



## SME COUNSELLING

### DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

#### SME Counselling

### BULETIN INFORMATIV Nr. 4

#### Cuprins:

1. PREGĂTIREA FORMATORILOR DE CONSILIERI DIN „LINIA ÎNTÂI”
2. ACȚIUNI DE FORMARE LA NIVEL NAȚIONAL
3. CELE MAI BUNE PRACTICI PENTRU DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE – ORIENTARE – CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII IMM-URILOR
4. ÎNTÂLNIRI INTERNAȚIONALE
5. DATE DE CONTACT

#### 1. Pregătirea formatorilor de consilieri din „linia întâi”

După ce s-a convenit asupra programului de consiliere în „linia întâi”, au fost dezvoltate o serie de instrumente, în vederea planificării unui curs de formare a formatorilor, vizând testarea metodelor de învățare și perfecționarea abordărilor pedagogice. În aceste sens, au fost dezvoltate instrumente specifice de formare și a fost selecționat un grup unitar și consecvent de formatori dintre toate țările participante, în vederea transferului de cunoștințe dobândite și diseminării celor mai bune practici identificate la nivel național în abordarea TQM pentru IMM-uri.

Baza de materiale formative a fost elaborată sub îndrumarea P5, P6 și P8. La acțiunea de formare au participat câte doi cursanți din partea fiecărui partener. Acțiunea de formare a avut loc în Făgăraș și a fost organizată de APIMM Făgăraș. Perioada acțiunii de formare a fost de 3 zile, 20 martie, 21 martie și 22 martie.

Pe durata perioadei de formare a formatorilor, grupul de participanți ai partenerilor a identificat obiectivele acțiunii de formare, competențele sociale necesare managerilor, modul de îmbunătățire a stilului și a competențelor lor de management. De asemenea, au existat discuții referitoare la motivare și la îmbunătățirea competențelor sociale prin consiliere, îndrumare, coaching și instruire. A fost prezentat conceptul de inteligență emoțională.

Alte subiecte dezbătute:

- Domenii problematice pentru indivizi și echipă: influență – eficacitate organizatorică și spirit de conducere; eficacitate a grupului – competențe interpersonale, negociere și spirit de echipă; management personal – stimă de sine, stabilirea țărilor / motivare și dezvoltare personală și profesională, adaptabilitate – gândire creativă și soluționarea problemelor; comunicare – ascultare și comunicare orală, citire, scriere și calcule matematice; asimilarea procesului de învățare.
- Subiectul general al necesităților de formare: etica în afaceri, valori și comportament/psihologie socială, politețe, auto-management, autodisciplină, încredere în sine, cultură organizațională, abilități de comunicare, asistență pentru client, conduri de conduită, bune practici.

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

iunie. 2006

fax: +40 21 3126893; e-mail: [proiecte@cnipmmr.ro](mailto:proiecte@cnipmmr.ro)



Leonardo da Vinci



La sfârșitul perioadei de formare, participanții și-au însușit concluziile cu privire la munca ce trebuie depusă în continuare pentru îmbunătățirea rezultatelor proiectului.

## 2. Acțiuni de formare la nivel național

Metoda abordată de proiectul SME Counselling este de a furniza instrumente de formare specifice, pentru a permite managerilor să îmbunătățească rezultatele obținute de oamenii din organizațiile lor.

Această activitate reprezintă nucleul etapei de testare a produselor proiectului. Instrumentele de formare personalizate de fiecare partener au fost testate în condiții reale. Prin urmare, fiecare partener, Api Varese și Provincia di Varese din Italia, AHE din Polonia, Byweb din Portugalia, CNIPMMR din România, au selectat câte un grup pilot format din manageri, consultați, întreprinzători, personal specializat, salariați, etc., dintre IMM-urile vizate din fiecare țară participantă.

În conformitate cu cerințele românești locale identificate, CNIPMMR a proiectat propria acțiune de formare la nivel național, sub numele „Competențele sociale ale managerilor”. Durata acestei acțiuni de formare a fost de 3 zile și a avut loc la sediul Consiliului din București. În conformitate cu Raportul național cu privire la acțiunea de formare organizată de CNIPMMR, au fost incluse 14 organizații cu profiluri diferite, cum ar fi, societăți de producție, de logistică, de consultanță, organisme educaționale, etc. și 17 participanți cu diferite funcții în companiile lor, cum ar fi un director de resurse umane, un director de producție, un contabil șef, un jurist, un profesor, administratori, directori executivi, ingineri.

Modulele de formare folosite:

- Îmbunătățirea competențelor sociale ale managerilor – Managerul de succes
- Conceptul de competență
- Comunicare
- Empatie și aserțiune
- Feedback și motivare
- Competențe în diverse situații și termeni
- Soluționarea problemelor și managementul schimbării
- Coaching, mentoring, consiliere
- Sisteme de management (TQM) și modele de calitate EFQM

Concluziile trase din chestionarele care au fost completate la încheierea acțiunii de formare de formatori și formați:

- Domeniul este vast, având numeroase interpretări și diverse abordări, prin urmare este dificil de realizat un instrument de formare perfect. Este important să se atingă obiectivele referitoare la conștientizarea importanței competențelor sociale pentru manageri.
- Participanții au fost satisfăcuți deoarece cursul oferă anumite instrumente și tehnici manageriale de utilitate practică.
- Toți indivizii au niveluri de cunoștințe similare, cu excepția unei singure persoane care a necesitat atenție și abordare specială.

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.



DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

- Obiectivele de studiu au permis satisfacerea necesităților participanților, cu excepția celor care dețineau cunoștințe ce depășeau media grupului.
- Grupul a avut un număr optim de participanți, materiale și exerciții suficiente, participare și implicare, evaluare și feedback pozitiv de la participanți (majoritatea acestora). Există întotdeauna posibilitatea de mai bine, dar considerăm că performanțele au fost bune la nivelul unui curs experimental.
- Grupul a concluzionat că acest curs a fost eficient și pozitiv.

**3. Cele mai bune practici pentru dezvoltarea unui program de îndrumare – orientare – consiliere pentru angajații IMM-urilor**

În cele ce urmează sunt prezentate câteva exemple de cele mai bune practici din diferite IMM-uri din diferite țări.

Exemple de cele mai bune practici pentru IMM-urile din România:

|                             |                                  |                  |                       |
|-----------------------------|----------------------------------|------------------|-----------------------|
| <b>Titlul practicii:</b>    | Dezvoltarea echipei              |                  |                       |
| <b>Numele organizației:</b> | Technoelectric                   |                  |                       |
| <b>Date de contact:</b>     | Țara: România                    |                  |                       |
| <i>e-mail:</i>              | laurentiu.carp@technoelectric.ro | <i>web site:</i> | www.technoelectric.ro |

**Cuvânt cheie/Categorie:** Muncă în echipă

|   |  |
|---|--|
| <b>Detalii privind categoria de practică:</b> | Dezvoltarea echipelor de lucru   |
| <b>Scurtă descriere a organizației:</b>       | Societate de producție, aprox. 100 salariați, cu sediul în București   |
| <b>Obiective:</b>                             | O mai mare responsabilitate pentru acțiunile realizate de membrii echipei  |
| <b>Descrierea practicii:</b>                  | Dezvoltarea unor proceduri organizatorice la nivel individual, al grupului și organizației. Întreg personalul trebuie să participe. Personalul va fi recompensat pentru implicarea activă, respectul pentru ceilalți membri ai grupului, sprijinul acordat propriei echipe, etc. |
| <b>Grup țintă:</b>                            | Toți angajații, indiferent de funcțiile sau calificările acestora  |
| <b>Număr de persoane implicate:</b>           | 100  |
| <b>Principalii actori și rolurile lor:</b>    | Manageri de vârf, directori de producție și operatori  |
| <b>Competențe vizate de aceasta practică:</b> | Spirit de echipă și spirit de răspundere pentru propriile sarcini, în calitate de membru al echipei  |
| <b>Rezultatele acestei practici:</b>          | Spirit de echipă sporit, conștientizarea calităților celorlalți, motivare și mândria de angajat  |
| <b>Timp necesar:</b>                          | O zi la două weekenduri  |
| <b>Observații speciale:</b>                   | Metodă simplă, necostisitoare de dezvoltare a echipei  |
| <b>Categoriile asociate:</b>                  | Stil de management sau Mentoring   |

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

junie. 2006  
fax: +40 21 3126893; e-mail: [proiecte@cnipmmr.ro](mailto:proiecte@cnipmmr.ro)



## SME COUNSELLING

### DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

#### Link-uri relevante

[www.smeskills.org](http://www.smeskills.org)  
[www.smeprojects.ro](http://www.smeprojects.ro)  
[www.cnipmmr.ro](http://www.cnipmmr.ro)  
[www.technoelectric.ro](http://www.technoelectric.ro)

*\*În scopul acestui studiu “Cele mai bune practici” pot fi definite ca orice practică existentă pe care cineva o consideră eficientă pentru conducerea și asistarea a oamenilor dintr-o organizație de către manageri*

|                             |                        |                  |              |
|-----------------------------|------------------------|------------------|--------------|
| <b>Titlul practicii:</b>    | Consolidarea echipei   |                  |              |
| <b>Numele organizației:</b> | TOPEX PUBLIC SWITCHING |                  |              |
| <b>Date de contact:</b>     | Țara: România          |                  |              |
| <i>e-mail:</i>              | calin.popescu@topex.ro | <i>web site:</i> | www.topex.ro |

**Cuvânt cheie/Categorie:** Muncă în echipă

|   |   |
|---|---|
| <b>Detalii privind categoria de practică:</b> | Formare pentru consolidarea echipei.  |
| <b>Scurtă descriere a organizației:</b>       | Societate de producție, aprox. 100 salariați, cu sediul în București  |
| <b>Obiective:</b>                             | O mai bună responsabilitate pentru acțiunile realizate de membrii echipei.  |
| <b>Descrierea practicii:</b>                  | Dezvoltarea unor proceduri organizatorice la nivelul organizației. Întreg personalul trebuie să participe ca membrii activi ai echipelor de lucru, ai echipelor de calitate și ai echipelor de soluționare a problemelor. Personalul va fi recompensat pentru implicarea activă, respectul pentru ceilalți membrii ai grupului, sprijinul acordat propriei echipe, etc. |
| <b>Grup țintă:</b>                            | Toți angajații, indiferent de funcțiile sau calificările acestora   |
| <b>Număr de persoane implicate:</b>           | 100   |
| <b>Principalii actori și rolurile lor:</b>    | Manageri de vârf, directori de producție și operatori   |
| <b>Competențe vizate de aceasta practică:</b> | Spirit de echipă și spirit de răspundere pentru propriile sarcini, în calitate de membru al echipei   |
| <b>Rezultatele acestei practici:</b>          | Spirit de echipă sporit, conștientizarea calităților celorlalți, motivare și mândria de angajat   |
| <b>Timp necesar:</b>                          | O zi la două weekenduri   |
| <b>Observații speciale:</b>                   | Metodă simplă, necostisitoare de consolidare a echipei  |
| <b>Categoriile asociate:</b>                  | Stil de management, Coaching, Mentoring, Comunicare   |

#### Link-uri relevante

[www.smeskills.org](http://www.smeskills.org)  
[www.smeprojects.ro](http://www.smeprojects.ro)  
[www.cnipmmr.ro](http://www.cnipmmr.ro)  
[www.topex.ro](http://www.topex.ro)

- Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

iunie. 2006  
fax: +40 21 3126893; e-mail: [proiecte@cnipmmr.ro](mailto:proiecte@cnipmmr.ro)



Leonardo da Vinci



## SME COUNSELLING

### DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

\*În scopul acestui studiu „*Cele mai bune practici*” pot fi definite ca orice practică existentă pe care cineva o consideră eficientă pentru conducerea și asistarea a oamenilor dintr-o organizație de către manageri.

Exemple de cele mai bune practici pentru IMM-urile din Olanda:

|                             |  |                  |              |
|-----------------------------|--|------------------|--------------|
| <b>Titlul practicii:</b>    | Atelier de lucru pe tema „Mind Map” (harta minții)       |                  |              |
| <b>Numele organizației:</b> | Dutch Association for Research Quality Assurance (DARQA) |                  |              |
| <b>Date de contact:</b>     | Rețeaua de manageri pentru asigurarea calității. Olanda  |                  |              |
| <b>e-mail:</b>              | qaexpert@euronet.nl                                      | <b>web site:</b> | www.darqa.nl |

**Cuvânt cheie/Categorie:** Consiliere. Soluționarea problemelor

|   |   |
|---|---|
| <b>Detalii privind categoria de practică:</b> | Soluționare creativă a problemelor prin aplicarea <i>Mind Map-urilor</i>  |
| <b>Scurtă descriere a organizației:</b>       | Rețeaua de manageri pentru asigurarea calității din Olanda împărtășește experiențe, transfer de informații și activități de formare cu privire la aplicarea sistemelor de management al calității, auditare și consiliere   |
| <b>Obiective:</b>                             | Însușirea modului de aplicare a <i>mind map-urilor</i> ca instrument creativ de soluționare a problemelor   |
| <b>Descrierea practicii:</b>                  | Aplicarea instrumentului <i>mind map</i> în activități de consiliere întreprinse cu manageri pentru asigurarea calității în vederea soluționării creative a problemelor de calitate din companiile lor.   |
| <b>Grup țintă:</b>                            | Managerii pentru asigurarea calității și, ulterior, personalul departamentelor în calitate de clienți ai acestora pentru consilierea cu privire la menținerea sistemelor de management al calității   |
| <b>Număr de persoane implicate:</b>           | 50  |
| <b>Principalii actori și rolurile lor:</b>    | Manageri pentru asigurarea calității și consilieri  |
| <b>Competențe vizate de aceasta practică:</b> | Împărtășirea experienței, aplicarea instrumentelor creative, soluționarea problemelor, comunicare, consiliere   |
| <b>Rezultatele acestei practici:</b>          | Însușirea modului de aplicare a <i>mind map-urilor</i> , experiență sporită în soluționarea problemelor, experiență sporită în instrumente creative de consiliere.  |
| <b>Timp necesar:</b>                          | O zi de atelier de lucru  |
| <b>Observații speciale:</b>                   | Pentru a acumula experiență în trasarea de <i>mind map-uri</i> împreună cu colegii manageri pentru asigurarea calității, modul de folosire a <i>mind map-urilor</i> pentru soluționarea problemelor anterior activităților de consiliere a angajaților dintr-o companie |
| <b>Categoriile asociate:</b>                  | Auditare internă, îmbunătățirea proceselor  |

#### Link-uri relevante

[www.smeskills.com](http://www.smeskills.com)  
[www.smeprojects.ro](http://www.smeprojects.ro)  
[www.cnipmmr.ro](http://www.cnipmmr.ro)  
[www.mindjet.com](http://www.mindjet.com)

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

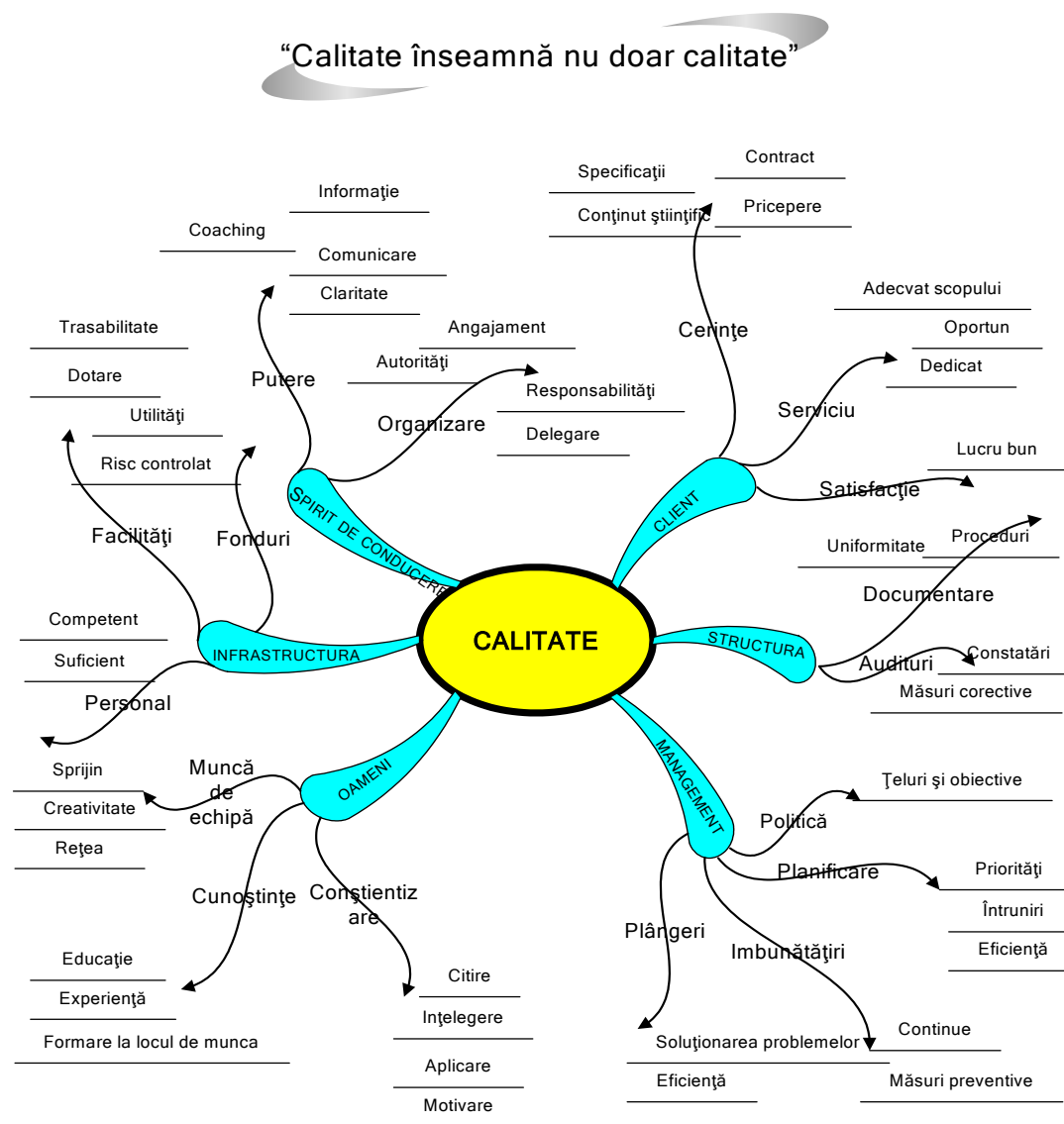
iunie. 2006

fax: +40 21 3126893; e-mail: [proiecte@cnipmmr.ro](mailto:proiecte@cnipmmr.ro)



Leonardo da Vinci

**EXEMPLU DE MIND MAP PENTRU SISTEM DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII**



*\*În scopul acestui studiu “Cele mai bune practici” pot fi definite ca orice practică existentă pe care cineva o consideră eficientă pentru conducerea și asistarea a oamenilor dintr-o organizație de către manageri.*

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.





## SME COUNSELLING

### DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

|                             |  |                  |              |
|-----------------------------|--|------------------|--------------|
| <b>Titlul practicii:</b>    | Atelier de lucru pe tema managementului riscurilor |                  |              |
| <b>Numele organizației:</b> | Compania Biotech                                   |                  |              |
| <b>Date de contact:</b>     | Întreprindere farmaceutică, Olanda                 |                  |              |
| <b>e-mail:</b>              | qaexpert@euronet.nl                                | <b>web site:</b> | confidențial |

**Cuvânt cheie/Categorie:** Organizație formatoare, Managementul riscului

|   |  |
|---|--|
| <b>Detalii privind categoria de practică:</b> | Aplicarea managementului riscului ca metodă proactivă pentru prevenirea riscurilor și identificarea potențialelor efecte negative  |
| <b>Scurtă descriere a organizației:</b>       | Companie biotehologică care dezvoltă și produce produse farmaceutice inovatoare, mai precis vaccinuri în SUA și în Olanda  |
| <b>Obiective:</b>                             | Îndrumare multilaterală pe principiile de management al riscului pentru angajați, modul în care riscul și schimbările în producerea de vaccinuri pentru uz uman pot fi gestionate în conformitate cu noile linii directoare internaționale.  |
| <b>Descrierea practicii:</b>                  | Atelierul de lucru pe tema managementului riscului va aduce beneficii considerabile managerilor însărcinați cu asigurarea calității, jucând un rol consultativ în efectuarea evaluărilor de riscuri.   |
| <b>Grup țintă:</b>                            | Conducere de vârf, conducerea departamentelor, liderii de proiect, echipele de proiect, personal laborant și însărcinat cu asigurarea calității/controlul calității  |
| <b>Număr de persoane implicate:</b>           | 120  |
| <b>Principalii actori și rolurile lor:</b>    | Manageri pentru asigurarea calității în capacitate de consilieri, echipe multidisciplinare (mix de management, reprezentanți ai proiectelor și angajați)   |
| <b>Competențe vizate de aceasta practică:</b> | Împărtășirea experiențelor în managementul riscului, efectuarea de evaluări ale riscurilor, metode structurate de evaluare a riscurilor și prevenire a riscurilor și a efectelor negative, comunicare internă, consiliere  |
| <b>Rezultatele acestei practici:</b>          | Înșușirea modului de aplicare a managementului riscului și efectuarea de evaluări ale riscului, experiență sporită în metode proactive de prevenire a riscurilor, experiență sporită în analizarea riscurilor, lucrul în echipe multidisciplinare  |
| <b>Timp necesar:</b>                          | O zi de atelier de lucru   |
| <b>Observații speciale:</b>                   | Acumularea de experiență în managementul riscurilor și însușirea modului de folosire a instrumentelor de evaluare a riscurilor în vederea analizării preventive a riscurilor; asumarea de către managerii pentru asigurarea calității a rolului de consilieri pentru asistarea echipelor în efectuarea de evaluări ale riscurilor în baza unor cazuri reale din practica de zi cu zi |
| <b>Categoriile asociate:</b>                  | Consiliere, managementul schimbării  |

#### Link-uri relevante

[www.smeskills.com](http://www.smeskills.com)

[www.riskman.unsw.edu.au](http://www.riskman.unsw.edu.au)

[www.infoscouts.com](http://www.infoscouts.com)

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

iunie. 2006

fax: +40 21 3126893; e-mail: [proiecte@cnipmmr.ro](mailto:proiecte@cnipmmr.ro)



Leonardo da Vinci



## SME COUNSELLING

### DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

[www.oninformation.com](http://www.oninformation.com)  
[www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)  
[www.hsedirect.com](http://www.hsedirect.com)  
[www.workplacehealthconnect.co.uk](http://www.workplacehealthconnect.co.uk)  
[www.sparc.airtime.co.uk](http://www.sparc.airtime.co.uk)  
[www.tbs-sct.qc.ca](http://www.tbs-sct.qc.ca)

#### EXEMPLU DE CAZ DE EVALUARE A RISCULUI

#### SITUAȚIE CRITICĂ PENTRU IMPLICAREA PERSONALULUI ÎN PROIECTE

Activitatea companiei Biotech a crescut rapid de la an la an, datorită noilor achiziții de dezvoltare a vaccinurilor.

În același timp, activitățile angajaților Biotech se modifică în funcție de procesul de dezvoltare a noilor produse farmaceutice, în conformitate cu schița de mai jos:

DESCOPERIRE → DEZVOLTARE → PRODUCȚIE

| <b>Transfer de tehnologie</b> |        |         |          |                           |
|-------------------------------|--------|---------|----------|---------------------------|
| Implicare / Faze              | Faza I | Faza II | Faza III | Fabricare                 |
| Descoperire                   | X      | X       |          |                           |
| Dezvoltare                    |        | X       | X        | îndepărtarea obstacolelor |
| Producție                     |        |         | X        | X                         |

Plecând de la Descoperire / Faza I, transferul de know-how tehnologic (producție la scală mică) trebuie să aibă loc de la personalul de cercetare și dezvoltare către cel tehnic (pilot → producție la scală mare). În acest proces, de la activitățile din Faza I până la Fazele I și III apar probleme în timpul expansiunii organizației Biotech, în legătură cu competențele (sau limitările) personalului, iar conducerea de vârf nu este suficient de conștientă de aceste probleme:

1. Trecerea de la organizație științifică la o matrice organizațională tehnică, complexă și multidisciplinară (funcțional / ierarhic / faze / proiecte)
2. Planificarea activităților devine mai dificilă (multe activități care au o importanță egală)
3. Mai puțină flexibilitate în mutarea personalului de la un departament la altul în situații de volum mare de muncă (calificări diferite)
4. Personalul nu este suficient de capabil sau pregătit practic pentru a funcționa într-un mediu în schimbare
5. Sistemul de management al calității este încă orientat pe cercetare, deși sunt necesare reglementări mai stricte, în conformitate cu Bunele Practici.
6. Comunicarea între oameni cu pregătiri diferite devine din ce în ce mai dificilă (exprimarea pe înțelesul celorlalți)

Măsuri corective propuse:

Adaptarea criteriilor de selectare și calificare a personalului în funcție de dezvoltările viitoare și necesitățile posturilor viitoare din companie. Personalul tehnic angajat pentru

- Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

fax: +40 21 3126893; e-mail: [proiecte@cnipmmr.ro](mailto:proiecte@cnipmmr.ro)

iunie. 2006



Leonardo da Vinci





## SME COUNSELLING

### DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

Departamentele de Dezvoltare și Producție trebuie să fie calificat și pregătit pentru a lucra bine într-o organizație mixtă. Abordarea de bază a bunelor practici de producție trebuie transformată într-un sistem de calitate integrat, conținând diferite elemente.

*\*În scopul acestui studiu "Cele mai bune practici" pot fi definite ca orice practică existentă pe care cineva o consideră eficientă pentru conducerea și asistarea a oamenilor dintr-o organizație de către manageri.*

Exemple de cele mai bune practici pentru IMM-urile din Danemarca și Suedia:

|                             |                                    |                  |            |
|-----------------------------|------------------------------------|------------------|------------|
| <b>Titlul practicii:</b>    | Studiu în Danemarca și Suedia      |                  |            |
| <b>Numele organizației:</b> | Stedebouwkundig Adviesbureau (SAB) |                  |            |
| <b>Date de contact:</b>     | Arnhem, Olanda                     |                  |            |
| <b>e-mail:</b>              | Arnhem@sab.nl                      | <b>web site:</b> | www.sab.nl |

**Cuvânt cheie/Categorie: Dezvoltarea competențelor, Dezvoltare organizațională**

|   |  |
|---|--|
| <b>Detalii privind categoria de practică:</b> | Dezvoltarea competențelor și a muncii în echipă  |
| <b>Scurtă descriere a organizației:</b>       | Agenție de consultanță pentru dezvoltare urbană, sistematizare și arhitectură, cu aprox. 60 angajați, având sediul în Arnhem   |
| <b>Obiective:</b>                             | Însușirea de cunoștințe referitoare la dezvoltare urbană, sistematizare și arhitectură de la orașele străine din Europa  |
| <b>Descrierea practicii:</b>                  | Studiu anual cu toți angajații companiei, inclusiv managementul de vârf, într-un loc în care dezvoltarea urbană se desfășoară într-un mod special, modern, iar arhitectura este accesibilă oamenilor care trăiesc și/sau lucrează în oraș. Vizitând împreună obiectivele arhitecturale ale diferitelor orașe, creativitatea, competențele și munca în echipă sunt îmbunătățite |
| <b>Grup țintă:</b>                            | Toți angajații, inclusiv managementul de vârf și personalul asistent de la toate nivelurile organizației, indiferent de funcție  |
| <b>Număr de persoane implicate:</b>           | 60   |
| <b>Principalii actori și rolurile lor:</b>    | Managementul de vârf, manageri de proiect, personal tehnic și asistent   |
| <b>Competențe vizate de aceasta practică:</b> | Acumularea de experiență, împărtășirea experiențelor, comunicare, muncă în echipă, creativitate, competențe sociale  |
| <b>Rezultatele acestei practici:</b>          | Experiență sporită în dezvoltare urbană, sistematizare și arhitectură, spirit de echipă sporit, cunoașterea reciprocă, îmbunătățirea motivării profesionale  |
| <b>Timp necesar:</b>                          | Patru zile de studiu, inclusiv sâmbătă și duminică   |
| <b>Observații speciale:</b>                   | Majoritatea cheltuielilor au fost suportate de companie, angajamentul managementului de vârf față de forța de muncă, motivarea salariaților  |
| <b>Categoriile asociate:</b>                  | Cultură organizațională, îmbunătățirea procesului  |

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

junie. 2006  
fax: +40 21 3126893; e-mail: [proiecte@cnipmmr.ro](mailto:proiecte@cnipmmr.ro)



Leonardo da Vinci

Link-uri relevante

[www.smeskills.com](http://www.smeskills.com)

[www.sab.nl](http://www.sab.nl)

*\*În scopul acestui studiu “Cele mai bune practici” pot fi definite ca orice practică existentă pe care cineva o consideră eficientă pentru conducerea și asistarea a oamenilor dintr-o organizație de către manageri.*

#### 4. Întâlniri internaționale

Cea de-a patra întâlnire internațională a organizațiilor partener ale proiectului SME Counselling a fost organizată de partenerii polonezi - Academy of Economics and Humanities, în Łodzi , pe 18 – 19 mai 2006.



Subiectele de discuție ale celei de-a patra întâlniri a partenerilor:

- 1) Prezentarea liniilor directe referitoare la raportul tehnic și financiar final, întocmit de 2 reprezentanți ai Agenției Naționale LDV – Ro
- 2) Prezentarea formularelor pentru raportul final al proiectului, care urmează a fi transmise ECOMET pentru revizuire (partea financiară și tehnică)
- 3) Prezentare generală a stadiului curent al proiectului SME Counselling – 2006: prezentarea de fișe cu privire la stadiul curent al proiectului, prin pagini de lucru și livrabile în conformitate cu modelul: numele paginii de lucru, sarcinile de proiect (îndeplinite / restante / în curs)
- 4) Programul propus pentru restul activităților, termene limită pentru restul activităților
- 5) Revizuirea materialelor promoționale, diseminarea lor, actualizarea web-site-ului

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

fax: +40 21 3126893; e-mail: [proiecte@cnipmmr.ro](mailto:proiecte@cnipmmr.ro) iunie. 2006



DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE  
ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI  
CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN  
IMM-URI

- 6) Trecerea în revistă rezultatelor intangibile ale proiectului
- 7) Probleme de evaluare – dezbateri pe baza celor două chestionare prezentate de Cristina Zambon (exemple de evaluare pentru formatori și exemple de evaluare pentru cursanți)
- 8) Concluziile acțiunii „ghid pentru formatori” din Făgăraș, întocmit de ECOMET
- 9) Disponibilitatea cursurilor deschise în limba poloneză (cursuri de formare on-line) pentru toți cei interesați, nu doar pentru studenții Academy of Economics and Humanities.
- 10) Dezbaterii pe marginea listei inventar de instrumente de formare.
- 11) Concluzii cu privire la ghidul de utilizare, conținutul manualului de formare, ghidul pentru cele mai bune practici, organizarea de cursuri de formare la nivel național
- 12) Concluzii finale

**Cea de-a cincia întâlnire internațională** a organizațiilor partenere ale proiectului SME Counselling a fost organizată de partenerii italieni – Provincia di Varese și Api Varese, în Varese, pe 21 - 23 septembrie 2006.



Subiectele de discuție ale celei de-a cincia întâlnire a partenerilor::

- 1) Revizuirea materialelor promoționale, diseminarea lor, actualizarea web-site-ului.
- 2) Discuții cu privire la modalitățile de lărgire a grupului smecouns.
- 3) Prezentarea liniilor directe referitoare la rapoartele financiare finale, materiale tipărite de echipa ECOMET și indicațiile Agenției Naționale LDV – Ro
- 4) Prezentarea formularelor pentru raportul final al proiectului, care urmează a fi transmise ECOMET pentru revizuire (partea financiară și tehnică)
- 5) Prezentare generală a stadiului curent al proiectului SME Counselling – 2006: prezentarea de fișe cu privire la stadiul curent al proiectului, prin pagini de lucru și livrabile în conformitate cu modelul: numele paginii de lucru, sarcinile de proiect (îndeplinite / restante / în curs)
- 6) Programul propus pentru restul activităților, termene limită pentru restul activităților
- 7) Trecerea în revistă rezultatelor intangibile ale proiectului
- 8) Probleme de evaluare – dezbateri pe tema modelului de evaluare pentru acțiunile de formare la nivel național. Ioana va face o prezentare a raportului de evaluare.

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

fax: +40 21 3126893; e-mail: [proiecte@cnipmmr.ro](mailto:proiecte@cnipmmr.ro) iunie. 2006



## SME COUNSELLING

### DEZVOLTAREA UNUI PROGRAM DE ÎNDRUMARE, INFORMARE ȘI CONSILIERE PENTRU ANGAJAȚII DIN IMM-URI

---

Raportului de evaluare va fi completat de partenerii implicați în cursurile de formare la nivel național

- 9) Discuții și concluzii cu privire la modalitățile de modificare a listei de instrumente de formare în funcție de necesitățile partenerilor
- 10) Discuții cu privire la conținutul Ghidului de cele mai bune practici privind TQM
- 11) Discuții cu privire la termenul limită pentru toți partenerii implicați în redactarea de manuale de formare în limbile naționale
- 12) Discuții cu privire la propunerea lui Karin privind posibilitatea de organizare în Olanda a unui alt tip de curs de formare național, un tip de curs național interactiv pe CD.
- 13) Discuții cu privire la conținutul CD-ului privind Ghidul pentru Cele Mai Bune Practici.
- 14) Concluzii finale

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

---

*iunie. 2006*

fax: +40 21 3126893; e-mail: [proiecte@cnipmmr.ro](mailto:proiecte@cnipmmr.ro)



**Leonardo da Vinci**

## 5. Date de contact



### P1 – ECOMET, România

Adresa: Splaiul Independentei, nr. 313  
Telefon: + 402131 69564; Fax: : + 402131 69564  
E-mail: [ecomet@ecomet.pub.ro](mailto:ecomet@ecomet.pub.ro) Web site: [www.ecomet.pub.ro](http://www.ecomet.pub.ro)



### P2 - CNIPMMR, Romania

Adresa: Str. Victor Eftimiu, nr.2, intrarea 5, parter, camera 62, sector 1, 010154  
București, România  
Telefon: + 40213126893 Fax: +40213129198  
E-mail: [office@smeprojects.ro](mailto:office@smeprojects.ro); Web site: <http://www.cnipmmr.ro>;  
<http://www.smeprojects.ro>



### P3 - API Varese

Adresa: Viale Milano 16 – 21100 Varese, Italia  
Telefon: +39-0332-830200 ; Fax +39-0332-830900  
Email: [europa@api.varese.it](mailto:europa@api.varese.it) ; Web site: [www.api.varese.it](http://www.api.varese.it)



### P4 - Provincia di Varese

Adresa: Via Valverde, 2, 21100 – Varese, Italia  
Telefon: +39 0332 252 700 Fax: +39 0332 252 796  
E-mail: [Cristina.Zambon@provincia.va.it](mailto:Cristina.Zambon@provincia.va.it) Web site: <http://www.provincia.va.it>



### P5 - Groen QA Expert bv

Adresa: Rietsnyderslaan 9, 1394 LC Nederhorst den Berg, Olanda  
Telefon: +31 294 257635 Fax: +31 294 257695  
E-mail: [qaexpert@euronet.nl](mailto:qaexpert@euronet.nl)



### P6 – The Academy Of Humanities And Economics

Adresa: ul. Rewolucji 1905r. nr 64, 90-222 Lodz, Polonia  
Telefon: +48 42 631-58-32 Fax: 48 42 631-50-32  
E-mail: [mzawadzka@wshe.lodz.pl](mailto:mzawadzka@wshe.lodz.pl) Web site: [www.wshe.lodz.pl](http://www.wshe.lodz.pl)



### P7 - Byweb Formacao e Informatica, unipessoal, lda.

Adresa: Av. das Cruzes, 718, 4505-011 Lourosa, Santa Maria da Feira, Portugalia  
Telefon: +351 227 410 133 Fax: +351 227 410 134  
E-mail: [tpinto@byweb.pt](mailto:tpinto@byweb.pt) Web site: [www.byweb.pt](http://www.byweb.pt)



### P8 - TEHNE

Adresa: Bd. Timisoara, nr. 37, T10-AP78, sector 6, București 061311, România  
Telefon: 40 21 316 9530 Fax: +40 21 746 5339  
E-mail: [office@tehne.ro](mailto:office@tehne.ro) Web site: [www.tehne.ro](http://www.tehne.ro)



### P9 - APIMM Făgăraș

Adresa: Str. Republicii nr.18, 505200, Făgăraș, România  
Telefon/Fax: +40 268 212459  
E-mail: [cidimm@xnet.ro](mailto:cidimm@xnet.ro) [scapaco@yahoo.co.uk](mailto:scapaco@yahoo.co.uk)

### P10 - ROMPLUS COMPUTER CENTER SRL

Adresa: Str. Aurel Vlaicu 128, sector 2, București, România  
Telefon: +40 21 210 9397 Fax: +40 21 2119298  
E-mail: [bogdan@romplus.com](mailto:bogdan@romplus.com); [rpl@dnt.ro](mailto:rpl@dnt.ro) Web site: [www.romplus.com](http://www.romplus.com)



Acest Buletin informativ a fost elaborat de **CNIPMMR, România**  
Pentru mai multe informații vă rugăm vizitați website-ul oficial al proiectului: <http://www.smeskills.com>.

■ Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Acest document nu prezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Comisiei Europene sau a Centrului Leonardo da Vinci, iar responsabilitatea pentru conținutul său revine exclusiv autorilor acestui material.

iunie. 2006  
fax: +40 21 3126893; e-mail: [proiecte@cnipmmr.ro](mailto:proiecte@cnipmmr.ro)

