



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

METODOLOGIE PRIVIND EVALUAREA NEVOILOR DE FORMARE ÎN CADRUL COMPANIILOR

Proiect: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

I. RESPONSABILII CU ELABORAREA, VERIFICAREA ȘI APROBAREA METODOLOGIEI SAU DUPĂ CAZ, A REVIZIEI

Nr. Crt	Elemente privind responsabilii/ Operațiunea	Secțiuni elaborate	Numele si prenumele	Funcția	Data	Semnătura
	1	2	3	4	5	6
1.1	Elaborat					
1.2	Elaborat					
1.3	Elaborat					
1.4	Aprobat					

Situația edițiilor și a reviziilor:



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Nr. Crt.	Ediția/ revizia în cadrul ediției	Componenta revizuită	Modalitatea reviziei	Data de la care se aplică prevederile ediției sau reviziei ediției
	1	2	3	4
2.1	Ediția 1			
2.2	Revizia 1			
2.3	Revizia 2			

II. LISTA CUPRIZÂND PERSOANELE LA CARE SE DIFUZEAZĂ EDIȚIA SAU, DUPĂ CAZ, REVIZIA DIN CADRUL EDIȚIEI:

Nr. Crt.	Scopul difuzării	Exemplar nr.	Compartiment	Funcția	Nume și prenume	Data primirii	Semnătura
	1	2	3	4	5	6	7
3.1	Aplicare	1	Implementare				
3.2	Aplicare	1	Implementare				
3.3	Aplicare	1	Implementare				
3.4	Aplicare	1	Implementare				
3.5	Aplicare	1	Implementare				
3.6	Aplicare	1	Implementare				

III. CADRUL GENERAL



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsurile pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Proiectul "**Formare – Cooperare – Digitalizare: Măsurile pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest**", cod proiect **135148** își propune să asigure creșterea participării la programe de formare a angajaților din Regiunea Nord-Vest, prin stimularea cooperării între actorii cheie de la nivel regional.

Conform Eurostat, 2018, în România rata participării angajaților la formare continuă este de doar 0,8%, situând țara noastră pe ultimul loc în rândul celor 28 de state membre și cu mult sub media Uniunii, care este de 11,8%. Prin comparație, pe primul loc în clasament se situează Finlanda, cu o rată a participării angajaților la programe de formare în 2018 de 30%. Situația este descurajantă și la nivel regional – tot conform Eurostat, 2018, Regiunea Nord-Vest se situează pe ultimele locuri pe plan național când vine vorba de rata participării adulților la formare continuă: 0,7% față de 1,4% în Regiunea București-Ilfov, situată pe primul loc.

Datele de la nivel european indică și obstacolele percepute de adulți în calea formării continue. La nivelul anului 2016, în România, 62% dintre persoane consideră că nu mai au nevoie de instruire suplimentară, în timp ce 8,7% dintre persoane nu își permit costul formării. Printre barierele percepute de acces la formare continuă se numără și vârsta (7,7%), responsabilitățile de familie (7%) și timpul (5,8%). Îmbucurător este însă faptul că doar 2,1% dintre respondenți consideră că nu beneficiază de suportul angajatorului pentru a se pregăti în continuare.

Datele de mai sus arată că prima barieră în calea formării continue este una de natură psihologică – percepția indivizilor asupra propriilor competențe profesionale. Cu alte cuvinte, în lipsa unor evaluări sistematice a competențelor deținute de fiecare individ în parte, raportat la cerințele de pe piața muncii, adulții se percep ca suficient de calificați pentru meseria pe care o au și nu resimt nevoia unor calificări suplimentare. Drept urmare, în logica intervenției propuse prin OS 6.12, prezentul proiect propune o evaluare riguroasă a grupului țintă, ca punct de plecare pe calea formării continue. În plus, prezentul proiect propune informarea și consilierea grupului țintă utilizând un instrument electronic – COGNITROM CAS++, subliniind astfel importanța digitalizării.

Când vine vorba de angajații de la nivelul Regiunii Nord-Vest, conform INS, 2018, rata de ocupare a resurselor de muncă de la nivel regional este de 72,7%, cu diferențe între cele 6 județe ale regiunii: cea mai mare rată de ocupare se înregistrează în județul Cluj (77,7%), în timp ce cea mai mică rată se înregistrează în județul Maramureș (66,6%). Se înregistrează de asemenea diferențe notabile între ratele de ocupare ale bărbaților (78%) și ale femeilor (67,1%). Faptul că județul Maramureș înregistrează cele mai slabe rezultate în ceea ce privește rata de ocupare este unul dintre motivele care plasează acțiunea proiectului la nivelul acestui județ, atât Beneficiarul cât și partenerii acestuia având sediul în Municipiul Baia Mare.



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Față de situația curentă, proiectul creează posibilitatea ca 652 de angajați să beneficieze de o evaluare individuală, precum și de un profil personalizat, care să îi ajute să își contureze un parcurs profesional. De asemenea, toate aceste persoane vor lua parte la programe de formare profesională, contribuind astfel la creșterea gradului de participare a angajaților de la nivel regional la formare continuă.

În plus, tot în scopul creșterii gradului de participare a angajaților la formare, proiectul propune intervenții și la nivelul angajatorilor: constituirea unor grupuri de lucru pentru analiza nevoilor de formare regionale, precum și dezvoltarea unor metodologii de analiză a nevoilor de formare, care să fie puse la dispoziția angajatorilor pentru o viitoare utilizare.

Acest proiect va fi implementat în regiunea Nord-Vest. Programele de formare se vor derula la sediul beneficiarului/partenerilor (cursuri teoretice), în locații subcontractate (cursuri teoretice) sau la sediul angajatorilor (cursuri practice).

IV. DEFINIȚII

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

Chiar dacă unii angajatori și angajați au libertatea de a alege să urmeze un curs de formare profesională, există situații în care acestea sunt obligatorii. Conform legislației în vigoare, programele de formare profesională devin obligatorii în următoarele cazuri:

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

Totodată, în situația în care o companie are mai mult de 20 de salariați, angajatorul trebuie să elaboreze în fiecare an un plan de formare profesională, pe care să îl anexeze la contractul colectiv de muncă. Planul trebuie elaborat



ASOCIAȚIA
ÎNȚEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

împreună cu reprezentantul salariaților sau cu sindicatul, iar angajații trebuie să fie informați cu privire la conținutul planului de formare profesională.

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

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

Nevoile de formare sunt de fapt nevoi de învățare ale membrilor unei organizații care pot fi satisfăcute prin activități de formare și de dezvoltare profesională.

Nevoie – este discrepanța sau diferența (distanța) dintre stadiul actual de dezvoltare al unui grup sau al unei situații și stadiul dorit (posibil de atins). Nevoia reflectă existența unei probleme care necesită intervenția, o problemă care trebuie tratată.

Analiza nevoilor încearcă să identifice astfel de goluri, să le analizeze caracteristicile și cauza și să stabilească prioritățile acțiunilor viitoare. Intervenția propusă pentru a reduce sau elimina astfel de goluri identificate este în strânsă legătură cu formarea și dezvoltarea personală. Totuși, intervențiile eficiente sunt dependente de o bună identificare și evaluare a nevoilor. Astfel de discrepanțe pot fi identificate, analizate și rezolvate la nivel individual, dar și la un nivel mai larg, de organizație, sau, dacă dorim, la nivelul anumitor componente ale sistemului educațional sau chiar la nivelul sistemului ca întreg.

Analiza nevoilor de formare reprezintă un proces sistematic care este urmat de alte câteva procese ulterioare, mai exact, colectarea datelor cu ajutorul unor metode și instrumente clar definite (chestionare, interviuri, focusgrupuri, cercetare de documente etc.), identificarea priorităților și stabilirea criteriilor pentru soluționarea problemelor, acțiuni de îmbunătățire/creare a unui produs, serviciu sau a unei combinații de produs-serviciu și stabilirea unor criterii pentru alocarea unor resurse variate (materiale, financiare, umane, de timp).

Programe de învățare la locul de muncă într-o accepțiune largă, reprezintă “dobândirea de cunoștințe și abilități prin efectuarea de sarcini – însoțită de reflecție - într-un context profesional, la un loc de muncă sau într-o instituție de educație și formare profesională”. Această definiție invită la valorificarea diversității



ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

contextelor care oferă oportunități de învățare prin efectuarea de sarcini și subliniază importanța practicii reflexive care integrează experiențele practice într-un demers coerent de educație și formare profesională.

Programele de educație și formare profesională sunt definite ca “programe de formare la nivel secundar sau postsecundar care oferă oportunități pentru dobândirea de competențe profesionale necesare pentru ocuparea unui loc de muncă”. Definiția subliniază complementaritatea și varietatea contextelor și situațiilor de învățare: “învățarea la locul de muncă este adesea realizată în mod complementar cu învățarea în școală și se poate desfășura sub diferite forme: stagii de practică, experiență de muncă, mentorat la locul de muncă, instruire în competențe generale legate de un loc de muncă sau instruire largă cu privire la toate aspectele unei industrii”.

Programe de formare acreditate la locul de muncă:

Această perspectivă asupra învățării la locul de muncă se susține pe reprezentarea organizației ca loc de dobândire a cunoștințelor și abilităților care iau forma unei recunoașteri acreditate. Acest tip de învățare la locul de muncă este numit în literatura de specialitate „Topdown” (de sus în jos) reprezentând un transfer de cunoștere și know how dinspre experți către personalul format. În cadrul acestei abordări de învățare la locul de muncă, angajații deprind abilități și cunoștințe prin înțelegerea principiilor care stau la baza activităților specifice de muncă, a interacțiunilor și circuitelor asociate acestora, extrăgându-se astfel angajatul din simpla execuție rutinieră a unor proceduri standardizate de muncă. Acest tip de formare facilitează dobândirea de către personalul format a unor abilități de adaptare și de rapiditate în identificarea unor soluții alternative, cu scop de eficiență sau de eficacitate crescut în situații particulare potențiale. Acest tip de formare la locul de muncă, familiarizează angajații cu algoritmi de rezolvare a problemelor și îi încurajează să dezvolte simulări de soluții prin metoda de învățării din încercări și greșeli.

V. OBIECTUL METODOLOGIEI

Prezenta metodologie este un suport în procesul de evaluare a nevoilor de formare în cadrul companiilor, întocmit cu scopul popularizării formării profesionale continue la nivelul cât mai multor companii din Regiunea Nord-Vest.



ASOCIAȚIA
ÎNȚEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Metodologia cuprinde informații structurate privitoare la aspectele de interes general privind învățarea la locul de muncă, oferă orientare cu privire la modalitatea optimă de proiectare și organizare a formării angajaților în cadrul companiei și pune la dispoziție modele de instrumente care pot facilita implementarea eficientă a programelor de învățare la locul de muncă derulate de către companii. Cu scopul de a construi o legătură între evaluarea performanței în întreprinderi și învățarea la locul de muncă, metodologia a fost creată ca și un demers util.

Scopul metodologiei este acela de a dezvolta un instrument de pregătire care să susțină introducerea programelor de învățare la locul de muncă, astfel încât să conducă la creșterea performanțelor angajaților. Rolul ei este de a contribui la dezvoltarea unor standarde de pregătire profesională pentru întregul personal, astfel încât să răspundă cerințelor în domeniu. În acest fel se asigură consolidarea transformărilor înregistrate în ultimii ani în domeniul pregătirii profesionale și se facilitează modernizarea continuă a acestui domeniu. Metodologia include domenii prioritare de pregătire, considerate importante și este susținută de diferite forme de pregătire, în funcție de necesitățile departamentelor și angajaților. Punerea în aplicare a metodologiei se realizează pe baza planului anual de dezvoltare a resurselor umane prin participarea la activități de formare la locul de muncă și a strategiei de formare profesională, parte integrantă a acestui document. Planul conține măsurile necesare a fi luate pentru realizarea obiectivelor stabilite.

Învățarea la locul de muncă constituie cel mai puternic instrument de perfecționare a resurselor umane din organizație, iar organizarea programelor interne de formare trebuie să reflecte fidel necesitățile companiei. Un model concentrat de structurare a acestor nevoi ar putea fi operaționalizat astfel:

- a) Nevoi funcționale;
- b) Nevoi de performanță;
- c) Nevoi de solidaritate și identitate organizațională.

Prin intermediul acestei activități de sprijin pentru formare la locul de muncă, se va oferi un suport specific, individualizat pe nevoile de formare generate de activitatea desfășurată și în funcție de solicitările lucrative ale planului de dezvoltare organizațional, fiecărei întreprinderi în parte.



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

VI. PLANUL ANUAL DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE PRIN PARTICIPAREA LA ACTIVITĂȚILE DE FORMARE LA LOCUL DE MUNCĂ

Cele mai multe întreprinderi proiectează programele de formare la locul de muncă doar pentru personalul începător, punând mai puțin accent pe componenta de formare continuă a angajaților cu experiență în organizație, deși nevoile de formare continuă ale acestor categorii sunt de cele mai multe ori mult mai pregnante. Modulele de formare incluse în programul de învățare la locul de muncă este necesar să cuprindă, în funcție de situație și de nivelul constat al angajaților, unul sau mai multe stagii de învățare continuă focalizate pe acele componente/dimensiuni necesare activității și funcționării companiei, și care au fost insuficient transmise prin educația formală sau prin expunerea la alte forme de formare și informare a angajaților.

Componenta fundamentală a învățării la locul de muncă o constituie pachetul de strategii de formare adaptate nevoii de perfecționare profesională a angajaților. Acestea acoperă activități de formare referitoare la:

- Perfecționarea procedurilor de lucru;
- Asimilarea și integrarea noilor dezvoltări inovative;
- Protecția și securitatea în muncă.

Eficacitatea învățării la locul de muncă depinde de identificarea și proiectarea unui flux optim al modulelor de formare, capabil să asigure o continuitate a parcursului de formare. Învățarea la locul de muncă nu trebuie înțeleasă și proiectată de către companie ca un simplu proces de formare a angajaților focalizat pe transfer de informații și de competențe, ci ca un resort implicit de întărire a colaborării între angajați (din toate palierele ierarhice) și de mobilizare a factorului motivațional de ascensiune profesională și de încredere în întreprindere și în succesul său pe piață. Pentru construirea acestei dimensiuni este imperios ca organizarea modulelor de formare să mobilizeze echipa de lucru în activități interactive, simulând comportamentul proactiv și evitând secvențele lungi de expunere a informației, care presupun receptivitate pasivă. Această componentă de proiectare a modulelor de învățare la locul de muncă este deosebit de importantă pentru a întări legătura angajaților cu întreprinderea și pentru a asigura investiția angajatorului în formarea continuă a angajaților săi.

Nevoile de solidaritate și de identitate organizațională își pot găsi răspuns în special prin modul în care sunt organizate acțiunile de formare la locul de muncă, obiectivul programelor de formare fiind acela de a crește competențele angajaților în interiorul și cu sprijinul echipelor de muncă existente în cadrul companiei.



ASOCIAȚIA
ÎNȚEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Învățarea la locul de muncă este un resort de control, canalizare și dinamizare a performanței unei companii. Proiectarea sistemului de stagii de formare la locul de muncă constituie o parte componentă din strategia de dezvoltare a întreprinderii și este imperios necesar să fie construit în relație cu obiectivele de performanță economică ale întreprinderii și cu țintele de competitivitate și de profitabilitate programate. Învățarea la locul de muncă conectează politica de personal a întreprinderii cu planul managerial privind:

- Extinderea, ascensiunea sau menținerea pe piață, într-un mediu concurențial și dinamic tehnologic;
- Optimizarea raporturilor cu instituțiile statului și reducerea costurilor colaterale rezultate dintr-un răspuns insuficient adaptat la solicitările reglementate legal;
- Construirea unui mediu organizațional durabil, cu fluctuații reduse de personal.

VII. EVALUAREA NEVOILOR DE FORMARE ÎN CADRUL COMPANIEI

Analiza nevoilor de învățare a angajaților unei companii este o metodă de identificare a deficitului de abilități, de competențe și de cunoaștere la nivelul resursei umane dintr-o întreprindere, responsabil pentru înregistrarea unor performanțe economice scăzute. O bună pregătire a angajaților și o adecvare a acestei pregătiri la obiectivele și țintele asumate de către companie și la dinamica piețelor este indispensabilă pentru succesul unei organizații economice. Analiza nevoilor de învățare este o componentă esențială pentru construirea unei planificări corecte și eficiente a programelor de formare a angajaților în scopul perfecționării abilităților și competențelor acestora, permițând astfel armonizarea bagajului de expertiză a resursei umane la obiectivele și prioritățile generate ale afacerii, îmbunătățind eficiența acesteia. În absența unei analize a nevoilor de învățare din întreprindere o companie acționează în orb în deciziile privind angajarea, recalificarea sau perfecționarea angajaților ori în situația necesității unei re tehnologizări.

Pentru a putea efectua în mod eficient o analiză a nevoilor de învățare este necesar ca întreprinderea:

- să aibă definite în mod clar prioritățile și țintele sale economice, indicatorii de performanță și de competitivitate urmăriți;
- să identifice abilitățile profesionale necesare pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale;



ASOCIAȚIA
ÎNȚEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

- să identifice problemele de performanță cu care se confruntă prin corelarea lor cu lacunele de abilități și de competențe de la nivelul personalului propriu.

Analiza nevoilor de învățare la nivelul unei organizații implică identificarea unui răspuns la următoarele clase de întrebări:

- De ce fel de abilități și competențe are nevoie compania într-un timp mediu și scurt?
- Care este nivelul de abilități și competențe deținut de angajați în prezent?
- Ce componente trebuie să cuprindă programul de formare a angajaților?
- Ce modalități de formare sunt disponibile/accesibile pentru a reduce deficitul de abilități și competențe identificat?
- Ce instrumente de evaluare utilizăm pentru a măsura eficacitatea programelor de formare în raport cu obiectivele propuse?

Tipuri de analize de nevoi privind învățarea la locul de muncă

a) Diagnoza organizațională

Analiza organizațională pune în relație nivelul de pregătire a resursei umane cu planul de afaceri al companiei. Ea presupune o analiză a strategiilor, obiectivelor și țințelor de performanță și competitivitate ale organizației în corelație cu necesarul de competență profesională pe care acestea îl reclamă. De asemenea, implică analiza istoricului organizației în ceea ce privește pregătirea angajaților și alte intervenții de management care vizează corespondența dintre cerințele de personal și cele care țin de structura și funcționarea organizației.

Analiza permite identificarea unui model optim de program de instruire recomandat pentru organizație, în funcție de profilul său, de structura sa, de misiunea și de obiectivele sale, de mediul în care funcționează și de planul de afaceri urmărit.

b) Diagnoza personalului

Analiza resursei umane din companie oferă informații despre nivelul de pregătire și de competență a angajaților în raport cu nivelul ofertei de muncă existentă în piață, furnizând un input cu privire la distanța înregistrată față



ASOCIAȚIA
ÎNTRERINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

de nivelul expertizei și abilităților deținute de către angajații din alte companii. Analiza permite fundamentarea unui plan de intervenție pentru formare, oferind o clarificare cu privire la:

- cine este necesar să primească instruire;
- ce tip de instruire este necesar;
- care este stilul optim de învățare.

c) Analiza muncii în organizație

Aceast tip de analiză se concentrează asupra profilului posturilor și a cerințelor prevăzute în fișele de post pentru îndeplinirea sarcinilor de muncă. Cunoscută și sub denumirea de analiză a sarcinilor sau de analiză a postului, ea urmărește să furnizeze o imagine corelată a principalelor îndatoriri ale angajaților unei companii cu nivelul de calificare necesar. Acest demers analitic permite dezvoltarea unor programe de formare adaptate la specificul sarcinilor de lucru.

Efectuarea analizelor de lucru/sarcină se realizează prin efectuarea unui set de interviuri cu experți în materie (manageri de companii cu vechime pe piață, lideri patronali etc.) sau angajați cu performanță și examinarea fișelor postului și informațiile profesionale pentru identificarea motivelor pentru care angajații nu își îndeplinesc sarcinile.

Întrebările importante atunci când se efectuează o analiză a sarcinilor sunt:

- Ce sarcini sunt îndeplinite?
- Cât de des sunt efectuate?
- Cât de importantă este fiecare sarcină?
- Ce cunoștințe sunt necesare pentru a îndeplini sarcina?
- Cât de dificilă este fiecare sarcină?
- Ce tipuri de stagii de formare sunt disponibile pentru angajații care îndeplinesc această sarcină?
- Există diferențe între angajații cu performanțe reduse și cei cu performanțe reduse în anumite sarcini specifice de muncă?
- Există diferențe între angajații experimentați și cei debutanți?
- Oferă formarea cu privire la aceste sarcini îmbunătățiri ale performanței angajaților?



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

d) Analiza performanței

Scopul analizei de performanță este acela de a evalua dacă activitatea angajaților se ridică la nivelul standardului stabilit de către companie sau dacă performanța lor profesională este sub acest standard. Analiza permite identificarea motivelor care stau la baza activităților neperformante și poate indica dacă și în ce mod programele de învățare la locul de muncă pot contribui la creșterea nivelului de performanță.

e) Analiza conținutului formal

Acest tip de analiză se concentrează asupra studierii cadrului normativ, documentelor, regulamentelor, procedurilor care determină activitatea angajaților la locul de muncă pentru a putea inventaria abilitățile, informațiile și competențele asociate cu locul de muncă. Evaluarea permite identificarea fondului de expertiză necesară unui angajat pentru a funcționa și a performa într-un post, furnizând un instrument util de evaluare a nivelului de pregătire a angajaților și a nevoilor de perfecționare a acestora.

f) Diagnoza adecvării procesului de învățare

Analiza are ca scop evaluarea oportunității de formare la locul de muncă a angajaților, oferind un răspuns la întrebarea dacă instruirea va fi eficientă în utilizarea sa. Nu în orice situație învățarea la locul de muncă este recomandată și poate reprezenta o soluție pentru creșterea performanței unui angajat. În anumite situații, de fluctuație masivă a forței de muncă sau în situația anumitor tipuri de angajați, o analiză amănunțită poate evidenția faptul că învățarea la locul de muncă este un demers steril și nerecomandabil.

Metode și tehnici de analiză:

Analiza nevoilor de învățare dintr-o companie este un demers de cercetare care antrenează după sine utilizarea unor metode și tehnici riguroase de evaluare și extragere a concluziilor, tehnicile de cercetare implicând utilizarea unui instrumentar construit după rigori metodologice stricte.



ASOCIAȚIA
ÎNTRERINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Cele mai utilizate tehnici de evaluare a nevoilor de învățare sunt:

- interviul structurat aplicat angajaților și / sau angajatorului (instrumentul de cercetare: ghidul de interviu structurat);
- observația structurată a angajaților (instrumentul de cercetare: fișa de observație organizată pe dimensiuni și indicatori relevanți);
- anchetă prin sondaj la nivelul angajaților (instrumentul de cercetare: chestionarul);
- interviuri de grup (focus-grupuri) cu angajații (instrumentul de cercetare: ghidul de interviu);
- interviuri cu persoane cheie/ cu experții (instrumentul de cercetare: ghidul de interviu nestructurat)
- analiza documentelor (instrument de cercetare: fișă de conținut);

Utilizarea arbitrară a metodelor de investigație dezvoltă concluzii eronate care conduc la decizii greșite (antrenarea unor competențe nenecesare, neidentificarea corectă a angajaților care necesită formare, folosirea metodelor de formare neadevate ș.a.) și care în final se traduc în pierderi financiare pentru companie.

Prin intermediul acestei activități de sprijin pentru formare la locul de muncă, se va oferi un suport specific ce constă în analiza nevoilor de formare la locul de muncă în întreprindere prin intermediul a șapte etape:

1. Stabilirea nivelului de performanță și de competitivitate pe care compania dorește să-l atingă;
 - Clarificarea obiectivului căruia îi servește programul de învățare la locul de muncă (Ex.: Creșterea productivității, creșterea gradului de satisfacție a clienților/consumatorilor, creșterea autonomiei departamentelor, etc.);
 - Stabilirea unei corespondențe între acest obiectiv și planul de afaceri;
2. Proiectarea țintelor de performanță pentru angajați
 - Identificarea competențelor necesare (nivele de pregătire, abilități, informații, modele de comportament și de atitudine);



ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

- Efectuarea unei analize prin interviuri cu experți pentru a determina care competențe sunt esențiale pentru atingerea țintelor de performanță organizațională asumate.

3. Identificarea competențelor care să facă obiectul învățării

- Analiza competențelor esențiale pentru atingerea țintelor de performanță organizațională asumate cu identificarea abilităților și trăsăturilor pe care angajații trebuie să le dețină înainte de angajare și a celor care pot fi dobândite prin învățarea la locul de muncă;
- Elaborarea unei liste a competențelor necesare a fi deținute înainte de angajare și a celor care pot fi dobândite prin învățarea la locul de muncă.

4. Evaluarea competențelor deținute de angajații din comunitate și estimarea distanței față de țintele stabilite

- Evaluarea nivelului de competență al angajaților și identificarea deosebirilor dintre nivelul atins în prezent și cel dorit de către companie;
- Pentru evaluarea nivelului existent de competență din companie pot fi utilizate tehnici de evaluare a performanțelor: chestionare de satisfacție a clienților, interviuri cu angajații, baterii de teste pentru evaluarea cunoștințelor, fișe de observație focalizate asupra respectării procedurilor de lucru.

5. Stabilirea priorităților programelor de formare

- Identificarea procentului de angajați care necesită formare la locul de muncă;
- Evaluarea importanței competențelor necesare ale angajaților în acord cu obiectivele de afaceri.
- Construirea listei de priorități în raport cu nevoile de formare.

6. Stabilirea modului de desfășurare a programului de formare

- Inventarierea bunelor practici cu privire la derularea stagiilor de formare în cazul competențelor identificate ca prioritare;
- Prospectarea opțiunilor disponibile în condițiile bugetului existent;



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

- Elaborarea planificării stagiilor de formare.

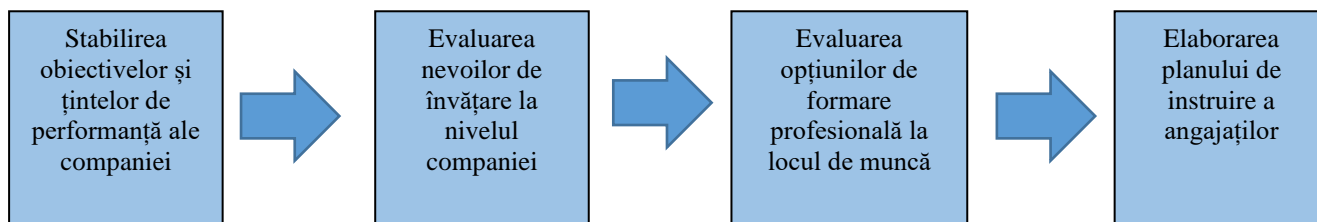
7. Planificarea evaluării stagiului de formare

- Elaborarea unui instrument de evaluare care să măsoare distanța dintre rezultatul planificat al implementării stagiului de formare și nivelul dobândit de către angajați.

Modalități de realizare a analizei nevoilor de învățare:

Analiza de nevoi se realizează periodic și poate fi efectuată în orice moment decis de către angajator, însă este recomandat ca ea să fie precedată de evaluarea anuală a performanțelor angajaților. Modificarile în schemele de personal, reorganizările departamentelor, schimbările produse în planul de afaceri al companiei este indicat să fie însoțite de o analiză a nevoilor de învățare la locul de muncă adaptate noului context generat.

Analiza nevoilor de formare cuprinde patru etape de implementare:



Stabilirea obiectivelor organizaționale și a țintelor de performanță a companiei pentru o perioadă de programare determinată reprezintă sistemul de referință la care se va raporta evaluarea nevoilor de învățare ale angajaților. Este necesară în acest sens elaborarea de către managementul companiei a unei planificări structurate și cuantificabile a nevoilor organizației, cu descrierea nivelului de competență și de performanță necesar asociat fiecărei poziții din organigramă. Elaborarea acestui document intern de planificare permite companiei:

- să își concentreze eforturile pe domenii de pregătire care sunt necesare pentru ca angajații să contribuie la atingerea cu succes a țintelor organizației;



ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

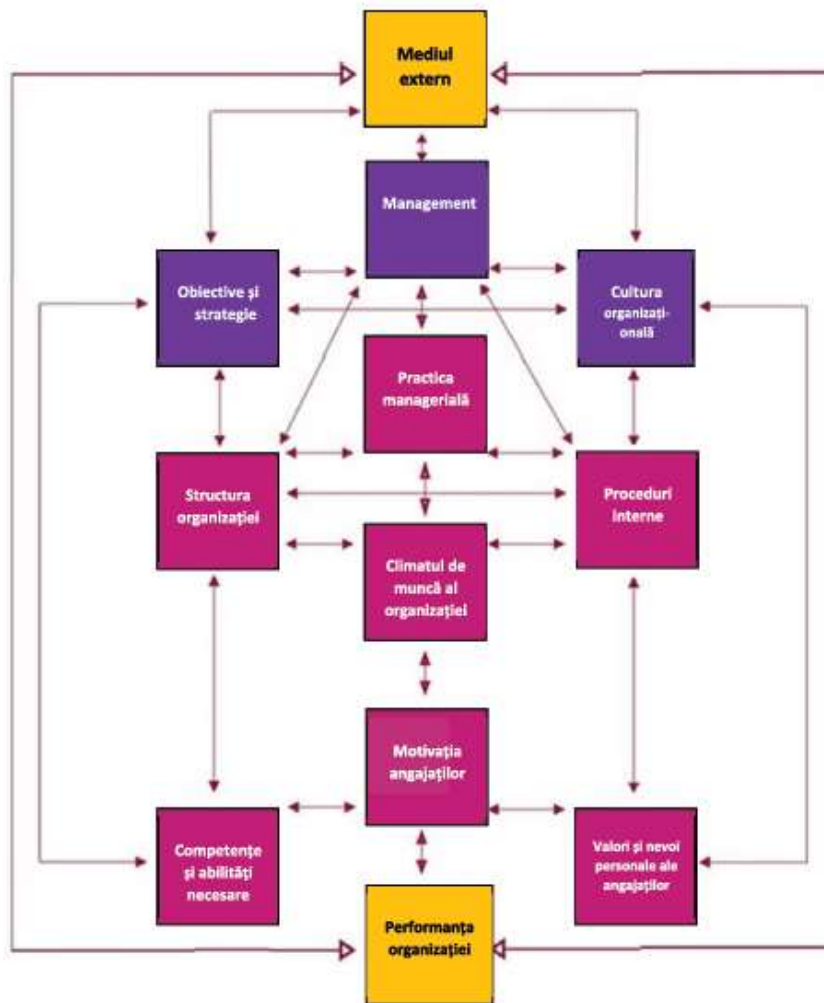
Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

- efectuarea evaluării nevoilor de instruire trebuie făcută de către managementul companiei sau de către persoane însărcinate de către acesta, care să înțeleagă clar obiectivele și prioritățile organizației și departamentelor acesteia, ca să poată evalua corect opțiunile de formare și să identifice în mod adecvat ce oportunități de formare vor contribui cel mai mult la succesul companiei.
- Elaborarea unei planificări realiste depinde de înăelegerea adecvată a întregului complex de factori care contribuie și determină performanța unei companii și a relațiilor de interdependență stabilite între acestea.

Sistemele de relații și interdependențe între componentele care determină performanța unei organizații:



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Evaluarea nevoilor de învățare la nivelul unei companii se realizează printr-o comparare structurată, fundamentată pe date colectate într-o manieră riguroasă, între:

- nivelul de cunoștințe, competențe și abilități deținute de către angajați la momentul evaluării;
- standardul de competență asociat pozițiilor pe care aceștia le ocupă în organizație.

Diferența identificată indică aspectele în care compania nu performează și unde se impune un efort de instruire și de formare profesională a angajaților. Evaluarea nevoilor de învățare la nivelul unei companii este, așadar, o analiză diferențială.

Pentru efectuarea evaluării nevoilor de învățare se pot utiliza cinci metode de analiză:

- **Analiza documentară.** Această metoda implică studierea documentelor întreprinderii pentru identificarea situațiilor disfuncționale corectabile prin stagii de instruire dedicate. Documentele care pot fi analizate pentru extragerea unor concluzii pot fi:
 - rapoarte, înregistrări și evaluări efectuate de către departamentele de resurse umane (fășele postului, interviurile de angajare, evaluările de performanță, situația fluctuației de personal, cererile de demisie (pentru componenta motivării acestora), rapoarte de cercetare disciplinară etc.);
 - rapoartele asupra incidentelor din aria siguranței și protecției muncii (numărul accidentelor de muncă, a cauzelor producerii lor, rapoarte privind evaluarea situațiilor de risc în întreprindere etc.)
 - alte documente ale companiei: înregistrările de producție, vânzări și costuri, referate de necesitate, rapoarte de estimare a costurilor produse de utilizarea deficientă a echipamentelor sau de utilizarea nerațională a resurselor materiale ale întreprinderii, estimarea costurilor de reparații și mentenanță pentru echipamentele existente, analize de cost-beneficiu asupra dotărilor tehnologice existente și posibilelor investiții în tehnologie etc.
- **Observația structurată.** Este o metodă de monitorizare de către staful managerial a activității angajaților utilizând un set de indicatori definiți. Acțiunea de observare se finalizează cu completarea unor fișe de monitorizare, în care sunt menționați parametrii constatați în urma observației întreprinse. Datele incluse în fișele de monitorizare sunt analizate apoi în comparație cu standardele de competență, funcționalitate sau eficiență așteptate de către managementul companiei.



ASOCIAȚIA
ÎNȚEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

- **Interviuri structurate.** Interviurile structurate sunt instrumente de chestionare cu structura prestabilită a întrebărilor, în cadrul cărora discuția este canalizată către teme definite în mod precis. Informațiile colectate prin interviuri pot identifica lacunele pe care o organizație trebuie să le abordeze. Ele pot fi realizate cu angajați, cu clienți sau cu furnizorii externi, pentru determinarea aspectelor neperformante sau insuficient funcționale care pot fi remediate prin programe de instruire sau de perfecționare a angajaților. Intervievarea angajaților în scopul evaluării nevoilor de învățare diferă de evaluarea performanțelor angajaților, scopul intervievării fiind acela de a identifica modalitățile de soluționare prin formare a nevoilor companiei, și nu deficiențele particulare din nivelul de competență profesională al angajaților. Interviurile pot fi desfășurate de către reprezentanți ai companiei desemnați în acest sens, sau de către experți externi companiei. Pentru intervievarea angajaților proprii este indicată utilizarea unor colaboratori externi, fiind constatată în practica de specialitate a tendinței persoanelor de a furniza unor operatori de interviu necunoscute răspunsuri cu un grad mai ridicat de acuratețe și obiectivitate decât unora care provin din cercul lor social sau de muncă.
- **Focus grup.** Spre deosebire de interviurile aplicate individual persoanelor, folosirea grupurilor focus implică interogarea simultană a mai multor persoane despre aspectele care impun nevoi de formare în cadrul companiei. Grupul este de regulă alcătuit din 8-12 participanți și interviul este realizat într-un spațiu adecvat (sală de ședință) de către un moderator al discuției de grup. Acesta conduce discuția în baza unor teme înscrise într-un ghid de interviu, încurajând interacțiunea participanților pe subiectele propuse. Focus grupul extrage cu o mai mare acuratețe decât interviul opiniile și impresiile configurate colectiv cu privire la experiențe și contexte organizaționale și de muncă. Metoda este recomandată și în special în situația intervievării clienților sau beneficiarilor produselor sau serviciilor realizate de către firmă.
- **Anchete prin chestionar.** Ancheta reprezintă metoda cea mai des utilizată în realizarea evaluării nevoilor de învățare la locul de muncă, datorită posibilității autoaplicării sale. Chestionarul este un formular standardizat în care sunt menționate un număr de întrebări (cunoscute în limbajul de specialitate ca itemi) cu răspunsuri predefinite sau deschise. Ele pot fi aplicate angajaților, clienților, beneficiarilor, furnizorilor ș.a. și distribuite pentru a fi completate în scris, electronic sau aplicate telefonic.



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Metoda optimă pentru realizarea unei analize diferențiale de către companie cu scopul evaluării nevoilor de învățare, depinde de tipul organizației, de mărimea sa, de profilul activității, de nivelul de educație al angajaților și de elemente de context. În funcție de situație, poate fi util să folosiți una sau mai multe metode. Analiza rezultatelor datelor colectate se va face coroborat și va evidenția aspectele discordante între nivelul existent în companie și nivelul așteptat sau programat prin strategia managerială.

Întrebările la care trebuie să răspundă o analiză diferențială pot fi regăsite în următoarea listă:

- De ce există o deficiență de performanță în companie?
- Ce generează ea? Cum se manifestă (productivitate scăzută, absenteism, utilizare nerațională a resurselor, manipularea deficitară a echipamentelor, accidente de muncă etc.)?
- Cu ce aspecte care țin de competențele angajaților are legătură aceasta?
- Cine dintre angajați și care dintre departamente contribuie mai mult la perpetuarea acestor scăderi în performanță?
- Cât din deficiențele constatate pot fi rezolvate prin creșterea calității formării profesionale a angajaților?
- Sunt așteptate schimbări în planul organizațional al companiei sau în fluxurile operaționale și tehnologice de natură să afecteze performanța întreprinderii? (introducerea de noi tehnologii, desființarea sau înființarea unor departamente, extinderea activităților ș.a.)
- Care sunt cele mai bune modalități prin care pot fi realizate sarcinile de lucru asociate cu joburile din companie?
- Dețin angajații abilitățile, cunoștințele și competențele necesare desfășurării optime a sarcinilor postului?
- Care dintre aceste sarcini sunt asociate cu riscuri ridicate (asupra siguranței angajatului, a proprietăților, a echipamentelor)?
- Cum ar trebui organizate programele de formare profesională pentru ca acestea să poată aduce beneficii optime pentru întreprindere și să aibă un impact cât mai redus asupra desfășurării operațiunilor curente ale companiei?

Nevoile de formare la locul de muncă prin conexare cu domeniile de specializare inteligentă:

Direcțiile de evoluție ale economiei contemporane constrâng companiile care doresc să îndeplinească standardele de competitivitate să se adapteze tehnologic. Conform strategiei naționale pentru competitivitate 2015-2020,



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

adoptată prin HG nr.775/2015 și competența prin HG nr. 640/2018, sunt indicate posibilități de creștere a competitivității companiilor care activează în unsprezece sectoare economice prin asimilarea unor practici de lucru, a unor inovații tehnologice și a unor oportunități de business definite de către Comisia Europeană specializări inteligente.

Dezvoltarea unor programe de formare profesională în întreprinderi este necesar să fie corelată cu posibilitatea de dezvoltare a companiei prin reorganizarea activității în acord cu specializările inteligente. Pentru o înțelegere mai bună a modului în care companiile pot valorifica activitățile din aria specializărilor inteligente am oferit în cadrul ANEXEI 1 o ghidare tematică.

Elaborarea planului de instruire al angajaților:

După ce au fost evaluate nevoile și opțiunile de formare, se va întocmi în baza acestor rezultate un plan de instruire a angajaților companiei. Planul poate opera anumite prioritizări cu privire la formarea profesională a anumitor angajați sau anumitor departamente sau asupra dezvoltării unor competențe, abilități sau cunoștințe considerate mai urgente pentru companie față de altele.

Planul de instruire este organizat în forma unui calendar al desfășurării formării profesionale. În situația în care există un calendar extern pentru unele cursuri de formare asociate cu obligații de instruire în scopuri de conformitate legală, acestea trebuie să fie incluse de către companie în programările proprii.

Planul de instruire este însoțit de către o fundamentare, în care este expusă:

- justificarea propunerilor făcute;
- prezentarea formelor de formare profesională recomandate, a modalității prin care angajații ai companiei sunt mobilizați ca formatori/instrucitori/supervizori în cadrul programelor de formare recomandate;
- prezentarea detaliată a aspectelor logistice asociate implementării programelor de formare la locul de muncă;

Evaluarea performanței angajaților în scopul planificării stagiilor de formare la locul de muncă:



ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Instrumentul cel mai eficient al unei companii pentru evaluarea nevoilor de formare profesională a angajaților o reprezintă evaluarea nivelului acestora de performanță și analiza datelor colectate în relație cu așteptările proiectate de către strategia managerială de dezvoltare a întreprinderii. Rezultatele procesului de evaluare a performanțelor angajaților nu trebuie să se transpuă doar în stimulare salarială și promovare, ci și în optimizare organizațională (creșterea calității pregătirii angajaților, dezvoltarea abilităților și competențelor acestora, îmbunătățirea procedurilor interne ale întreprinderii, reorganizare, îmbunătățirea strategiilor de lucru în cadrul departamentelor ș.a).

Datele colectate prin intermediul evaluărilor angajaților reprezintă cea mai importantă sursă de informații pentru fundamentarea planului de instruire al angajaților. Procedura de evaluare a performanțelor angajaților este principala modalitate prin care angajatorul determină gradul în care angajații își îndeplinesc sarcinile și responsabilitățile asociate postului și contribuie la atingerea obiectivelor și țăintelor companiei. Majoritatea companiilor proiectează formulare de evaluare insuficient elaborate pentru a putea furniza un tablou complet al nivelului de competențe, abilități și cunoștințe deținute de către angajat și pentru a permite o lectură a lor în raport cu un model de performanță proiectat la nivelul companiei.

Detaliem în cadrul Anexelor un model de chestionar de evaluare a performanțelor organizat pentru a răspunde implicit necesității de evaluare a nevoilor de formare din întreprindere.

Evaluarea nevoilor de formare a angajaților în scopul planificării stagiilor de formare la locul de muncă:

O componentă importantă a proiectării stagiilor de învățare la locul de muncă în companie o reprezintă colectarea feed-back-ului dinspre angajați asupra nevoilor de formare profesională resimțite de către aceștia. Cea mai directă și facilă modalitate de colectare a acestor informații se realizează prin aplicarea unui chestionar angajaților.

Aplicarea chestionarului:

- permite colectarea structurată și standardizată a răspunsurilor, oferind posibilitatea realizării unor statistici interne în baza unor criterii stabilite de către management;
- asigură acoperirea integrală a angajaților din companie;
- dă posibilitatea managementului să înțeleagă în detaliu nevoile de formare din companie;
- oferă angajaților posibilitatea de a reflecta asupra nevoilor de formare și de a le conștientiza importanța;



ASOCIAȚIA
ÎNȚREPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsurile pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

- asigură construirea unei legături de încredere între management și personalul subordonat.

Chestionarele pot fi autoaplicate sau aplicate în format tipărit sau online (în funcție de natura activității economice, de vârsta și de calificarea angajaților din subordine). La secțiunea Anexe poate fi consultat modelul unui astfel de chestionar.

VIII. IMPLEMENTAREA PROGRAMELOR DE FORMARE PROFESIONALĂ LA LOCUL DE MUNCĂ

Instrumente suport pentru angajatori în implementarea programelor de formare profesională la locul de muncă:

Structura procesului de implementare a programelor de formare profesională la locul de muncă:

1. Planificarea – pregătirea internă a tuturor aspectelor ce țin de buna desfășurare a unui astfel de program;
2. Implementarea - derularea efectivă a programului;
3. Feedback-ul - se va realiza pe două direcții: atât din partea mentorului cât și din partea angajatului participant. Este modalitatea cea mai eficientă prin care se va putea evalua rata de succes a unui astfel de program în companie.

ETAPA 1 - PLANIFICAREA

Pentru o bună implementare în companie a unui program de învățare la locul de muncă trebuie luate în considerare anumite aspecte de ordin intern, și anume:

1. Anagajamentul/implicarea conducerii companiei, incluzând aici decizia de alocare a resurselor necesare; sprijin în identificarea angajaților participanți la program și a angajatului/angajaților care vor avea rolul de mentor; implicare în dezvoltarea unui plan de instruire realist bazat pe dezvoltarea/multiplicarea de competențe și abilități necesare dezvoltării companiei (vezi secțiunea Anexe).



ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsurile pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Beneficiile unei companii ca urmare a derulării unui program de formare acoperă: utilizarea unui program de instruire care este centrat pe însușirea și transmiterea de cunoștințe specifice companiei; creșterea productivității și a sentimentului de siguranță în rândul angajaților ca rezultat al expunerii acestora la instruire aprofundată; creșterea nivelului de loialitate față de companie ca răspuns la implicarea acesteia în dezvoltarea carierei angajaților prin formarea acestora. Trebuie avut în vedere faptul că derularea unui astfel de program în cadrul companiei poate presupune o scădere temporară a productivității sau a fluxului de lucru pe pozițiile angajaților implicați efectiv în program - mentorul și angajatul-participant. Luând în calcul că implementarea unui astfel de program face parte dintr-o investiție în sustenabilitatea generală a companiei, scăderea temporară a productivității poate fi considerată drept monedă de schimb pentru creșterea productivității pe termen lung prin multiplicarea competențelor cheie identificate la nivelul companiei.

În pofida existenței de beneficii multiple, pentru proiectarea și derularea unui program de formare profesională este important să ne asigurăm de existența angajamentului/implicării conducerii companiei.

2. Identificarea posturilor specifice din organigramă pe care compania dorește să le dezvolte prin formare.

Definirea clară a posturilor care vor fi incluse în programul de formare, presupune documentarea completă asupra tuturor proceselor specifice asociate acestui post (detalierea proceselor/ sarcinilor zilnice efectuate dar și a cunoștințelor necesare pentru executarea acestora). Se recomandă ca această activitate să fie derulată fie prin consultarea fișelor de post fie împreună cu personalul departamentului de Resurse Umane, care dispune de informații clare și specifice fiecărei poziții din organigrama companiei.

Realizarea unei descrieri bazată pe documentele care reglementează relația de muncă nu este întotdeauna suficientă, motiv pentru care se va realiza și o interogare a mentorului care va descrie cât se poate de detaliat activitățile principale care definesc poziția pe care o ocupă. Este foarte important ca descrierea posturilor propuse pentru participarea la formare profesională să includă, dacă este cazul, și informații despre cerințele pe care un angajat trebuie să le îndeplinească dacă dorește să ocupe un astfel de post (ex: cerințe legate de nivelul minim de studii necesar pentru ocuparea aceluși post). Pe baza informațiilor colectate de la mentori și din documentele descriptive ale postului va fi realizată o fișă descriptivă care va fi utilizată la momentul în care se va comunica intern lansarea programului (vezi secțiunea Anexe).



ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

3. Durata programului. În acest context este necesară stabilirea unui orar sau a unei agende de derulare ținându-se cont de programul de lucru al companiei și luându-se în considerare și alte activități specifice fiecărui post, care nu suportă amânare. Acest aspect este foarte important pentru a reduce la minim efectele negative pe care implementarea unui astfel de program le-ar putea aduce la nivelul companiei sau la nivelul îndeplinirii sarcinilor de serviciu pentru persoanele implicate. (vezi secțiunea Anexe)

ETAPA 2 – IMPLEMENTAREA

1. Comunicarea implementării programului de formare

Derularea efectivă a programului de formare se va realiza etapizat și va debuta cu o comunicare internă referitoare la lansarea acestui tip de program de formare non-formală în cadrul companiei. Comunicarea se va realiza fie de către conducerea companiei, fie de către un reprezentant desemnat de aceasta cu rol de coordonator al programului (de exemplu o persoană din cadrul departamentului de Resurse Umane). Informațiile vor ajunge la toți angajații companiei prin intermediul poștei electronice. În cazul în care, la nivelul unei companii se consideră că un alt canal de comunicare este mai eficient, se va utiliza acesta.

În această etapă trebuie ținut cont ca mesajul care va fi transmis trebuie să conțină obligatoriu următoarele informații/ materiale:

1. Lista posturilor care sunt incluse în program însoțită de fișa descriptivă a acestora realizată în etapa de pregătire a programului. Această fișă va include și numele mentorului alocat fiecărui post în parte;
2. Agenda de derulare a programului;
3. Cererea de înscriere în program (vezi secțiunea Anexe)
4. Termenul limită până la care se realizează înscrierea;
2. Centralizarea cererilor de înscriere și comunicarea cu mentorul și angajații-participanți

ETAPA 3 – FEEDBACK

Evaluarea experienței participării la programul de formare va fi realizată din două perspective:



ASOCIAȚIA
ÎNȚEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

1. Cea a mentorului care va evalua cunoștințele, abilitățile și competențele angajatului - participant ca potențial ocupant al postului. În această etapă rolul mentorului este de a formula recomandări și sugestii referitoare la capacitatea angajatului-participant de a ocupa un post similar. În cazul în care acesta consideră că participantul ar avea nevoie și de participarea la alte programe de formare, formale sau non-formale, va include printre recomandări și informații de acest tip.
2. Cea a angajatului-participant care, după experiența de formare, va trebui să evalueze dacă postul respectiv prezintă în continuare interes și dacă consideră că deține minimul de competențe și abilități necesare derulării sarcinilor și atribuțiilor pe care acel post le implică. Feedback - ul angajatului -participant va include și referințe la întregul program și la mentorul cu care a interacționat, recomandări care vor fi utilizate în ajustarea și îmbunătățirea pe viitor a programului.

Colectarea ambelor categorii de feedback se va realiza prin formulare-tip puse la dispoziție intern. Aceste formulare sunt prezentate în secțiunea Anexe.



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Anexa nr. 1

CHESTIONAR DE EVALUARE A NEVOILOR DE FORMARE A ANGAJAȚILOR ÎN COMPANIE

(Model)

Autocompletat de către angajați.

Stimate coleg,

Compania noastră dorește să dezvolte în perioada următoare noi oportunități de învățare la locul de muncă pentru angajații săi. Ne-ați ajuta, ca să vă putem sprijini cu folos, prin completarea chestionarului de mai jos.

Răspunsurile dvs. ar fi de un real sprijin în construirea unor soluții care să răspundă nevoilor de formare profesională cu care vă confrunțați.

Vă mulțumim.

INFORMAȚII DESPRE ANGAJAT:

Gen:

Masculin Feminin

Vârsta:

16 - 19 ani

20 - 25 ani

26 - 35 ani

36 - 45 ani

Peste - 45 ani

Dizabilități:

Da Nu

CONTINUITATE ȘI VECHIME:

De cât timp lucrați în companie?



ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

- Sub 1 an
- 1 - 3 ani
- 3 - 5 ani
- 5 - 10 ani
- Peste 10 ani

Ați ocupat și alte posturi în companie înainte celui deținut acum?

Da Nu

Ați ocupat anterior posturi similare în alte companii?

Da Nu

Când v-ați angajat, postul:

A coincis cu pregătirea și experiența dvs.

A fost o oportunitate

Intenționați să urmați o carieră profesională în profilul postului pe care îl ocupați?

Da Nu

ROLUL ÎN ORGANIZAȚIE ȘI PROFILUL JOBULUI:

Care este denumirea postului pe care îl ocupați?

Sunteți angajat:

Normă întreagă

Normă parțială

Perioadă determinată

Perioadă nedeterminată

Programul de lucru este:

De zi

De noapte

Pe ture



**ASOCIAȚIA
ÎNȚEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Câte ore lucrați pe săptămână conform contractului de muncă?

Câte ore lucrați în medie peste program într-o săptămână obișnuită de muncă?

Aveți alți angajați în subordine?

Da Nu

Doar dacă răspunsul este DA:

Câți?

Pentru îndeplinirea sarcinilor de muncă, este necesară armonizarea/conlucrarea permanentă cu alți angajați?

Da Nu

Lucrați în echipă?

Da Nu

Aveți în companie sarcina de a îi instrui informal pe alți angajați?

Da Nu

Doar dacă răspunsul este DA:

Cât de dificilă evaluați ca fiind această sarcină?

Foarte dificilă

Dificilă

Simplă

Foarte simplă

RECEPTAREA JOBULUI:

Cunoașteți obiectivele generale ale jobului pe care îl ocupați?

Da Nu

Doar dacă răspunsul este DA:



**ASOCIAȚIA
ÎNTRERINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Puteți să indicați câteva dintre ele?

Indicați două dintre responsabilitățile cele mai importante asociate jobului pe care îl ocupați?

1.

2.

Ați primit la angajare o descriere a postului?

Da Nu

Cât de corect descrie fișa postului responsabilități acestuia?

Acordă o notă de la 1 la 10, unde 1 este nivelul cel mai mic și 10 nivelul cel mai mare

În opinia dvs. postul pe care îl ocupați este important pentru organizație?

Da Nu

Ce vă place cel mai mult la jobul pe care îl ocupați?

Ce vă displace cel mai mult la jobul pe care îl ocupați?

Indicați trei lucruri care constituie pentru dvs. un factor de stres la locul de muncă:

Vă simțiți valorizat la locul de muncă?

Da Nu

Vă simțiți sprijinit de către superiorii ierarhici?

Da Nu

Vă simțiți integrat în colectivul de muncă?

Da Nu



**ASOCIAȚIA
ÎNTRERINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Vă simțiți recompensat adecvat pentru implicarea în activitatea companiei?

Da Nu

Indicați trei lucruri pe care le-ați schimba la jobul dvs. pentru a realiza mai eficient, mai rapid și mai satisfăcător sarcinile de serviciu:

Considerați că abilitățile și experiența dvs. sunt folosite în postul pe care îl ocupați?

Da Nu

SCHIMBĂRILE ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE:

Vă confrunțați cu schimbări în aria de competență a postului?

Da Nu

Doar dacă răspunsul este DA:

Schimbările survenite sunt:

- | | | | | |
|---|----|--------------------------|----|--------------------------|
| a) De natură tehnologică | Da | <input type="checkbox"/> | Nu | <input type="checkbox"/> |
| b) Inovații legate de operații și procese de muncă | Da | <input type="checkbox"/> | Nu | <input type="checkbox"/> |
| c) În planul normatic (modificări de legi și regulamente) | Da | <input type="checkbox"/> | Nu | <input type="checkbox"/> |
| d) În planul cunoașterii/al conținuturilor profesionale | Da | <input type="checkbox"/> | Nu | <input type="checkbox"/> |

Receptați aceste schimbări ca stresante?

Da Nu

Cât de dificil este pentru dvs. procesul de adaptare la aceste schimbări?

(Acordați o notă de la 1 la 10, unde 1 este nivelul cel mai mic și 10 nivelul cel mai mare)

EDUCAȚIE, FORMARE:

Ultima școală pe care ați absolvit-o este:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Școala primară | <input type="checkbox"/> |
| Gimnaziu | <input type="checkbox"/> |
| Școală profesională și tehnică | <input type="checkbox"/> |
| Liceul | <input type="checkbox"/> |
| Școală postliceală | <input type="checkbox"/> |



**ASOCIAȚIA
ÎNTRERINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Facultate

Masterat/Doctorat

Câți ani au trecut de la absolvirea ultimei școli?

Ați participat la programe de formare profesională continuă?

Da Nu

Doar dacă răspunsul este DA:

Au fost aceste programe de formare în profilul postului pe care îl ocupați în prezent?

Da Nu

În urmă cu cât timp ați urmat ultimul curs de instruire:

Cum evaluați aceste programe?

Folositoare

Nefolositoare

Este important să urmați cursuri de instruire continuă pentru jobul pe care îl ocupați?

Da Nu

Doar dacă răspunsul este DA:

Pot fi îndeplinite nevoile de instruire profesională continuă solicitate de către post prin programe desfășurate la locul de muncă?

Da Nu

Care sunt așteptările dumneavoastră cu privire la programele de formare dezvoltate în companie?



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Anexa nr. 2

**FORMULAR DE EVALUARE A PERFORMANTELOR ANGAJAȚILOR ÎN SCOPUL
EVALUĂRII NEVOILOR DE FORMARE ÎN COMPANIE**

(Model)

Instrucțiuni de completare:

Formularul de evaluare este completat de către managerul/șeful de departament. Acesta parcurge criteriile listate în formular și încadrează angajatul într-una dintre următoarele trei clase de evaluare:

1.	Sub așteptări - Eșuează în mod constant în a își îndeplini sarcinile de lucru. Nivelul de abilități, de performanță sau de competență dovedit este sub standardul acceptat de către companie. Fără o îmbunătățire adecvată a nivelului nu este recomandată menținerea sa ca angajat.
2.	La nivelul așteptărilor - Îndeplinește într-un mod satisfăcător sarcinile de lucru. Abilitățile, performanțele și competențele sale se încadrează în cerințele poziției pe care o ocupă.
3.	Peste așteptări - Depășește adesea nivelul cerințelor postului. Îndeplinește eficient și cu ușurință sarcinile de lucru. Abilitățile și performanțele sale depășesc competențele asociate poziției pe care o ocupă.

Evaluarea realizată trebuie să reflecte fidel performanța generală a angajatului, în acord cu sarcinile și așteptările stabilite în fișa postului, și să furnizeze evaluări obiective asupra abilităților și datelor sale.

În spațiile rezervate, adăugați comentarii, gânduri și observații importante pentru procesul de evaluare, utile pentru proiectarea planului de formare profesională al companiei.

Data despre angajat:

Nume angajat:	
Poziția în companie:	
Departamentul:	
Numele superiorului ierarhic:	
Perioada evaluării:	
De la:	Până la:



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Nume evaluator:

Competența pe post:

Abilități, competențe și cunoștințe profesionale

Gradul în care angajatul deține cunoștințele și abilitățile necesare pentru a își putea îndeplini cu succes sarcinile de lucru.

Calificativ evaluare:

Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări

1/2/3

Comentarii:

Abilități tehnologice

Gradul în care angajatul stăpânește utilizarea tehnologiilor, echipamentelor și instrumentelor asociate activității postului.

Calificativ evaluare:

Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări

1/2/3

Comentarii:

Calitatea muncii realizate

Nivelul de calitate a muncii realizate de către angajat: atenția angajatului pentru detalii, autoverificarea muncii efectuate, capacitatea de perfecționare în operațiuni de muncă, respectarea standardelor de calitate recunoscute.

Calificativ evaluare:

Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări

1/2/3

Comentarii:

Calitatea muncii realizate

Realizarea volumului de muncă repartizat: îndeplinirea completă a sarcinilor de muncă în timpul alocat, respectarea termenelor limită, capacitatea de finalizare a lucrărilor în condițiile unor sarcini simultane de rezolvat.

Calificativ evaluare:

Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări

1/2/3

Comentarii:

Aptitudinea la locul de muncă

Dezvoltarea de către angajat a unei atitudini pozitive cu privire la locul de muncă, de cooperare în organizație, de acceptare și de acordare a sprijinului către ceilalți colegi. Angajatul construiește și întreține relațiile de muncă, acceptă



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

sugestii și critici, asimilând feedback-ul primit de la colegi.	
Calificativ evaluare: Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări	1/2/3
Comentarii:	

Abilități de comunicare	
Angajatul comunică în raporturile de muncă clar, eficient și exact. Stăpânește deopotrivă atât comunicarea directă (verbală) cât și pe cea scrisă. Deține capacitatea de a își însuși stilul de comunicare impus de context.	
Calificativ evaluare: Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări	1/2/3
Comentarii:	

Aspecte comportamentale:

Capacitatea de cooperare	
Angajatul lucrează bine cu ceilalți angajați, indiferent de palierul ierarhic. Stabilește relații de muncă armonioase și contribuie în mod voluntar la reușitele departamentului din care face parte. Angajatul îl susține pe ceilalți colegi, având disponibilitatea de a îi ajuta și de a le transfera cunoștințele sale.	
Calificativ evaluare: Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări	1/2/3
Comentarii:	

Nivelul de încredere	
Angajatul își respectă angajamentele și sarcinile de serviciu, își asumă răspunderea pentru munca realizată, respectă în mod corespunzător instrucțiuni, direcții și proceduri. Nu interferează peste munca altor colegi și nu se angajează în acțiuni fără cunoștința șefului ierarhic.	
Calificativ evaluare: Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări	1/2/3
Comentarii:	

Spiritul de inițiativă	
Angajatul este voluntar și caută în mod activ să își asume responsabilități suplimentare fără să i se ceară acest lucru. Identifică oportunități noi de lucru înăuntrul companiei.	



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Calificativ evaluare:	
Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări	1/2/3
Comentarii:	

Punctualitate	
Angajatul nu întârzie la program, nu absentează fără motiv, nu pleacă înainte de finalizarea programului, respectă intervalele de timp stabilite prin schema operațională a organizației și întâlnirile de lucru. Angajatul are simțul timpului, realizând activitățile de lucru în calendarul prevăzut.	
Calificativ evaluare:	
Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări	1/2/3
Comentarii:	

Capacitățile analitice	
Angajatul deține capacitate superioară de a analiza și de a rezolva probleme, având abilitatea de a realiza rapid și facil inferențe logice.	
Calificativ evaluare:	
Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări	1/2/3
Comentarii:	

Capacitatea de adaptare	
Angajatul se adaptează rapid și eficient la noile direcții trasate de către superiori. Asimilează ușor proceduri, abordări și sarcini noi. Se adaptează rapid la un climat de lucru imprevizibil.	
Calificativ evaluare:	
Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări	1/2/3
Comentarii:	

Creativitate și spirit inovativ	
Angajatul identifică frecvent modalități neașteptate de abordare și rezolvare a sarcinilor de lucru, care eficientizează activitatea companiei, fără să i se ceară acest lucru. Identifică modalități inovative de utilizare a instrumentelor, resurselor și tehnologiilor .	
Calificativ evaluare:	
Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări	1/2/3



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Comentarii:

Calități manageriale (dacă se aplică)

Abilități de coordonare

Angajatul deține capacitatea de a-i coordona pe ceilalți, de a proiecta operațiuni funcționale optime pentru o echipă. Angajatul îi motivează pe ceilalți să performeze mai bine și îi ajută să se armonizeze în realizarea sarcinilor.

Calificativ evaluare:

Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări

1/2/3

Comentarii:

Abilități de planificare și organizare

Angajatul planifică și organizează eficient sarcinile de muncă ale unei echipe. Se coordonează bine cu alți lucrători și departamente și stabilește în mod corespunzător prioritățile și schemele de lucru necesare obiectivelor organizației.

Calificativ evaluare:

Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări

1/2/3

Comentarii:

Abilități de supervizare

Angajatul supraveghează eficace munca angajaților aflați în subordine. Deține abilitatea de a atribui în mod corespunzător sarcinile de lucru și de a trasa corect termenele de realizare.

Calificativ evaluare:

Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări

1/2/3

Comentarii:

Abilități administrative (dacă este cazul)

Angajatul gestionează în companie sarcini administrative și asigură respectarea politicilor organizaționale. Utilizează corespunzător bugetul și resursele companiei.

Calificativ evaluare:

Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări

1/2/3

Comentarii:



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Nivelul de performanță

Obiectivele prevăzute pentru perioada acoperită de către evaluare
<p>Analiza modului în care angajatul a îndeplinit prin activitatea sa obiectivele de performanță în perioada evaluată. Identificați acele domenii de responsabilitate în care angajatul nu și-a îndeplinit obiectivele de performanță.</p> <p>Evaluati progresul realizat de angajat în raport cu obiectivele și sarcinile de serviciu, selectând caseta corespunzătoare sub fiecare obiectiv enumerat.</p>
Obiectivul 1:
Progres satisfăcător: _____ Progres nesatisfăcător: _____
Obiectivul 2:
Progres satisfăcător: _____ Progres nesatisfăcător: _____
Obiectivul 3:
Progres satisfăcător: _____ Progres nesatisfăcător: _____

Obiective pentru perioada următoare	
<p>Enumerați obiectivele și îndatoririle de serviciu care trebuie continuate sau finalizate în anul următor. Actualizați această secțiune, dacă este necesar, în situațiile de revizuire a planului managerial general, ca urmare a unor contexte neprevăzute.</p>	
Obiectivul 1:	
Obiectivul 2:	
Evaluarea generală	
<p>Evaluarea performanței generale a angajatului. Se va realiza ținându-se seama de cerințele postului, de rezultatul evaluării pe fiecare capitol, de realizarea obiectivelor de performanță asimilate poziției.</p>	
<p>Calificativ evaluare:</p> <p>Sub așteptări/la nivelul așteptărilor/peste așteptări</p>	1/2/3
Comentarii:	



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Obiective de formare profesională

Această secțiune va cuprinde oportunitățile de îmbunătățire a performanței și abilităților angajatului. Menționați forma de instruire recomandată, punând-o în relație cu obiectivele de dezvoltare ale organizației. Va fi menționat, de asemenea, calendarul pentru finalizare.

Obiectivul de formare profesională 1:

Obiectivul de formare profesională 2:

Obiectivul de formare profesională 3:



**ASOCIAȚIA
ÎNTRERINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS

 **CLEMON**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Anexa nr. 3

CHESTIONAR DE EVALUARE A FORMĂRII ANGAJATULUI

(Model)

Aplicat angajatului format

Nume, prenume (funcție) angajat format: _____

Curs de formare profesională efectuat în perioada: _____

Denumire curs absolvit: _____

Descrieți principalele competențe dobândite în urma absolvirii cursului:

Ce ați apreciat cel mai mult în cadrul experienței de formare?

Care considerați că a fost cel mai important lucru pe care l-ați învățat în cadrul experienței de formare?

Vă rugăm să răspundeți la următoarele întrebări alegând unul din următoarele răspunsuri:

- 5 – Total de acord
- 4 – Oarecum de acord
- 3 – Nici acord, nici dezacord
- 2 – Oarecum dezacord
- 1 – Total dezacord



**ASOCIAȚIA
ÎNTRERINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Afirmație	Cod răspuns
Experiența avută în cadrul programului de formare profesională a reprezentat un câștig profesional.	
Am înțeles în detaliu operațiunile explicate în cadrul programului de formare profesională.	
Am avut în cadrul programului de formare profesională ocazia să valorific pregătirea pe care o dețin.	
Am interacționat ușor cu restul angajaților în decursul programului de formare profesională.	
Am avut ocazia să propun soluții pentru rezolvarea sarcinilor de muncă sau a situațiilor de lucru cu care ne-am confruntat.	
Am despins o cunoaștere mai bună a circuitelor funcționale ale companiei.	
Am învățat prin intermediul cursului care sunt responsabilitățile tuturor posturilor conectate cu cel monitorizat.	
Sarcinile postului monitorizat au fost solicitante și cu un grad de complexitate superior celor executate de mine până în prezent.	
Am descoperit la mine abilități despre care nu știam până la efectuarea cursului.	
Am conștientizat că am nevoie de formare profesională continuă pentru a îmi putea exercita în mod optim sarcinile de muncă.	
Aș putea să îi înlocuiesc cu succes pe colegii care ocupă un post de tipul celui monitorizat.	
Consider că postul monitorizat mi se potrivește mai bine decât postul ocupat în prezent.	



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Anexa nr. 4

FORMULAR DE EVALUARE A PROCESULUI DE FORMARE

(Model)

Aplicat angajatului mentor/formator

Nume, prenume (funcție) angajat format și evaluat:

Curs de formare profesională efectuat în perioada: _____

Evaluarea performanțelor angajatului în timpul programului de formare (se va completa folosind următoarea scală):

5 – Excepțională

4 – Peste medie

3 – Medie

2 – Sub medie

1 – Extrem de scăzută

Abilități și competențe legate de muncă	Punctaj
Angajatul format s-a dovedit bine pregătit pentru sarcinile asociate postului.	
Angajatul format a înțeles în mod adecvat responsabilitățile postului și a asimilat rapid și corect abilitățile și cunoștințele asociate cu competențele postului.	
Am interacționat ușor cu angajatul format.	
Angajatul a propus soluții noi, funcționale pentru rezolvarea sarcinilor de muncă sau a situațiilor de lucru cu care ne-am confruntat.	
Relația angajatului format cu angajații aflați pe lanțul operațional a fost constructivă și bună.	
Sarcinile atribuite angajatului format au fost realizate prompt și corect.	
Angajatul a manifestat o atitudine pozitivă și implicată pe parcursul cursului.	
Observații suplimentare:	

Nume, prenume (funcție) angajat mentor/formator: _____

Semnătura: _____

Data: _____



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Anexa nr. 5

FORMULAR DE EVALUARE A ANGAJATULUI POST - CURS

(Model)

Completat de către reprezentatul echipei de management

Nume, prenume (funcție) angajat format și evaluat:

Curs de formare profesională efectuat în perioada: _____

Sarcini/responsabilități asociate postului:

1. _____
2. _____
3. _____

Evaluati performanțele angajatului în timpul stagiului (se va completa folosind următoarea scală):

5 – Excepțională

4 – Peste medie

3 – Medie

2 – Sub medie

1 – Extrem de scăzută

Abilități și competențe legate de muncă	Punctaj
Capacitatea de a deprinde proceduri și operațiuni de muncă: Angajatul a putut asimila în timpul cursului aspectele esențiale asociate jobului monitorizat.	
Teamwork: Angajatul a asimilat circuitul funcțional și a interacționat constructiv cu angajații aflați pe lanțul operațional, contribuind cu soluții la îndeplinirea eficientă a sarcinilor.	
Managementul timpului: Angajatul a executat sarcinile prompt și a făcut dovada că este operativ și are simțul termenelor de execuție a lucrărilor.	
Compatibilitatea cu postul: Capacitățile și abilitățile angajatului corespund cerințelor postului, angajatul acționând motivat în cadrul cursului	
Factori atitudinali: Angajatul manifestă atitudine pozitivă față de munca asociată postului, exprimă entuziasm și interes în îndeplinirea atribuțiilor. Nu este conflictual, exprimă spirit de	



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

răspundere, poate decide autonom și acționează în armonie cu echipa din care face parte.	
Capacitatea de a rezolva probleme: Angajatul are inițiativă, încercând să identifice soluții pentru optimizarea realizării activităților. Ia decizii adecvate atunci când situația o impune. Oferă soluții optime pentru rezolvarea situațiilor survenite în exercitarea sarcinilor de muncă.	
Seriozitate: Angajatul se dedică sarcinii de muncă atunci când îi este dată și nu se abate de la realizarea ei. Sarcinile sunt rezolvate corect și în timp, fără să fie nevoie să fie revăzute sau corectate de către superiori.	
Comunicabilitate: Angajatul comunică eficient cu colegii de muncă și cu superiorii. Transmite adecvat și clar conținutul necesar, fără exces sau deficit de comunicare. Comunicarea orală este succintă, adaptată contextului de muncă.	
Creativitate: Identifică modalități noi de a finaliza eficace și rapid sarcinile alocate și pentru a eficientiza procesele de muncă.	
Medie punctaj:	
Comentarii suplimentare:	

Nume, prenume (funcție) evaluator: _____

Semnătura: _____

Data: _____



**ASOCIAȚIA
ÎNȚEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Anexa nr. 6

DECIZIE INTERNĂ DE IMPLEMENTARE A PROGRAMULUI DE FORMARE PROFESIONALĂ
(Model)

S.C. _____ S.R.L.

Str. _____, Nr. _____, Bl. _____, Et. _____, Ap. _____

CUI: _____

DECIZIE INTERNĂ

NR. _____ / _____

Obiect: Implementarea la nivelul companiei a unui program de formare la locul de muncă

S.C. _____ S.R.L., cu sediul în Localitatea _____, Str. _____, Nr. _____, Bl. _____, Et. _____, Ap. _____, Jud. _____, reprezentată legal de Dl/Dna _____, în calitate de administrator, în baza atribuțiilor stabilite în contractul, statutul și Regulamentul de organizare și funcționare al companiei,

DECIDE

Art. 1: În perioada _____ la nivelul companiei se va implementa un program de formare la locul de muncă

Art. 2: Domnul/ Doamna _____, având funcția de _____ în cadrul companiei este numit(ă) Coordonator Program de formare profesională

Art. 3: Alocarea resurselor logistice și umane necesare implementării acestui program în scopul identificării angajaților participanți la program și a angajatului/angajaților care vor avea rolul de mentor și al dezvoltării unui plan de instruire realist bazat pe multiplicarea de competențe și abilități necesare.

ADMINISTRATOR S.C. _____ S.R.L.

NUME/ PRENUME _____

SEMNĂTURA ȘI ȘTAMPILA _____



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Anexa nr. 7

FORMULAR DE EVALUARE MENTOR

(Model)

Se completează mentorul fiecărui post inclus în programul de formare profesională

Nume prenume _____

Departament _____

Poziție ocupată în companie _____

Descrieți toate sarcinile/abilitățile specifice, în ordinea cerută de această poziție. Luați în considerare faptul că pot exista sarcini care sunt complet de rutină pentru dvs. acum, dar care pot să nu fie evidente pentru cineva nou în funcție.

Descrieți-le și pe acestea la fel de detaliat.

Exemplu: Abilitatea /Sarcina x (nominalizare)

(Descriere)

Gândiți-vă la sarcinile care sunt acum de rutină pentru dvs. Dintre acestea, enumerați acele sarcini pe care nu știați să le rezolvați când ați început . Cum ați învățat să rezolvați aceste sarcini? Cu ajutorul unui coleg de muncă? Singur (adică au venit o dată cu cunoștințele)? La locul de muncă, prin încercare și eroare?



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Care sunt cele mai importante elemente pe care un angajat-participant trebuie să le învețe pentru a fi "calificat" în ocuparea acestui post? Acestea ar putea fi abilități pe care le-ați învățat sau descoperit pe cont propriu.

Postul dvs. va fi inclus în programul de formare profesională organizat de companie. Vă mențineți interesul de a fi mentor pentru acest post?



**ASOCIAȚIA
ÎNȚEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Anexa nr. 8

FIȘA DESCRIPTIVĂ POSTURI PROGRAM

(Model)

Denumire post:	
Departamentul de care aparține postul:	
Persoana care ocupă în prezent acest post: (Va fi specificat numele mentorului desemnat pentru acest post)	
Descriere procese/atribuții/sarcini specifice postului: (Se vor descrie rând pe rând pe cât de detaliat posibil procesele/atribuțiile/sarcinile chele specifice postului așa cum reies din fișa de postului și din formularul de interogare al mentorului)	
Cerințe/ cunoștințe specifice postului: (Dacă este cazul vor fi menționate cerințele particulare postului pe care o persoană este obligatoriu să le îndeplinească. De exemplu: nivel de studii obligatoriu; domeniu de studii obligatoriu; calificările specifice; experiența relevantă într-un anumit domeniu; cunoștințe de operare programe specifice etc.)	



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Anexa nr. 9

AGENDĂ PROGRAM

(Model)

Data:
Post vizat:
Activitate derulată
Introducere:
Descriere:
Activități derulate în cadrul programului de formare profesională:



**ASOCIAȚIA
ÎNȚEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS

 **CLEMON**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Anexa nr. 10

CERERE DE ÎNSCRIERE LA PROGRAMUL DE FORMARE PROFESIONALĂ

(Model)

CERERE DE ÎNSCRIERE

Subsemnatul/a _____ în calitate de angajat al S.C. _____ S.R.L.,
ocupând postul de _____, în cadrul departamentului _____, solicit
înscrierea în cadrul programului de formare profesională organizat în cadrul companiei.

Menționez faptul că sunt interesat/ă de înscrierea în programul de formare profesională organizat pentru postul de
_____, din cadrul departamentului _____

Acest program se va derula în perioada/ data _____ iar mentorul desemnat este
_____.

Data _____

Semnătura _____



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Anexa nr. 11

FORMULAR DE EVALUARE A EXPERIENȚEI PARTICIPĂRII LA PROGRAMUL DE FORMARE PROFESIONALĂ
(Model)

Formularul de evaluare a experienței participării la programul de formare profesională (se completează de mentor pentru fiecare dintre angajați-participanți în parte).

Nume participant _____

Departament _____

Funcție în companie _____

Mentor _____

Data/perioada programului de formare profesională la care a participat _____

1. Evaluarea cunoștințelor, abilităților și competențelor specifice (Se completează de către mentor prin enumerarea și evaluarea cunoștințelor, abilităților și competențelor specifice observate în timpul programului la angajatul participant. Dacă este cazul vor fi menționate și acele comportamente care ar putea afecta buna derulare a sarcinilor specifice postului).

2. Evaluarea competențelor de eficacitate personal (se completează de către mentor)

Fiecare competență va primi o singură notă conform următoarei grile de evaluare:

- 1 – Inacceptabil
- 2 – Sub medie
- 3 – Medie
- 4 – Foarte bun
- 5 – Superior



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Competență	Evaluare experiență
Participarea (prezența) - Menține o bună prezență	
Punctualitate - Sosește și pleacă de la locul de muncă la timp	
Perseverență - Participă la sarcină. Continuă sarcini dificile până la finalizare	
Abilitatea de a asculta - Primește și răspunde eficient mesajelor verbale	
Abilitatea de a vorbi - Organizează idei și le prezintă logic, clar și concis	
Inițiativă - Este auto-motivat	
Siguranță - Îndeplinește sarcinile atribuite fără supraveghere constantă	
Angajament - Demonstrează loialitate față de companie și profesie	
Entuziasm - Demonstrează dorința de a învăța	
Conștient de siguranță - Respectă regulile de siguranță la locul de muncă și regulamentele/procedurile interne	



**ASOCIAȚIA
ÎNTRERINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting 
PRECISION IN BUSINESS

 **CLEMON**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Axa prioritară 6 – “Educație și competențe”

Obiectivul specific 6.12 - Creșterea participării la programele de formare profesională continuă, cu accent pe acei adulți, cu un nivel scăzut de calificare și persoanele cu vârsta de peste 40 ani, din zone rurale defavorizate, inclusiv prin recunoașterea și certificarea rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale

Titlul Proiectului: “Formare-Cooperare-Digitalizare: Măsuri pentru promovarea formării profesionale continue în regiunea Nord-Vest”

Proiect cofinanțat prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Contract POCU/726/6/12/135148

Anexa nr. 12

FORMULAR DE EVALUARE A MENTORULUI ȘI A PROGRAMULUI DE FORMARE PROFESIONALĂ
(Model)

Formularul de evaluare a mentorului și a programului de formare profesională (se completează de către angajatul-participant).

1. Evaluare mentor

Mentorul evaluat _____

Evaluat de _____

Compenie _____

Funcție în companie _____

Data/perioada programului de formare profesională la care a participat _____

Vă rugăm să evaluați experiența dvs. în programul de formare profesională utilizând criteriile enumerate mai jos. Pentru evaluare vă rugăm să notați fiecare afirmație cu note în acord cu următoarea grilă de evaluare:

1 – Inacceptabil

2 – Sub medie

3 – Mediu

4 – Foarte bun

5 – Superior

Afirmație	Evaluare
Programul de formare profesională a fost organizat în mod eficient	
Materialele didactice au fost utile (dacă este cazul)	
Activitățile derulate respectă obiectivul programului	
Evaluați sprijinul general al învățării de către mentor	
Acest tip de formare m-a ajutat să evaluez dacă postul este potrivit pentru mine	
Mentorul a prezentat informațiile despre poziția vizată în mod clar și eficient	



**ASOCIAȚIA
ÎNTEPRINZĂTORILOR
MARAMUREȘ**

Sov Consulting
PRECISION IN BUSINESS

