cu alții și de a rezolva probleme) îi vor ajuta pe oameni în dezvoltarea carierei dorite.



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



METODOLOGIE



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

Având în vedere spectrul larg și complexitatea subiectului abordat, în vederea fundamentării prezentei metodologii s-au întreprins activități de cercetare integrate, care să acopere toate dimensiunile de interes. Astfel, sub aspect metodologic, realizarea prezentului studiu s-a bazat preponderent pe **metode calitative**, respectiv **analiza secundară a datelor** (rezumatul, colaționarea și sinteza unor publicații și rapoarte de cercetare existente). Materialele documentare prelucrate au vizat: documente strategice la nivel european și național, rapoarte sectoriale, comunicări și studii la nivel internațional, european, național și local, date statistice, publicații (manuale, articole) referitoare la mecanismele de dezvoltare/actualizare de competențe și actorii cu implicare directă în domeniu, modele, tehnici și instrumente din literatura “management-ului organizațional” privind evaluarea-analiza și anticiparea nevoilor.

Pentru a ancora studiul în realitățile curente, suplimentar demersurilor de documentare-analiza și interpretare studii și statistici relevante, la nivelul proiectului au fost întreprinse și o serie de activități de **cercetare cantitativă**, respectiv colectare de date privind nevoile concrete de cunoștințe/competențe/aptitudini pentru angajați și mecanismele de anticipare a lor utilizate, la nivelul unor IMM care beneficiază de alte servicii furnizate în cadrul proiectului (și nu numai), active în Regiunea Sud-Est. Scopul introducerii componentei de cercetare cantitativă, a fost acela de valida/completa datele din studiile și statisticile oficiale cu date concrete, la zi, colectate direct prin chestionare aplicate la nivelul unor întreprinderi din zonele și sectoarele de interes.

Ancheta de teren a urmărit identificarea problemelor specifice în raport cu nivelul de pregătire și competențe al resurselor umane cu care se confruntă aceste întreprinderi și procesele și mecanismele de identificare a deficitului de competențe utilizate de către acestea, în vederea dezvoltării unei metodologii de anticipare a nevoilor care să răspundă provocărilor reale cu care se confruntă firmele și care să ofere soluții care să poată fi preluate/adaptate în contextul propriilor strategii de dezvoltare organizaționale și de producție, ținând cont de potențialul competitiv și de creștere individual.



CADRU DE REFERINȚĂ



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

Cadru strategic

-  Agenda pentru competențe România 2020-2025
-  Strategia Educației și Formării Profesionale din România pentru Perioada 2016-2020
-  Strategia Națională de Învățare pe Tot Parcursul Vieții 2015-2020
-  Ghidul solicitantului condiții generale, Orientări privind accesarea finanțărilor în cadrul Programului Operațional Capital Uman 2014 – 2020 (actualizat);
-  Ghidul Solicitantului – Condiții specifice: Îmbunătățirea nivelului de cunoștințe/competențe/aptitudini pentru angajați;
-  Manualul Beneficiarului Programul Operațional Capital Uman 2014-2020 (septembrie 2018)
-  Contractul de finanțare nr.1922/04.02.2020
-  Acordul de parteneriat nr. 16483/21.11.2019
-  Cererea de finanțare "Calificare, Competențe, Competitivitate în Regiunea Sud-Est";

Analiza principalelor tendințe de evoluție a competențelor necesare pe piața forței de muncă

1. Turism și ecoturism

Prezentare generală a sectorului la nivel european și național

Turismul este un sector aparte al economiei, fiind printre puținele domenii care se bazează aproape integral pe competențele și abilitățile capitalului uman. Precondiția unor servicii de calitate este asigurarea forței de muncă de calitate, instruită în concordanță cu cerințele pieței și ale domeniului. Înainte de a discuta despre competențele necesare în domeniul turismului este de interes menționarea câtorva cifre generale cu privire la situația actuală a turismului în Europa și în România.

Europa oferă cea mai mare densitate și diversitate de atracții turistice și rămâne în mod tradițional destinația numărul unu în lume, în ciuda competitivității ridicate a turismului. (Jonckers, 2005). Din punct de vedere a capacității de cazare, în 2017 au fost raportate 656 mii



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

unități de cazare active în statele UE (estimat), asigurând 31.5 de milioane de locuri de cazare. Numărul de unități de cazare la nivel european este în creștere de la 608 mii de unități la 2016 (+ 8%) Aproximativ o treime din acestea sunt concentrate în Franța și Italia (32%).

În România, în 2017 au fost raportate 7.762 unități de cazare, în creștere de la 7.028, cifra raportată pentru 2016, conform celor mai recente date Eurostat (actualizate în Decembrie 2018).

Numărul de nopți petrecute de rezidenți și non-rezidenți în unități de turism se poate corela cu dimensiunea țării rezultând un indicator al intensității turismului (calculat ca număr de nopți petrecute în unități turistice raportat la populația rezidentă permanentă). La nivelul țărilor UE, acest indicator era de 6.1 nopți / locuitor pentru anul 2017, în timp ce pentru România acesta era de doar 1.4 nopți / locuitor (pentru același an), cel mai scăzut nivel dintre țările membre UE 28 (date Eurostat).

Provocări și factori de influență ai necesarului de competențe

Raportul OECD (2016) privind trendurile și politicile în turism menționează că siguranța și securitatea rămân preocupări semnificative pentru turiștii internaționali. Asigurarea siguranței și a securității oaspeților, precum și gestionarea situațiilor de criză se constituie în abilități importante pentru angajații din turism.

În prezent turismul cunoaște un proces de digitalizare – turiștii sunt conectați în număr mare la Internet, utilizează diverse aplicații specializate (în vederea cazării, asigurării transportului accesării restaurantelor), dar și rețelele de social-media pentru a evalua facilitățile de cazare, restaurație etc. Tehnologia informației facilitează așadar comunicarea directă cu clienții și are un impact pozitiv asupra eficienței și eficacității serviciilor pentru clienți. În același timp, după cum subliniază Henrikson (raport Cedefop, 2005), *digitalizarea turismului înăsprește concurența și induce necesitatea unor investiții continue, creând un nou mediu de afaceri în turism.*

Aceste trenduri ale comportamentului consumatorului și așteptările acestuia legate de economia digitală determină noi orientări în turism, către marketing digital și promovare (Raport OECD, 2016), dar și către noi competențe necesare angajaților în domeniu. În principal, aceste noi abilități se referă la: competențe pentru identificarea oportunităților de promovare sau vânzare încrucișată, competențe pentru găsirea combinației optime de canale etc..

2. Textile și pielărie

Prezentare generală ai sectorului la nivel european și național

Conform Eurostat, sectorul economic textile și pielărie include: prepararea și prelucrarea fibrelor textile în vederea fabricării articolelor textile; fabricarea articolelor vestimentare și a accesoriilor, inclusiv procesul de croire a hainelor; prelucrarea pielii și a articolelor de pielărie (inclusiv încălțăminte, bagaje), precum și fabricarea produselor din blană. Partea sectorului asociată textilelor se caracterizează printr-o nevoie mai mare de capital și produce o valoare adăugată



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

mai mare, în timp ce subdomeniul pielăriei este responsabil cu crearea unui număr relativ mai mare de locuri de muncă.

Sectorul textile și pielărie reprezintă o parte semnificativă a industriei producătoare din Europa, fiind un domeniu cheie pentru multe regiuni la nivelul continentului. Conform Eurostat, în 2013 existau 185.000 de companii în domeniu cu o Cifră de Afaceri de 166 miliarde Euro.

Sectorul textile și pielărie era responsabil la momentul 2013 de 6% din total populație ocupată în domeniile producătoare din Europa. Cei mai mari producători se regăsesc în Italia, Franța, Marea Britanie, Germania, Spania, cele cinci țări asigurând aproximativ trei sferturi din producția UE. România, Bulgaria, Polonia au o contribuție mai mare la industria hainelor, în timp ce țări ca Germania, Belgia, Austria, Suedia sunt orientate mai mult către producția de textile, în special textile tehnice. Conform datelor din 2013, aproximativ 20% din producția textile și pielărie din UE a fost destinată exportului.

Cu toate acestea, la nivel de personal, sectorul se află în descreștere. Nivelul ocupării pe piața forței de muncă la nivelul statelor UE a scăzut de la 4 milioane de angajați în sector în 2003, la aproximativ 2.5 milioane în 2013 (o scădere de 37%) – conform unui studiu al Comisiei Europene din 2014. Pentru România, același raport indica o scădere de 9% a nivelului de ocupare a forței de muncă în domeniu în perioada 2013 – 2025 (date Eurostat). De asemenea, un studiu Euratex (The European Apparel and textile Confederation), prevedea pentru 2017 următoarele cifre la nivelul sectorului textile pentru țărilor UE: Cifra de Afaceri de 181 miliarde Euro; 1.7 milioane de angajați; 176 mii de companii în sector. Indicatorii sunt în scădere față de cifrele raportate pentru 2013, confirmând așadar trendul descendent.

Provocări și factori de influență ai necesarului de competențe

Industria textile și pielărie a cunoscut o serie de transformări importante în ultimii ani, ca urmare a unui mix de factori ce țin de modificări tehnologice, evoluția costurilor de producție, intensificarea competiției în special de pe piețele din Asia, dar și eliminarea cotelor de import după 2004. Acest cumul de factori a afectat drastic domeniul textile și pielărie la nivelul Uniunii Europene. Pe lângă declinul evident, sectorul a evoluat și printr-o serie de transformări ce au fost necesare în procesul de adaptare la noile condiții generale din piață:

- Orientarea către produse cu valoare adăugată mai mare (produse de nișă sau produse textile inovative);
- Sub-contractarea forței intensive de muncă sau relocarea producției către zone cu cost mai scăzut al forței de muncă în Europa centrală și de est și ulterior în zona pan-Euro-Mediteraneană;
- Realizarea de produse care să respecte reglementările de mediu și de pe piața forței de muncă;
- Respectarea drepturilor de proprietate intelectuală în vederea evitării comerțului cu produse contrafăcute (modele, mărci, design etc.).



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

3. Tehnologia informațiilor și comunicațiilor

Prezentare generală ai sectorului la nivel european și național

Potrivit OECD (2014) sectorul Tehnologiei Informațiilor și Comunicațiilor este definit conform Standardului Internațional de Clasificare al Activităților (ISIC REV. 3) ca fiind o asocierie între serviciile și industriile de producție care stochează, transmit și afișează date și informații în mod electronic.

Sectorul tehnologiei informațiilor și comunicațiilor este într-o continuă evoluție, cunoscând o ascensiune remarcabilă în ultimii ani motiv pentru care și competențele necesare pentru a lucra în acest domeniu au evoluat în aceeași direcție. Aceasta evoluție și schimbare a competențelor necesare este ușor de identificat numai analizând modul în care s-au schimbat computerele de-a lungul timpului, *de la primul calculator inventat în anul 1946 care ocupa o suprafață de aproximativ 550 mp și cântărea peste 30 de tone* (Burks și Davidson, 1999; Haigh și Rope, 2016) *până la calculatorul pe care îl cunoaștem astăzi care poate cântări chiar și mai puțin de un kilogram*. Așadar, este evident că și manipularea acestor calculatoare este mult diferită. Dacă pentru primul era nevoie de o echipă întreagă pentru a-l manipula și a programa operații simple, în cazul calculatorului din zilele noastre o singură persoană poate efectua operații și programe complexe nefiind nevoie să se deplaseze într-un anumit loc pentru această activitate.

Consiliului Parlamentului European (citată în Ferrari, 2012) definește competențele digitale ca fiind "utilizarea încrezătoare și critică a societății informaționale tehnologice pentru muncă, timp liber și comunicare" fapt care implică abilități de bază precum "recuperarea, producerea, evaluarea, stocarea, prezentarea și schimbul de informații, comunicarea și participarea la colaborarea prin internet".

Provocări și factori de influență ai necesarului de competențe

Sectorul Tehnologiei Informațiilor și Comunicațiilor este cel mai afectat de evoluția tehnologiei și de dezvoltarea infrastructurii tehnologice, dat fiind modul în care diferite dispozitive electronice, și-au schimbat de-a lungul ultimilor ani aspectul și funcționalitatea. Cel mai elocvent exemplu în acest sens este telefonul care dintr-un simplu instrument de comunicație a devenit un mic computer portabil cu care poți efectua operațiuni multiple, de la simple calcule până la utilizarea acestuia drept instrument pentru a transforma casa într-un spațiu complet digitalizat și automatizat.

Un raport al Centrului Comun de Cercetare (Ferrari, 2012) cu privire la competențele digitale arată că există un nou tip de alfabetizare și anume alfabetizarea digitală, competențele legate de acest domeniu devenind indispensabile. O persoană este considerată alfabetizată digital dacă are cunoștințele necesare pentru a înțelege tehnologia și interacțiunile tehnologice dar și modul de abordare a informațiilor online. În 2006 Consiliului și Parlamentului European (citată în Ferrari, 2012) menționează printre recomandările cu privire la competențele-cheie pentru învățarea pe parcursul vieții, competențele digitale ca fiind fundamentale/ de bază.



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

4. Construcții

Prezentare generală a sectorului la nivel european și național

Conform Eurostat, în 2016, la nivelul Uniunii Europene, existau 3.5 milioane de companii în sectorul construcții (clasa CAEN – F, Construcții). Din acestea, România însuma aproximativ 50 de mii de companii, cu o cifră previzionată pentru 2017 de 52.791 companii. Companiile din domeniul Construcții la nivelul UE reprezintă 15% din totalul companiilor non-financiare (pondere calculată de Eurostat pentru 2015, cel mai recent studiu disponibil pe domeniul Construcții). Valoarea adăugată a sectorului Construcții în anul 2016 a fost de 540 miliarde Euro pentru țările UE 28, din care 4.2 miliarde Euro la nivelul României, fără valori actualizate pentru 2017.

În 2016, în țările UE erau angajate în domeniul Construcții 12.7 milioane persoane, în creștere cu 3% față de anul 2015. Sectorul concentrează aproximativ 9% din numărul total de angajați din companiile non-financiare (pondere calculată de Eurostat pentru anul 2015, conform celui mai recent studiu disponibil pentru domeniul Construcții). Principalele limite la nivel sectorial derivă din sezonabilitate precum și din contractația severă suferită în timpul crizei economico - financiare, ale cărei efecte se fac încă simțite.

Provocări și factori de influență ai necesarului de competențe

O provocare a sectorului pentru viitorul apropiat, în concordanță cu strategia Uniunii Europene este dezvoltarea construcțiilor sustenabile. Strategia Uniunii Europene pentru sustenabilitatea sectorului Construcții are la bază cinci obiective importante: investiții, locuri de muncă, eficiența resurselor, legislația și accesul pe piață. Sectorul construcțiilor include mai multe activități: producția și distribuția produselor de construcții, construcția, gestiunea și controlul lucrărilor de construcții, proiectare, întreținerea, renovarea clădirilor, dar și acțiuni de demolare sau reciclare a deșeurilor provenite din demolare. Astfel, acest sector joacă un rol foarte important în îndeplinirea obiectivelor Uniunii Europene din strategia "Europa 2020", obiective care implică o creștere inteligentă, sustenabilă și inclusivă.

Construcțiile sustenabile se bazează pe colaborarea între dezvoltatori, investitori, industria construcțiilor, furnizorii industriei în vederea atingerii dezvoltării cu un consum eficient de resurse și un impact cât mai redus asupra mediului înconjurător. Acest lucru are în vedere mai multe aspecte, cum ar fi proiectarea și gestiunea clădirilor, alegerea materialelor, performanța energetică a clădirilor și interacțiunea cu mediul economic. Clădirile sustenabile presupun îmbinarea îmbunătățirii performanței energetice cu reducerea impactului asupra mediului pe durata de viață a construcției, asigurând totodată o calitate mai bună a vieții și economii de costuri pentru utilizatori. Uniunea Europeană își propune o reducere a consumului de energie cu 30% până în 2030 iar sectorul construcțiilor împreună cu cel al transportului public au cel mai mare potențial pentru reducerea consumului de energie, astfel încât această nouă direcție de dezvoltare în domeniu este un element cheie în atingerea obiectivului comunitar.



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

5. Procesarea alimentelor și a băuturilor

Prezentare generală a sectorului la nivel european și național

Sectorul privind procesarea alimentelor și băuturilor este un sector vast compus din mai multe sub-sectoare specifice separate după tipuri de alimente precum carne, pește, fructe și legume, ulei, lactate, cereale, băuturi, panificație, cofetărie, alcool, băuturi răcoritoare și alte tipuri de alimente (ECSIP, 2016).

În Uniunea Europeană sectorul alimentelor și al băuturilor este unul dintre cele mai importante sectoare economice, reprezentând 15,4% din economie și fiind totodată cel mai mare "angajator" din spațiul comunitar la nivelul industriilor producătoare. Astfel, acest sector se situează pe primul loc în ceea ce privește rata de angajare pentru peste jumătate dintre țările UE printre care și România. În anul 2015 în România erau 8.826 de companii și peste 180 de mii de angajați, iar în 2016 erau 11.100 de companii și peste 109 mii de angajați (FoodDrinkEurope, 2017 și FoodDrinkEurope, 2018).

Industria alimentelor și a băuturilor este în principal influențată de evoluția prețurilor materiilor prime de pe piața agricolă. O modificare a prețurilor finale către consumator afectează situația financiară a companiilor din industrie, astfel încât dacă prețurile produselor alimentare nu evoluează în raport cu cele ale materiilor prime acest aspect impune presiune asupra marjelor de profit din industria alimentară (ECSIP, 2016).

Provocări și factori de influență ai necesarului de competențe

Principala provocare în privința forței de muncă din industria de procesare a alimentelor și a băuturilor este concepția greșită asupra nivelului de competențe necesare pentru a lucra în acest domeniu, imaginea generală fiind aceea că personalul care activează în sector este slab calificat și obține venituri mici. De asemenea, angajatorii din industrie reclamă dificultăți în a atrage personal înalt calificat care să aibă, spre exemplu, competențe digitale sau alte competențe cheie, acestea nefiind considerate specifice domeniului. (ECSIP, 2016).

Așadar, sectorul procesarea alimentelor și băuturilor nu este un domeniu atractiv pentru persoanele cu un anumit nivel de educație și calificare aflate în căutarea unui loc de muncă, întrucât nu este considerat drept o oportunitate pentru carieră.

Necesarul de competențe pe termen scurt în firmele din România

În corelare cu cele de mai sus, pe termen scurt, la nivelul sectoarelor vizate se prefigurează următoarele nevoi de competențe:

❖ **În turism și ecoturism**, se întrevăd ca necesare pe termen scurt: competențele de comunicare, de lucru în echipă, de "a învăța să înveți", competențele de comunicare în limbi



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

străine, competențele de utilizare a echipamentelor aflate în dotarea firmei, de utilizare eficientă/rațională a materiei prime și energiei, de rezolvare de probleme, competențele de redactare și înțelegere a documentelor, competențele manageriale/de coordonare, de organizare, dar și competențele digitale/TIC generale.

❖ **În textile și pielărie**, se prefigurează ca necesare pe termen scurt: competența de „a învăța să înveți”, competențele de lucru în echipă, competențele tehnice, de utilizare eficientă/rațională a materiei prime și energiei, de rezolvare de probleme, precum și cele de utilizare a echipamentelor aflate în dotarea firmei.

❖ **În tehnologia informației și comunicațiilor**, se prefigurează ca necesare pe termen scurt: competențele tehnice, de lucru în echipă, de a de „a învăța să înveți”, de rezolvare de probleme, competențele de comunicare, precum și cele manageriale/de coordonare, de organizare. Ca și specific sectorial trebuie menționate cotele ridicate înregistrate de competențele digitale profesionale, de competențele personale, sociale, cetățenești/civice și multiculturale, precum și cele din domeniul științei, tehnologiei și ingineriei/de cercetare științifică.

❖ **În construcții**, sunt identificate ca necesare pe termen scurt: competențele tehnice, de lucru în echipă, de a învăța să înveți, de utilizare a echipamentelor aflate în dotarea firmei, competențele de comunicare, de rezolvare de probleme, competențele de utilizare eficientă/rațională a materiei prime și energiei, precum și cele manageriale/de coordonare, de organizare.

❖ **În procesarea alimentelor și băuturilor** se întrevăd ca necesare: competența de „a învăța să înveți”, de lucru în echipă, de utilizare eficientă/rațională a materiei prime și energiei, competențele de comunicare, competențele tehnice, de rezolvare de probleme, competențele de utilizare a echipamentelor aflate în dotarea firmei, competențele manageriale/de coordonare, de organizare, precum și competențele de redactare și înțelegere a documentelor.



**PRINCIPALII ACTORI IMPLICAȚI ÎN
PROCESUL DE DEZVOLTARE DE
COMPETENȚE**



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

Dezvoltarea/ actualizarea competențelor profesionale în acord cu transformările care intervin în diverse ramuri ale economiei naționale este esențială pentru atingerea obiectivelor de integrare pe piața muncii dar și creștere economică sustenabilă, la nivel european și național. Din aceste considerente, așa cum menționam anterior dezvoltarea/actualizarea competențelor în acord cu noile realități economice, tehnologice sau sociale, constituie obiective strategice la nivel comunitar și național și fac obiectul unor demersuri multiple și coordonate, întreprinse de numeroși actori din mediul public sau privat, după cum urmează:

Ministerul Educației și Cercetării Științifice are ca atribuții principale, în domeniul învățării pe tot parcursul vieții:

- Elaborarea de strategii și politici naționale în domeniul educației, al formării profesionale, al cercetării, tineretului și sportului;
- Elaborarea de reglementări referitoare la organizarea și funcționarea sistemului de educație din România;
- monitorizarea, evaluarea și controlul, direct sau prin organisme abilitate, funcționării sistemului educațional și a furnizorilor de educație;
- stabilirea mecanismelor și metodologiilor de validare și recunoaștere a rezultatelor învățării;
- elaborarea, împreună cu Ministerul Culturii, politicilor în domeniul educației nonprofesionale a adulților și vârstnicilor;
- alte atribuții, așa cum apar ele specificate în legislația din domeniul educației și formării profesionale.

Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice are ca atribuții principale, în domeniul învățării pe tot parcursul vieții:

- elaborarea, împreună cu Ministerul Educației și Cercetării Științifice a politicilor și a strategiilor naționale privind formarea profesională a adulților;
- reglementarea formării profesionale la locul de muncă și a formării profesionale prin ucenicie la locul de muncă;
- monitorizarea, evaluarea, acreditarea și controlul direct/ prin organisme abilitate a furnizorilor de formare, alții decât cei din cadrul sistemului național de învățământ;
- alte atribuții prevăzute de legislația din domeniul educației și formării profesionale.

Ministerul Culturii are ca atribuții principale, în domeniul învățării pe tot parcursul vieții:

- stimularea creșterii gradului de acces și de participare a publicului la cultură;
- propunerea și promovarea unor parteneriate cu autoritățile administrației publice locale și cu structurile societății civile pentru diversificarea, modernizarea și optimizarea serviciilor publice oferite de instituțiile și așezămintele de cultură, în vederea satisfacerii necesităților culturale și educative ale publicului;



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

- promovarea recunoașterii competențelor profesionale din domeniul culturii;
- alte atribuții prevăzute de legislația din domeniul educației și formării profesionale.

Autoritatea Națională pentru Calificări – ANC îndeplinește următoarele atribuții în domeniul FPA:

- propune Ministerului Educației și Cercetării Științifice și Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice elemente de politici și de strategii naționale, proiecte de acte normative referitoare la sistemul național al calificărilor și la formarea profesională a adulților;
- participă la elaborarea de planuri sau programe de interes național în domeniul calificărilor și al formării profesionale continue;
- elaborează, implementează și actualizează Cadrul Național al Calificărilor, asigurând integrarea tuturor nivelurilor de calificări profesionale și academice obținute în contexte de învățare formală, nonformală și informală;
- elaborează și actualizează periodic metodologiile și instrumentele necesare implementării Cadrului Național al Calificărilor și formării profesionale continue;
- coordonează asigurarea calității în formarea profesională a adulților;
- coordonează și controlează autorizarea furnizorilor de formare profesională a adulților;
- autorizează centrele de evaluare a competențelor profesionale, acreditează organismele de evaluare și certifică evaluatorii de evaluatori;
- coordonează certificarea evaluatorilor de competențe profesionale;
- avizează înființarea comitetelor sectoriale și sprijină desfășurarea activității acestora.

Consiliul Consultativ de la nivelul Autorității Naționale pentru Calificări format din 33 de persoane - reprezentanți ai instituțiilor de învățământ preuniversitar și universitar, ai studenților, ai asociațiilor profesionale, ai administrației publice centrale, ai patronatelor, ai sindicatelor, precum și reprezentanți ai comitetelor sectoriale. Această structură are menirea de a stabili o legătură eficientă între piața muncii patronate/sindicate, studenți și instituțiile implicate în formarea profesională continuă a adulților, participanți la programe de învățare pe tot parcursul vieții. În același timp, Consiliul Consultativ sprijină Autoritatea Națională pentru Calificări în elaborarea strategiilor naționale și a planurilor de acțiune în domeniul calificărilor și al formării profesionale continue, exercită rol consultativ în avizarea proiectelor de acte normative și a metodologiilor referitoare la implementarea Cadrului național al calificărilor. Prin activitatea pe care o desfășoară, Consiliul Consultativ vizează și cercetarea aplicată, prin care se evidențiază ocupațiile solicitate de piața muncii în perioada curentă, luând în considerare nevoile angajatorilor privind competențele și abilitățile deficitare pe piața muncii.

Comitetele Sectoriale sunt instituții de dialog social de utilitate publică, cu personalitate juridică, organizate în baza Legii nr. 132/1999 privind înființarea, organizarea și funcționarea Consiliului Național al Calificărilor și al Formării Profesionale a Adulților, cu modificările și completările ulterioare, la nivelul ramurilor de activitate definite prin Contractul colectiv de muncă unic la nivel



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

național în vigoare. La nivelul unei ramuri de activitate se poate constitui un singur comitet sectorial. Principalele atribuții ale comitetelor sectoriale sunt:

- participă la elaborarea strategiilor naționale și sectoriale în domeniul formării profesionale;
- participă la dezvoltarea cadrului normativ privind formarea, evaluarea și certificarea competențelor;
- participă la dezvoltarea și actualizarea, sub coordonarea Autorității Naționale pentru Calificări, a calificărilor aferente sectoarelor din care fac parte;
- validează calificările și standardele asociate calificărilor, cu excepția celor dobândite prin învățământul superior;
- recomandă specialiști pe domenii ocupaționale pentru realizarea analizei ocupaționale, pentru definirea competențelor și calificărilor și pentru elaborarea și validarea standardelor ocupaționale, pentru verificarea și validarea standardelor de pregătire profesională, precum și pentru evaluarea și certificarea pe bază de standarde și avizează lucrările efectuate de aceștia;
- realizează analize ocupaționale și studii cu privire la cererea de forță de muncă pentru ramura reprezentată;
- acordă aviz consultativ solicitanților în vederea actualizării Clasificării ocupațiilor din România;
- propun furnizorilor de formare profesională calificările și competențele asociate acestora, precum și corelarea calificărilor cu ocupațiile care pot fi practicate.

Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă – ANOFM are următoarele obiective principale:

- instituționalizarea dialogului social în domeniul ocupării și formării profesionale;
- aplicarea strategiilor în domeniul ocupării și formării profesionale;
- aplicarea măsurilor de protecție socială a persoanelor neîncadrate în muncă.

Pentru realizarea obiectivelor sale, Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă are următoarele atribuții principale:

- organizează, prestează și finanțează, în condițiile legii, servicii de formare profesională pentru persoanele neîncadrate în muncă;
- orientează persoanele neîncadrate în muncă și mediază între acestea și angajatorii din țară, în vederea realizării echilibrului dintre cerere și ofertă pe piața internă a forței de muncă;
- propune Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice proiecte de acte normative în domeniul ocupării și formării profesionale și al protecției sociale a persoanelor neîncadrate în muncă.

Institutul Național de Statistică elaborează periodic Ancheta formării profesionale în întreprinderi (FORPRO). Rezultatele Anchetei formării profesionale în întreprinderi (FORPRO), alături de informațiile furnizate de alte anchete, sunt utilizate de factorii de decizie în stabilirea de



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

acțiuni și măsuri pentru strategiile de dezvoltare economică și socială, cât și în implementarea de programe privind măsuri active de îmbunătățire a calificării forței de muncă în vederea sporirii gradului de acces pe piața muncii.

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

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

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

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

Furnizori din sectorul public

- Centre Regionale de Formarea Profesională a Adulților – în prezent funcționează șase astfel de centre, care analizează nevoile regionale de formare și propun programe de formare adecvate acestora;
- Centre de pregătire specifice anumitor domenii de activitate, cu finanțare publică (de exemplu, Academia Română de Aviație, Centrul Național al Cinematografiei, Centrul de Pregătire și Perfecționare a Grefierilor, Institutul Național de Administrație etc.) – asigură inițierea și derularea programelor de formare în domenii de specialitate;
- Școlile Populare de Arte – funcționează cu personalitate juridică proprie și în subordinea Ministerului Culturii sau coordonate și finanțate de consiliile locale, în subordinea Caselor de Cultură; funcționează la nivel județean și asigură o varietate de cursuri teoretice și practice în diferite domenii.

Furnizori din sectorul privat

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

Centre de evaluare și certificare a competențelor profesionale obținute pe alte căi decât cele formale, care sunt persoane juridice de drept public sau privat autorizate de ANC să organizeze procese de evaluare și să certifice competențele profesionale dobândite pe alte căi



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

decât cele formale finalizate cu certificate de competențe profesionale recunoscute la nivel național..

Dintre toate instituțiile și entitățile publice sau private menționate mai sus, furnizorii de formare profesională reprezintă veriga finală, care asigură transferul de competențe la nivel de individ. De aceea, ei trebuie să își adapteze și să își actualizeze permanent oferta de educație și formare profesională, pentru a răspunde eficient nevoilor factorilor interesați, condiție esențială pentru a rămâne competitivi. Dezvoltarea și reformarea sistemului de formare profesională implică un proces de descentralizare menit să conducă la o mai mare apropiere de nevoile reale la nivel regional și local, precum și să implice actorii locali în definirea ofertei de formare. Asta presupune atât implicarea furnizorilor de formare profesională cât și a beneficiarilor (agenților economici) în actualizarea permanentă a cadrului de referință (cadru ocupațional, cunoștințe, competențe și abilități asociate ocupațiilor etc.), în conformitate cu modificările survenite în procesele specifice ca urmare a dezvoltării tehnologice, modificărilor legislative, schimbărilor legate de factori de mediu etc.

O altă provocare care stă în față dezvoltărilor strategice derivă din aspectele legate de globalizare, situație în care cererea nu mai este locală, nici regională, și o dată cu creșterea mobilității forței de muncă, sistemele pregătesc capitalul uman pentru o piață globală a muncii.

De asemenea, orientarea către o societate bazată pe cunoaștere presupune implicarea sistemului de formare profesională în transpunerea în practică a conceptului de învățare pe tot parcursul vieții.

Ținând cont de toate acestea este așadar esențial ca formarea profesională să promoveze în rândul beneficiarilor direcți o atitudine pozitivă pentru învățare (pe întreg parcursul vieții) și să asigure calitatea ofertei de formare și relevanța acesteia în raport cu abilitățile, cunoștințele și nevoile persoanei.



IDENTIFICAREA NEVOILOR DE COMPETENȚE



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

Nevoi de formare profesională a adulților; modalități de identificare a nevoilor de competențe, în relație cu cerințele pieței muncii

România nu deține în prezent un sistem de monitorizare și estimare a relației dintre profilul absolvenților de educație și formare profesională și nevoile de competențe de pe piața muncii, care să fie accesibil și transparent. Cu toate acestea, există o serie de surse de date și rezultate de cercetare relevante în domeniu, dintre care amintim:

- Anchete statistice realizate la nivel național (INS), precum: Formarea profesională în întreprinderi (FORPRO) sau ancheta complementară AMIGO privind participarea adulților la învățare pe tot parcursul vieții, dar și alte analize statistice și prognoze de tip socio-demografic și economic sau anchete în întreprinderi realizate de INS;
- Studii și cercetări realizate de instituții de profil. Acestea, deși valoroase pentru estimarea necesarului de competențe, sunt mai degrabă conjuncturale, tematice și vizează grupuri țintă specifice;
- Anchete și estimări realizate la nivel european, precum cele realizate de CEDEFOP, European Company Surveys (EUROFUND), ETF etc.

Conform unui studiu realizat de către Banca Mondială, în prezent în România se poate vorbi despre o relativă stabilitate pe piața forței de muncă. Cu toate acestea, țara noastră se confruntă cu o serie de provocări importante, precum:

- scăderea numărului de locuri de muncă în agricultură și industrie, concomitent cu o creștere a numărului celor din sectorul serviciilor, acest fapt reflectând schimbările din structura economiei, dar și din construcții, ca efect al creșterii economice;
- scăderea populației active (cauzată de îmbătrânire și emigrație), o rată ridicată de inactivitate și un sector al economiei informale relativ mare. Datele oficiale estimează că 1,2 milioane de persoane sunt ocupate în economia informală;
- diferențe mari între zonele urbane, cu un ritm puternic de creștere, și zonele rurale, mai puțin dezvoltate, sau cele de la periferia orașelor. Lipsa accesului la un învățământ de calitate în aceste zone defavorizate sau marginalizate adâncește disparitățile și limitează posibilitățile de ocupare a unui loc de muncă;
- oferta de forță de muncă în anumite domenii care solicită personal calificat nu este suficientă pentru a acoperi cererea.



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

Competențe de bază

Situația nivelului scăzut de competențe are rădăcini în sistemul de educație, unde competențele de bază ale tinerilor în vârstă de 14 ani rămân încă o provocare pentru îmbunătățirea accesului și calității educației. Conform unui raport recent al Comisiei Europene asupra rezultatelor PISA 2015 la nivel european, România se află în continuare printre țările cu scorurile cele mai slabe din UE înregistrate de elevii de 15 ani la testările internaționale cu privire la competențe de citire/lectură, matematică și științe. În anul 2015, 1 din 4 elevi români obține rezultate sub nivelul 2, considerat nivelul de bază necesar a fi atins de către un tânăr de 15 ani până la finalizarea învățământului obligatoriu, pentru a putea funcționa eficient în societatea cunoașterii, la toate cele trei domenii testate: citire-lectură, matematică și științe.

Nevoi de intervenție pentru creșterea participării adulților la formare în raport cu necesarul de competențe solicitate pe piața muncii

În acest context, intervențiile în vederea corectării deficitului de competențe se impun ca o necesitate strategică pentru asigurarea unei resurse umane competitive și crearea premiselor unei dezvoltări sustenabile a economiei naționale. Acest demers este totuși unul de amploare, care necesită implicarea actorilor relevanți la toate nivelurile și care se lovește, în prezent, de o serie de neajunsuri dar beneficiază totodată și de o serie de circumstanțe care pot fi valorificate, așa cum punctăm în continuare, prin intermediul unei analize punctuale.

Puncte slabe:

-  Nevoia de creștere a ponderii adulților care dețin competențe de bază, ca o condiție pentru accesul la calificări superioare necesare pe piața muncii;
-  Funcționarea paralelă a serviciilor de informare, consiliere și orientare, care nu asigură coerență și acces facil pentru beneficiari;
-  Stimulentele pentru întreprinderile private de a oferi formare angajaților sunt oarecum limitate și se confruntă cu un sistem rigid, birocratic;
-  Formarea angajaților din sectorul privat este mai degrabă ad-hoc, deoarece doar câteva companii mari au o strategie de formare sau un fond/buget special destinat formării profesionale. Companiile mici au o probabilitate mai scăzută de a-și forma angajații, deoarece nu dispun, de obicei, de infrastructura instituțională pentru a organiza și implementa programe de dezvoltare a resurselor umane;
-  Sistemul de asigurarea a calității în domeniul FPC (Formare Profesională Continuă) este deficitar și nu este corelat cu cel din FPI (Formare Profesională Inițială);
-  Lipsa unui sistem coerent de analiză a nevoilor de competențe pe piața muncii și a prognozelor pe termen scurt și mediu privind necesarul de competențe pe piața muncii.

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

Puncte tari:

-  Existența unui cadru legislativ, instituțional și de politici fundamentat și modern pentru formare profesională continuă;
-  Existența metodologiilor de elaborare a Standardelor ocupaționale și Standardelor de pregătire profesională;
-  Existența unor experiențe privind anticiparea nevoilor de calificări și competențe ale pieței muncii precum și o serie de rezultate obținute prin cercetări ad-hoc (studii previzionale privind cererea de formare profesională și anchete în firme);
-  Existența mecanismelor și metodologiilor de elaborare a documentelor de planificare strategică;
-  Oportunități de finanțare a formării profesionale prin proiecte cofinanțate din Fondul Social European;
-  Expertiza în sistem, legată de cadrul de reglementare și implementare a Sistemului European de Credite pentru Educație și Formare Profesională - ECVET în formarea profesională;
-  Existența unui număr de standarde ocupaționale, standarde de pregătire profesională și curricule actualizate.

Recomandări:

-  Creșterea calității și incluziunii învățării inițiale și continue, ca o condiție pentru dezvoltarea de competențe reale pentru integrarea pe piața forței de muncă;
-  Dezvoltarea de programe naționale pentru îmbunătățirea competențelor de bază ale adulților slab calificați;
-  Criteriile și procedurile de asigurare a calității pentru FPC trebuie revăzute, îmbunătățite și armonizate cu Cadrul european de referință pentru asigurarea calității în învățământul profesional și tehnic;
-  Guvernul ar trebui să exploreze strategiile de stimulare a investițiilor private în FPC. Soluțiile posibile variază de la campanii de informare cu privire la beneficiile FPC, la sprijin pentru întreprinderi în evaluarea nevoilor legate de competențe sau la înființarea unui fond de formare;
-  Este necesar să se armonizeze și să se asigure coordonarea și coerența dintre FPI și FPC. Acest lucru ar putea necesita dezvoltarea de programe de formare prin intermediul unui cadru curricular comun, clarificarea legăturii dintre standardele ocupaționale, calificări și curriculum și standardizarea mecanismelor și a procedurilor de asigurare a calității;
-  Corelarea sistemelor de analiză a necesarului de competențe pe piața muncii, precum și întărirea componentelor de cercetare a nevoilor viitoare de competențe pe piața muncii;

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

-  Integrarea serviciilor de informare, consiliere și orientare în carieră pe tot parcursul profesional al beneficiarilor, într-o manieră accesibilă și coerentă;
-  Participarea sistematică a României la studii europene sau internaționale privind educația și formarea profesională (PISA; TIMSS; PIAAC etc.).

Analiza procesului de identificare nevoi la nivel sectoarelor de referință

Nevoile și perspectivele de intervenție punctate mai sus vizează probleme și demersuri strategice, abordabile la nivel macro. Deși, în mod evident această abordare este prioritară și de interes general, deficitul de competențe al angajaților reprezintă o provocare directă/curentă pentru agenții economici și ca atare, orice analiză a necesarului de competențe (fie ca este vorba de nevoile efective de formare, procesele implementate la nivel organizațional pentru identificarea lor sau măsurile practice la care angajatorii acționează pentru soluționarea deficitului de competențe) trebuie, în ultimă instanță să se raporteze și la aceștia.

Dezvoltarea unei organizații este strâns legată de dezvoltarea resurselor umane pe care aceasta le deține. Așa cum managementul organizațional presupune analiza nevoilor actuale ale organizației și a necesarului pe termen lung corelat cu obiectivele propuse, în subsidiar, managementul resurselor umane presupune o planificare a resurselor umane, a dezvoltării și nevoilor de dezvoltare ale acestora, în corelare cu țintele și strategia (mai amplă) de dezvoltare a organizației. *Instruirea bazată pe performanță este centrată atât pe individ cât și pe organizație* (Brethower, Smelley, 1998): *aceasta îmbunătățește performanța individului, dar în același timp adaugă și valoare la nivelul organizației*. Din acest motiv instruirea personalului nu poate fi abordată doar la nivel macro (al instituțiilor și organizațiilor social-economice) ci trebuie adresată și la nivel micro (sectorial/ organizațional).

Din aceste considerente, așa cum menționam în capitolul Metodologie, în vederea evaluării situației concrete la nivelul sectoarelor de interes și fundamentării prezentului studiu, complementar proceselor de compilare și analiză secundară a datelor, s-a realizat o cercetare de teren (la nivelul operatorilor economici din domeniile și regiunile vizate în cadrul proiectului). Datele colectate în teren (și prezentate detaliat în Raportul de cercetare complementar prezentei metodologii) evidențiază că deficitul de competențe (mai ales prin raportare la oferta de muncă) reprezintă o provocare reală la nivelul sectoarelor economice de interes, asumată doar în mică măsură la nivel organizațional. Totodată, datele sectoriale mai evidențiază o serie de limitări în desfășurarea unor procese sistematice pentru anticiparea nevoilor de competențe ale personalului curent sau în ceea ce privește modul de abordare a procesului de formare/soluționare a deficitului de competențe. Pe de altă parte, cercetarea a evidențiat totuși un potențial remarcabil de creștere (de absorbție forță de muncă, îndeosebi în sectoarele turism și alimentație) precum și un nivel de competențe (percepute) relativ ridicat în ceea ce privește personalul care activează deja în aceste sectoare. În cele ce urmează punctăm sistematic, în



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

funcție de dimensiunile cercetării, elementele pozitive dar și aspectele mai puțin pozitive identificate în teren, în urma cercetării întreprinse (în sectoarele și zonele de referință).

Date fiind procesele tehnologice specifice domeniilor de activitate din care provin întreprinderile evaluate (domenii de producție și servicii, care presupun calificări/formare profesională de specialitate a angajaților), cea mai mare parte a personalului din cadrul acestor unități are studii medii. Cu toate acestea, în aceste sectoare, există și un număr semnificativ de angajați cu un nivel scăzut de educație (16% au studii gimnaziale și 2% au studii primare), fapt care limitează accesul acestora la programe de formare profesională specifică (calificare), în condițiile legii. Totuși, un aspect pozitiv în ceea ce privește perspectivele de calificare a personalului îl reprezintă interesul angajatorilor pentru programe de formare profesională de durată, integrate direct în activitatea de producție (programe de ucenicie - 77%; stagii de practică pentru elevii din învățământul profesional și tehnic - 72%).

Un alt aspect notabil rezultat în urma cercetării este amploarea „cererii de muncă” în sectoarele evaluate. Astfel, 43% dintre întreprinderile cuprinse în eșantion au indicat posturi vacante¹. Așadar, în ciuda contextului economic defavorabil determinat de restricțiile pentru combaterea pandemiei (îndeosebi la nivelul domeniilor HORECA), există un potențial remarcabil de absorbție a forței de muncă.

În strânsa corelație cu domeniile de activitate, marea majoritate a pozițiilor vacante sunt destinate personalului cu studii medii (55%) și presupun competențe specializate/calificare pe post.

Lipsurile de personal (și deficiențele în recrutare) sunt legate de către angajatori de „oferta de muncă”. Aceștia reclamă atât aspectul cantitativ (numărul de candidați, 50% dintre întreprinderile cu locuri vacante declarând că nu s-a prezentat nimeni la interviu) precum și aspecte calitative (nivel de calificare nesatisfăcător – 44% sau lipsă de experiență - 39%). Dintre factorii interni, specifici „cererii de muncă” care influențează negativ procesul de recrutare 22% dintre angajatori invocă „salariul necompetitiv” și 6% „condițiile de muncă”.

În ceea ce privește personalul curent, angajatorii sunt în general mulțumiți de pregătirea salariaților. Un nivel de satisfacție mai redus se remarcă, așa cum era de așteptat, în ceea ce privește personalul necalificat sau cel care ocupă poziții administrative/auxiliare. Toate sectoarele ocupaționale analizate presupun preponderent posturi care implică un nivel educațional și/sau formare profesională specifică (conform Clasificării ocupațiilor din România și Nomenclatorului calificărilor) așadar gradul de apreciere a angajaților sub această perspectivă este un indicator extrem de relevant pentru evaluarea internă a întreprinderilor (evaluarea personalului propriu).

¹ Datele trebuie preluate sub rezerva faptului că la nivelul eșantionului de cercetare, sectorul turism și ecoturism a fost supraprezentat (50% din total eșantion). Totodată, sectorul Procesarea alimentelor și a băuturilor (care adesea se suprapune la nivel de ocupații cu sectorul turism), are și el o pondere semnificativă (24%).



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

Pentru ca vorbim despre sectoare de „producție” sau de servicii foarte specializate, cele mai importante nevoi de competențe din perspectiva angajatorilor sunt cele *tehnice* (64%) sau cele cu valențe *tehnice* („competențe de utilizare a echipamentelor aflate în dotarea firmei” - 45%). O poziție relativ ridicată în ordinea de priorități a întreprinderilor investigate o ocupă și componenta organizațională, respectiv dezvoltarea competențelor de „lucru în echipă” (48%). Comparativ, competențele transversale („competențe digitale”, „limbi străine”) precum și abilitățile personale prezintă un interes mai scăzut.

Această prioritizare, survine în contextul în care angajatorii recunosc corelația între nivelul de instruire al personalului și performanța întreprinderii (95%).

Principalele mecanisme de formare profesională și dezvoltare a competențelor și abilităților angajaților la care apelează întreprinderile cuprinse în cercetare sunt de natură internă, respectiv „instrucțiuni la locul de muncă pentru integrarea echipamentelor și tehnologiilor de producție și/sau training-uri interne” (76%). Doar 40% dintre companiile investigate au beneficiat de servicii oferite de către furnizori de formare profesională externi. Programele educaționale de tipul coaching/mentorat sau seminarii/workshop-uri au o pondere mult mai redusă în timp ce 7% dintre firmele intervievate nu desfășoară niciun fel de activități de formare profesională a personalului propriu.

Principalii actori care asigură serviciile de formare profesională a angajaților sunt furnizorii privați de formare. Doar una dintre firmele evaluate a declarat că angajații au fost formați prin AJOFM.

În ciuda faptului că angajatorii leagă direct performanța profesională de nivelul de instruire al personalului, puțin peste jumătate din firmele ai căror angajați au participat la astfel de programe au constatat un impact puternic al acestor programe asupra activității desfășurate de către angajați, ceea ce poate să indice pe alocuri o necorelare între programele de calificare și perfecționare a adulților cu nevoile reale ale pieței. Această ipoteză este susținută și de faptul că doar un sfert dintre întreprinderi (24%) consideră programele FPC drept o necesitate majoră pentru perioada următoare, mai puțin de jumătate (47%) văd o necesitate în astfel de programe și o treime dintre respondenți nu văd utilitatea acestora.

În ceea ce privește domeniile de formare profesională/specializare/calificare de abordat pentru perioada următoare, aceste sunt corelate cu posturile vacante, de unde rezultă o preocupare mai scăzută pentru dezvoltarea competențelor personalului deja existent.

În completarea analizei generale privind situația curentă/nevoile de competențe din perspectiva angajatorilor și a modului în care abordează acestea formare, cercetarea de teren a urmărit totodată și identificarea proceselor și a mecanismelor pe care aceștia le implementează pentru evaluare și/sau analiza necesarului de competențe. Așa cum punctam anterior, deși la nivelul firmelor intervievate abordarea acestui proces nu este neapărat una sistematică, care să cuprindă toate etapele și să atingă toate dimensiunile relevante într-un astfel de demers, trei sferturi dintre întreprinderi implementează unul sau mai multe mecanisme de identificare a



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

nevoilor de competențe profesionale în rândul personalului intern. Principalul mecanism, așa cum era de așteptat este evaluarea personalului (“evaluarea performanțelor în muncă ale angajaților” - 62%). Evaluările la nivel organizațional, care de altfel ar trebui să dea tonul oricărui proces de analiză a deficitului de competențe al personalului, sunt mai puțin întâlnite. Similar, o pondere redusă o au și evaluările posturilor care sunt totodată limitate în gama de instrumentele de cercetare utilizate (observația, interviuri).

Un aspect pozitiv în rândul companiilor care derulează astfel de procese este totuși frecvența cu care ele se realizează. 35% dintre întreprinderi desfășoară evaluări de performanță ale angajaților semestriale și 42% fac aceste evaluări anual, fapt care reflectă că cele mai multe întreprinderi conștientizează importanța și utilitatea unor astfel de demersuri.

Cu toate acestea, la nivelul firmelor investigate s-au identificat și numeroase neajunsuri care în perspectivă pot afecta direct eficiența proceselor de analiză a posturilor:

- ponderea ridicată a întreprinderilor care nu au fișe de post actualizate pentru personalul din subordine (40%);
- numărul redus de firme care au o politică/strategie privind dezvoltarea resurselor umane (28%)
- numărul redus de firme care dispun de un plan de instruire pentru angajați (31%). De menționat totuși că firmele investigate conștientizează importanța abordării instruirii angajaților într-o manieră sistematică și consideră necesară existența unui astfel de plan (43% - „foarte necesară”; 26% - „necesară”).

Ținând cont deficitul de competențe semnalat de către întreprinderile din sectoarele de referință (îndeosebi în ceea ce privește personalul nou) precum și modul fragmentar în care acestea realizează evaluarea nevoilor de formare, prezenta metodologie își propune să vină în sprijinul acestor întreprinderi (și nu numai) prin operaționalizarea conceptelor relevante, prezentarea modelelor emblematic din literatura de specialitate pentru derularea unor procese de evaluare/analiză sistematice, bazate pe metode și tehnici obiective/ științifice și propunere unor modele de instrumente care să poată fi preluate (și adaptate în funcție de specificul fiecărei organizații în parte).

Modele de evaluare a necesarului de competențe la nivel organizațional - scurt istoric

Abordarea la nivel “micro” a managementului resurselor umane implică focusarea pe nevoile individuale ale angajatului în cadrul organizației. Acest proces presupune identificarea nevoilor de competențe, a metodelor și a strategiilor de dezvoltare și respectiv implementarea efectivă a programului de instruire. Așadar evaluarea nevoilor reprezintă primul pas în dezvoltarea profesională a resurselor umane și este poate cea mai importantă și vulnerabilă verigă a unui proces de formare profesională eficient, date fiind urmările (în materie de costuri, performanță



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

organizațională sau în ceea ce privește motivarea și retenția personalului) pe care adresarea necorespunzătoare sau neprioritizarea corectă a necesarului de competență (neținând cont de amploare sau magnitudinea nevoilor) le pot avea.

Literatura dedicată managementului organizațional evidențiază o tradiție îndelungată în evaluarea competențelor personalului (prin mijloace mai mult sau mai puțin formale) și propune mai multe modele de adresare a acestor procese într-o manieră riguroasă, științifică.

Potrivit M. Moore și P. Dutton primul studiu în domeniu datează din 1952 (Mahler și Monroe) și a evidențiat că în majoritatea companiilor procesele de anticipare nevoi aveau în general un caracter informal ("ad-hoc"). Doar una din 10 companii raporta la acea dată o abordare sistematică în evaluarea nevoilor, bazată în general pe tehnici cum ar fi cerințele din partea managementului, observația și discuțiile cu șefii ierarhici. Începând din 1962 studiile de specialitate documentează folosirea la scară largă (aprox. 40%) a observației și analizei performanței profesionale, ca tehnici pentru identificarea nevoilor iar în 1969 ponderea companiilor care implementau astfel de mecanisme creștea la 49%, indicând o orientare tot mai clară către o abordare științifică/ formală a analizei nevoilor.

Cel mai influent model pentru analiza nevoilor (care stă la baza multora dintre metodele și procesele aplicabile în prezent) este cel formulat de McGhee și Thayer (1961). Aceștia argumentează împotriva abordărilor intuitive și în favoarea unei determinări sistematice și obiective a nevoilor de formare. În acest sens, ei propun 3 nivele de analiză (Moore și Dutton):

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

În ciuda unor limitări importante (modelul nu integrează analiza factorilor externi sau structurali și nu ține cont de influența proceselor interne) formatul propus de McGhee și Thayer rămâne referință în teoria analizei nevoilor de învățare și dezvoltare, modelele subsecvente preluând și dezvoltând aceste această abordare, în sensul extinderii, formalizării și creării de tehnici și instrumente de colectare a datelor.



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

Pornind de la acest model Freeman (1993) propune o metodologie care cuprinde următoarele etape:

1. *Întâlniri organizaționale* – cu participarea reprezentanților organizației la diferite nivele, având drept scop stabilirea obiectivelor și a strategiilor pe baza unor inputuri venind din zone distincte ale organizației, pentru a permite conturarea unei imagini asupra reprezentărilor pe care diferitele categorii de angajați le au asupra rezultatelor așteptate.
2. *Evaluarea posturilor* – presupune obținerea de informații cu privire la toate posturile existente în cadrul organizației (obiectivele principale asociate fiecărui post, sarcinile și responsabilitățile de bază) prin diferite metode (observația, aplicarea de interviuri sau chestionare).
3. *Evaluarea personalului* – evaluarea performanțelor în muncă ale angajaților se realizează pe baza informațiilor obținute în urma analizei posturilor. Principalele metode aplicabile la acest nivel sunt autoevaluarea (angajații făcând aprecieri asupra nivelului de performanță la care își realizează activitatea profesională și asupra dificultăților de efectuare a sarcinilor de muncă) sau testele (care pot oferi informații cu privire la competențele specifice care ar putea fi îmbunătățite prin intermediul unor programe de dezvoltare).
4. *Evaluarea instruirii și dezvoltării* – vizează analiza nevoilor de instruire și a nevoilor de dezvoltare pe termen lung. Nevoile de instruire se bazează pe nevoi imediate, care implică modificări concrete la nivelul comportamentului imediat al angajaților, în timp ce dezvoltarea vizează acumularea de competențe transversale care pot fi valorificate atât în prezent, cât și pe termen lung.

Modelul nevoilor propus de McKillup (1987) introduce distincția dintre *importanța percepută a fiecărei competențe* și *pregătirea percepută a individului cu privire la domeniul competenței evaluate*. În acest sens, autorul propune pentru analiza a nevoilor de dezvoltare o scală prin care se apreciază importanța fiecărui tip de competență pentru postul respondentului și o scală care evaluează măsura în care respondentul se consideră a fi suficient de bine pregătit la nivelul fiecărei competențe evaluate.

Abordarea din perspectiva nevoilor percepute comportă o serie de vulnerabilități, în sensul că studiile de specialitate au evidențiat diferențe semnificative în funcție de variabile multiple (sex, nivel de educație, nivelul ierarhic al postului, domeniul de activitate, numărul de ani de experiență și tipul organizației) iar practica a demonstrat ca modele și tehnicile de evaluare trebuie adaptate domeniului de activitate. Așadar, orice evaluare din această perspectivă trebuie să ia în calcul toate aceste categorii de variabile.

Cei mai mulți teoreticieni definesc deficitul de competențe drept diferența dintre *Standardul/performața dorită* și *Performanța prezentă/actuală*. În acest context, Mager și Pipe (1970) conceptualizează diferența dintre performanța reală și cea dorită, subliniind că *discrepanțele de performanță* nu trebuie să fie interpretate întotdeauna ca o *problemă de*



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

training. Potrivit autorilor, pentru a clasifica o discrepanță drept o problemă de training, trebuie văzut dacă acesta se datorează unui deficit de competențe real sau poate fi explicată prin factori contextuali (bariere motivaționale, sistemul de recompense, lipsa oportunităților de exersare, designul postului, lipsa feedback-ului legat de performanță sau alte bariere individuale, de grup sau organizaționale care ar putea să îl descurajeze pe individ). Dacă se dovedește că este vorba de o deficiență de competențe, atunci trainingul este soluția potrivită (pașii subsecvenți fiind analiza cost – beneficiu pentru soluționarea deficitului de competențe și selecția tehnicii de instruire). Dacă problema se dovedește a fi una de motivație sau datorată altor bariere contextuale, soluția va trebui să fie una de „management al performanței”.

O altă distincție în literatura de specialitate este și cea între *evaluarea și analiza nevoilor* (Kaufman, Rojas, Mayer, 1993). Dacă *evaluarea nevoilor presupune identificarea discrepanțelor dintre rezultatele obținute și cele dorite și stabilirea priorităților la nivelul deficiențelor care trebuie soluționate*, *analiza nevoilor urmărește identificarea factorilor care au generat aceste discrepanțe*.

Dimensiuni ale determinării deficitului de competențe

Abordare tridimensională a Analizei nevoilor de competențe (conform modelului clasic propus de către McGhee și Thayer) este un proces care contribuie la atingerea a numeroase obiective, la nivelul unei organizații, nivelul angajaților și la nivelul sarcinilor de muncă, după cum urmează:

- recrutarea personalului într-o întreprindere;
- selectarea personalului pentru diferite funcții dintr-o organizație;
- determinarea nivelului de pregătire al unei persoane care parcurge un curs sau program de formare profesională;
- direcționarea și urmărirea perfecționării profesionale a personalului;
- identificarea unor noi utilizări ale deprinderilor deja existente într-o organizație în vederea unei restructurări;
- diagnoza performanțelor angajaților dintr-o întreprindere sau organizație;
- dezvoltarea unor metode și instrumente de analiză nevoi de competențe cu valoare strategică națională.

Nivelul de analiză propuse de către McGhee și Thayer sunt abordate într-o manieră integrată astfel încât aceste procese să conducă la o determinare sistematică și obiectivă a nevoilor de formare. Ținând cont că aceste dimensiuni sunt fundamentul celor mai multe metodologii și modele teoretice în domeniu, în cele ce urmează abordăm în detaliu cele 3 nivele de analiză și propunem o serie de metode de colectare a datelor aplicabile pentru fiecare dintre aceste etape, precum și o serie de instrumente “model” care să poată fi preluate și adaptate în funcție de specificul organizațional.

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

1. Evaluarea nevoilor de instruire realizată la nivelul organizației

SCOP: Analiza mediului socio-economic, a pieței, a strategiilor, a resurselor disponibile, a condițiilor psihosociale din organizație

Acesta este un nivel general de analiză, care se referă la “forțele” care ar putea influența evoluția organizației și implicit succesul ei. Aceste forțe pot fi exterioare organizației (schimbări la nivelul pieței, intrarea unui concurent important în piață, schimbări legislative etc.) sau pot ține de schimbări la nivel strategic în organizație (un nou brand, un nou acționar, o nouă conducere, un nou regulament, deschiderea unei noi filiale, introducerea unei noi tehnologii etc.). Astfel de schimbări presupun ca angajații să își asume noi roluri și responsabilități, să se adapteze altor cerințe și valori ale companiei - iar aceste abilități trebuie învățate.

Pe lângă analiza forțelor care afectează organizația, analiza la acest nivel se focalizează și pe resursele care pot fi “puse la bătaie” pentru a dezvolta angajații. Aceste resurse sunt de ordin tehnologic, financiar, uman și de timp, necesare în procesul de dezvoltare a angajaților.

METODE DE COLECTARE A DATELOR:

Analiza SWOT la nivel organizațional	Analiza SWOT oferă o radiografie a organizației la un moment dat. Astfel, analiza SWOT constituie cea mai importantă tehnică managerială utilizată pentru înțelegerea poziției strategice a unei organizații. Aceasta ajută organizația să identifice forțele externe și interne care influențează, pozitiv sau negativ, succesul acesteia către atingerea obiectivelor propuse. Pentru identificarea nevoilor de competență în cadrul organizației se analizează punctele slabe din mediul intern precum și amenințările din mediul extern iar rezultatele analizei se corelează cu direcțiile strategice ale organizației în vederea organizării de programe de învățare. Obiectivele urmărite pot fi: • Asigurarea calității educației prin mijloace proprii/ cu furnizori autorizați din sistemul național de educație și formare profesională; • Stimularea educației permanente; • Asigurarea egalității de șanse și sporirea accesului la educație; • Creșterea competențelor profesionale etc.
Focus grupuri/ Întâlniri la nivelul conducerii organizației	Focus grup-urile/ Întâlnirile la nivelul conducerii organizației reprezintă un demers de tip “top-down”, orientat spre viitorul organizației, prin care se urmărește analiza principalelor obiective ale organizației (identificarea scopurilor prioritare, a indicatorilor de performanță și a

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

	posibilelor dificultăți sau piedici care ar putea preveni realizarea acestor scopuri etc.), pentru a se putea stabili strategiile adecvate de instruire în vederea atingerii lor. Scopul unui astfel de proces nu este doar de a identifica deficiențele la nivelul performanțelor prezente, ci și de a identifica deficiențele la nivelul capacității angajaților de a îndeplini obiectivele viitoare. Această analiză implică atât conducerea superioară (pentru identificarea principalelor obiective) cât și reprezentanții managementului de nivel mediu și ai angajaților (pentru înțelegerea aprofundată a acestora). În funcție de obiectivele strategice prioritare pentru organizație, se obține o delimitare a activităților pentru care se va realiza o analiză aprofundată (la nivelul posturilor și la nivelul angajaților), focalizând astfel atenția către nevoile de instruire ale angajaților care sunt compatibile cu obiectivele organizaționale și performanțele vizate.
--	---

INSTRUMENTE PROPUSE

Model - Ghid Analiză SWOT la nivel organizațional

Model - Ghid de focus grup/ întâlniri la nivelul conducerii organizației

2. Evaluarea nevoilor de instruire realizată la nivelul sarcinilor de muncă

SCOP: Analiza activităților pe care angajații trebuie să le realizeze, pentru a determina ce cunoștințe, abilități sau aptitudini le sunt acestora necesare

Acest nivel mai specific de analiză țintește cerințele posturilor, în termeni de activități dar și de abilități și cunoștințe solicitate. La acest nivel, regula cea mai importantă este identificarea și definirea cât mai specifică a acestora. Este important să se ajungă la identificarea comportamentelor pe care angajatul trebuie să le realizeze într-o anumită sarcină, astfel încât, prin instruire, să le poată învăța.

Înainte de a prezenta etapele analizei muncii, este necesară o privire de ansamblu asupra aspectelor implicate în procesele de analiză a muncii. Planificarea unui program de analiză a muncii presupune decizii cu privire la următoarele cinci aspecte:

- tipurile de informații (obiectul informațiilor): sarcinile (ce anume trebuie făcut și cum), echipamentul utilizat (unelte, mașini, materii prime etc), condițiile și ambianța muncii (descrierea spațiului de muncă și a mediului fizic și social al situației de muncă), cerințele personale (caracteristici individuale necesare îndeplinirii unei anumite sarcini, incluzând variate tipuri de sensibilitate, abilități intelectuale și fizice, caracteristici fizice,

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

trăsături de personalitate și interese, nivel de educație și tip de instruire, experiență anterioară, cunoștințe în domeniu etc.);

- forma informației privește, în esență, distincția dintre trăsăturile calitative și cele cantitative; informația calitativă este de obicei descriptivă, în timp ce informația cantitativă este caracterizată de regulă prin aceea că utilizează unități de măsură și exprimă datele despre muncă sub formă numerică;
- sursele de informare utilizate în analiza muncii sunt reprezentate, de obicei, de cei care ocupă posturile și de șefii direcții ai acestora; mai există însă și alte surse ce pot fi valorificate în analiza muncii: experții, dosare și alte documente disponibile, manuale și materiale de instruire, schițe ale echipamentelor și materialelor utilizate;
- persoanele care realizează activitățile de analiză a muncii sunt analiștii muncii, dar în anumite cazuri aceasta poate fi făcută și de alte persoane: angajații înșiși, supervizorii sau șefii direcții, membri ai departamentului de resurse umane și alți indivizi cărora li se poate da această sarcină în mod temporar;
- metodele utilizate în analiza muncii; utilizarea diferitelor metode în analiza muncii este influențată de dimensiunile organizației (întreprinderii), de strategia și obiectivele acesteia, de timpul afectat și de resursele financiare disponibile; metodele analizei muncii se clasifică în general în două categorii mari: calitative și cantitative.

METODE DE COLECTARE A DATELOR:

În general, în realizarea unei analize a activităților/sarcinilor de muncă au fost menționați șase pași (Smith & Robertson, 1993):

Analiza secundară a datelor	Colectarea, sinteza și analiza materialelor relevante, manuale de instrucțiuni și instruire, fișe tehnice etc., tot ce poate oferi informații privitor la postul vizat.
Intervievarea managerilor avizați despre specificul postului vizat	Este vorba de obiectivele postului, activitățile pe care le presupune acesta, relațiile deținătorului postului cu alți angajați care ocupă alte posturi.
Intervievarea deținătorilor postului și a șefilor nemijlociți	Uneori se procedează la obținerea de la deținătorii posturilor a unor înregistrări detaliate în scris a activităților prestate o anumită perioadă de timp.
Observarea directă	Observarea deținătorilor postului (a modului în care lucrează) și înregistrarea evenimentelor mai importante. De obicei, aceste observații se fac câteva zile la rând, uneori apelându-se la tehnici de înregistrare



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

	mai riguroase (înregistrarea video, fotografierea a zilei de muncă, cronometrarea secvențelor de muncă etc.).
Simularea	Încercarea de a presta activitatea de muncă impusă de postul de muncă respectiv. Desigur, când postul implică o anumită doză de risc, se poate apela la tehnica învățării mentale a activităților de muncă.
Fișa postului de muncă	Redactarea descrierilor activităților de muncă specifice postului respectiv.

Toate competențele la nivelul sarcinilor de muncă se regăsesc în cadrul unei organizații în Fișele de post.

Fișa postului este un document deosebit de important atât pentru un angajator cât și pentru angajat și mijlocește derularea în bune condiții a colaborării între părți. Aici sunt precizate în amănunt toate dispozițiile pe care trebuie să le îndeplinească un salariat, dar și condițiile de muncă necesare pentru ca acesta să-și desfășoare în mod normal activitatea. Fișa postului se elaborează pentru fiecare loc de muncă și poartă un caracter non-personal.

Fișele de post într-o organizație au un rol dublu:

- Definirea exactă a atribuțiilor/ sarcinilor de muncă ale fiecărui angajat
- Normarea corectă a muncii

Totodată, fișa postului este unul dintre documentele pe a căror bază se oficializează angajarea și salarizarea unui angajat. Astfel, din punct de vedere normativ, aceasta poate fi definită ca:

- actul juridic în care se stipulează scopul general, sarcinile de bază, atribuțiile de serviciu, împuternicirile și responsabilitățile specifice postului ocupat, precum și cerințele față de titularul locului de muncă vizat;
- instrumentul de informare a angajatului privind sarcinile și atribuțiile pe care trebuie să le realizeze, precum și un instrument de control din partea angajatorului privind activitatea angajatului, inclusiv privind executarea sarcinilor și atribuțiilor stabilite.

Din aceste considerente întocmirea și actualizarea fișelor de post este o acțiune esențială la nivelul fiecărei întreprinderi, aceste documente constituind instrumente de monitorizare și control al performanței și reprezentând elemente cheie în definirea și implementarea strategiei de dezvoltare a oricărei organizații.

3.Evaluarea nevoilor de instruire realizată la nivelul angajatului

SCOP: Analiza performanței angajaților, a cunoștințelor și abilităților solicitate/ folosite, a dificultăților întâmpinate etc.



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

Analiza la nivelul angajatului răspunde la întrebarea: *ce cunoștințe sau abilități l-ar face pe angajat să performeze mai bine?* Nu toți angajații de pe un post trebuie să treacă printr-un anumit program de training, ci doar aceia care au nevoie în mod real de abilitățile respective.

Procesul de identificare a nevoilor de formare este unul complex și poate fi realizat în diferite metode (testări și/sau evaluări prin raportare la standardele aplicabile posturilor, interviuri cu superiorii direcți, focus grupuri cu reprezentanți ai angajaților sau autoevaluări/anchete la nivelul personalului privind nevoile percepute).

În general, acest proces este conceput și condus ca o cercetare. Se elaborează întrebări pentru a susține interviurile individuale sau de grup (focus grupurile), se culeg și analizează informații despre performanța angajaților, se aplica și analizează chestionare.

Evaluarea nevoilor de instruire prin prisma analizei performanței are beneficii duble, Pe de-o parte, evaluarea poate să explice de ce performanța angajatului este sub potențial. În multe situații, performanța sub așteptări se datorează unui deficit de cunoștințe și/sau abilități (care pot fi identificate în urma unei astfel de analize), situație în care trainingul este o soluție, devenind un instrument de management al performanței. În cazul în care evaluarea nu evidențiază un deficit de cunoștințe sau abilități, performanța scăzută având la bază alți factori, cum ar fi deficit de motivație sau factori care nu sunt în controlul angajatului, trainingul nu va rezolva problema.

Totodată, această analiză poate constitui și un instrument pentru prioritizarea competențelor necesare, în funcție de impactul asupra performanței raportat la costuri de instruire.

De cele mai multe ori, seriozitatea cu care este realizată analiza nevoilor de training face diferența între un training-investiție și un training-cost. A oferi angajaților exact ceea ce au nevoie și *doar ceea ce au nevoie* este un semn de respect față de resursele organizației, dar și față de potențialul și așteptările angajaților.

Rezultatul analizei nevoilor de formare/învățare la nivel individual ar trebui să fie un plan de dezvoltare personală care subliniază obiectivele personale de învățare, legându-le de obiectivele de lucru stabilite de comun acord. Elaborarea unui astfel de plan ar trebui să pornească de la următoarele întrebări:

1. Ce vreți să obțineți din activitatea dumneavoastră?
2. Care vă sunt punctele forte?
3. Care sunt domeniile pe care vreți să le îmbunătățiți?
4. Unde ați dori să existe mai multă responsabilitate?
5. Ce vă împiedică să vă dezvoltați așa cum ați dori?
6. Care sunt interesele sau talentele pe care ați dori să le dezvoltați?
7. Cum ați dori să învățați?
8. Care sunt aptitudinile sau experiența care v-ar permite să aveți mai multă încredere la lucru?

METODE DE COLECTARE A DATELOR:	
Autoevaluarea	În raport cu sarcinile din Fișa Postului, această metodă furnizează informații despre percepția individului asupra propriilor nevoi de învățare, indicând în același timp și un anumit nivel de interes într-un domeniu dat. În cadrul unui astfel de demers, persoana evaluată identifică pe baza unui <i>Chestionar de autoevaluare</i> dacă deține competențele necesare pentru anumite sarcini de lucru specifice unei ocupații. Recunoașterea propriei competențe profesionale se face prin autoevaluarea capacității de a aplica cunoștințe de specialitate, de a folosi deprinderi specifice, precum și de a lucra cu alții, ca membrii ai unei echipe, comunicând eficient și adaptându-se la mediul de muncă specific.
Evaluarea competențelor profesionale	Evaluarea competențelor oferă garanția că o persoană a demonstrat că are cunoștințele și deprinderile necesare efectuării activităților descrise în standardul pe baza căruia a fost evaluată. Evaluarea poate fi realizată prin diverse tehnici/ instrumente, cum ar fi • Teste scrise: - conțin întrebări cu un set de răspunsuri alternative - candidatul are sarcina de a selecta unul sau mai multe răspunsuri din cele date - grila de apreciere permite obiectivitatea crescută a notării • Chestionare cu întrebări orale specifice fiecărei ocupații/sarcini de muncă vizate. La elaborarea întrebărilor orale se va urmări ca: - întrebările să fie clare și să acopere arii esențiale de conținut - fiecare întrebare să testeze capacități de cunoaștere, de înțelegere și discernământ, de aplicare etc. și nu de memorare - formulările să fie afirmative • Fișe de observare directă. Tehnica necesită un instrument de evaluare de tip fișă care conține activitățile pe care ne așteptăm să le realizeze o persoană pe parcursul unei secvențe de muncă bine definite. • Simularea sau demonstrația structurată. O alternativă a observării directe, simularea constă în aplicarea unor cunoștințe și dovedirea unor deprinderi în situații asemănătoare realității, în condiții experimentale. Simularea are un pronunțat caracter ipotetic, dezvoltând capacitatea de anticipare și de susținere a unor diverse opțiuni și variante pe bază de demonstrații practice și argumente logice, structurate.

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

	• Chestionare de tip raport din partea altor persoane - se întocmesc de supervizori, clienți, colegi sau alte persoane. Pot fi elaborate pe baza unui chestionar privind modul în care persoana evaluată răspunde sarcinilor profesionale și poate cuprinde și aprecieri critice din partea raportorului cu privire la calitatea muncii Toate acestea vor culege dovezi de competență raportate la competențele generale sau specifice din standardele aplicabile. Aceste procese de evaluare pot fi derulate intern sau pot fi organizate formal, prin intermediul unor evaluatori autorizați ANC. Aceștia vor întocmi instrumente de evaluare de tipul celor descrise mai sus folosind ca documente de referință standarde ocupaționale (SO)/standarde de pregătire profesională (SPP) elaborate, validate și aprobate de Autoritatea Națională pentru Calificări din România. Decizia în urma centralizării dovezilor de competență poate fi de certificare a competenței persoanei evaluate pe un anumit loc de muncă sau <u>recomandări pentru completarea nevoilor de competențe identificate.</u> Aceste recomandări pot constitui la nivelul organizației premisele pentru întocmirea unui <u>Plan de dezvoltare a resursei umane.</u>
Supervizorii	Evaluările realizate de supervizori, potrivit statutului și rolului pe care îl au în cadrul unei organizații, sunt folosite deseori pentru a constata nevoile educaționale legate de activitatea desfășurată de o persoană. Fiind în situația de a observa indivizii în acțiune, supervizorii au o perspectivă unică asupra performanțelor acestora, putând descrie cu acuratețe nevoile educaționale, sesiza diferența dintre o astfel de nevoie și o problemă determinată de o procedură organizațională sau crea o atmosferă de receptivitate față de activitățile educaționale. O astfel de evaluare se constituie și ea într-un prim pas în identificarea atât a nevoilor individuale, cât și ale grupului, chiar dacă uneori poate fi influențată de relațiile personale sau de opiniile celorlalți. Și în acest caz se pot utiliza instrumente de evaluare întocmite de evaluatori autorizați cu experiență într-un domeniu specific.
Focus-grupul	Permite obținerea de date primare și subiective la nivelul unei secțiuni din grupul țintă (personal middle-management, angajați), cu un număr mediu de participanți (6-10 persoane) implicați într-o discuție structurată, având totuși o tentă informală și fiind condusă de un facilitator. Focus-grupul este util ca prim pas în identificarea ariei generale de interese, pentru că oferă informații despre grupul-țintă și prioritățile



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

	acestui. Marele dezavantaj al acestei metode îl reprezintă caracterul subiectiv al discuțiilor, cu rezerve de rigoare în generalizarea informațiilor obținute.
Anchetă pe bază de chestionar	Prin intermediul chestionarului se pot obține informații valoroase (la scară mai amplă) despre interesele, problemele, prioritățile și nevoile de instruire percepute de către angajați. Un astfel de chestionar, aplicat la nivelul salariaților ar putea să adreseze aspecte precum: • Pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor și responsabilităților pe care le aveți în prezent, de ce cursuri de formare credeți că aveți nevoie pentru a vă dezvolta competențele profesionale? • Pentru îndeplinirea altor roluri/responsabilități la locul de muncă ce fel de cursuri de formare sau experiență v-ar fi necesare (ex. orientare profesională și consiliere în carieră, abilități de negociere, formarea de parteneriate etc.)? • Ce abilități, cunoștințe sau competențe considerați că trebuie să va dezvoltati în cadrul unor activități/ cursuri de formare și dezvoltare profesională? Proiectarea sa - ca durată, profunzime a aspectelor sondate sau eșantion - depinde de spectrul cercetării (obiectivele propuse) și resursele disponibile (de timp/financiare).

Evaluarea profesională a personalului, indiferent de tehnicile și instrumentele folosite se va realiza în conformitate cu prevederile art. 5 din Codul muncii, care prevede că *în cadrul relațiilor de muncă funcționează principiul egalității de tratament față de toți salariații și angajatorii. Este interzisă orice discriminare directă sau indirectă față de un salariat, bazată pe criterii de: sex, orientare sexuală, caracteristici genetice, vârstă, apartenența națională, rasă, culoare, etnie, religie, opțiune politică, origine socială, handicap, situație sau responsabilitate familială, apartenența ori activitate sindicală.*

INSTRUMENTE PROPUSE
Model - Regulament de evaluare profesională
Model - Autoevaluare angajat
Model - Fișă de evaluare muncitori
Model - Fișă de evaluare personal cu funcții de execuție
Model - Fișă de evaluare personal cu funcții de conducere
Model - Chestionar pentru evaluarea necesarului de instruire al angajatului



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



DEZVOLTAREA PROGRAMELOR DE INSTRUIRE PENTRU SOLUȚIONAREA DEFICITULUI DE COMPETENȚE



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

Planificarea resurselor umane este procesul prin care după identificarea necesarului de resurse umane precum și a competențelor acestora se dezvoltă programe de recrutare resursă umană, respectiv programe de învățare la locul de muncă.

Necesarul de resurse umane este abordat în termeni cantitativi, cât și calitativi răspunzând întrebărilor:

- de câți angajați avem nevoie?
- care sunt competențele profesionale necesare pentru fiecare loc de muncă?

Planificarea, așadar, nu se referă doar la nevoile concrete de angajare, ci și la organizarea pe termen lung a proceselor de dezvoltare a angajaților, la elaborarea planurilor de învățare, respectiv creșterea performanței angajaților.

Pentru a valorifica informațiile legate de nevoile de instruire obținute prin analiză, trainingul trebuie să ofere tipul de învățare cel mai potrivit. Design-ul unui program de training ia în considerare cel puțin 4 factori:

- **Obiectivele de training (instruire)** – ce se așteaptă să știe/ să facă angajații în urma participării la programul de training, ce rezultate în termeni de performanță se vor putea observa/ măsura;
- **Motivația angajaților de a participa la training (instruire)** – presupune ca angajații să aibă prerechizitele necesare participării la respectivul program de training, în termeni de experiență practică, cunoștințe, dar și să perceapă utilitatea trainingului pentru activitatea lor. Atunci când angajații înțeleg cum vor putea aplica în practică ceea ce învață la training, este mai probabil să se implice în programul propus;
- **Principiile învățării la vârsta adultă** – trainingul pentru persoane adulte pornește de la premisa că informația transmisă trebuie să aibă sens pentru persoana care o primește, astfel încât aceasta să o asimileze la cunoștințele, abilitățile și experiența deja existente și să facă transferul ei în practică. Ne putem asigura că oferim training care respectă principiile educației adulților dacă:
 - implicăm participanții în definirea obiectivelor trainingului;
 - stabilim obiective realiste care să se poată regăsi ușor în practică;
 - arătăm utilitatea informațiilor pentru activitatea concretă a participanților;
 - oferim exemple din practică;
 - exersăm abilitățile împreună cu grupul, în timpul trainingului, folosim metode interactive de training;
 - apreciem și dăm feedback la răspunsurile participanților
- **Caracteristicile trainerului** – ce face diferența între un trainer foarte bun de unul mediu:
 - expertiza pe subiectul trainingului;
 - adaptabilitatea la caracteristicile grupului de participanți;
 - sinceritatea;
 - simțul umorului;
 - interesul față de subiect/ față de training;



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

- instrucțiuni clare oferite participanților;
- asistență individuală oferite participanților în timpul trainingului;
- entuziasm

Metodele practice cele mai eficiente folosite în training diferă în funcție de tipul de conținut propus angajaților. Pentru unele traininguri, sunt eficiente metodele bazate mai degrabă pe expunere, pe când pentru alte tipuri de conținut, mai practic, metoda cea mai eficientă este învățarea on-the-job (la locul de muncă). Iată câteva dintre metodele cele mai frecvente de instruire:

Instructajul este o tehnică de instruire prin care unei persoane sau unui colectiv de persoane i se stabilește sarcina și se dau îndrumări, instrucțiuni, lămuriri, sfaturi în vederea modului de realizare a acesteia.

Coaching-ul este o metodă de instruire prin îndrumarea unei alte persoane, orientată (mai mult) spre dezvoltarea abilităților acesteia de a realiza sarcinile în modul cel mai bun și a atinge performanțe.

Mentoring-ul este o metodă de instruire și dezvoltare a personalului prin tutelare (supraveghere și susținere, ocrotire, patronare) de către un colaborator mai experimentat și versat (mentor) oferită unui coleg mai tânăr pe parcursul unei perioade anumite de timp și orientată (mai mult) spre modelarea atitudinilor și valorilor.

Rotația posturilor (rotația pe posturi) este o metodă de instruire care constă în dobândirea unor cunoștințe și aptitudini suplimentare prin trecerea unei persoane, pe rând, de la un post la altul, din aceeași subdiviziune structurală sau din subdiviziuni structurale diferite.

Învățarea din cele mai bune practici este o metodă de instruire la locul de muncă care constă în examinarea și preluarea celei mai bune experiențe prin realizarea unor vizite speciale de studiu.

Ucenicia la locul de muncă este o formă particulară și distinctă de formare profesională, îmbinând angajarea, sub forma unui contract încheiat pe durată determinată, cu formare profesională, teoretică și practică, ce urmează să fie oferită de angajator.

INSTRUMENTE PROPUSE
Model - Plan de pregătire
Model - Act adițional clauză de formare profesională



EVALUAREA ÎNVĂȚĂRII



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

Orice analiză a nevoilor de formare trebuie să ia în considerare și să integreze evaluarea învățării. O evaluare bine realizată este extrem de importantă în perspectivă, pentru planificarea activităților de formare și învățare ulterioare, în sensul că va permite selecția activităților (metodelor utilizate) în funcție de eficiența dovedită a acestora.

Unul dintre modele cel mai des folosite în acest sens este cel propus de către Kirkpatrick, care identifică patru nivele de evaluare.

a. Reacție

Interogarea participanților la instruire cu privire la experiența de învățare. De obicei această interogare se realizează printr-un chestionar de evaluare a programului de instruire sau „fișa de satisfacție”. Există alternative la chestionar - de exemplu, sesiunile de formare se pot finaliza cerându-le participanților să scrie pe bilețele răspunsurile la întrebări precum: Ce mi-a plăcut? Ce se poate îmbunătăți? Ce am învățat? Ce trebuie să mai învăț despre subiect? Ulterior, aceste bilețele pot fi lipite pe un flipchart.

b. Învățare

Evaluarea la acest nivel presupune verificarea a ceea ce s-a învățat de fapt. Dacă, de exemplu obiectivul învățării a constat informații esențiale despre sănătate și siguranță, acesta ar putea fi evaluate printr-un test. Dacă vorbim de exemplu despre capacitatea de a realiza o anumită sarcină precum crearea unui tabel sau conducerea unei întâlniri, aceasta ar putea fi testată și observată în spațiul de lucru.

c. Comportament

Evaluarea la acest nivel se referă la efectul pe care intervenția de învățare îl are asupra comportamentului individului la locul de muncă. Modificările de comportament ar putea fi urmărite prin evaluarea schimbărilor de cunoștințe, aptitudini și competențe, ca parte din procesul de supraveghere și evaluare. Această evaluare s-ar putea realiza la o perioadă de timp după formare, astfel încât participanții la instruire să aibă timp să implementeze cunoștințele, aptitudinile sau comportamentul dobândite.

d. Rezultate

Acestea țin de impactul învățării asupra performanței organizaționale per ansamblu și se reflectă în aspecte precum reducerea costurilor operaționale, îmbunătățirea calității și eficienței, retenția angajaților, creșterea moralului angajaților etc. Nu este întotdeauna ușor să se relaționeze direct activitatea de învățare și dezvoltare de performanță generală. Totuși, dacă se realizează de exemplu o analiză SWOT la nivel anual, tendințele pot fi evaluate în timp.



CONCLUZII



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

În economia de piață modernă, marcată de o competitivitate acerbă și de o dinamică socială, tehnologică și climatică puternică, organizațiile trebuie să recunoască nevoia constantă de dezvoltare, de adaptare la nou precum și necesitatea de a oferi angajaților ocazia perfecționării, indiferent de bugetele pe care le alocă.

Pentru că miza este destul de importantă, orice investiție în acest domeniu trebuie să fie cu folos, din perspectiva resurselor consumate, care uneori nici nu sunt conștientizate.

Un prim pas spre aceasta eficacitate o reprezintă identificarea și prioritizarea corectă a nevoilor de instruire (raportat la strategia de dezvoltare a organizației), analiza deficitului de competențe fiind o etapă care rafinează și sintetizează nevoile organizaționale.

Utilizarea unor astfel de mecanisme sistematice pentru direcționarea politicii de resurse umane poate aduce beneficii multiple (în materie de costuri, performanță, retenția de personal și nu numai) dar este totodată un proces destul de complex și costisitor. Pe de altă parte, acțiunile strategice la nivel național/comunitar în scopurile dezvoltării competențelor profesionale creează un cadru tot mai favorabil unor astfel de demersuri.

În cele ce urmează, punctăm prin intermediul unei analize SWOT, contextul general pentru derularea unor astfel de procese sistematice de anticiparea nevoilor de competențe și formare profesională a angajaților.

S

Puncte tari:

- ✓ introducerea formării profesionale continue ca prioritate în cadrul documentelor programatice și strategice naționale în domeniul ocupării forței de muncă, incluziunii sociale și creșterea competitivității;
- ✓ introducerea posibilității deducerii cheltuielilor firmelor cu formarea profesională a salariaților la calculul impozitului pe profit;
- ✓ introducerea în Codul Muncii a prevederilor legate de acordarea concediului de formare profesională;
- ✓ introducerea în Codul Muncii a prevederilor legate de posibilitatea angajatorilor de a-și recupera cheltuielile cu formarea profesională de la lucrătorii care își încheie raporturile de muncă;
- ✓ reglementarea procesului de validare a competențelor dobândite pe căi informale și non-formale;
- ✓ consolidarea capacității furnizorilor de servicii de formare profesională în urmă implementării programelor POS DRU 2007 – 2013 și POCU 2014-2020;
- ✓ forță de muncă cu un nivel acceptabil de educație inițială;
- ✓ multiplicarea eforturilor întreprinderilor românești pentru formarea profesională a salariaților, această evoluție fiind un efect al nevoii de restructurare, modernizare pentru menținerea competitivității pe piață;
- ✓ creșterea preocupărilor în domeniul evaluării și anticipării nevoii de calificări.



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

- ✓ birocrație ridicată pentru accesarea și implementarea proiectelor pe fonduri structurale, pentru finanțarea programelor de formare profesională;
- ✓ birocrația excesivă din domeniul accesării stimulentele/finanțarilor destinate firmelor care organizează programe de formare profesională, inclusiv în domeniul uceniciei – birocrația este considerată de către angajatori un cost și ca atare un factor ce reduce semnificativ atractivitatea aplicării/accesării facilităților existente;
- ✓ capacitate bugetară scăzută pentru oferirea de subvenții/facilități pentru formare profesională;
- ✓ campanii educaționale de informare a adulților asupra necesității, oportunităților și beneficiilor învățării sunt aproape inexistente și ineficiente;
- ✓ slaba adaptare a ofertei de formare continuă la cerințele solicitate la angajare și la locul de muncă; insuficientă adecvare a calificărilor și competențelor la nevoile pieței muncii;
- ✓ planul de formare nu a devenit un instrument utilizat adecvat de către întreprinderi pe scară largă;
- ✓ insuficientă dezvoltare a rețelelor parteneriale între autorități publice, instituții de învățământ, formare profesională și firme;
- ✓ nivel redus de informare în rândul angajatorilor cu privire la facilitățile și stimulentele disponibile pentru ei în domeniul formării profesionale, precum și a condițiilor de acces
- ✓ lipsa unui mecanism instituțional prin care evaluarea nevoii de calificări să fie realizată în mod periodic prin instrumente standardizate;
- ✓ insuficiența dezvoltare a metodologiilor de evaluare a impactului formării profesionale asupra adaptabilității lucrătorilor la nivel de întreprindere, sector și la nivel național;
- ✓ grad mare de încărcare cu sarcini profesionale i timp disponibil limitat al persoanelor ocupate;
- ✓ acces redus al firmelor și indivizilor din mediul rural la infrastructura din domeniul formării profesionale;
- ✓ facilități și stimulente insuficiente destinate indivizilor, lucrătorilor care participă la formare profesională pe cont propriu;
- ✓ accesarea redusă a serviciilor de evaluare a competențelor dobândite pe căi informale și non-formale cauzată de nivelul redus de informare din rândul forței de muncă și angajatorilor.

W

Puncte slabe:

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

O Oportunități:

- ✓ dezvoltarea comitetelor sectoriale cu responsabilități în domeniul educației și formării profesionale;
- ✓ preocupările tot mai susținute pentru creșterea calității ofertei în Formarea Continuă a Adulților, pentru profesionalizarea practicienilor din educația adulților;
- ✓ creșterea participării firmelor românești pe piața UE care va determina noi modificări și noi restructurări ale sectoarelor economiei naționale și implicit ale ocupațiilor subsumate acestora;
- ✓ acceptarea calificărilor profesionale din România în spațiul Uniunii Europene;
- ✓ accesul la fonduri structurale destinate dezvoltării resurselor umane și mai cu seamă formării profesionale continue;
- ✓ necesitatea/ acceptarea nevoii de schimbare a întreprinderilor care implică și adaptare, actualizare de cunoștințe, competențe, abilități, respectiv corelarea nevoii de pregătire a personalului cu schimbările tehnologice;
- ✓ tendința firmelor de a oferi pe lângă cursuri și alte forme de formare profesională, respectiv organizarea perioadelor de pregătire ghidată / experiență practică la locul de muncă și autoinstruire, inclusiv prin mijloace electronice;
- ✓ nivel ridicat de utilizare a tehnologiei informației în rândul tinerilor / angajaților, ceea ce favorizează dezvoltarea e-learning-ului la nivelul firmelor;
- ✓ programele de tip Work Based Learning pot fi implementate cu succes fără eforturi financiare din partea firmelor, prin sprijin din partea organizațiilor care au accesat proiecte europene și care au ca obiectiv elaborare și introducerea de programe de învățare la locul de muncă.

- ✓ lipsa de coerență și complementaritate dintre politicile din domeniul educației, formării profesionale inițiale și formării profesionale continue;
- ✓ criza economică-financiară, creșterea riscului de excludere de pe piața muncii a persoanelor fără posibilități financiare de a ține pasul cu schimbările și a persoanelor vârstnice, la care apare cel mai pregnant fenomenul de lipsă/ deficit de competențe/ calificări;
- ✓ revenire economică greoaie;
- ✓ schimbarea legislației care determină o predictibilitate redusă a mediului de afaceri;
- ✓ povară fiscală ridicată pentru firme;
- ✓ mobilitatea scăzută pe piața internă a muncii, deficit de competențe și/sau personal calificat, mai ales în sectoarele cu dezvoltare rapidă și în sectoarele noi de activitate/

W

Amenințări:

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

- ✓ ocupațiile noi;
- ✓ lipsa informării angajatorilor despre acest sistem și a unei politici de anti-discriminare printre angajatori pentru promovarea incluziunii sociale a grupurilor vulnerabile;
- ✓ reducerea finanțării formării continue a adulților; lipsa stimulentei pentru formare;
- ✓ schimbări demografice nefavorabile;
- ✓ migrația externă a lucrătorilor înalt calificați;
- ✓ motivația tinerei generații este în general scăzută, iar interesul lor este greu de captat și menținut;

Scopul acestui studiu este acela de a oferi resursele pentru îmbunătățirea abilităților în practicile de anticipare la nivel de sistem.

Consolidarea punctelor forte existente

- Firmele trebuie să profite de faptul că furnizorii de formare s-au întărit urmare a accesării fondurilor europene și pot oferi formare angajaților în mod gratuit;
- Reglementarea procesului de validare a competențelor dobândite pe căi informale și non-formale reduce costurile de formare și durata formării;
- Trebuie să profite de faptul că totuși pe piața muncii există persoane cu nivel satisfăcător de formare inițială;
- Reglementarea deducerii cheltuielilor firmelor cu formarea profesională a salariaților la calculul impozitului pe profit reprezintă un avantaj.

Măsuri ce se impun a fi luate de firme

- Implementarea mecanismelor de identificare nevoi de formare;
- Realizarea planurilor de formare;
- Construirea programelor de formare pe baza pe informațiilor colectate de la angajați, acestea fiind adaptate nevoii reale de formare;
- Dezvoltarea unor instrumente viabile de evaluare a performanței angajaților;
- Acordarea de stimulente lucrătorilor care participă la formare profesională pe cont propriu.

Cum pot fi neutralizate amenințările existente

- Riscurile legate de schimbarea legislației, schimbările de pe piața forței de muncă și performanțele economiei locale, în contextual actualei crize economice, precum și migrația externă a lucrătorilor înalt calificați pot fi minimizate printr-un management flexibil și o strategie coerentă;
- Motivația scăzută a tinerei generații, interesul greu de captat și menținut se pot combate prin pachete salariale atractive, adaptate la nivelul și cerințele pieței, atmosferă plăcută,



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

beneficii extra-salariale importante: tichete de masă, vouchere, mașină de serviciu etc., oportunități de avansare și un mediu de lucru competitiv.



BIBLIOGRAFIE



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

- Bell, Chip, R., *Manageri și mentori*, Ed. Curtea Veche, București, 2008
- Cojocariu, V.-M., *Educație pentru schimbare și creativitate*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 2003, p. 312
- Cole G.A., *Managementul personalului*, Ed. Codecs, București, 2000, p. 391.
- Mathis, Robert, L., Nica, Panaite, Rusu, Costache, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economica, 1977
- Paloș, R., *Învățarea la vârsta adultă*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 2007
- Paloș, R., Sava, S., Ungureanu, D., (coord), *Educația adulților-baze teoretice și repere practice*, Ed. Polirom, Iași, 2007
- Raportul Eurydice, *Educația Formală pentru Adulți: Politici și Uzanțe în Europa*, 2010
- Rossett, Allison, *Training Needs Assessment*, Ed. Educational Technology Publications, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1978
- Simmonds D., *Proiectarea și livrarea programelor de training*, Ed. Codecs, București, 2008
- Barbaros C., *Abordări teoretice privind definirea conceptului de competență*. Ed. Univers Pedagogic, Revista științifică de pedagogie și psihologie a Institutului de Științe ale Educației. nr.4 (60), 2018. p.19 – 25.
- Moore, Michael L., Dutton, Philip, *Training Needs Analysis: Review and Critique*, ed. Academy of Management. The Academy of Management Review, 1978, p. 532-545
- Osoian, C., Lazăr, I., Zaharie, M., Gavrea, C., *Diagnoza nevoilor de dezvoltare profesională a personalului din instituțiile publice*, Ed. Revista Transilvană de Științe Administrative, 2008, P. 19-27
- Angeluță S., *Anticiparea competențelor: privire spre viitor*. EPAL, 2017. (Platforma electronică pentru educația adulților în Europa), disponibil la: <https://epale.ec.europa.eu/ro/node/42244> (vizualizat - 05.06.2019)
- *ANTICIPAREA STRATEGICA - previziunea oportunitatilor, strategia si previziunea*, disponibil la: <http://www.qdidactic.com/bani-cariera/management/anticiparea-strategica-previziunea-oportunitatilor-s573.php> (vizualizat - 12.12.2019).
- Lupu D., *Anticiparea nevoilor de competență*, disponibil la: <http://www.instructsv.ro/anticiparea-nevoilor-de-competente/>, (vizualizat - 06.08.2018)
- CEDEFOP, Skills Panorama. (2017), Skills anticipation in Romania. Analytical highlights series, disponibil la <http://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/analytical-highlights/skills-anticipationromania>
- Educație și formare 2020, disponibil la: <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/c785/>
- „Agenda pentru competențe ROMÂNIA 2020, 2025”, Rapoarte și studii Ministerul Muncii și Protecției Sociale, disponibil la: <http://mmuncii.ro/j33/images/Documente/MMPS/>



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

[Rapoarte_si_studii_MMPS/DPOCM/2018_-Agenda_pentru_competene_ROMNIA_2020_2025_Raport_1.pdf](#)

- Ministerul Educației (2016). Strategia națională privind învățarea pe tot parcursul vieții 2015-2020, disponibil la: [https://www.edu.ro/sites/default/files/fi%C8%99iere/Minister/2016/strategii/Strategie%20LLL%20\(1\).pdf](https://www.edu.ro/sites/default/files/fi%C8%99iere/Minister/2016/strategii/Strategie%20LLL%20(1).pdf)
- Ministerul Educației. (2016). Strategia educației și formării profesionale din România pentru perioada 2016-2020, disponibil la: <https://edu.ro/strategia-educa%C5%A3iei-%C5%9Fiform%C4%83rii-profesionale-din-rom%C3%A2nia>
- Strategia Națională De Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2014 –2020, disponibil la: https://www.edu.ro/sites/default/files/fi%C8%99iere/Minister/2016/strategii/strategia-cdi-2020_-proiect-hg.pdf
- RECOMANDAREA CONSILIULUI din 22 mai 2018 privind competențele - cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții (2018/C 189/01), disponibil la: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN)
- LEGE Nr. 53/2003 privind Codul muncii (Republicat), disponibil la: http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/MMJS/Legislatie/Munca/2018/20190207-L_53-Codul_muncii_i_an-2019.pdf
- Fotografii: freestock, disponibil la: <https://www.pexels.com/>

ANEXE



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

Anexa 1: Model - Ghid Analiză SWOT la nivel organizațional

Anexa 2: Model - Ghid de focus grup/ întâlniri la nivelul conducerii organizației

Anexa 3: Model - Regulament de evaluare profesională

Anexa 4: Model - Autoevaluare angajat

Anexa 5: Model - Fișă de evaluare muncitori

Anexa 6: Model - Fișă de evaluare personal cu funcții de execuție

Anexa 7: Model - Fișă de evaluare personal cu funcții de conducere

Anexa 8: Model - Chestionar pentru evaluarea necesarului de instruire al angajatului

Anexa 9: Model - Plan de pregătire

Anexa 10: Model - Act adițional clauză de formare profesională



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

GHID ANALIZA SWOT LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL

Analiza nevoilor de formare de la nivel organizațional ar trebui să înceapă cu revizuirea planurilor strategice și operaționale ale organizației. Începutul ar trebui să conste în *analiza SWOT la nivel organizațional*. Acesta este un instrument ce identifică și prezintă punctele forte, punctele slabe, șansele și amenințările cu care se confruntă organizația. Recomandarea este de a implica un număr cât mai mare de oameni cu putință care să aibă o perspectivă diferită și care să contribuie la o analiză la un nivel mai profund.

Puncte forte

Aici trebuie să explicați care sunt bunele practici, expertiza și resursele ce există în organizația dumneavoastră. Încercați să fiți realiști, dar nu modești, prezentați-vă toate punctele forte reale. După definirea analizei SWOT la nivel organizațional, punctele forte -aptitudinile și cunoștințele care există deja în organizație, vor fi resurse importante în cadrul dezvoltării viitoare a organizației.

Puncte slabe

La acest capitol trebuie să fiți realiști și să identificați care sunt punctele slabe. Aceste elemente vor fi punctul de început pentru îmbunătățirea performanței organizaționale, permițând definirea aptitudinilor, cunoștințelor sau comportamentelor care v-ar putea ajuta să confrunțați carențele identificate.

Șanse (Oportunități)

Priviți înainte și în jur pentru a observa șansele din jurul dumneavoastră. La prima vedere poate fi dificil să vă dați seama de fiecare oportunitate, însă este foarte important să includeți toți potențialii factori interesați în analiză, deoarece aceste elemente vă vor permite să definiți care sunt aptitudinile, cunoștințele sau comportamentele care vă pot ajuta organizația să folosească la maxim șansele disponibile.



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

Amenințări

Care sunt amenințările ce pot deveni un obstacol în atingere scopurilor organizaționale? Prin aceasta, veți putea defini mai ușor care sunt aptitudinile, cunoștințele sau comportamentele care pot ajuta organizația să gestioneze și să depășească amenințările identificate.

Din tabelul SWOT este evident că Punctele forte și Șansele (oportunitățile) sunt aspecte pozitive ce pot fi folosite în avantajul organizației. Punctele slabe și Amenințările, pe de altă parte, sunt aspecte negative care reprezintă provocări și trebuie, astfel, să fie transformate într-un element pozitiv pentru organizație sau contracarate. Punctele forte și Punctele slabe sunt aspecte organizaționale interne și pot fi adresate la nivel intern, însă Șansele și Amenințările sunt factori externi și este nevoie de o abordare diferită pentru acestea.

	+	-
intern	Puncte forte	Puncte slabe
extern	Șanse	Amenințări

După ce tabelul SWOT a fost completat pentru prima dată, citiți din nou elementele și încercați să identificați care dintre acestea (și cum) pot fi folosite/schimbate prin intermediul formării profesionale (ce tip de aptitudini, cunoștințe sau comportamente pot fi adresate în timpul formării pentru a folosi factorii pozitivi și pentru a îmbunătăți factorii negativi).



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

GHID DE FOCUS GRUP/ ÎNTÂLNIRI

la nivelul conducerii organizației

Nr. crt.	Subiect	Răspunsuri
1.	Care este misiunea organizației(<i>ceea ce se dorește a deveni o organizație</i>)?	
2.	Care sunt principalele obiective, în acord cu misiunea organizației(<i>obiectivele reprezintă așteptări viitoare de dorit pentru organizație, exprimate, dacă este posibil, în termeni numerici</i>)? - ierarhizarea obiectivelor	
3.	Domeniile de activitate ale companiei: - care sunt principalele domenii de activitate (în corelare cu obiectivele)? - principalele obiective stabilite la nivelul fiecăruia dintre aceste domenii? - principalele activități în cadrul fiecărui domeniu? - principalele rezultate în cadrul fiecărui domeniu? - care dintre aceste domenii înregistrează deficiențe la nivel de performanță (inclusiv modul în care diferă performanțele față de țintele stabilite)? - care sunt indicatorii / aspectele care indică deficitul de performanță? - care sunt elementele care împiedică atingerea performanței dorite (inclusiv elemente de sistem)?	
4.	Acțiuni la nivel organizațional: - ce face organizația pentru a susține performanța în aceste domenii? - ce s-ar putea face mai bine? - cum s-ar putea contribui la creșterea performanțelor prin intermediul infrastructurii? - cum s-ar putea contribui la creșterea performanțelor prin intermediul organizării	



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

	muncii? - cum s-ar putea contribui la creșterea performanțelor prin intermediul formării profesionale?	
5.	Formare profesională: - Ce vă face să credeți că există un deficit de cunoștințe sau competențe? - Cum au apărut acest deficit de cunoștințe sau competențe (nevoi de instruire)? - Care considerați că ar fi cele mai potrivite mijloace (programe) pentru a rezolva deficitul de competențe? - Cum apreciați motivația salariaților de a participa la programe de instruire? - Cum ar putea interveni organizația pentru a crește motivația salariaților/ participarea la instruire? - Care ar fi resursele pe care ar putea să le aloce compania în acest sens?	
6.	În ce mod vă contribuie îmbunătățirea performanțelor la nivelul domeniilor de activitate?	
7.	În ce mod vă contribuie îmbunătățirea performanțelor la îndeplinirea obiectivelor organizației?	



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

REGULAMENT
PRIVIND STABILIREA CRITERIILOR SI A METODOLOGIEI DE EVALUARE A
PERFORMANTELOR PROFESIONALE INDIVIDUALE ANUALE ALE
ANGAJATILOR DIN CADRUL SC

Art.1. Prezentele criterii de evaluare se aplica tuturor categoriilor de personal din structura organizatorica a SC..... si are la baza reglementarile legale in vigoare, precum si specificul activitatilor desfasurate.

Art.2. Prin criteriile de evaluare se stabileste cadrul general pentru asigurarea concordantei dintre cerintele postului, calitatile angajatului si rezultatele muncii acestuia la un moment dat.

Art.3. Evaluarea performantelor profesionale individuale are ca scop aprecierea obiectiva a activitatii personalului, prin compararea gradului de indeplinire a obiectivelor si criteriilor de evaluare stabilite pentru o perioada stabilita, cu rezultatele obtinute in mod efectiv precum si identificarea nevoilor de formare profesională continuă;

Art.4. Evaluarea performantelor profesionale individuale se realizeaza pentru :

- a)-exprimarea si dimensionarea corecta a obiectivelor;
- b)-determinarea directiilor si modalitatilor de perfectionare profesionala a salariatilor in sensul cresterii performantelor acestora;
- c)-stabilirea rezultatelor deosebite obtinute de salariati in activitatea desfasurata;
- d)-stabilirea rezultatelor necorespunzatoare si a masurilor pentru efectuarea corectiilor;
- e)-micșorarea gradului de risc provocat de mentinerea sau promovarea in functii a unor persoane incompetente.

Art.5. Procedura evaluarii se realizeaza in urmatoarele etape:

- a)-completarea fisei de evaluare de catre evaluator;
- b)-interviul;
- c)-semnarea, contrasemnarea si luarea la cunostinta a fisei de evaluare.

Art.6. In sensul prezentului regulament are calitatea de evaluator:

- a) persoana cu atributii de conducere a societatii din care face parte angajatul evaluat sau, dupa caz, persoana care coordoneaza activitatea respectivului angajat.
- b)-persoana aflata intr-o functie de conducere ierarhic superioara, potrivit structurii organizatorice a societatii, pentru persoana care ocupa o functie de conducere;

Art.7. (1) Procedura de evaluare a performantelor profesionale individuale se aplica fiecarui angajat, in raport cu cerintele postului ocupat.

(2) Activitatea profesionala se apreciaza anual, prin evaluarea performantelor profesionale individuale.

Art.8. (1)Perioada evaluata este cuprinsa intre 1 ianuarie si 31 decembrie din anul pentru care se face evaluarea.

(2)Perioada de evaluare este cuprinsa intre 1 ianuarie si 31 ianuarie a anului urmator perioadei pentru care se face evaluarea.

Art.9. Sunt exceptate de la evaluarea anuala, prevazuta la alin.(2),urmatoarele categorii de salariatii:

a)-persoanele angajate ca debutanti, pentru care evaluarea se face dupa expirarea stagiului de debutant, de cel putin 6 luni dar nu mai mare de 1 an;

b)-persoanele angajate al caror contract individual de munca este suspendat, pentru care evaluarea se face la expirarea unei perioade de 3 luni de la reluarea activitatii;

c)-persoanele angajate care nu au prestat activitate in ultimile 12 luni, fiind in concediu medical sau concediu fara plata, acordate potrivit legii, pentru care evaluarea se va face dupa 6 luni de la reluarea activitatii.

Art.10. In mod exceptional, evaluarea performantelor profesionale individuale ale personalului se face in cursul perioadei evaluate, in urmatoarele situatii:

a)-atunci cand pe parcursul perioadei evaluate, contractul individual de munca al salariatului inceteaza sau se modifica, in conditiile legii. In acest caz, salariatul va fi evaluat numai pentru perioada de pana la incetarea sau modificarea raporturilor de munca.

b)-atunci cand pe parcursul perioadei evaluate,raportul de munca al evaluatorului inceteaza, se suspenda pentru o perioada mai mare de 3 luni, sau se modifica, in conditiile legii. In acest caz evaluatorul are obligatia ca, inainte de incetarea, suspendarea sau modificarea raporturilor de munca, sa realizeze evaluarea salariatilor din subordine. Calificativul acordat se va lua in seama la evaluarea anuala;

c)-atunci cand salariatul urmeaza sa fie promovat intr-o functie superioara celei ocupate.

Art.11. (1) Criteriile generale de evaluare pentru personalul care ocupa functii de executie sunt prezentate in anexa 1, pct.1.

(2) Criteriile generale de evaluare pentru personalul care ocupa functii de executie sunt prezentate in anexa 1, pct.2.

(3) In functie de specificul activitatii desfasurate efectiv de salariat, evaluatorul poate face propuneri si pentru alte criterii de evaluare.

(4) Conducerea institutiei va analiza si va hotara daca este cazul ca, criteriile astfel propuse sa fie incluse in fisa de evaluare.

(5) Salariatii care exercita, temporar, o functie de conducere vor fi evaluati pentru perioada respectiva, pe baza criteriilor de evaluare stabilite pentru functia de conducere ocupata.

Art.12. Persoanele care au calitatea de evaluator, completeaza fisele de evaluare (anexa 2 si anexa 3), respectand urmatoarele etape:

a)-stabilesc gradul de indeplinire a obiectivelor, prin raportare la atributiile stabilite prin fisa postului;

b)-stabilesc nota si calificativul final de evaluare;

c)-consemneaza observatiile cu privire la activitatea desfasurata de persoana evaluata;

d)-propune obiective si criterii specifice de evaluare pentru urmatoarea perioada de evaluare;

e)-propune eventuale necesitati de formare profesionala pentru anul urmator perioadei

evaluate.

Art.13. Interviu reprezintă un schimb de informații care are loc între evaluator și persoana evaluată, în cadrul căruia:

a)-se aduc la cunoștință persoanei evaluate notările/calificativul și consemnările făcute de evaluator în fișa de evaluare;

b)-se semnează și se datează fișa de evaluare, atât de către evaluator cât și de către persoana evaluată.

În cazul în care persoana evaluată are o altă opinie față de aspectele prezentate în fișa de evaluare, acesta poate să-și consemneze punctul de vedere în fișa de evaluare, iar evaluatorul poate modifica fișa de evaluare.

Art.14. Pentru stabilirea calificativului, evaluatorul va proceda la notarea criteriilor de evaluare, prin acordarea unei note de la 1 la 5 pentru fiecare criteriu, nota exprimând gradul de îndeplinire. Nota 1 exprimă nivelul minim, iar nota 5 nivelul maxim.

Art.15. (1) Nota finală se calculează ca medie aritmetică a notelor acordate pentru fiecare criteriu.

(2) Calificativul final al evaluării se stabilește pe baza notei finale, după cum urmează:

- între 1,00 - 2,00 - nesatisfăcător.

Performanța este mult sub standard. Se va analiza perspectiva dacă salariatul respectiv mai poate fi menținut în post.

- între 2,01 - 3,00 - satisfăcător.

Performanța este la nivelul minim al standardului (nivelul minim acceptat).

- între 3,01 - 4,00 - bine.

Performanța se situează la limitele superioare ale standardului.

- între 4,01 - 5,00 – foarte bine.

Performanța se situează peste limitele superioare ale standardului, și necesită o apreciere specială pentru persoana evaluată.

Art.16. (1) După finalizarea etapelor procedurii de evaluare menționate, fișa de evaluare se înaintează contrasemnatarului.

(2) Are calitatea de contrasemnatar, salariatul care ocupă o funcție superioară evaluatorului, potrivit structurii organizatorice a instituției.

(3) În situația în care evaluatorul este directorul general, fișa de evaluare nu se contrasemnează.

Art.17.(1) Fișa de evaluare poate fi modificată conform deciziei contrasemnatarului, în următoarele cazuri:

a)-aprecierile consemnate nu corespund realității;

b)-când persoana evaluată are un alt punct de vedere bine justificat.

(2) Fișa de evaluare modificată se aduce la cunoștință salariatului evaluat.

Art.18. (1) Salariatul nemulțumit de rezultatul evaluării poate să-l conteste la directorul general.

(2) Contestatia se formulează în termen de 5 zile calendaristice de la luarea la cunoștință și se soluționează în termen de 15 zile calendaristice de la data expirării termenului de contestație, de către o comisie constituită în acest scop prin decizie a directorului general.

(3) Comisia va soluționa contestația pe baza raportului de evaluare și a referatelor

intocmite de salariatul evaluat, evaluator si contrasemnatar.

(4) Rezultatul se comunica salariatului in termen de 5 zile calendaristice de la solutionarea contestatiei.

(5) Salariatul nemulțumit de modul de solutionare a contestatiei formulate se poate adresa instantei de judecata, in conditiile legii.

Art.19. Anexele 1,2 si 3 fac parte integranta din prezentul regulament.

MODEL

**Criteriile generale de evaluare
a personalului salariat din cadrul
SC**

I. Pentru personalul care ocupa functii de executie

1.Cunostinte profesionale
2.Aptitudini, deprinderi
3.Indeplinirea sarcinilor de serviciu
4.Complexitatea activitatilor desfasurate
5.Adaptarea la conditiile de munca
6.Capacitatea de lucru in echipa
7.Judecata si decizii
8.Contacte si comunicare
9.Comportamentul fata de colegi si sefi
10.Gestionarea materiale din dotare
11.Respectarea normelor legale si reglementarilor proprii
12.Trasaturi de caracter(responsabilitate, loialitate, disciplina, corectitudine, etc.)

II. Pentru personalul care ocupa functii de conducere

1.Cunostinte profesionale
2.Indeplinirea sarcinilor de serviciu
3.Complexitatea si diversitatea activitatilor desfasurate
4.Judecata si impactul deciziilor
5.Coordonare, supraveghere si control
6.Capacitatea de lucru in echipa
7.Adaptarea la conditiile de munca
8.Contacte si comunicare
9.Comportamentul fata de subalterni
10.Gestionarea resurselor materiale si financiare
11.Respectarea normelor legale si reglementarilor proprii
12.Trasaturi de caracter(responsabilitate, loialitate, corectitudine, etc.)

FISA DE EVALUARE
a performantelor profesionale individuale anuale ale persoanelor care ocupa posturi de executie

A.	DATE DESPRE PERSOANA EVALUATA		
NUMELE SI PRENUMELE			
FUNCTIA		VECHIME IN FUNCTIE	
COMPARTIMENT/BIROU/SERVICIU			
STUDII /CALIFICARE PROFESIONALA			

B.	PERIOADA EVALUATA	
-----------	--------------------------	--

C.	DATE PERSONALE ALE EVALUATORULUI	
NUMELE SI PRENUMELE		
FUNCTIA		

D.	CRITERII DE EVALUARE	NOTA	COMENTARII
1.	Cunostinte profesionale		
2.	Aptitudini, deprinderi		
3.	Indeplinirea sarcinilor de serviciu		
4.	Complexitatea activitatilor desfasurate		
5.	Adaptarea la conditiile de munca		
6.	Capacitatea de lucru in echipa		
7.	Judecata si decizii		
8.	Contacte si comunicare		
9.	Comportamentul fata de colegi si sefi		
10.	Gestionarea materiale din dotare		
11.	Respectarea normelor legale si reglementarilor proprii		
12.	Trasaturi de caracter (responsabilitate, loialitate, disciplina, corectitudine, etc.)		

E.	NOTA/CALIFICATIV	NOTA	CALIFICATIV

F.	
	OBSERVATII ASUPRA ACTIVITATII DESFASURATE DE CATRE PERSOANA EVALUATA
1.Descrierea activitatii:	
2.Rezultate deosebite:	
3.Rezultate necorespunzatoare:	
4.Alte observatii/propuneri:	

G.	COMENTARIILE PERSOANEI EVALUATE
.....	

Numele si prenumele persoanei evaluate.....
Functia.....
Semnatura.....
Data.....

Numele si prenumele evaluatorului.....
Functia.....
Semnatura.....
Data.....

Numele si prenumele persoanei care contrasemneaza.....
Functia.....
Semnatura.....
Data.....

Am luat la cunostinta de fisa de evaluare dupa contrasemnare
Semnatura persoanei evaluate.....
Data.....

FISA DE EVALUARE
a performantelor profesionale individuale anuale
ale persoanelor care ocupa posturi de conducere

A.	DATE DESPRE PERSOANA EVALUATA		
NUMELE SI PRENUMELE			
FUNCTIA		VECHIME IN FUNCTIE	
COMPARTIMENT/BIROU/SERVICIU			
STUDII /CALIFICARE PROFESIONALA			

B.	PERIOADA EVALUATA	
-----------	--------------------------	--

C.	DATE PERSONALE ALE EVALUATORULUI	
NUMELE SI PRENUMELE		
FUNCTIA		

D.	CRITERII DE EVALUARE	NOTA	COMENTARII
1.	Cunostinte profesionale		
2.	Indeplinirea sarcinilor de serviciu		
3.	Complexitatea si diversitatea activitatilor desfasurate		
4.	Judecata si impactul deciziilor		
5.	Coordonare, supraveghere si control		
6.	Capacitatea de lucru in echipa		
7.	Adaptarea la conditiile de munca		
8.	Contacte si comunicare		
9.	Comportamentul fata de subalterni		
10.	Gestionarea resurselor materiale si financiare		
11.	Respectarea normelor legale si reglementarilor proprii		
12.	Trasaturi de caracter(responsabilitate, loialitate, corectitudine, etc.)		

E.	NOTA/CALIFICATIV	NOTA	CALIFICATIV

F.	OBSERVATII ASUPRA ACTIVITATII DESFASURATE DE CATRE PERSOANA EVALUATA
1.Descrierea activitatii:	
2.Rezultate deosebite:	
3.Rezultate necorespunzatoare:	
4.Alte observatii/propuneri:	

G.	COMENTARIILE PERSOANEI EVALUATE
.....	

Numele si prenumele persoanei evaluate.....
Functia.....
Semnatura.....
Data.....

Numele si prenumele evaluatorului.....
Functia.....
Semnatura.....
Data.....

Numele si prenumele persoanei care contrasemneaza.....
Functia.....
Semnatura.....
Data.....

Am luat la cunostinta de fisa de evaluare dupa contrasemnare
Semnatura persoanei evaluate.....
Data.....



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

AUTOEVALUARE ANGAJAT

Nume angajatului:

Funcție:

Procesul autoevaluării își propune să ofere angajatului oportunitatea de apreciere a rezultatelor obținute. Modalitățile de clasificare a criteriilor de apreciere folosite sunt în funcție de nivelul performanței individuale:

5- foarte bine, **4** – bine, **3** – mediu, **2** – slab, **1** – foarte slab.

1. Rezultatele obținute

1.1. Îndeplinirea sarcinilor și lucrărilor în termenele stabilite _____

1.2. Eficiență în controlul costurilor _____

1.3. Eficiență în utilizarea resurselor _____

1.4. Eficiență în coordonarea echipei _____

Total []

2. Cunoștințe

2.1 Cunoștințe necesare pentru îndeplinirea responsabilităților _____

2.2. Cunoștințe în alte domenii, care pot fi utile pentru obținerea performanței _____

2.3 Capacitatea de aplicare a cunoștințelor și de exercitare a responsabilităților _____

Total []

3. Adaptabilitate la complexitatea muncii

3.1. Adaptarea la situații neprevăzute _____

3.2. Rezistență la stres _____

3.3. Preocupare și loialitate față de interesele societății _____

Total []

4. Relațiile cu oamenii

4.1. Eficacitate în organizarea, coordonarea, instruirea și motivarea subordonaților

4.2. Colaborarea cu alte persoane din cadrul societății _____

4.3. Eficacitate în reprezentarea societății în relațiile cu clienții sau terțe persoane _____

4.4. Capacitate de evitare a stărilor conflictuale și de respectare a relațiilor ierarhice _____

Total []

5. Soluționarea problemelor

5.1. Abilitatea de a recunoaște și analiza din punct de vedere tehnic problemele apărute în activitățile de execuție și condițiile favorabile de soluționare _____

5.2. Calitatea recomandărilor, soluțiilor și măsurilor pentru prevenirea sau corectarea deficiențelor _____

Total []

6. Asumarea responsabilității

6.1. Coordonarea eficientă a activității de producție, exploatare și întreținere _____

6.2. Comunicare eficientă (oral și în scris) _____

6.3. Conducerea eficientă a echipei _____

6.4. Corectitudinea, lizibilitatea și integritatea documentelor tehnice întocmite _____

6.5. Eficacitate în distribuirea muncii și în delegarea responsabilităților _____

6.6. Intensitatea implicării și rapiditatea intervenției în realizarea atribuțiilor _____

Total []

7. Respectarea procedurilor și regulilor SSM și PSI _____

Total []

RATA PERFORMANȚEI TOTALE:

Semnătura persoanei care se autoevaluează:



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

FIȘĂ DE EVALUARE PENTRU MUNCITORI

EVALUAT

Numele Prenumele nr.marcă
Secția/Serviciul Atelierul Formația
Schimbul Vechimea în funcție

EVALUATOR (conducătorul locului de muncă)

Numele Prenumele nr. marcă
Funcția Locul de muncă Vechimea în funcție

DATA EVALUĂRII PERIOADA DE EVALUARE: de la:până la

INSTRUCȚIUNI:

- Evaluarea persoanei specificate se va face la acele criterii de performanță (dintre cele menționate mai jos) pe care Comisia de Evaluare le-a identificat ca relevante pentru specificul locului de muncă al evaluatului.
- Evaluarea se realizează prin bifarea uneia dintre cele 5 afirmații ale fiecărui criteriu luat în calcul, și anume a aceleia care îl caracterizează cel mai bine pe salariatul respectiv.

Criterii de performanță	Scale de apreciere	Ponderea criteriului în totalul de 100%	Punctaj pe criteriu (d) x (2)
0	1	2	3
1. Calitatea lucrărilor (precizie)	1.Orice lucrare executată necesită remedieri. 2.Face greșeli frecvente până când aplică metodele-practicile de lucru. 3.Corect, face din când in când greșeli. 4.Corect, greșește foarte rar. 5.Este exact și precis, calitatea lucrărilor este permanent bună.		
2. Eficiența (randamentul) muncii	1.Nu-și termină niciodată lucrările la timp. 2.Uneori își termină lucrările la timp, alteori necesită ajutor. 3.De cele mai multe ori își termină lucrările la timp. 4.Execută întotdeauna lucrările în timpul alocat (la termen). 5.Execută lucrările în timpul alocat, uneori în avans.		
3. Cunoștințe	1.Nu cunoaște metodele/practicile de lucru, necesită îndrumare permanentă.		

profesionale	2.Nu are cunoștințele teoretice necesare, rezolvă lucrări simple pe bază deprinderilor practice. 3. Are cunoștințe teoretice și practice la nivel de baza, rezolvă lucrări curente. 4.Cunoaște foarte bine procesul tehnologic, metodele și practicile de lucru. 5.Este capabil să rezolve probleme inedite apărute, să îmbunătățească metodele.		
--------------	--	--	--

Criterii de performanță	Scale de apreciere	Ponderea criteriului în totalul de 100%	Punctaj pe criteriu (d) x (2)
0	1	2	3
4.Angajament	1.Nu execută lucrările decât dacă i se comunică la orice mișcare ce și cum să facă. 2.Lucreaza numai daca este supravegheat și controlat. 3.Își execută lucrările, dar nu acceptă sarcini suplimentare, chiar dacă le poate îndeplini. 4.Înțelege caracterul urgent al unor lucrări și este dispus să facă un efort suplimentar pentru rezolvarea lor. 5.Își organizează singur activitatea, căutând cele mai eficiente soluții de rezolvare a problemelor, prezintă altora soluții, chiar dacă nu este implicat direct.		
5.Responsabilitate	1.Nu își asumă responsabilitatea pentru lucrările efectuate. 2.Șovăie adesea în a-și asuma responsabilitatea pentru lucrările efectuate. 3.Își asumă de bunăvoie responsabilitatea pentru lucrările efectuate. 4.Acceptă responsabilități suplimentare. 5.Solicită responsabilități suplimentare, manifestă interes și responsabilitate în păstrarea bunurilor societății.		
6.Adaptare profesională	1.Refuză chiar și ideea schimbării. 2.Acceptă cu greu efectuarea unor lucrări în alt mod, chiar dacă necesitatea este demonstrată. 3.Este dispus să depună efortul necesar pentru a se adapta unei noi situații. 4.Nu are dificultăți dacă se încearcă punerea în practica a unor noi metode de lucru. 5.Este deschis și se adaptează repede la schimbare.		

7.Lucrul in echipa (integrarea în colectiv, cooperarea cu ceilalți)	1.Nu acceptă lucrul în echipă, își ajută foarte rar coechipierii. 2.Uneori are dificultăți când trebuie să lucreze împreună cu alții și își manifestă nemulțumirea față de această situație. 3.De regulă este agreabil și colaborativ, își ajută colegii când i se cere. 4.Lucrează bine în echipă, își oferă sprijinul chiar dacă nu i se cere. 5.Este foarte bun coechipier, acorda întotdeauna sprijin celorlalți, încurajează cooperarea, fiind un exemplu pentru ceilalți.		
Criterii de performanță	Scale de apreciere	Ponderea criteriului în totalul de 100%	Punctaj pe criteriu (d) x (2)
0	1	2	3
8.Respectarea normelor de protecția muncii și P.S.I.	1.Neglijent față de indicațiile de P.M. si P.S.I. 2.Ține seama de indicațiile P.M. si P.S.I., dar necesită supraveghere sistematică. 3.Respectă normele de P.M. si P.S.I. destul de des, uneori trebuie să i se reamintească prescripțiile. 4.Întotdeauna atent la regulile de P.M. și P.S.I. 5.Excepțional. Fără abateri la măsurile cuvenite și atenționează și pe alții.		
9.Respectarea programului de lucru.	1.Face pauze lungi și dese, întârzie/absentează frecvent. 2.Face pauze lungi și dese, uneori întârzie/absentează frecvent. 3.Nu se conformează întotdeauna programului de lucru. 4.Nu lipsește de la program decât în situații bine motivate. 5.Foarte conștiincios în respectarea programului de lucru.		
10.Respectarea regulilor de disciplina	1.Încalcă frecvent regulile de disciplină și funcționare și comentează ori-de-cate-ori i se atrage atenția. 2.Încalcă uneori regulile de disciplină și funcționare și le comentează. 3.Se întâmplă rar să încalce regulile de disciplină și funcționare. 4.Respectă întotdeauna regulile și procedurile de disciplină. 5.Respectă întotdeauna regulile și procedurile de disciplină și aduce la cunoștință celor în drept orice încălcare a acestora.		
PUNCTAJUL FINAL OBTINUT = SUMA PUNCTAJELOR :			

SEM NATURA EVALUATORULUI:

EVALUATUL:

Am citit și sunt de acord cu toate aprecierile făcute: semnătura

Contest aprecierea facuta la criteriul: semnătura

MODEL



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

FIȘĂ DE EVALUARE
a performanțelor profesionale individuale
(personal cu funcții de execuție)

Evaluare anuală ☐

Modificarea raporturilor
de muncă ale angajatului ☐

Încetarea/modificarea/suspendarea
raporturilor de muncă ale evaluatorului ☐

Nume și prenume angajat		
Funcția		
Compartimentul		
Nume și prenume evaluator		
Funcția		
Perioada evaluată	de la:	până la:

Nr.crt.	Criteriul de evaluare	Ponderea criteriului A	Punctajul (min=1, max=5) B	Punctajul criteriului C=AxB
1.	Eficacitatea profesională	30%		
2.	Cunoștințe și experiență	20%		
3.	Atitudinea profesională și comunicarea	20%		
4.	Disciplina muncii	15%		
5.	Integrarea în colectiv	15%		
		Punctajul final: (suma punctajelor din coloana C)		

Calificativul evaluării	
Programe de instruire recomandate	1.....

să fie urmate	2.....
---------------	--------

Comentariile evaluatorului:	
Semnătură evaluator	
Comentariile/obiecțiile angajatului evaluat (dacă este cazul):	
Semnătură angajat evaluat	

Decizia contrasemnatarului	Acceptat ☐	Modificat ☐
Numele și prenumele		
Funcția		
Semnătura		
Observațiile/comentariile contrasemnatarului (dacă este cazul):		

Am luat la cunoștință consemnările din fișa de evaluare după contrasemnare.

Semnătură angajat _____

Data _____



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

FIȘĂ DE EVALUARE
a performanțelor profesionale individuale
(personal cu funcții de conducere)

Evaluare anuală ☐

Modificarea raporturilor
de muncă ale angajatului ☐

Incetarea/modificarea/suspendarea
raporturilor de muncă ale evaluatorului ☐

Nume și prenume angajat		
Funcția		
Compartimentul		
Nume și prenume evaluator		
Funcția		
Perioada evaluată	de la:	până la:

Nr.crt.	Criteriul de evaluare	Ponderea criteriului A	Punctajul (min=1, max=5) B	Punctajul criteriului C=AxB
1.	Competența managerială	20%		
2.	Competența decizională	20%		
3.	Eficacitatea profesională	15%		
4.	Cunoștințe și experiență	15%		
5.	Atitudinea profesională și comunicarea	15%		
6.	Disciplina muncii	15%		
		Punctajul final: (suma punctajelor din coloana C)		

Calificativul evaluării	
Programe de instruire recomandate să fie urmate	1..... 2.....

Comentariile evaluatorului:	
Semnătură evaluator	
Comentariile/obiecțiile angajatului evaluat (dacă este cazul):	
Semnătură angajat evaluat	

Decizia contrasemnatarului	Acceptat ☐	Modificat ☐
Numele și prenumele		
Funcția		
Semnătura		
Observațiile/comentariile contrasemnatarului (dacă este cazul):		

Am luat la cunoștință consemnările din fișa de evaluare după contrasemnare.

Semnătură angajat _____

Data _____



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

CHESTIONAR ANALIZĂ NEVOI DE FORMARE

Vă rugăm să completați acest chestionar pentru a putea evalua nevoile Dvs. concrete de cunoștințe/competențe/aptitudini

Demografice și relaționare

1. Vârsta Dvs.

- a. până în 25 ani
- b. 26-35 ani
- c. 36-45 ani
- d. 46-57 ani
- e. 58-65 ani

2. Vechimea în muncă generală:

- a. până în 5 ani
- b. 6-10 ani
- c. 11-15 ani
- d. 16-20 ani
- e. 21-25 ani
- f. peste 26

3. Vechimea în întreprindere?

- a. până la 5 ani
- b. 5-10 ani
- c. 10-20 ani
- b. Peste 20 ani

4. Poziția actuală?

- a. Inginer
- b. Economist
- c. Jurist
- d. Maistru
- e. Șef de echipă
- f. Muncitor calificat
- g. Muncitor necalificat

5. Perioada de timp de când sunteți în poziția actuală?

- a. până la 5 ani
- b. 5-10 ani
- c. peste 10 ani

6. Aveți abilități să lucrați în echipă?

- a. da
- b. nu

7. Aveți abilități să faceți față și să administrați conflicte?

- a. da
- b. nu
- c. nu știu

8. Aveți abilități în rezolvarea problemelor?

- a. da
- b. nu
- c. nu știu

Nivel de instruire

9. Nivelul de educație?

- a. Învățământ primar
- b. Învățământ gimnazial
- c. Învățământ general obligatoriu
- d. Școala profesională
- e. Învățământ liceal
- f. Învățământ universitar

10. Ce experiență aveți în domeniul în care lucrați?

- a. până la 5 ani
- b. 5-10 ani
- c. peste 10 ani

Fișa postului

11. Prevederile din fișa postului sunt clare?

- a. da
- b. nu
- c. nu știu

Standarde de performanță

12. Prevederile standardelor de performanță sunt clare?

- a. da
- b. nu
- c. nu știu

Acces la informații și instrumente de lucru

13. Aveți echipamentul, instrumentele și resursele necesare pentru activitatea distinctă a fiecăruia?

- a. da
- b. nu

14. Există persoane sau instrumente prin care puteți intra în posesia informațiilor pe care nu le știți?

- c. da
- d. nu
- e. nu știu

Feedback la performanță

15. Există verificări/evaluări de performanță?
- a. da
 - b. nu
 - c. nu știu
16. Dacă există, sunt acestea periodice, constante și clare?
- a. da
 - b. nu
 - c. nu știu
17. Cum sunt percepute acestea?
- a. sunt foarte importante
 - b. sunt importante
 - c. sunt fără importanță

Autoevaluare

18. Credeți că pregătirea dvs. profesională actuală corespunde cerințelor postului actual și de perspectivă?
- a. în foarte mare măsură
 - b. în mare măsură
 - c. într-o oarecare măsură
 - d. în mică măsură
 - e. în foarte mică măsură

Motivare

19. Vă place activitatea pe care o desfășurați?
- a. da
 - b. nu
 - c. nu știu
20. Considerați că în întreprindere toți angajații sunt tratați în mod egal și obiectiv?
- a. da
 - b. parțial
 - c. nu
21. Există consecințe în cazul în care nu îți atingi indicatorii de performanță?
- a. da
 - b. nu
22. Vă rugăm să menționați, în ordinea importanței, ce vă motivează cel mai mult la locul de muncă (1 – cel mai mult vă motivează, 6 – cel mai puțin vă motivează)
- ☐ Ambianța/mediul de lucru/condițiile de muncă
 - ☐ Relațiile cu șeful/collegii
 - ☐ Oportunitatea de a fi promovat în bază de merite
 - ☐ Oportunitățile de instruire

- ☐ Laude și recunoaștere a meritelor în cadrul colectivului de muncă
- ☐ Sarcini provocatoare și interesante.

Situație morală

23. Este bine sau rău la locul de muncă?

- a. bine
- b. rău
- c. nu știu

24. Ce se poate face pentru a îmbunătăți prezenta situație morală?

25. Sunteți motivat să învățați și să schimbați?

- a. da
- b. nu
- c. nu știu

Așteptări

26. Considerați că trainingul vă poate ajuta în muncă?

- a. da
- b. nu
- c. nu știu

27. Ce motive vă determină să participați la programele / workshopurile de formare profesională? (puteți alege mai multe variante de răspuns):

- a. nevoia de a dobândi noi competențe profesionale
- b. dorința de a-mi dezvolta competențe utile în plan personal
- c. șansa de a fi avansat
- d. mărirea salariului
- e. dezvoltarea portofoliului personal
- f. calitatea formatorilor
- g. facilități oferite prin modul de organizare a cursului (locație/costuri/formă de...)
- h. alte motive.....

Experiențe anterioare în training

28. Ați mai participat la programe de instruire

- a. da
- b. nu

29. Care metode au funcționat și care nu au funcționat?

Aspecte pozitive:

Aspecte negative:

30. Ce modalitate de formare vi se pare adecvată?

- a. Formare la locul de muncă, prin formatori din cadrul întreprinderii
- b. Formare la locul de muncă, prin formatori din afara întreprinderii
- c. Formare în afara întreprinderii, în alte locații

Atitudine cu privire la training

31. La propunerea cui ar trebui făcut trainingul ?

- a. la cererea angajatului
- b. obligatoriu

32. În opinia dumneavoastră formarea continuă ar trebui să fie:

- a. un drept
- b. o îndatorire

33. Este trainingul important pentru dumneavoastră?

- a. da
- b. nu
- c. nu știu

34. Sunteți dispus să participați la un training?

- a. da
- b. nu

35. Dacă da, ce durată considerați că ar trebui să aibă programul de formare:

- a. o zi
- b. trei zile
- c. o săptămână
- d. în funcție de obiectivele cursului
- e. altă perioadă

36. Care credeți că ar fi domeniile de training care vi s-ar potrivi cel mai bine?

- a. instructaj pentru utilizarea echipamentelor noi
- b. dobândirea unei calificări pentru munca pe care o desfășor
- c. dobândirea de cunoștințe într-o nouă meserie din aceeași arie ocupațională
- d. dezvoltarea abilităților de lucru în echipă
- e. limbi străine
- f. utilizarea calculatorului
- g. comunicare organizațională

Vă mulțumim !

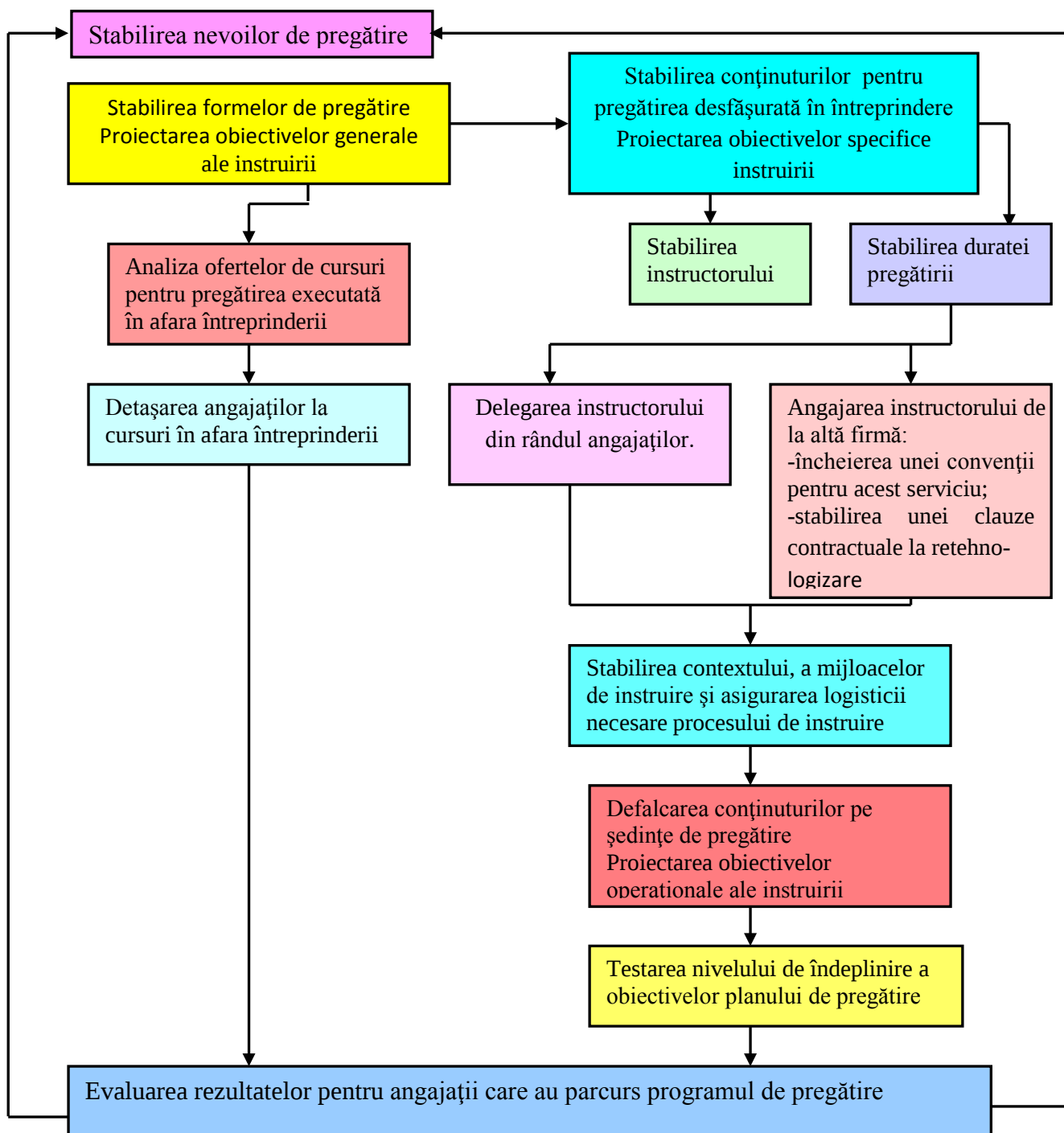


Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

PLANUL DE FORMARE PROFESIONALĂ

Planul de pregătire profesională se elaborează anual și este integrat în strategia generală a firmei prin planuri de perspectivă privind perfecționarea pregătirii.

Etapele elaborării planului de pregătire profesională





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

Eficiența economică a perfecționării pregătirii profesionale se va regăsi în: creșterea calității muncii, scurtarea timpilor pentru activități productive, micșorarea pierderilor datorate manipulărilor și operărilor defectuoase, eliminarea pierderilor datorate accidentelor de muncă.

În mod direct prin planul perfecționării pregătirii profesionale se urmăresc:

- actualizarea și dezvoltarea sistematică a cunoștințelor generale, profesionale și de specialitate, însușirea noilor realizări ale științei și tehnicii în domeniile de specialitate;
- însușirea unor metode și procedee în domeniul organizării locului de muncă și a executării lucrărilor în condițiile re tehnologizării și informatizării proceselor de muncă;
- asigurarea pregătirii corespunzătoare în vederea obținerii unei calificări cerute de o funcție superioară (perspectiva promovării);
- cunoașterea detaliată a echipamentelor și instalațiilor din responsabilitatea postului, în vederea eliminării avariilor datorate personalului;
- formarea ca instructor în domeniul instruirii personalului din subordine;
- cunoașterea detaliată a principiilor și mediului de funcționare a instalațiilor, echipamentelor și dispozitivelor deservite, în vederea eliminării accidentelor de muncă;
- creșterea gradului de specializare în vederea remedierii oportune a deficiențelor și disfuncțiilor din cadrul proceselor productive;
- lărgirea specializării și atestarea în domenii complementare postului, astfel încât întreprinderea să-și poată asigura propriul service în cazul noilor tehnologizări.

Planul de formare profesionala devine anexă la contractul colectiv de muncă încheiat la nivel de unitate. Salariații au dreptul sa fie informați cu privire la conținutul planului de formare profesională.



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

Nr. crt	Forma de pregătire	Locul de desfășurare	Conducător (organizator)	Participanți	Perioadă	Obiective	Mod de evaluare	Valoarea estimativă
Personal tehnic – administrativ și economic								
1.	Curs organizat în afara întreprinderii <i>„Manager de proiect”</i>	Focșani/ Constanța/ Tulcea/ Buzău/ Galați/Brăila	Camera de Comerț, Industrie și Agricultură	- director economic - director de producție	5-9 iulie	Însușirea unor metode și procedee din domeniul organizării și conducerii activității instituțiilor și managementul proiectelor.	Examinare la sfârșitul cursului (cu atestat)	
2.	Curs organizat în afara întreprinderii <i>„Operator introducere, validare și prelucrare date”</i>	Focșani/ Constanța/ Tulcea/ Buzău/ Galați/Brăila	Camera de Comerț, Industrie și Agricultură	- ingineri	30 ore (de la 25 iulie)	Formarea deprinderilor de operare cu pachetul de programe	Examinare la sfârșitul cursului (cu atestat)	
3.	Curs organizat în afara întreprinderii <i>„Contabil perfectionare în noi norme contabile”</i>	Focșani/ Constanța/ Tulcea/ Buzău/ Galați/Brăila	CECAR	economist	1-28 martie	Însușirea prevederilor standardelor de contabilitate și legislația fiscală	Examinarea sfârșitului cursului (cu atestat)	
4.	Curs organizat în afara întreprinderii <i>„Inspector resurse umane”</i>	Focșani/ Constanța/ Tulcea/ Buzău/ Galați/Brăila	SC Sorste SA	1 inspector personal 1 contabil	1-27 februarie	Însușirea facilităților de utilizare a bazelor de date și a evidenței și procedurilor de R.U.	Evaluarea la finalul cursului (cu atestat)	



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

5.	Curs organizat în afara întreprinderii „ <i>Inspector Securitate si Sanatatea in munca 40 de ore</i> ”	Focșani/ Constanța/ Tulcea/ Buzău/ Galați/Brăila	SC Altec Consult	Șefi de secție și ateliere (2)	5-9 iulie 26-30 sep.	Perfecționarea competențelor SSM în conducerea structurilor și subunităților din cadrul societăților comerciale	Evaluarea la finalul cursului (cu atestat)	
Maiștrii din întreprindere, maiștrii instructori și conducătorii programelor de instruire								
Nr. crt	Forma de pregătire	Locul de desfășurare	Conducător (organizator)	Participanți	Perioadă	Obiective	Mod de evaluare	
6.	Curs organizat în afara întreprinderii „ <i>Cadru tehnic cu atribuții P.S.I.</i> ”	Focșani/ Constanța/ Tulcea/ Buzău/ Galați/Brăila	CURSURIAUTORIZAT E.EU	-1 maestru	16-25 iunie	Perfecționarea competențelor in prevenirea si stingerea incendiilor.	Evaluarea la finalul cursului (cu atestat)	
7.	Curs organizat în afara întreprinderii „ <i>Instructor preparator formare</i> ”	Focșani/ Constanța/ Tulcea/ Buzău/ Galați/Brăila	SC Sorsete Sa	-1maistru -1maistru	1-19 martie 1-18 iunie	Perfecționarea pregătirii de specialitate a cunoștințelor formarea ca instructor – formator competente profesionale	Evaluarea la sfârșitul cursului (cu diplomă de absolvire)	



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

Muncitorii								
8.	Curs organizat în afara întreprinderii „Confectioner asamblor articole din textile”	Focșani/ Constanța/ Tulcea/ Buzău/ Galați/Brăila	Camera de Comerț,Industrie și Agricultură/ SC Sorste SA	Operatori la mașini	10 iun - 26 sept. .	Program de calificare nivel II-360ore	Evaluare la finalul programului (cu diplomă de calificare)	
9.	Stagii de adaptare profesională la cerințele postului și ale locului de muncă	Focșani/ Constanța/ Tulcea/ Buzău/ Galați/Brăila	SC.....			Program de învățare la locul de muncă		
10.	Rotația pe posturi	Focșani/ Constanța/ Tulcea/ Buzău/ Galați/Brăila	SC.....			Program de învățare la locul de muncă		
11.	Coaching/mentoring	Focșani/ Constanța/ Tulcea/ Buzău/ Galați/Brăila	SC.....			Program de învățare la locul de muncă		



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

ACT ADIȚIONAL CU CLAUZA DE FORMARE PROFESIONALĂ

Denumire angajator _____

Sediu angajator _____

Nr. O.R.C. _____

Cod CUI _____

Telefon/fax _____

Act adițional cu clauza de formare profesională la contractul individual de muncă nr.....

Încheiat astăzi, între:

SC..... cu sediul în, str. nr., județ, înregistrată la Registrul Comerțului din sub nr. J../.../..., C.U.I., telefon, reprezentată legal prin dna/dl în calitate de director general/administrator, denumit în continuare INIȚIATOR,

și

Salariatul/salariata – dl/dna domiciliat/domiciliată în localitatea, str. nr. bl. sc. et. ap. județul posesor/posesoare al/a buletinului/ărtii de identitate/pașaportului seria nr. eliberat/eliberată de la data de CNP încadrat/ă pe postul de, în calitate de CURSANT.

Art. 1. Obiectul actului adițional:

INIȚIATORUL, pentru realizarea obiectului sau de activitate, inițiază și finanțează integral participarea CURSANTULUI la un stagiul de formare profesională cu o durată de luni/zile, în vederea obținerii calificării de – cod COR Programul de formare profesională începe la data de și este organizat de S.C.

Art. 2. Durata actului adițional:

Prezentul act adițional intra în vigoare la data de și este valabil până la terminarea cursului, efectele sale privind obligațiile CURSANTULUI ulterioare examenului



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

de absolvire urmând a se extinde pe o perioadă de doi ani/un an (în funcție de durata cursului) de la data absolvirii.

Art. 3. Obligațiile părților:

INIȚIATORUL se obligă:

3.1. Să finanțeze integral cursul de formare profesională care constituie obiect al prezentului act adițional.

3.2 Să plătească salariatului toate drepturile salariale pe perioada cursului de formare profesională continuă.

3.2. Să repartizeze CURSANTUL pe un post de, după susținerea și promovarea examenului de absolvire.

3.3. Să recupereze contravaloarea cursului dacă, din motive de indisciplină sau din lipsă de interes, CURSANTUL nu promovează examenul de absolvire.

CURSANTUL se obligă:

3.5. Să participe la toate activitățile formative pe durata cursului și să nu lipsească decât în cazuri temeinic motivate, însă nu mai mult de 10% din numărul de ore alocate pregătirii. Excepția o constituie problemele de sănătate dovedite cu certificate medicale, în condițiile legii.

3.6. Să se comporte disciplinat pe toată durata cursului.

3.7. Dacă nu promovează examenul de absolvire, mai are dreptul să susțină încă un examen, în termenul stabilit de furnizorul de formare profesională. În situația în care CURSANTUL nu promovează nici acest examen, va suporta contravaloarea cursului.

3.8. Să nu aibă inițiativa încetării raporturilor de muncă cu INIȚIATORUL pe o durată de cel puțin 1 / 2 ani după promovarea examenului de absolvire; în caz contrar va suporta toate cheltuielile ocazionate de formarea profesională, proporțional cu perioada nelucrată din acest termen.

3.9. Să suporte toate cheltuielile ocazionate de formarea profesională și în situația în care, în interiorul termenului de 1/ 2 an/ani de la data promovării examenului de absolvire, este concediat pe motive disciplinare sau contractul său individual de muncă încetează ca urmare a arestării preventive pentru o perioadă mai mare de 60 de zile, a condamnării prin hotărâre judecătorească definitivă pentru o infracțiune în legătură cu munca sa, precum și în cazul în care instanța penală a pronunțat o interdicție de exercitare a profesiei.



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

3.10. Să anunțe INIȚIATORULUI intenția sa de a intrerupe formarea profesională din motive personale și să suporte în acest caz contravaloarea cursului.

Art. 4. Valoarea cursului

Valoarea cursului de formare profesională este de lei și urmează a fi suportată integral de către INIȚIATOR.

Art. 5. Răspunderea părților

5.1. Încălcarea obligațiilor prevăzute în prezentul act adițional atrage după sine suportarea despăgubirilor de către partea în culpă.

5.2. Forța majoră, așa cum este definită prin lege, exonerează de răspundere partea care o invocă, dar numai la nivelul și pe durata pentru care îndeplinirea obligațiilor a fost afectată de acea situație.

Art. 6. Dispoziții finale

Orice neînțelegeri apărute între părți pe durata derulării prezentului act adițional vor fi soluționate pe cale amiabilă, iar dacă acest lucru nu este posibil, părțile se vor adresa instanței de judecată competente potrivit legii.

Prezentul act adițional a fost încheiat astăzi,, în două exemplare, câte unul pentru fiecare parte.

INIȚIATOR,
SC.....

CURSANT,

Director general/Administrator

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

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

Editorul materialului: Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Vrancea

Data publicării: Aprilie 2021

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

