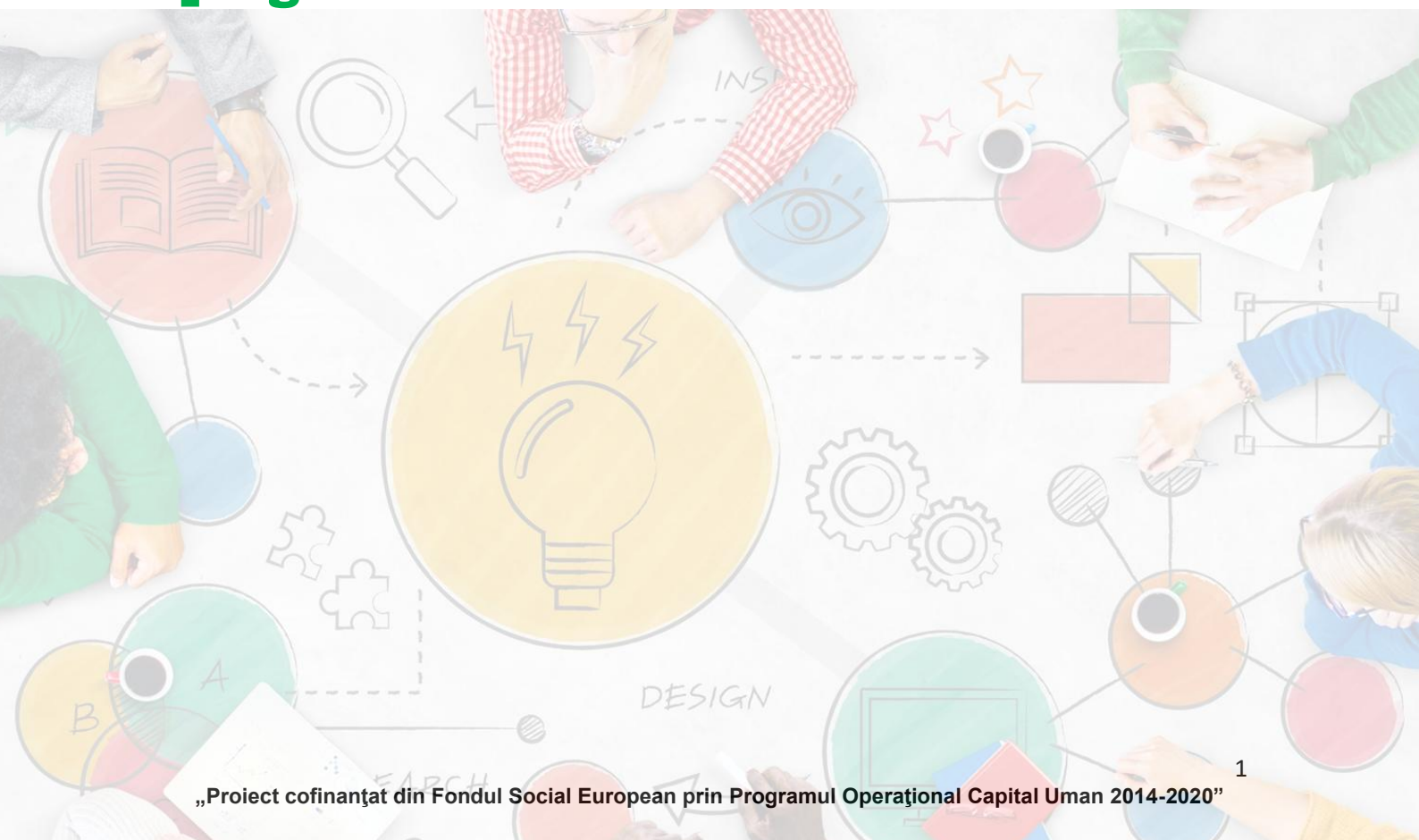




Metodologie de elaborare a unor programe de invatare la locul de munca





CUPRINS

Informatii generale	3
Informatii proiect	4
Procesul de învățarea la locul de muncă	8
Etapele de elaborare a programelor de învățare la locul de munca	14
Instrumente de lucru	24



Informatii generale

Prezenta metodologie a fost elaborata pentru gestionarea eficienta a proceselor de elaborare si introducere a unor programe de învățare la locul de munca in cadrul proiectului *IT4SME Competente digitale pentru angajatii din IMM - 142934*.

Metodologia privind elaborare unor programe de învățare la locul de munca este elaborata in cadrul activitatii 4. *Sprijin acordat întreprinderilor pentru organizarea de programe de învățare la locul de munca în domeniul alfabetizării digitale si tehnologiei informatiei si comunicatiilor, subactivitatea 4.1 Sprijin acordat întreprinderilor pentru organizarea de programe de învățare la locul de munca în domeniul alfabetizării digitale si tehnologiei informatiei si comunicatiilor.*

Metodologia contine informații referitoare la proiect, la aspectele generale privind procesul de învățarea la locul de muncă, la etapele de elaborare a programelor de învățare la locul de munca, precum si la instrumentele de lucru necesare pentru elaborare si introducerea in IMM-urile sprijinite a programelor realizate.

Aceasta subactivitate elaborarea a 10 programe de invatare la locul de munca în domeniul alfabetizării digitale si tehnologiei informatiei si comunicatiilor pentru IMM-urile care au solicitat un astfel de sprijin in subactivitatea 3.1. Totodata prin intermediul subactivitatii, pe toata perioada implementarii ei vom sprijini IMM-uri care urmeaza sa introduca programele de invatare la locul de munca, in asa fel incat sa ne asiguram ca la 6 luni de la terminarea sprijinului aceste IMM-uri vor aplica efectiv programele elaborate. Astfel, mentionam ca 3 dintre intreprinderile carora le vor fi elaborate programe de invatare, vor introduce aceste programe la locul de munca. Toate programele de învățare la locul de munca ce se vor elabora in subactivitate vizeaza exclusiv domeniul alfabetizării digitale si dobândirea competentelor primare / avansate în domeniul TIC.



Informatii proiect

Obiectivul general al proiectului este îmbunătățirea nivelului de competențe digitale a 301 angajați din regiunile SV Oltenia și Vest, ce activează în sectoarele economice și domeniile identificate conform SNC și SNCDI și sprijinirea a 32 de IMM-uri care își desfășoară activitatea/intenționează să-și adapteze activitatea la unul dintre sectoarele economice și domeniile de specializare inteligentă.

Obiectivele specifice ale proiectului sunt:

1. Sprijinirea a 301 angajați din IMM-urile din regiunile SV Oltenia și Vest, dintre care minimum 31 vor fi angajați vârstnici (55-64 ani) și 121 femei, prin îmbunătățirea cunoștințelor / competențelor / aptitudinilor digitale ca urmare a participării lor la programele de formare organizate.

2. Certificarea dobândirii unei calificări/ validării competențelor în sectoarele economice/domeniile cu specializare inteligentă aferente SNC/SNCDI a 274 participanți la programele de competențe digitale organizate în proiect prin intermediul a 16 examene de absolvire organizate la încetarea calității de participant a fiecărui angajat.

3. Sprijinirea a 32 de IMM-uri din regiunile SV Oltenia și Vest care activează sau intenționează să-și adapteze activitatea la sectoarele prioritare, prin participarea angajaților la programe de formare profesională, prin elaborarea unor programe de învățare la locul de muncă pentru 10 dintre acestea, precum și prin sprijinirea a minimum 3 dintre IMM-uri să introducă programele de învățare la locul de muncă în maximum 6 luni de la finalizarea sprijinului.



4. Creșterea gradului de conștientizare a angajatorilor din regiunile SV Oltenia și Vest care își desfășoară activitatea în sectoarele economice/ domeniile identificate conform SNC și SNCDI cu privire la importanța și necesitatea participării angajaților la programe de formare continuă, prin derularea a 10 campanii de conștientizare.

Grupul țintă al proiectului este format din 301 persoane cu următoarele caracteristici:

- angajați care își desfășoară activitatea în regiunile de implementare a proiectului:
 - **SV Oltenia** = Dolj, Gorj, Mehedinți, Olt și Vâlcea
 - **Vest** = Timiș, Arad, Caraș-Severin și Hunedoara
- angajați cu contract individual de muncă (cu normă întreagă sau cu timp parțial) ce provin din întreprinderi care își desfășoară activitatea principală sau secundară într-unul dintre sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și în domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI sau din întreprinderi care intenționează să-și adapteze activitatea principală sau secundară la cel puțin unul dintre aceste sectoare economice sau unul dintre domeniile de specializare inteligentă menționate anterior.

Structură grup țintă:

- min. 31 angajați vârstnici (categoria 55-64 ani)
- min. 121 angajați femei
- 119 angajați nu au cunoștințe în domeniul IT (alfabetizare în domeniul IT)
- 182 angajați au cunoștințe minime în domeniul IT (îmbunătățire competențe digitale)
- 151 angajați provin din regiunea Sud Vest Oltenia



- 16 întreprinderi provin din regiunea Sud Vest Oltenia
- 150 angajați provin din regiunea Vest
- 16 întreprinderi provin din regiunea Vest

Activitățile ce vor fi organizate cu și pentru grupul țintă sunt:

I. Furnizarea de programe de formare profesională – această activitate se va derula prin intermediul a două subactivități:

1. Identificarea, recrutarea, selecția și implicarea membrilor grupului țintă în activitățile proiectului
2. Furnizarea de programe de formare profesională – această subactivitate se va derula pe două direcții:
 - Organizarea și derularea a 16 grupe de programe de formare profesională, astfel:
 - **Programe de Competențe informatice de bază – 6 grupe, derulate de Camera de Comerț și Industrie Valcea**
 - **Programe de Competențe informatice avansate – 10 grupe, derulate de Indice Consulting and Management SRL**
 - Analizarea traseului optim de urmat pentru cele 301 persoane din grupul țintă, subactivitate ce presupune analizarea nivelului de îmbunătățire a activității angajaților la locul de muncă urmare a participării la formare și analizarea nevoilor pe care angajații le au în activitatea de zi cu zi.



II. Sprijin acordat pentru 10 întreprinderi în vederea organizării de programe de învățare la locul de muncă în domeniul alfabetizării digitale și tehnologiei informației și comunicațiilor

III. Organizarea și derularea a 10 campanii de conștientizare a angajatorilor pentru promovarea importanței formării profesionale, a participării la programele de formare profesională, în special la programe de formare profesională în domeniul TIC, menite să îmbunătățească competențele digitale ale participanților.

Procesul de învățarea la locul de muncă



Educația adulților, în sensul cel mai general, descrie capacitatea și capabilitatea de învățare a adulților de toate vârstele. Învățarea are loc în mai multe moduri, în viața de zi cu zi. Progresele tehnologice au facilitat accesul la informații în era digitală și au făcut ca

învățarea să fie mai importantă ca niciodată. Există multe modalități de a învăța, iar unul dintre modurile de învățare este învățarea la locul de muncă.

Evoluțiile în producerea și diseminarea informațiilor au făcut necesară dezvoltarea rapidă a competențelor la locul de muncă și adaptarea la noile informații. Un alt aspect al adaptării noilor competențe și dezvoltării acestora este lipsa coordonării dintre sistemele de învățământ și cererea existentă. Acest lucru face important rolul oportunităților de învățare continuă.

În lumea de azi a creșterii alfabetizării, nu va fi greșit să argumentăm că alfabetizarea informațională și alfabetizarea tehnologică devin evidente. Ceea ce știm a fost important în trecut, iar astăzi este important ceea ce putem învăța. Acest lucru indică capacitatea individului de a învăța și de aplicare a conceptului a învăța să înveți. Schimbarea calificărilor și schimbarea conexiunii tehnologice cu cunoștințele la locul de muncă necesită să înveți cum să înveți. În studii, s-a afirmat că învățarea pentru eficiență și performanță superioară poate afecta negativ curiozitatea și interesul de a învăța. Prin urmare, în timp ce învățăm ceva nou, trebuie să luăm în considerare faptul că învățarea este în primul rând una dintre nevoile de bază. Pentru învățarea eficientă la locul de muncă, este important în primul rând să oferim un mediu care să promoveze învățarea și cultura de învățare. Luându-ne timp

pentru a învăța și a ne concentra asupra necunoscutului poate conta printre alte condiții. Pe lângă mediile informale de învățare (învățarea de la alții, rețelele sociale și internetul) la locul de muncă, pot fi menționate și oportunități formale de învățare (seminarii, conferințe, învățare la distanță). Rezumând, nu se neagă rolul individului în determinarea stilurilor de învățare adecvate și beneficiind de oportunitățile de învățare care vor oferi atât dezvoltare individuală, cât și profesională.

Într-o accepțiune largă, conform definiției CEDEFOP, învățarea la locul de muncă (Work-based learning” - WBL) reprezintă “dobândirea de cunoștințe și abilități prin efectuarea de sarcini – însoțită de reflecție - într-un context profesional, la un loc de muncă (de ex. formare în alternanță) sau într-o instituție de educație și formare profesională” (CEDEFOP, 2014). Această definiție invită la valorificarea diversității 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.

Conform unei rezoluții aprobate de Comitetul Executiv al Confederației Europene a Sindicatelor, procesul de învățare la locul de muncă “oferă lucrătorilor ocazia de a se dezvolta ca cetățeni activi, de a dobândi și actualiza cunoștințe, aptitudini și competențe, îmbunătățindu-și astfel șansele de angajare. Totodată, asigură angajatorilor lucrători calificați pentru stimularea competitivității, dezvoltarea inovației și creșterea productivității.”

Legătura pozitivă dintre angajabilitate și învățare este evidentă: angajații care învață sunt importanți pentru inovație, productivitate, competitivitate și antreprenoriat. Învățarea la locul de muncă este unul din factorii-cheie pentru participarea adulților la învățarea pe tot parcursul vieții, iar cooperarea cu toate părțile interesate, este esențială.

Asadar, formarea la locul de muncă este definită ca un set de activități de promovare a învățării și formării, precum și a dezvoltării personale a angajaților la locul de muncă. Atât angajatorii cât și angajații au un interes comun în dezvoltarea unui program de dezvoltare a abilităților deoarece astfel, ambele părți au de câștigat.



Principalele tipuri de învățării la locul de muncă sunt:

- ✓ **Ucenicia** oferă abilități profesionale și conduce de obicei la o calificare recunoscută. Acestea combină învățarea la locul de muncă cu învățarea școlară într-un mod structurat. În majoritatea cazurilor, ucenicia durează câțiva ani. Cel mai adesea ucenicul este considerat angajat și are un contract de muncă și un salariu.
- ✓ **Traineeships and internships** sunt perioade de formare la locul de muncă care completează programele educaționale formale sau nonformale. Acestea pot dura de la câteva zile sau săptămâni până la luni. Ele pot sau nu pot include un contract de muncă și o plată.
- ✓ **Formarea la locul de muncă** este o formare care are loc în mediul normal de lucru. Acesta este cel mai comun tip de învățare la locul de muncă pe parcursul vieții profesionale a unui individ. Cele mai obișnuite tipuri de învățare la locul de muncă incluse de obicei în această categorie -



dar nu întotdeauna - combină elementele de învățare la locul de muncă cu învățarea bazată pe predarea la clasă.

- ✓ **Job shadowing:** aceasta metoda permite unui angajat sa invete si sa dezvolte abilitati in timp ce observa si participa la activitatea zilnica a altui angajat. Formarea profesionala prin Job shadow ia forma unui schimb de experienta alaturi de colegi cu nivel de expertiza inalt. In acest context, un rol important in procesul de formare il ocupa mentorul, angajatul cu experienta, care se afla in pozitia de facilitator al transferului de cunostinte catre alti angajati.
- ✓ **Excursie de afaceri:** oferă participantilor o perspectivă asupra ultimelor progrese tehnice și strategii de afaceri ale unei întreprinderi. Participantii, de asemenea, câștiga gradul de conștientizare a diferitelor oportunități de carieră disponibile și înțeleg forțele motrice ale economiei comunității.
- ✓ **Experiență antreprenorială:** Aceasta include stabilirea unor afaceri specifice, chiar de la planificarea, organizarea și gestionarea etapelor la aspectele legate de controlul și managementul riscului unei afaceri.
- ✓ **Educația cooperativă:** În învățământul de cooperare, experiența de lucru este planificată împreună cu instruirea tehnică. Această metodă este folosită de universități care nu au acces la echipamentele de ultimă oră necesare activităților practice în cadrul cursurilor tehnice.
- ✓ **Întreprindere școală:** o întreprindere bazată pe școală este o afacere simulată sau reală condusă de școală. Oferă elevilor o experiență de învățare, permițându-le să gestioneze diversele aspecte ale unei afaceri

- ✓ **Învățarea serviciilor:** Această strategie combină serviciul comunitar cu cariera, unde participantii oferă servicii de voluntariat agențiilor publice și non-profit, birourilor civice și guvernamentale etc.

Organizatia prin formarea continua a angajatilor va asigura:

- Întărirea relațiilor dintre angajați
- Comunicarea internă
- Lucrul în echipă
- Antrenarea angajaților în dezvoltarea instituției în care lucrează.



La ce contribuie învățarea la locul de muncă?

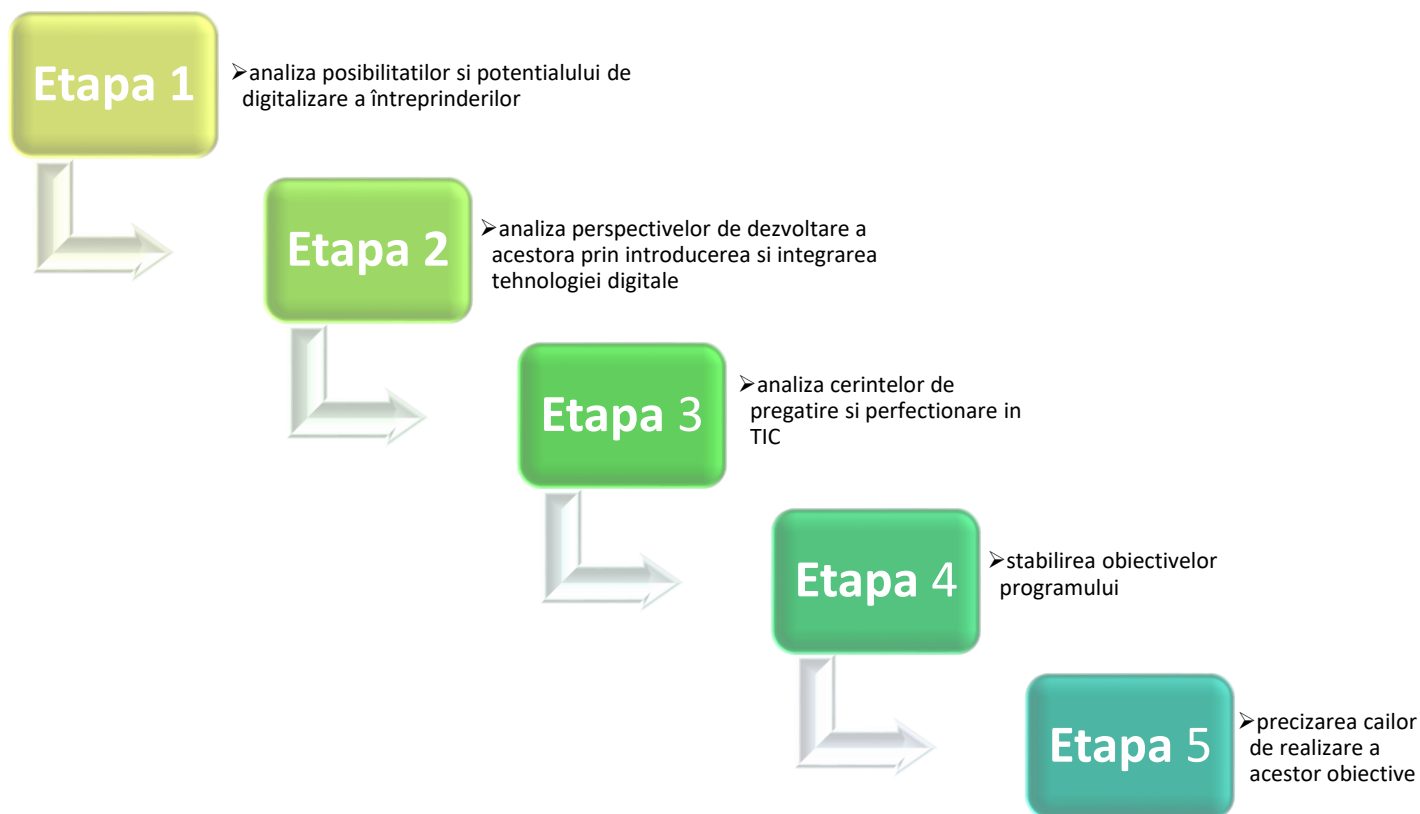
- Trainingul reprezintă una din primele oportunități de dezvoltare a unui angajat la locul de muncă. Nu este deloc străin faptul că tot mai mulți angajatori își doresc să aibă echipe de oameni bine pregătiți pentru rezolvarea cu succes a task-urilor de la locul de muncă.
- Beneficiile la nivel individual sunt cele care influențează direct angajații la nivel personal și, desigur, contribuie la succesul companiei.
- Abordarea punctelor slabe – angajații au puncte tari și puncte slabe la locul de muncă, cu toții avem, iar un program de formare îți permite să îți îmbunătățești abilitățile la care simți că nu ești stăpân pe ele. Un program de dezvoltare aduce

angajații la un nivel superior de înțelegere, astfel încât toți să aibă abilități și cunoștințe similare.

- Performanța îmbunătățită a angajaților – un angajat care primește pregătirea necesară este mai capabil să îndeplinească îndatoririle la locul de muncă cu succes.
- Îmbunătățirea satisfacției și moralul angajaților – investiția în educație nu vine doar ca o nevoie a companiei de a avea oameni mai performanți, dar și ca un mod de apreciere a angajaților. Cei care se simt apreciați și provocați prin oportunități de formare pot simți mai multă satisfacție față de locul de muncă și pot deveni mai productivi.
- Inovație sporită în noi strategii și produse – formarea continuă și perfecționarea forței de muncă pot încuraja creativitatea și asumarea de noi inițiative care să îmbunătățească activitatea la locul de muncă
- Consecvența – un program de instruire profesională și dezvoltare asigură angajaților cunoștințe fundamentale și o experiență continuă de învățare, de a fi permanent la curent cu noutățile și update-urile tehnologice. Eficiența crescută a proceselor determină un câștig financiar pentru companie.
- Învățarea combinată – acest tip de învățare devinde din ce în ce mai popular. Hybrid Learning este combinația eficientă de învățare online și învățare în sala de curs.

Etapele de elaborare a programelor de învățare la locul de muncă

Elaborarea programelor de învățare la locul de muncă se va realiza în următoarele faze:



Asadar în vederea elaborării programelor de învățare la locul de muncă ce vor viza exclusiv domeniul alfabetizării digitale și dobândirea de competențe primare/ avansate în TIC, vom parcurge etapele:

- analiza situației existente la IMM cu privire la dotarea cu tehnologie digitală
- analiza cerințelor de pe piață cu privire la digitalizare pt codul CAEN în care activează IMM-ul în cauză, precum și a perspectivelor de dezvoltare prin îmbunătățirea tehnologiei digitale
- analiza organizării și funcționării organizației

- analiza situației financiare a IMM-urilor astfel încât să se poată stabili capacitatea de a realiza o investiție în TIC
- analiza nivelului existent de pregătire în domeniul TIC al fiecărui angajat (cerințele activității angajatului referitoare la domeniul TIC care reies din fișa postului; cerințele generale de pregătire în domeniul IT; standardele de performanță pentru angajați referitoare la domeniul TIC; performanțele realizate de aceștia; diferențele dintre cerințele de viitor și performanțele prezentate)
- evidențierea diferențelor dintre cerințele organizării și funcționării eficiente a organizației și potențialul profesional real în domeniul TIC al resurselor umane existente
- stabilirea cerințelor imediate și de perspectivă de formare profesională în domeniul TIC pentru fiecare post relevant

Odată stabilite toate aspectele anterioare, pentru fiecare loc de muncă relevant din organigramă vom putea propune (dacă se solicită) o serie de programe TIC necesare să fie parcurse de fiecare angajat în parte, menite să îmbunătățească competențele digitale ale angajaților. În propunerea acestor programe vom ține cont de direcțiile de digitalizare enunțate prin GSCS.

În cazul implementării interne a unui program de învățare este important să adaptați această metodologie la specificul organizației și nevoile angajaților. Implicarea managerilor și echipei de conducere, precum și comunicarea și feedback-ul constant cu angajații sunt chei pentru succesul unui program de învățare la locul de muncă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FISA IMM		
Situatie analizata	Raspuns angajator	Propuneri de programe TIC din partea echipei de programe de invatare a P1
➤ situatia existenta cu privire la dotarea cu tehnologie digitala		➤
➤ cerintele de pe piata cu privire la digitalizare pt codul CAEN aferent		
➤ perspectivele de dezvoltare prin imbunatatirea tehnologiei digitale		
➤ organizare si functionare IMM (disponibilitate formare, posturi necesar a fi instruite, nr angajati de		



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

introdus in formare)		
➤ situatia financiara permite realizarea unei investitii in TIC? (DA/NU)		
➤ nivelul existent de pregatire in domeniul TIC al angajatilor (SLAB/MEDIU/RIDICAT)		
➤ exista diferente intre cerintele organizarii si functionarii eficiente a organizatiei si potentialul profesional real in domeniul TIC al resurselor umane existente? (DA/NU)		
➤ cerinte imediate de formare		



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

profesionala in domeniul TIC pentru fiecare post relevant		
➤ cerinte de perspectiva (1 an) de formare profesionala in domeniul TIC pentru fiecare post relevant		



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

ANALIZA NIVELULUI EXISTENT DE PREGATIRE IN DOMENIUL TIC AL FIECARUI ANGAJAT/POST

SELECTAT PENTRU A FI INCLUS IN PROGRAMUL DE INVATARE – pentru angajator

cerintele activitatii angajatului referitoare la domeniul TIC care reies din fisa postului	
cerintele generale de pregatire in domeniul IT	
standardele de performanta pentru angajat referitoare la domeniul TIC	
performantele realizate de acesta	
diferentele dintre cerintele de viitor si performantele prezentate	

Pentru a analiza nivelul existent de pregătire în domeniul TIC al fiecărui angajat/post selectat pentru a fi inclus în programul de învățare, puteți utiliza următoarea metodă:



1. Identificarea angajaților/posturilor incluse în programul de învățare:
 - a) Listați angajații sau posturile care vor beneficia de programul de învățare în domeniul TIC.
 - b) Asigurați-vă că selecția se bazează pe nevoile organizației și pe o evaluare inițială a nivelului de pregătire existent.
2. Evaluarea nivelului de pregătire existent:
 - a) Utilizați instrumente și metodologii de evaluare a cunoștințelor și abilităților tehnice în domeniul TIC.
 - b) Realizați o evaluare individuală a angajaților/selecțiilor pentru a identifica nivelul lor de competență în domeniul TIC.
 - c) Utilizați teste, chestionare, interviuri sau alte metode relevante pentru a evalua cunoștințele și abilitățile tehnice ale fiecărui angajat/selectat.
3. Analiza rezultatelor evaluării:
 - a) Examinarea rezultatelor individuale pentru a identifica nivelul de pregătire în domeniul TIC al fiecărui angajat/selectat.
 - b) Identificarea punctelor forte și a lacunelor de competență pentru fiecare angajat/selectat.
 - c) Compararea nivelului de pregătire cu cerințele și obiectivele programului de învățare.
4. Stabilirea nevoilor de formare:



- a) Identificarea competențelor și abilităților specifice care trebuie dezvoltate în fiecare caz.
 - b) Prioritizarea nevoilor de formare în funcție de importanța lor pentru postul sau rolul fiecărui angajat/selectat.
5. Personalizarea programului de învățare:
- a) Adaptarea programului de învățare în funcție de nevoile individuale identificate.
 - b) Selectarea cursurilor, seminarilor, workshop-urilor sau altor resurse de învățare care să răspundă nevoilor specifice ale fiecărui angajat/selectat.

Este important să aveți în vedere că această analiză ar trebui să fie realizată cu acordul și implicarea angajaților/selectaților. Comunicarea deschisă și transparentă cu aceștia în ceea ce privește evaluarea și planificarea programului de învățare va contribui la angajamentul și succesul lor în dezvoltarea competențelor TIC.



Asadar, in vederea elaborarii celor 10 programe de invatare la locul de munca vom:

- derula o serie de intalniri cu administratorii IMM-urilor in vederea analizarii situatiei actuale a fiecarui IMM si referitoare la tehnologia digitala detinuta precum si cu privire la planurile viitoare de dezvoltare ale acestora
- derula o serie de intalniri cu angajatii departamentelor de resurse umane in vederea obtinerii urmatoarelor informatii: structura organizatorica, cerintele fiecarui post din organigrama referitoare la cunostintele TIC, cunostintele/competentele/aptitudinile digitale necesare pentru fiecare post, feedback-ul departamentului de resurse umane cu privire la activitatea derulata angajati precum si caile de urmat in vederea imbunatatirii activitatii lor
- analiza informatiile furnizate de Expertul Dezvoltare Profesionala P1 si referitoare la minusurile pe care angajatii din aceste intreprinderi considera ca le au in derularea activitatii de zi cu zi la locul de munca ce presupune utilizarea tehnologiei informatiei (TIC)
- elabora programele de invatare la locul de munca tinand cont de toate informatiile obtinute in urma analizelor efectuate
- prezenta materialele elaborate administratorilor IMM-urilor in vederea obtinerii unui feedback de la acestia
- elaborarea variantelor finale ale programelor de invatare la locul de munca
- avizarea programelor de invatare la locul de munca de catre conducere in vederea introducerii programelor in regulamentul intern/fluxul de proceduri interne



Pentru a ne asigura ca minim 3 dintre IMM-urile sprijinite vor introduce in maxim 6 luni de la terminarea sprijinului programele de invatare la locul de munca, prin intermediul unor sedinte de lucru, vom acorda sprijinul necesar fiecărei firme in parte in vederea planificarii, organizarii si derularii programelor.



Instrumente de lucru

Instrumentele de lucru create in cadrul proiectului sunt:

- Fisa colectare date firma
- Fisa analiza nevoi pentru elaborarea de programe de invatare la locul de munca
- Raport/intreprindere
- Etape de lucru
- Ghid programe de invatare
- Lista firme
- Centralizator programe de invatare
- Fisa analiza IMM
- Program invatare propriu-zis

Toate instrumentele de lucru se regasesc atasate acestui document, in forma lor de la acest moment.

Conceperea instrumentelor de lucru eficiente necesită o metodologie bine structurată și o abordare sistematică. In organizarea si elaborarea lor am respectat urmatoarele principii:

1. Identificarea nevoilor și obiectivelor: În primul rând, este important să identificăm nevoile și obiectivele pentru care dorim să dezvoltăm instrumentele de lucru. Aceasta implică analiza proceselor de lucru existente, identificarea punctelor slabe sau deficiențe și stabilirea obiectivelor pe care instrumentele de lucru trebuie să le îndeplinească.
2. Definirea utilizatorilor țintă: Este esențial să cunoaștem utilizatorii țintă pentru instrumentele de lucru. Aceștia pot fi angajați, echipe sau alte părți interesate



implicate în procesele de lucru. Este important să înțelegem nevoile, abilitățile și preferințele utilizatorilor pentru a putea dezvolta instrumente care să li se potrivească.

3. Colectarea și analiza informațiilor relevante: Pentru a dezvolta instrumentele de lucru adecvate, este necesar să colectăm și să analizăm informațiile relevante. Aceasta poate implica cercetări, interviuri, analiza datelor existente și alte surse de informații care să ne ajute să înțelegem mai bine contextul și cerințele specifice.
4. Proiectarea și dezvoltarea instrumentelor: Pe baza informațiilor colectate și a nevoilor identificate, putem începe procesul de proiectare și dezvoltare a instrumentelor de lucru. Aceasta poate include crearea prototipurilor, definirea funcționalităților și caracteristicilor cheie, precum și stabilirea interfeței și experienței utilizatorului.
5. Implementarea și formarea utilizatorilor: Este important să se ofere formare și instruire utilizatorilor pentru a se asigura că aceștia își pot utiliza în mod eficient instrumentele și beneficiază de întregul potențial.
6. Monitorizarea și actualizarea continuă: Procesul de concepere a instrumentelor de lucru nu se oprește odată cu implementarea. Este esențial să monitorizăm și să actualizăm în mod continuu instrumentele pentru a răspunde schimbărilor și evoluțiilor organizaționale și pentru a asigura eficiența și relevanța acestora în timp.

Pentru a realiza un program de învățare eficient la locul de muncă, este important să existe anumite instrumente și resurse adecvate. Iată câteva exemple de instrumente de lucru care pot fi utilizate la momentul la care un astfel de program se implementează în cadrul întreprinderii:

- Managementul și platformele de învățare: Utilizați un sistem de management al învățării (Learning Management System - LMS) sau o platformă online dedicată



pentru a organiza și urmări progresul învățării angajaților. Aceste instrumente pot oferi acces la cursuri, module de învățare, resurse și evaluări.

- **Module și cursuri de e-learning:** Creați module de învățare interactivă sau colaborați cu furnizori externi pentru a obține cursuri online adaptate nevoilor specifice ale angajaților. Asigurați-vă că aceste module/cursuri sunt accesibile și ușor de utilizat.
- **Resurse online:** Oferiți acces la resurse online relevante, cum ar fi articole, cărți electronice, tutoriale video, prezentări și alte materiale didactice. Acestea pot fi utilizate pentru auto-învățare, cercetare și aprofundarea cunoștințelor într-un anumit domeniu.
- **Webinarii și sesiuni de instruire în direct:** Organizați webinarii sau sesiuni de instruire în direct pentru a facilita interacțiunea și discuțiile în timp real între angajați și instructori/experti în domeniu. Aceste sesiuni pot fi utile pentru a explora subiecte specifice sau pentru a răspunde întrebărilor și preocupărilor angajaților.
- **Mentoring și coaching:** Implementați programe de mentoring și coaching, în care angajații să fie ghidați și sprijiniți de profesioniști cu experiență în domeniu. Asigurați-vă că există structuri și resurse adecvate pentru a facilita interacțiunea dintre mentor/coach și angajat.
- **Proiecte de învățare și simulări:** Creați proiecte de învățare sau simulări care să ofere angajaților oportunitatea de a aplica cunoștințele și abilitățile dobândite într-un mediu practic și sigur. Acestea pot implica rezolvarea de probleme, studii de caz sau activități practice specifice domeniului de lucru.



- Evaluare și feedback: Asigurați-vă că există mecanisme de evaluare și feedback pentru a monitoriza progresul și a oferi îndrumare angajaților. Aceasta poate include teste, evaluări de performanță, autoevaluări și discuții regulate cu managerii sau mentori/coach-uri.

Este importanta personalizarea si adaptarea acestor instrumente de lucru la nevoile și cerințele specifice organizației și angajaților. Comunicarea și implicarea tuturor părților interesate sunt esențiale pentru a asigura succesul programului.

Elaborat,
Responsabil Programe de invatare P1
Bunescu Gabriel

Avizat,
Coordonator Parteneri P1
Marius Filip

Expert Programe de Invatare 1 P1
Bobaila Cosmin
Expert Programe de Invatare 2 P1
Gîță Cosmin