

## DOCUMENTATIE (Q-Box)



***Seminar “Vocational further training management in companies”  
with workers’ and employers’ representatives from  
Bulgaria, Lithuania and Romania***

22. – 25.04.2013  
Sofia (Bulgaria)

VS/2012/0458 (Bico-project)



With financial support  
from the European Commission

*Sole responsibility lies with the author and the Commission is not responsible  
for any use that may be made of the information contained herein*



---

## **INFORMAȚII-CADRU DESPRE CASETA CU INSTRUMENTE „FORMAREA PROFESIONALĂ CONTINUA”**

### **CARE ESTE SCOPUL ACESTEI CASETE CU INSTRUMENTE PRIVIND CALIFICAREA?**

Casetă privind calificarea este o colecție de instrumente orientată spre practică, care ajută la organizarea de perfecționării profesionale în întreprinderi mici și mijlocii. Întrucât întreprinderile de această dimensiune, de obicei, nu au deloc sau doar capacități foarte limitate pentru organizarea de calificări, aceste instrumente ar trebui să permită companiei să aibă persoane desemnate pentru formarea profesională..

### **CE SUNT PERSOANELE DESEMNAȚE PENTRU CALIFICARE?**

Persoanele desemnate pentru calificare sunt angajații care folosesc o parte din timpul lor de lucru pentru organizarea perfecționării profesionale în domeniul lor. În acest timp, sunt scutiți de la munca lor obișnuită. Calificarea se referă la diverse modificări sau probleme în procedurile companiei. Aceste schimbări / probleme pot apărea pe termen scurt (de exemplu, probleme cu fiabilitatea de livrare), intermediară (de exemplu, dezvoltarea unui produs nou) sau ca o dezvoltare pe termen lung (de exemplu, o reorientare strategică a dezvoltării întreprinderilor).

În consecință, Persoanele desemnate pentru calificare ar trebui să provină din diferite departamente și niveluri ale ierarhiei a întreprinderii. Astfel, un angajat de la producție poate oferi expertiza lui sau a ei pe nevoile de calificare care rezultă din schimbările de zi cu zi care apar și pe problemele în acest domeniu. Un membru al personalului de la departamentul de planificare poate include statusul său informațional pentru organizarea calificării pentru viitoare implementări a noilor materiale sau noilor motoare. Persoanele desemnate pentru calificare lucrează împreună într-o echipă, organizează calificarea pe diferite domenii, fac schimb de experiență și evaluează implementarea internă sau externă a FPC.

## A.1. Indicatori pentru nevoile de formare



Dezvoltarile pozitive sau negative imediate ale companiei sunt un indicator important pentru nevoia de formare. Consilierea privind calificarea trebuie să se bazeze pe identificarea problemelor, tendințele viitoare și obiectivelor.

**Vă rugăm să verificați dacă problemele enumerate privesc compania dvs.**

	Se aplica	Se aplica parțial	Nu prea se aplica	Nu se aplica
Mai multe plângeri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prea multe unități defecte / respinse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angajații nu sunt foarte flexibili.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avem nevoie de produse noi. / Produsele trebuie să fie adaptate la nevoile clienților.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aparatura nu este utilizată suficient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nu se realizează punerea în aplicare a recomandărilor interne pentru îmbunătățiri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posturi vacante nu pot fi ocupate cu personal calificat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mai multe plângeri ale angajaților	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Putem respecta cu greu termenele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vânzările au scăzut recent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nu se pun în aplicare recomandările externe pentru îmbunătățiri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relațiile între angajați s-au deteriorat recent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulți angajați au părăsit compania în ultimele câteva luni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rata imbolnavirilor este mare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trebuie să câștigăm noi clienți	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trebuie să intrăm pe noi piețe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trebuie să îmbunătățim managementul/ controlul costurilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dorim să extindem compania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nu este suficientă coordonare între departamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angajații nu cooperează	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## A.2. Situatia de zi cu zi in companie

Dezvoltarile pozitive sau negative imediate ale companiei sunt un indicator important pentru nevoia de formare. Consilierea privind calificarea trebuie să se bazeze pe identificarea problemelor, tendințele viitoare și obiectivelor.

**Vă rugăm să verificați dacă problemele enumerate privesc compania dvs.**

	Se aplica	Se aplica partial	Nu prea se aplica	Nu se aplica
Mediul meu de lucru se caracterizează prin modificări și ajustări permanente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activitatile mele la locul de munca sunt repetitive.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sarcinile pe care le am sunt ma inspira și sunt o provocare permanentă pentru mine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nu mai pot face față cerințelor locului de muncă mei și provocărilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presiunea timpului la locul meu de munca este mare.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intru adesea in concediu medical.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mă tem că mi-as putea pierde slujba.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestionez procesele și procedurile la locul de muncă independent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pot lua decizii rapid si cu incredere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stiu cum sa ma port cu clientii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ascult criticile și știu cum să gestionez conflictele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vreau să-mi extind domeniul de aplicare a acțiunii mele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compania mea oferă diferite opțiuni de carieră și perspective profesionale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colegii și superiorii se consultă deseori cu mine din cauza cunoștințelor si competentei mele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu pot contribui cu idei și recomandări pentru companie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schimbările importante și alte evoluții sunt comunicate în cadrul companiei rapid și în mod regulat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooperare in companie este buna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Fisa activitatii B 1



## Grupuri de angajati instruiti activ si pasiv

Ce grupe principale de angajați participă la programe de formare continuă?

	Se aplica	Nu/Nu stiu
Personal calificat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal de executie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semicalificati si necalificati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lucratori temporari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cel mai mult beneficiaza:

	Se aplica	Nu/Nu stiu
Lucratorii cu norma intreaga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lucratorii cu norma partiala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exista programe speciale de formare pentru cei care se reintorc la locul de munca?

---

---

Care este, dn experiența dumneavoastră, grupa de vârstă principala care participa la programe de formare continua:

	Se aplica	Nu/Nu stiu
Angajati sub 25 ani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angajati intre 26 si 35 ani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angajati intre 36 si 49 ani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angajati peste 50 de ani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Care este proporția pe sexe în rândul participanților la programele de formare continuă?

	DA	NU
Angajații barbati si femeii participă la programe de formare continua în proporție egală	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mai mult bărbați decât femeii participă la programe de formare continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mai multe femeii decât bărbați participă la programe de formare continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Angajati din urmatoarele ateliere dau cel mai mare grup de participanti la programe de formare continua

---

---

Trebuie sa ne asiguram că programele de formare continua respecta necesitatea de reconciliere a muncii cu viata de familie. (Flexibilitate privind timpul de munca si cel de invatare)

## Fisa activitatii B 2



### Forma si structura of programelor de calificare

Formare continuă în companie a fost până acum organizata după cum urmează:

	Adesea	Rar	Niciodata
La locul de munca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursuri interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursuri externe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cursuri organizate de către producători, furnizori, clienți	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Invatamant la distanta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formare cu ajutorul calculatorului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conferinte comerciala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Literatura de specialitate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Targuri comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Altele:

---

---

---

**Vă rugăm să va întrebați de ce exista o anumita modalitate de formare dominanta, daca este cazul!**

---

---

---

---

### “Angajații vârstnici și formare continuă”

#### Sondaj privind situatia “Angajații vârstnici și formare continuă”

Compania ofera programe speciale, în scopul de a include angajații varstnici în activități de formare profesională continua?

Există stimulente speciale pentru a încuraja participarea angajaților varstnici (de exemplu, garanții pentru ocuparea forței de muncă, perspectivele de carieră, crearea de locuri de muncă, etc?)

Sunt angajații varstnici în mod clar suficient reprezentati în rândul participanților la programele de formare continuă?

#### Sondaj privind situatia “Angajații vârstnici si integrarea in companie/transferul de cunostinte”:

Compania încurajeaza un transfer de cunoștințe între angajații mai în vârstă și cei mai tineri?

Perspectivile de dezvoltare iau in considerare aspectul vârstei?

Compania se asigura că volumul de muncă corespunde capacităților forței de muncă varstnice (stresul legat de manipulare si de timp)?

Sunt locurile de muncă proiectate în funcție de vârstă?

#### Subiecte de interes special pentru angajații mai în vârstă:

- Tehnologia informatiei
- Prevenirea in contextul managementului sanatatii
- Stresul la locul de munca, ergonomia, managementul timpului in procesele de munca

#### Principii pentru calificarea lucratorilor varstnici:

- În ceea ce privește performanța in învățare, aceasta nu este fundamental legată de vârstă si nu exista o diferența între angajații mai tineri și mai în vârstă.
- Cu toate ca exista biografii specifice privind învățarea, totusi grupurile angajatilor varstnici sunt mai puțin omogeni decât grupurile de tineri angajați (diferența constand in experiențele de învățare).
- Prin urmare, vă rugăm să luati în considerare din punct de vedere profesional si biografiile și obiceiurile de învățare ale participanților varstnici, înainte de a începe programul de calificare. Acest lucru este deosebit de important cu privire la seniori!
- Vă rugăm să respectați aceste diferențe atunci când se stabilește conținutul și metodologia de formare, pentru a evita frustrarea, deoarece participantilor li se poate cere prea mult sau prea puțin.
- Angajații varstnici care invata nu prezintă diferențe de învățare în comparație cu masa tinerilor. Formarea trebuie sa porneasca si de la experienta și cunoștințele participanților în vârstă din grup.
- Seniorii care nu sunt obisnuiti sa invete necesită o procedură de calificare care avansează în pași mici. În caz contrar, ei vor suferi de "teama de eșec".

- Programele de calificare pentru angajatii varstnici cu putina experienta de invatare trebuie să se refere la locul lor de muncă cât mai mult posibil. Această referire trebuie să fie subliniata în mod repetat. Experiența angajații varstnici trebuie să fie identificata cu atenție și sistematizata.
- Datorită experienței lor profesionale, persoanele în vârstă sunt de obicei utilizate pentru învățare la locul de munca. Ele știu cum să organizeze procesele corect, și, prin urmare, pot lucra bine în procesul de învățare cu grupuri. Într-un astfel de cadru, formatorul tinde sa devina gazda sau co-echipier.
- Seniorii care nu sunt obisnuiti sa invete aAdesea au dificultăți în a face față lecțiilor predate într-o perioadă de timp de mai multe ore într-un cadru formal.



Ce probleme la locul sau de munca si al altora, identifica angajatii în procesele de muncă, organizare, punere în aplicare, relatia cu clientii, cooperare și comunicare în cadrul companiei?

---

---

Ce soluții (organizatorice, tehnice (echipamente), IT, de planificare și coordonare/sincronizare, transfer de responsabilități, etc) considera angajatii ca reprezinta un mijloc util de rezolva a problemele menționate mai sus?

---

---

---

Calificarea ajuta la aceste problem si daca da, cum?

---

---

---

În ce domenii angajatii remarca probleme în procesul muncii?

(Competențe de specialitate, metodologie, funcționarea și aplicarea de tehnologii, IT, prelucrarea datelor, abilitati comune, abilitati de conducere, de cooperare și coordonare, de calitate, control, etc)

---

---

---

Ce programe de calificare ar propune angajatii, în scopul de a reduce / a rezolva problemele lor / și pentru a îmbunătăți situația?

Probleme	Tema calificarii / Competente	Prioritate

### Alegerea furnizorului

Alegerea furnizorului este un factor cheie de succes în procesul de planificare formării continue, întrebarea principală fiind: Ce furnizor este bine calificat în domeniul respectiv? Performanța generală a furnizorului este la fel de importantă, și anume calitatea organizațională, competențele sale / echipei sale, continuitatea și prezența constantă ca furnizor de soluții de formare continuă, flexibil în ceea ce privește cerințele clienților, etc

#### Criteriile cheie pentru alegerea furnizorului. Conținut:

- Furnizorul are legătura cu industria?
- Este el / ea competent în domeniul necesar?
- Poate organiza cursuri în companii?
- Are experiența sau este un furnizor nou?
- Este cunoscut pentru abordarea flexibilă?
- Oferă conținut inovator?

#### Criterii organizatorice:

- Furnizorul este certificat (calitatea organizației)?
- Dimensiunea și structura firmei de formare permit o performanță bună?
- Este el / ea flexibil în ceea ce privește timpul?
- Se poate adapta noilor nevoi din timpul evenimentului?
- Cum tratează furnizorul dorințele clienților, în general?

#### Alte criterii:

- Are furnizorul o reputație bună?
- Percepe prețuri rezonabile?
- Cum își promovează serviciile pe piață?
- Este furnizor "discret", adică ne putem baza că va respecta confidențialitatea informațiilor privitoare la compania în care accesează pentru formare?
- Cât de atractivă este cultura comunicării furnizorului în cadrul negocierilor și în timpul procesului de planificare?

#### Sugestie

Dacă furnizorul programului de formare poate oferi servicii complete de formare pentru o companie, acesta ar trebui să fie un criteriu cheie. Pentru a evalua capacitatea sa în acest domeniu, el / ea ar trebui să fie rugat să descrie structura și domeniile serviciilor de formare oferite.

# Fisa activitatii B 6



## Feed-back formarii

### Fisa pentru raspunsuri:

Cursul desfasurat \_\_\_\_\_

la (furnizor) \_\_\_\_\_

a avut loc intre datele \_\_\_\_\_ si \_\_\_\_\_  
intre orele \_\_\_\_\_

Unitati formare:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

	DA	NU
Programul a corespuns agendei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	L-as recomanda clar	L-as recomanda	Nu l-as recomanda
Recomandare formator	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

deoarece: \_\_\_\_\_

	L-as recomanda clar	L-as recomanda	Nu l-as recomanda
Recomandare furnizor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

deoarece: \_\_\_\_\_

Asteptarile nu au fost indeplinite, deoarece: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Au fost utilizate urmatoarele materiale: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Pot/nu pot utiliza ce am invatat la locul de munca	Pot utiliza <input type="checkbox"/>	Nu pot utiliza <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	---

**deoarece:** \_\_\_\_\_

Văd următoarele bariere la punerea în aplicare:

\_\_\_\_\_

Cel mai mare succes al evenimentului a fost: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

As recomanda/nu as recomanda unitatea de formare colegilor mei:	As recomanda <input type="checkbox"/>	Nu as recomanda <input type="checkbox"/>
---	---------------------------------------	--

Per total, cursul a fost/nu a fost motivant. Voi mai participa/nu voi mai participa la cursuri de formare continua.	A fost motivant <input type="checkbox"/>	Nu a fost motivant <input type="checkbox"/>
---	--	---

Angajat

\_\_\_\_\_

# Candidați pentru echipa de calificare

Model de selecție /Partea 1



Nume	Departament	Vârsta	Funcția	Competențe specifice pentru sarcina	Experiențe cu grupe in companie				
					Moderarea cercurilor de calitate	Raportorul grupului	Maestrul	Activitățile comitetului de întreprindere la nivel de atelier	Anexe

Va rugam completați campurile sau bifați casutele corespunzătoare

Quelle: Q-Box / TBS NRW



Instruirea echipei de calificare

1.1

# Candidați pentru echipa de calificare

Model de selecție /Partea a 2-a



Nume	Experiențe cu grupurile sociale				Note	Prioritate
	Angajament pentru grupa de tineri	Antrenament in cluburile sportive	Activitati in consiliile directoare, asociații, sindicate, inițiative sau partide	Alte activitati		

Realizat : \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_

Quelle: Q-Box / TBS NRW



# Domenii de lucru, teme de interes, grupuri ținta



Matrice comparativa, partea 1

Activitati si teme de interes, grup ținta	Rezultate necesare pentru schimbări in domeniul			Rezultate necesare pentru	
	Tehnicilor de producție	Organizării muncii	Realizării producției	Dezvoltării personale generale	Schimbarii personalului

Va rugam completați câmpurile sau bifați casutele corespunzătoare

# Domenii de lucru, teme de interes, grupuri ținta

Matrice comparativa, partea a 2-a

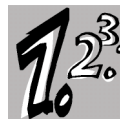


Activitati si teme de interes, grupuri ținta	Nevoia este legata de un eveniment concret: o noua locație / un nou produs etc.	Va apărea schimbarea / nevoia devine acuta: :				Căți angajați vor fi implicați:			Prioritate
		Imediat	In ½ an	Intr-un an	In mai mult de un an	In mai puțin de 5 ani	Intre 5 si 10 ani	Peste 10 ani	

Data realizării: \_\_\_\_\_

de: \_\_\_\_\_

Quelle: Q-Box / TBS NRW



Stabilirea temelor si grupurilor ținta



# Explicații pentru completarea următoarelor foi de lucru

3.0


E  
X  
P  
L  
I  
C  
A  
Ț  
I  
I

Va rugăm să completați cercurile din foile de lucru de la 3.3 la 3.6., cât și 4.2. și 4.3, în concordanță cu următorul model:

Activitate:	Pot îndeplini activitatea	Activitatea:
Inca nu am realizat-o	Cu instrucțiuni	Cunosc activitatea suficient de bine ca să formez/ învăț alte persoane
Doresc să o învăț în următoarele 6 luni	Pe baza unor standarde sigure	
	În cazuri speciale / excepții	





## Activitate:


 Inca nu am realizat-o

 Doresc să o învăț în următoarele 6 luni


## Pot îndeplini activitatea

 Cu instrucțiuni

 Pe baza unor standarde sigure

 În cazuri speciale / excepții

## Activitatea:

 Cunosc activitatea suficient de bine ca să formez/ învăț alte persoane



# Culegerea activitatilor

Departament \_\_\_\_\_

3.1

Analiza nevoilor de calificare cu  
participarea angajatilor



Lfd.No.	Denumire
1	(Activitatea 1)
2	(Activitatea 2)
3	(Activitatea 3)
4	(Activitatea 4)
5	(Activitatea 5)
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
n	(Activitateat n)

Realizata:

de:

Realizata:

de:



# Repartizarea funcțiilor

Departament \_\_\_\_\_

		(Funcția 1)	(Funcția 2)	(Funcția 3)	...	...	(Funcția n)
1	(Activitatea 1)						
2	(Activitatea 2)						
3	(Activitatea 3)						
4	(Activitatea 4)						
5	(Activitatea 5)						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
...	...						
n	(Activitatea n)						

Repartizarea activitatilor pe diverse funcții / domenii de responsabilitate (marcați cu un X)

Realizat: \_\_\_\_\_

de: \_\_\_\_\_



# Profiluri individuale de calificare

(status actual)

Nume: \_\_\_\_\_

Funcție/ Domeniu de activitate	Calificare
(Funcția 1)	
(Funcția 2)	
(Funcția 3)	
...	
....	
...	
...	
(Funcția n)	

A se vedea explicația de la 3.0 pentru a completa această fișă.

Realizat : \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_

# Profilul calificarii pe domeniul de lucru \_\_\_\_\_



(Statusul actual)

<b>Functie / Domeniul de activitate</b>	(Nume)	(Nume)	(Nume)	(Nume)	(Nume)	(Nume)
(Functie 1)	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
(Functie 2)	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
(Functie 3)	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
....	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
...	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
(Functie n)	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
...						

**A se vedea explicatia de la 3.0 pentru a completa aceasta fisa.**

Realizat: \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_






# Cererea de calificare Domeniul de activitate \_\_\_\_\_

(statusul teoretic)

3.5

Analiza nevoilor de calificare cu  
participarea angajatilor



Functie/ Domeniul de activitate	Numarul teoretic de angajati pe niveluri de calificare		
			
(Functia 1)			
(Functia 2)			
(Functia 3)			
....			
...			
(Functia n)			
....			

A se vedea explicatia de la 3.0 pentru a completa aceasta fisa.

Realizat: \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_



## Cererea de calificare Domeniul de activitate \_\_\_\_\_

(Comparatie intre statusul actual si cel teoretic)

Funcție/ Domeniu de activitate	Angajați pe niveluri de calificare					
						
	I	Soluția	I	Soluția	I	Soluția
(Funcția 1)						
(Funcția 2)						
(Funcția 3)						
...						
...						
(Funcția n)						
...						

A se vedea explicația de la 3.0 pentru a completa aceasta fișă.

Realizat: \_\_\_\_\_

de: \_\_\_\_\_

# Lista de verificare Analiza nevoilor de calificare

3.7

Domeniul \_\_\_\_\_

Analiza nevoilor de calificare cu  
participarea angajaților



Nr.	Sarcina	Imple- mentata	In implemen tare
<b>Introducere: referințe prealabile</b>			
1	Colectarea documentelor informative referitoare la cerințele viitoarelor calificări in domeniu		
2	Studiu profesional		
3	Invitație la întâlnirea angajaților in domeniu		
4	Realizare comuna a unei liste de activitati		
5	Delegarea sarcinilor pentru fiecare funcție		
<b>Continuarea: legata de realizare</b>			
6	Strângerea de informații despre ultimele produse		
7	Strângerea de informații despre cele mai noi procese de producție		
8	Strângerea de informații despre tendințele de dezvoltare ale întreprinderii		
9	Strângerea de informații despre tendințele de dezvoltare ale pieței muncii regionale		
10	Realizarea de întâlniri de informare privind posibilitatile de dezvoltare personala a colegilor		
11	Realizarea unei liste comune cu cerințele in domeniile de pe piața		
<b>Starea actuala a calificărilor</b>			
12	Auto-evaluarea fiecărui coleg pe baza liste de cerințe de la punctul 11		
13	Lista auto-evaluărilor si discuție privind evaluările colegilor		
14	Realizarea unei liste comune ajustate cuprinzând starea curenta a calificărilor in domeniu (prezent)		
<b>Evaluarea nevoilor de calificare</b>			
15	Realizarea unei liste cu nevoile cantitative de calificare (ținta) in domeniu (eventual inclusiv managementul)		
16	Compararea liste de nevoi cu lista cuprinzând calificările curente (14 cu 15), pentru a determina nevoile de calificare cantitative.		
<b>Planificarea calificării (a se vedea capitolul 4)</b>			
17	Ajustări ale nevoilor cantitative de calificare la obiectivele individuale de calificare		
18	Realizarea unui plan de calificare		

Data realizării: \_\_\_\_\_

de: \_\_\_\_\_



# Asistența structurată pentru consilierea în formarea continuă

4.1

Realizarea unui plan de calificare



Nr.	Sarcina	Menționată / completă
<b>Ce ar trebui să se întrebe / auto-evalueze colegii interesați?</b>		
1	Care sunt capacitățile mele pe care ar trebui să le consolidez prin formare continuă?	
2	Există activități sau acțiuni pe care le-am realizat în afara muncii, dar pe care acum le pot utiliza la muncă, prin formare continuă?	
3	Care sunt punctele mele slabe pe care aș putea să le îmbunătățesc prin formare continuă?	
4	Doresc să-mi îmbunătățesc competențele în domeniul de activitate în care lucrez acum?	
5	Doresc să-mi schimb / lărgesc aria de muncă prin formare continuă?	
<b>Ce informații din cadrul companiei trebuie să fie disponibile?</b>		
6	Privire de ansamblu asupra posibilităților aplicației pentru angajații cu profiluri specifice de calificare	
7	Declarații privind șansele de creștere a mobilității legate de anumite profiluri ocupaționale	
<b>Ce informații trebuie să fie disponibile din surse externe?</b>		
8	Declarații privind cerințele regionale privind politicile pieței muncii, ale camerelor de comerț, asociațiilor de angajatori, sindicate, birourile forțelor de muncă	
9	Rezultate ale analizelor regionale privind nevoile de calificare	

Data realizării:

de:

# Scopurile individuale de calificare

Domeniul de activitate \_\_\_\_\_

Funcția/ Domeniul de activitate	(Nume)		(Nume)		(Nume)		(Nume)		(Nume)		(Nume)	
	I	Scop	I	Scop	I	Scop	I	Scop	I	Scop	I	Scop
(Funcție 1)												
(Funcție 2)												
(Funcție 3)												
...												
...												
(Funcție n)												
...												

A se vedea explicația de la 3.0 pentru a completa aceasta fișă.

Realizat: \_\_\_\_\_

de: \_\_\_\_\_



# Planificarea calificarii

Domeniul de activitate: \_\_\_\_\_



Funcția/ Domeniul de activitate	Participant/Period					
	(Nume 1)	(Nume 2)	(Nume ...)	(Nume ...)	(Nume ...)	(Nume n)
(Funcție 1)	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____
(Funcție 2)	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____
(Funcție 3)	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____
...	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____
...	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____
...	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____
(Funcție n)	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____	pana la _____

A se vedea explicația de la 3.0 pentru a completa aceasta fișa.

Realizat: \_\_\_\_\_

de: \_\_\_\_\_



# Calculul costului masurilor individuale de formare

5.1

Titlul măsurii: \_\_\_\_\_

De la : \_\_\_\_\_ la: \_\_\_\_\_ Numărul zilelor de formare: \_\_\_\_\_

Denumire	Costuri individuale in euro	Unitati X	Cost total in euro
Formator / consultant			
Săli de curs/ acces la tehnologii			
Documentații			
Catering-mese /Cazare/ cost transport			
Taxa participare			
Costurile concediului pentru formare			
Altele			
		<b>Suma totala</b>	

Compararea planului de calificare cu bugetele  
si structura concediilor pentru formare



Data realizarii: \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_





# Alegerea metodelor generale de invatare Sistemul de notare

Titlul activitatii: \_\_\_\_\_

Realizat de la: \_\_\_\_\_ pana la: \_\_\_\_\_ Nr. zile instruire: \_\_\_\_\_

Va rugam notați cu un X câmpurile dintre pozițiile extreme „se aplica in totalitate” si „nu se aplica deloc”.

criterii					
Contextul invatarii este in mare parte practic					
	Se aplica in totalitate				Nu se aplica deloc
Scopul calificării este doar intermedierea cunoașterii					
	Se aplica in totalitate				Nu se aplica deloc
Conținutul calificării este in principal pentru competente sociale					
	Se aplica in totalitate				Nu se aplica deloc
Conținutul invatarii se refera la procese si metode noi in companie					
	Se aplica in totalitate				Nu se aplica deloc
Colegi cu experiența sunt disponibili ca formatori					
	Se aplica in totalitate				Nu se aplica deloc
Exista posibilitatea de practica a proceselor de producției si la locul de munca					
	Se aplica in totalitate				Nu se aplica deloc
Este posibil sa cream un spațiu de invatare asemănător unei companii					
	Se aplica in totalitate				Nu se aplica deloc
Participanții nu au experiența in invatare / nu au invatat de multa vreme					
	Se aplica in totalitate				Nu se aplica deloc

Pentru analiza: Pozițiile din stânga tabelului sunt pentru **invatare la locul de munca**, iar cele din dreapta pentru **pentru invatarea intr-un seminar (in afara locului de munca)**.  
Alocând note pentru fiecare pozitie si cumulându-le pe cele dinspre pozițiile extreme, puteți decide care metoda de invatare sa fie aleasa.

Realizat: \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_

# Alegerea locației de învățare

## Sistemul de notare

Titlul activității: \_\_\_\_\_

Realizat de la: \_\_\_\_\_

pana la: \_\_\_\_\_

Nr. zile instruire: \_\_\_\_\_

Va rugăm notați cu un X câmpurile dintre pozițiile extreme „se aplica în totalitate” și „nu se aplica deloc”.

criterii					
Cea mai dorită metoda este să înveți aproape de locul de muncă					
	Se aplică în totalitate				Nu se aplică deloc
Întreruperea lucrului pentru participanți este limitată					
	Se aplică în totalitate				Nu se aplică deloc
Costurile activității trebuie să fie foarte scăzute					
	Se aplică în totalitate				Nu se aplică deloc
Participanții nu pot / nu doresc să plece de acasă, datorită motivelor familiale					
	Se aplică în totalitate				Nu se aplică deloc
Schimbul de experiență legat de formare la nivel de companie poate fi util					
	Se aplică în totalitate				Nu se aplică deloc
Distanța față de companie este necesară datorită conținutului sensibil al învățării					
	Se aplică în totalitate				Nu se aplică deloc
Învățarea în companie este posibilă fără întreruperi					
	Se aplică în totalitate				Nu se aplică deloc
Formatorul / lectorul este disponibil la locul de muncă					
	Se aplică în totalitate				Nu se aplică deloc
Locațiile adecvate sunt disponibile în companie					
	Se aplică în totalitate				Nu se aplică deloc

Pentru analiză: Pozițiile din stânga tabelului sunt pentru **învățarea în companie**, iar cele din dreapta pentru **învățarea în afara companiei**.

Alocând note pentru fiecare poziție și cumulându-le pe cele dinspre pozițiile extreme, puteți decide care locație de învățare să fie aleasă.

Realizat: \_\_\_\_\_

de: \_\_\_\_\_



# Ajustarea conținutului formării/ compararea ofertelor

## Matrice comparativa

Titlul măsurii: \_\_\_\_\_

De la: \_\_\_\_\_ la: \_\_\_\_\_ Numărul zilelor de formare: \_\_\_\_\_

Criteria	Oferta comparativa A	Oferta comparativa B	Oferta comparativa C	Oferta comparativa D
Măsura nu este o oferta standard				
Oferta include conținuturi relevante pentru participanți (a se vedea analiza nevoilor de calificare)				
Oferta nu exista de multa vreme, ceea ce înseamnă ca este actuala				
Formatorul / consultantul are experiența in sector				
Experiențele si formarea pregătitoare ale participanților sunt verificate				
Conceptele si conținuturile sunt ajustate conform nevoilor participanților				
Oferta include mai multe aspecte diferite privind competențele legate de formare (profesionale, metode, competente sociale)				
Măsura include certificare				
Ponderea dintre conținut si timpul instruirii este echilibrata				
Sunt aplicate diverse metode de formare potrivite adulților				

Va rugam marcați fiecare criteriu aplicabil pentru fiecare oferta

Descrierea masurilor specifice de calificare



Data realizării: \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_





# Implementarea măsurilor de calificare

## Planificarea sarcinilor

Denumirea măsurii: \_\_\_\_\_

De la: \_\_\_\_\_

la: \_\_\_\_\_

Numărul zilelor de formare: \_\_\_\_\_

Sarcina	Responsabil	Pana la	Terminata
Participanții sunt selectați și informați			
Datele / programul sunt stabilite cu participanții și departamentele implicate			
Formatorii / consultanții pentru măsura sunt selectați, planificați și coordonați			
Concediul pentru formare al participanților este clarificat, în conform reglementarilor			
Durata și secvențele modulelor de instruire sunt stabilite			

### Învățarea la locul de muncă

Obiectivele și sarcinile de învățare sunt formulate în funcție de planul de calificare			
Organizarea introducerii / elementelor de bază			
Repartizarea formatorilor și participanților printre colegi			
Fazele practice sunt coordonate, de exemplu prin rotația posturilor			
Sunt realizate buletine pentru auto-protocolul participanților			
Sunt organizate întâlniri de evaluare pentru formatori și participanți			

### Învățarea în cadrul seminarului

Locația este închiriată aproape de companie			
Este verificat echipamentul tehnic din cadrul locației			

Data realizării: \_\_\_\_\_

de: \_\_\_\_\_



# Delegarea măsurilor externe de calificare

## Planificarea sarcinilor

Titlul măsurii: \_\_\_\_\_

De la : \_\_\_\_\_ la: \_\_\_\_\_ Numărul zilelor de formare: \_\_\_\_\_

Sarcina	Responsabil	Pana la	Terminata
Participanții sunt selectați și informați			
Concediul pentru formare al participanților este clarificat, în conform reglementarilor			
Datele / programul sunt stabilite cu participanții și departamentele implicate			
Datele participanților sunt trimise furnizorului de formare			
Costurile de transport și cazare sunt stabilite			

Data realizării: \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_



# Sprijin pentru transferul cunostintelor căt̄re mediul de lucru

## Sistemul de evaluare

Denumirea măs̄urii: \_\_\_\_\_

De la: \_\_\_\_\_ la: \_\_\_\_\_ Numărul zilelor de formare: \_\_\_\_\_

Va rugam bifați casuta corespunzătoare dintre cele 5 câmpuri, între pozițiile extreme „clar aplicabil” și „neaplicabil deloc”.

Criteria	1	2	3	4	5
Materia nou invatata poate fi aplicata direct la locul de munca	Clar aplicabil				neaplicabil deloc
Materia nou invatata poate fi utilizata in anumite situatii de munca	Clar aplicabil				neaplicabil deloc
Locul de munca oferă posibilitatea testării materiei nou invatate	Clar aplicabil				neaplicabil deloc
Cunostintele legate de calificare sunt prezente la locul de munca	Clar aplicabil				neaplicabil deloc
Cunostintele legate de calificare nu sunt prezente la locul de munca, dar printr-o rotație sistematica a posturilor, aceasta poate fii pusa in practica in mod regulat	Clar aplicabil				neaplicabil deloc
Un coleg sau sef competent este disponibil sa răspundă întrebărilor	Clar aplicabil				neaplicabil deloc
Seful direct are o atitudine pozitiva vizavi de calificare	Clar aplicabil				neaplicabil deloc
Colegii privesc calificarea ca pe o imbunatatire a potențialului in domeniul comun de munca.	Clar aplicabil				neaplicabil deloc
	Clar aplicabil				neaplicabil deloc

Pentru evaluare: pozițiile din partea stânga a tabelului se refera la **un bun transfer al posibilitatilor**, cele din partea dreapta a tabelului se refera la **posibilitati slabe de transfer**. Pe baza unui număr mai mare de evaluări într-o direcție sau cealaltă, se poate imbunatati abordarea pentru sprijinul transferului cunostintelor căt̄re mediul de lucru.

Data realizarii: \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_



# Evaluarea masurii de catre participanti

## Sistemul de evaluare

Denumirea măsurii: \_\_\_\_\_

De la: \_\_\_\_\_ la: \_\_\_\_\_ Numărul zilelor de formare: \_\_\_\_\_

Va rugam bifați casuta corespunzătoare dintre cele 5 câmpuri, între pozițiile extreme „clar aplicabil” si „neaplicabil deloc”.

Criterii					
	1	2	3	4	5
Măsura mi-a îndeplinit asteptarile					
	Clar aplicabil			neaplicabil deloc	
Materialul studiat a fost consistent					
	Clar aplicabil			neaplicabil deloc	
Măsura a fost prea provocatoare / dificila fata de cunostintele mele anterioare					
	Clar aplicabil			neaplicabil deloc	
Formatorul / consultantul a fost competent in ceea ce privește materia					
	Clar aplicabil			neaplicabil deloc	
Formatorul / consultantul a știut sa comuniche cunostintele					
	Clar aplicabil			neaplicabil deloc	
Proporția între partea teoretica si cea practica a fost potrivita					
	Clar aplicabil			neaplicabil deloc	
Combinăția între metodele de invatare utilizate a fost adecvata subiectului					
	Clar aplicabil			neaplicabil deloc	
Formarea disponibila a fost potrivita cu subiectul					
	Clar aplicabil			neaplicabil deloc	
Sălile de curs si echipamentul tehnic au fost adecvate					
	Clar aplicabil			neaplicabil deloc	
Cazarea / cateringul – mesele au fost bune					
	Clar aplicabil			neaplicabil deloc	
	Clar aplicabil			neaplicabil deloc	

Pentru evaluare: pozițiile din partea stânga a tabelului se refera la **un bun transfer al posibilitatilor**, cele din partea dreapta a tabelului se refera la **posibilitati slabe de transfer**. Pe baza unui număr mai mare de evaluări într-o direcție sau cealaltă, se poate imbunatati abordarea pentru sprijinul transferului cunostintelor către mediul de lucru.

Data realizare: \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_



# Evaluarea cifrelor caracteristice potențialului

## Sistemul de evaluare

Denumirea măsurii: \_\_\_\_\_

De la: \_\_\_\_\_ la: \_\_\_\_\_ Numărul zilelor de formare: \_\_\_\_\_

Va rugam bifați casuta corespunzătoare dintre cele 5 câmpuri, între pozițiile extreme „semnificativ” și „deloc”.

criterii					
Procentul rebuturilor a fost redus					
	Semnificativ				Deloc
Frecventa reclamațiilor a scăzut					
	Semnificativ				Deloc
Abilitatea de înlocuire a crescut					
	Semnificativ				Deloc
A fost observata o creștere de materie prima economisita					
	Semnificativ				Deloc
Timpul de prelucrare poate fi redus					
	Semnificativ				Deloc
Absentele de la lucru s-au rărit					
	Semnificativ				Deloc
Mediul de lucru s-a imbunatatit					
	Semnificativ				Deloc
Fluctuația angajaților s-a redus					
	Semnificativ				Deloc
	Semnificativ				Deloc

Pentru evaluare: pozițiile din partea stânga a tabelului se refera la **eficienta calificării**, cele din partea dreapta a tabelului **de ineficienta**. Pe baza unui număr mai mare de evaluări într-o direcție sau cealaltă, se poate imbunatati abordarea pentru sprijinul transferului cunostintelor către mediul de lucru.

Data realizarii: \_\_\_\_\_ de: \_\_\_\_\_

# Chestionar privind realizarea seminarului



	Da	Nu	Nu știu
<b>Profesional</b>			
Îmi place mai mult sa audiez un material	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Îmi place sa am un schimb de experiența cu altcineva, cu sprijinul unui consilier extern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Îmi plac exemplele legate de partea practica a muncii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aștept consiliere profesionala la întrebările mele personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Abordare metodică</b>			
Îmi place sa fac exerciții (ex., joc de roluri)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consider ca lista de verificare comuna va fi utila	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vreau sa audiez un material profesionist care sa îmi prezinte ce este de făcut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi-ar plăcea sa lucrez pe subgrupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Cadrul general</b>			
Seminarul ar trebui sa aibă loc in timpul programului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminarul trebuie realizat la locul de munca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar fi draguta o cina comuna după seminar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantific succesul seminarului prin următoarele: ..... ..... .....			
Sunt interesat/a de seminar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Conceptul planului de formare



Nr.	Subiectul masurilor de formare	Conținutul masurilor de formare / rezultatelor invatarii	Cai / metode pentru măsura de formare	Participanți	Locația măsurii de formare	Durata măsurii de formare	Consultant	Evaluare
1	Cunostinte de baza	Mod de operare a instalației mecanic / electric	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atelier de invatare</li> <li>▪ Eveniment de informare</li> <li>▪ Seminar</li> <li>▪ Conferința</li> <li>▪ Congres</li> <li>▪ Prelegere</li> <li>▪ Expunere</li> <li>▪ Lucru in echipa</li> <li>▪ Exercițiu</li> <li>▪ Raportare</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intern</li> <li>▪ Extern</li> <li>▪ Unde exact?</li> </ul>	In timpul orelor de program	Extern	<p>Realizarea chestionarelor cu comitetul de intreprindere</p> <p>Modificarea chestionarelor, daca este necesar</p>
2	Exerciții	1. 2. 3.				In afara orelor de program	După terminarea seminarului	
3	Structura	Dezvoltarea unui program				Imediat după coordonarea si planificarea cu comitetul de întreprindere /salariații	Evaluarea consultantul ui, realizarea de viitoare seminare având aceasta baza	
4	Exerciții	1. 2. 3.						

## Focalizări



	<b>Calificare pentru adaptare</b> (comunicarea)	<b>Invatarea pe problema</b> (comunicare/ lucru)	<b>Invatarea pe baza de experiență</b> (lucru / testare)	<b>Orientare</b> (introducere/co municare/ testare)
<b>Exemple la locul de munca</b>	Noi calculatoare Noi masini Noi utilaje Noi...	Plangeri interne si ale clientilor Probleme Esecuri Boli profesionale	Invata făcând Posibilitatea practicii Dau si primesc cunostinte	Sarcinile determinacerint ele  Plan de formare la locul de munca
<b>Cum? Individual, in grup?</b>	In grup	In grup si individual, daca este problema „mea”	Schimb personal de experiența, invatare prin lucru individual	Individual sau in pereche
<b>De către cine?</b>	De către cineva care cunoaște si poate explica	Lucrător obișnuit	Experți interni, care fac utilizabile informațiile auzite	De către cineva care cunoaște si poate explica Lucrător obișnuit
<b>Metoda de formare</b>	prelegere demonstrație folosind calculatorul	Sesiune de grup sau lucru in perechi	Comunicare si realizarea de exemple concrete	schimbări pe termen scurt și comunicarea intermediara a utilizării
<b>Unde?</b>	Intern sau extern	Intern	Intern	Intern
<b>Sprijin</b>	Pot cere o lista de persoane care cunosc subiectul	De către grup si/sau experți		Pot cere o lista de persoane care cunosc subiectul
<b>Având ca scop:</b>	Imbunatatirea statutului, necesitatea constanta de adaptare, garanția unei dezvoltări viitoare	Sa invatam sa gestionam problema, sa lucram pe problema	Transmiterea cunostintelor Sa devină mai flexibili, deoarece prea multe persoane tin pentru ele cunostintele in cadrul companiei	Introducerea rapida a angajaților