



Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Manual pentru Instruirea Tutorilor Managementul procesului de instruire

IO 3

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene.
Sprijinul acordat de Comisia Europeană pentru elaborarea acestei publicații nu
constituie o aprobare a conținutului, care reflectă doar opiniile autorilor, iar Comisia nu
poate fi trasă la răspundere pentru orice utilizare a informațiilor conținute în aceasta.

Co-finanțat de către
Programul Erasmus+
al Uniunii Europene





Această lucrare este atribuită sub Licența Internațională Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Pentru a vizualiza o copie a acestei licențe, vizitați <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> sau trimiteți o scrisoare către Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, SUA.

Datele proiectului:

Programul: Erasmus+

Titlul proiectului: Developing Innovative and Attractive CVET programmes in industrial shoe production

Acronim: DIA-CVET

Proiect 2020-1-DE02-KA202-007600

Durata: 01.09.2020- 31.08.2023

Website: www.dia-cvet.eu

Editori: Andreas Saniter

Authori: DE: Sabina Krebs, Tatjana Hubel (PFI Pirmasens);
Klaus Ruth, Andreas Saniter, Vivian Harberts (ITB);
PT: Rita Souto, Cristina Marques (CTCP), Fátima Martins,
Ricardo Sousa (CFPIC), Carla Matos (CARITÉ);
RO: Aura Mihai, Bogdan Sarghie, Arina Seul (TU Iasi).

Cuprins

1	Introducere	3
1.1	Obiectivele Proiectului DIA-CVET	3
1.2	Manuale pentru Ghidarea Tutorilor și Formatorilor	3
1.3	Raportați formarea la procesul de afaceri al producției industriale de încălțăminte	3
2	Managementul procesului de instruire	5
2.1	Aptitudini Speciale	5
2.2	Aptitudini Generale.....	5
	Abilități de comunicare.....	5
	Gândirea critică.....	7
	Leadership.....	7
	Munca în echipă	9
	Etica muncii	9
2.3	PSO pentru instruire:.....	9
3	Lista of Figurilor	12

1 Introducere

1.1 Obiectivele Proiectului DIA-CVET

Obiectivele proiectului Erasmus+ „Dezvoltarea de programe CVET inovatoare și atractive pentru producția industrială de încălțăminte” sunt

- să dezvolte, să piloteze și să implementeze cursuri cuprinzătoare pentru Sferele de Activitate (Spheres of Activity - SoA) asociate maiștrilor în producția industrială de încălțăminte la nivel european; disponibil în engleză (EN), precum și în DE, RO și PT,
- și să dezvolte un cadru sectorial de calificare de nivelurile 5 și 6 raportat la calificările naționale existente sau nou elaborate din Germania, Portugalia și România.

1.2 Manuale pentru Ghidarea Tutorilor și Formatorilor

Scopul manualelor este de a pregăti pentru rolul lor formatorii desemnați și de a oferi conținut și suport. Datorită naturii SoA ale maiștrilor, acestea nu includ forme specifice de pregătire; dar sugerăm o abordare mixtă. Programele de succes de educație și formare profesională continuă (Continuous Vocational Education and Training - CVET) combină lecțiile teoretice cu aplicarea cunoștințelor, aptitudinilor și competențelor (Knowledge, Skills and Competences - KSC) dobândite în medii de lucru reale. Sarcinile unui trainer sunt să:

- transmită KSC specifice SoA,
- demonstreze operațiunile pe care cursanții trebuie să învețe să le execute,
- prezinte cursanților fiecare sarcină nouă și să-i supravegheze în timpul primelor încercări,
- organizeze și supravegheze activități mixte (de exemplu, proiecte),
- îndrume cursanții către o îndeplinire independentă a sarcinilor SoA respective.

Manualele nu au rolul să înlocuiască sursele din domeniu. Ele au rolul să ofere sprijin formatorilor pentru a-și planifica și executa activitatea de predare. Formatorii sunt invitați să adune mai multe informații din alte surse.

1.3 Raportați formarea la procesul de afaceri al producției industriale de încălțăminte

Producția industrială este un proces complex, în care Sfera de Activitate, descrisă în acest manual, este încorporată în procesul de afaceri. Înainte de a începe instruirea pe o anumită SoA, vă rugăm să vă asigurați că cursanții sunt familiarizați cu celelalte SoA ale maiștrilor în producția industrială de încălțăminte.

De exemplu, cursanții ar trebui să fie familiarizați cu tipurile de produse pe care compania le produce și cu utilizarea lor, diferitele segmente de clienți, canalele de distribuție etc. Ei ar trebui să fie conștienți de procesele de dezvoltare și de fabricare a produselor, cum ar fi design, proiectare, achiziții, planificarea producției, departamentele de producție, depozitare și logistică.

Procesele de producție (nu fac parte din DIA-CVET, pentru informații vezi: <http://icsas-project.eu/>) sunt în centrul procesului de afaceri; SoA ale DIA-CVET joacă un rol pregător, de sprijin sau de însoțire (vezi Fig. 1).



Fig. 1: Sferele de activitate ale DIA-CVET și relația lor cu procesul de producție.

2 Managementul procesului de instruire

Rareori angajații noi au toate abilitățile specifice companiei și postului de care au nevoie imediat. Nu este important doar să pregătiți noii angajați pentru noile lor roluri, ci și să creați un plan de dezvoltare care să le susțină propriile perspective de carieră și satisfacția profesională pe termen lung.

Instruirea poate fi împărțită în predarea abilităților greu de însușit, ne referim aici la cunoștințe tehnice și de formare specifice (de exemplu, utilizarea unei anumite mașini, proceduri, software) și abilități ușor de însușit. Abilitățile ușor de însușit sunt legate de anumite trăsături de personalitate și sunt dificil de măsurat (de exemplu, calitatea de lider, abilitatea de a comunica ușor sau abilitatea de a-și gestiona timpul).

Ambele tipuri de abilități sunt necesare pentru a reuși și a avansa în majoritatea profesiilor.

2.1 Aptitudini Speciale

Noii angajați trebuie să fie instruiți cu privire la procedurile și politicile de operare standard ale companiei. Acestea includ, dar nu se limitează la, procedurile corecte pentru apelarea în caz de boală, cererea de concediu, conduita personală, completarea foilor de pontaj, diversitatea și handicapul, sănătatea, siguranța și reglementările de acces.

Pe lângă aceste proceduri generale aplicabile, ar putea exista cursuri de formare specifice postului pe care noii angajați sau angajații existenți pe calea lor de carieră trebuie să le facă. Este posibil ca unele dintre aceste instruirii să fie efectuate în mod regulat. Care este instruirea necesară și pentru care poziție și frecvența reinstruirilor vor fi trecute în matricea de instruire PSO – Procedura Standard de Operare (SOP - Standard Operation Procedure) a companiilor (vezi capitolul 2.3.)

2.2 Aptitudini Generale

Abilități de comunicare

Abilitatea de a comunica eficient este o abilitate esențială în orice domeniu. Un angajat trebuie să fie capabil să comunice în mod clar, concret, concis și respectuos nevoile și dorințele, ideile și problemele, pentru a se dezvolta profesional, pentru construirea încrederii în echipă, pentru a aborda potențialele probleme de calitate și din producție, în final totul pentru a crește valoarea companiei.

Relațiile de muncă pozitive înseamnă angajați mai fericiți, companiile/managerul trebuie să faciliteze comunicarea eficientă a angajaților prin învățarea abilităților necesare.

1. Ascultarea activă:

Ascultarea este unul dintre cele mai importante aspecte ale comunicării. Ascultarea activă înseamnă să te concentrezi pe deplin asupra vorbitorului, să-i înțelegi mesajul, să înțelegi informațiile și, în consecință, să poți oferi un răspuns concret și constructiv. Ascultarea activă ajută vorbitorul să se simtă respectat și fericit să împărtășească informații. Acest lucru încurajează împărtășirea în cadrul echipei, crește cunoștințele și înțelegerea diferitelor subiecte și poate deschide oportunități de colaborare cu ceilalți. De asemenea, ajută la finalizarea rapidă a lucrărilor sau la începerea unor proiecte noi.

Abilitățile de ascultare activă verbală pot fi antrenate exersând:

- adresarea de întrebări care permit un răspuns deschis,
- adresarea de întrebări de sondare,
- parafrizarea și rezumarea mesajului principal,
- adresarea de afirmații pozitive scurte pentru a încuraja vorbitorul,
- exprimarea empatiei și împărtășirea de experiențe similare, arătând că te poți raporta la o problemă/temă;
- includerea de informații relevante împărtășite anterior cu vorbitorul.

Abilitățile de ascultare activă non-verbală pot fi de asemenea folosite pentru a intra în legătură cu vorbitorul. Aprobarea din cap, zâmbetul, menținerea contactului vizual și o postură atentă, evitarea mișcărilor care distrag atenția, sprijină vorbitorul și încurajează comunicarea.

2. Metode de comunicare:

Este important să găsești modalitatea corectă de a transmite un anumit mesaj. Metode diferite sunt potrivite pentru ocazii, obiective și grupuri țintă diferite. Există diferite metode de comunicare cum ar fi scrisorile, e-mailurile, mesajele, apelurile telefonice, întâlnirile unu-la-unu și întâlnirile de grup, rapoartele scrise, prezentările, propunerile, postările pe rețelele sociale și buletinele informative și nu toate sunt potrivite pentru o anumită situație. Alegerea unei metode greșite poate da cu ușurință tonul greșit și poate duce la consecințe negative. De exemplu, notificarea prin e-mail poate să nu fie valabilă din punct de vedere juridic, discutarea informațiilor sensibile în fața unui public mai larg poate duce la represalii și în anumite cazuri, este recomandabil să realizați comunicarea în scris.

Este important să fiți conștient de capcanele și avantajele pe care le au diferite metode într-o anumită situație. Angajații ar trebui să fie instruiți în comunicare verbală, non-verbală, scrisă și vizuală.

3. Comunicarea non-verbală

Comunicarea non-verbală este transferul de informații prin limbajul corpului. Este adesea subestimată, dar contactul vizual, expresiile faciale și gesturile joacă un rol important în percepția noastră. Comunicarea non-verbală este despre a vedea și analiza mișcările. Nu toată lumea este la fel de pricepută să descifreze comunicarea non-verbală, dar aceasta joacă adesea un rol inconștient în perceperea unui subiect și în cele din urmă în luarea deciziilor. Poate oferi informații valoroase despre o situație, de ex. cum se simte o persoană, cum preia cineva informațiile și cum să abordeze o persoană sau un grup de oameni. Există diferite tipuri de comunicare nonverbală: contact vizual, tonul vocii, aspect/îmbrăcăminte, postură, expresie facială, gesturi cu mâinile, respectarea spațiului personal.

4. Emoția și Empatia

Sentimentele joacă un rol important în comunicare. Conștientizarea emoțională, adică capacitatea de a înțelege sentimentele, joacă un rol important în comunicarea de succes.

Empatia este capacitatea de a te pune în locul altei persoane și de a-i înțelege perspectiva. Acest lucru poate fi foarte util în alegerea răspunsului adecvat într-o situație dată. Empatia este strâns legată de inteligența emoțională și, chiar dacă oamenii pot fi prin natura lor, mai mult sau mai puțin empatici, aceasta este o abilitate ce poate fi învățată. Instrumentele sunt: exerciții de schimbare a perspectivei, adresarea întrebărilor despre poziția și circumstanțele celorlalte persoane,

înțelegerea obiectivelor și lucrul împreună în găsirea soluțiilor, ascultarea activă și sfidarea prejudecăților.

Deși poate fi util să accentuezi și să înțelegi emoțiile celorlalți, este de asemenea important să exerciți un anumit grad de control asupra propriei stări emoționale pentru a comunica eficient. Este important să nu te porți sau să reacționezi în moduri nepotrivite la locul de muncă. Locurile de muncă au standarde și se așteaptă ca acestea să fie respectate. Este important să gândești înainte de a vorbi sau de a acționa. Un sfat ar fi să respectați anumite reguli, cum ar fi să nu trimiți niciodată e-mailuri la furie, ci să aștepti ceva timp și să le citești din nou înainte de a apăsa butonul de trimitere.

Gândirea critică

Gândirea critică este capacitatea de a evalua dovezile și argumentele independent de propriile convingeri și opinii. Această abilitate este esențială în majoritatea profesiilor. Angajatorii apreciază angajații care abordează problemele în mod logic și privesc situațiile din perspective diferite pentru a găsi cea mai bună soluție.

Gândirea critică ajută la rezolvarea problemelor folosind cunoștințe, fapte și date și necesită ca acestea să fie evaluate fără a fi subiectiv. Nu este suficient să ai informații, este important să înțelegi cum poate fi folosită informația pentru a influența opiniile și pentru a elimina prejudecățile, în secila cele cognitive. Acest lucru vă permite să gândiți în perspectiva și să găsiți soluții creative și noi. Gândirea critică este piatra de temelie a inovației.

Abilitatea de a trage concluzii logice pe baza informațiilor date, recunoașterea ipotezelor nerostite și potențial provocatoare, cântărirea dovezilor și distincția între argumentele puternice și cele slabe bazate pe relevanță este de asemenea importanta.

Gândirea critică ar trebui antrenată la locul de muncă, încurajând cursanții să pună întrebări și să-și exprime ideile și opiniile provocându-i și solicitându-i să-și explice procesele de gândire. Gândirea critică poate fi învățată prin exercițiu: culegerea informațiilor, investigarea și chestionarea acestora, evidențierea posibilelor probleme și prin expunerea concluziilor.

Leadership

Abilitățile Leadership se referă la capacitatea de a forma echipe, de a organiza alți oameni și de a motiva un grup pentru a atinge un obiectiv comun. Sa fii un bun conducător necesită un set cuprinzător de abilități și există diferite abordări. Unele abilități cheie comune sunt:

1. Luarea deciziilor:

Liderii trebuie să fie capabili să ia decizii, chiar și atunci când sunt dificile. Ei trebuie să fie capabili să evalueze o situație, să găsească una sau mai multe soluții posibile, să cântărească avantajele și dezavantajele fiecărei soluții și să ia o decizie finală cu privire la modul în care va proceda. Un alt aspect important este ca aceștia să comunice eficient și adecvat soluția aleasă.

2. Delegarea sarcinilor:

Liderii trebuie să fie capabili să delege sarcini în loc să și le asume. Poate fi o tranziție dificilă atunci când se trece de la „a face” la „a conduce”. Pentru a conduce trebuie să fii implicat în proces și mai puțin implicat în detalii și execuție. De asemenea, necesită încrederea ca ceilalți angajați sunt la fel de calificați pentru a îndeplini o sarcină făcută anterior de către lider.

3. Gestionarea și rezolvarea conflictelor

Liderii trebuie să aibă capacitatea de a identifica și de a face față conflictelor în mod eficient și corect. Conflictele la locul de muncă pot duce la o reducere a eficienței angajaților și pot împiedica realizările și obiectivele companiei. Identificarea sursei conflictului printr-o evaluare amănunțită a situației este esențială. Conștiința de sine, comunicarea, respectul și aprecierea pentru ceilalți și abilitățile lor, precum și stabilirea și impunerea limitelor sunt aspecte importante ale managementului conflictelor.

O parte a gestionării conflictelor este gestionarea conversațiilor dificile. Pentru a rezolva conflictele este important să le confrunți, rareori conflictele vor dispărea de la sine sau se rezolvă singure. În cadrul negocierilor este important să se identifice pozițiile, interesele și nevoile pentru a găsi o soluție adecvată.

4. Motivarea și Inspirarea

Motivarea și inspirarea oamenilor este o abilitate importantă atunci când ocupi o poziție de conducere. Crearea unui mediu de lucru pozitiv încurajează angajații să facă o sarcină de bunăvoie, în loc să se simtă forțați. Liderii motivaționali își inspiră echipa cu propriul entuziasm și pasiunea pentru un anumit subiect și sunt capabili să creeze un sentiment de unitate și un obiectiv comun.

De asemenea îi fac pe angajații să se simtă valoroși și le recunosc potențialul, învățând despre prioritățile, punctele forte și nevoile lor.

5. Mentorat, Managementul Talentelor

Mentoratul ar trebui să fie baza oricărui lider. Ei trebuie să fie preocupați de dezvoltarea și îmbunătățirea membrilor echipei și să sprijine angajații în atingerea potențialului lor. Unii lideri se tem că angajații vor trece mai departe sau le vor amenința poziția și, prin urmare, nu-i sprijină în dezvoltarea competențelor. Cu toate acestea, în cele din urmă, acest lucru duce la nemulțumire și angajatul poate merge mai departe oricum.

Tutorii buni își îndrumă și își împărtășesc experiența cu ceilalți cu intenția ca aceștia să se dezvolte și să-și atingă obiectivele personale și profesionale. Acest lucru crește nivelul general de calificare în echipă și contribuie la succesul general al echipei.

Există multe alte calități care fac un lider bun care ar trebui să fie recunoscute, cum ar fi responsabilitatea, curiozitatea, gândirea critică, colaborarea, comunicarea, empatia, flexibilitatea, concentrarea, optimismul, răbdarea, rezistența, respectul și conștientizarea de sine. Pentru a-și îmbunătăți propriile abilități de conducere, un lider trebuie mai întâi să-și identifice propriul stil de conducere și să definească domeniile la care excelează și zonele cu potențial de îmbunătățire și apoi să lucreze asupra acestora din urmă.

Multe dintre abilitățile care fac un lider bun pot fi îmbunătățite și antrenate, dar unele sunt și o trăsătură înnăscută a personalității. Este important de reținut că nu toată lumea trebuie să fie, sau chiar poate fi, un lider. O echipă formată exclusiv din lideri nu va merge prea departe. Un mediu de lucru productiv și eficient necesită atât lideri, cât și adepți. Acesta constă în responsabilitatea supraveghetorilor și a formatorilor de a identifica punctele forte și ambițiile angajaților individuali și de a stabili un plan de dezvoltare adecvat pentru a asigura satisfacția profesională pe termen lung.

Munca în echipă

Abilitatea de a lucra de lucru în echipă este esențială în aproape toate domeniile și etapele carierei. Faptul ca poți lucra bine cu ceilalți, fie că este vorba de clienți, colegi, manageri și alții ajută la atingerea obiectivelor și face munca mai plăcută. Abilitățile necesare pentru o bună comunicare sunt un factor important pentru o muncă în echipă de succes, dar sunt și alte abilități care trebuie luate în considerare cum ar fi: acceptarea feedback-ului, buna colaborare cu colegii, gestionarea situațiilor dificile, inteligența emoțională, abilitățile interpersonale și conștientizarea de sine sunt ingredientele care fac ca munca în echipă să „funcționeze”. Lucrul într-o echipă bună aduce satisfacție atunci când proiectele sunt finalizate cu succes, sau poate atenua dezamăgirea eșecului și poate motiva o nouă încercare. După acum spune și motto-ul „O bucurie împărtășită este o bucurie dublă, o durere împărtășită este o jumătate de durere”, dinamica echipei este foarte puternică și poate fi un factor important de succes dacă este folosită într-o manieră constructivă și pozitivă.

Etica muncii

Etica muncii se referă la o atitudine de determinare și angajament față de munca proprie. Oamenii cu o etică puternică acordă o mare importanță modului în care se comportă și se simt obligați moral și mândri să îndeplinească sarcinile și responsabilitățile care le sunt atribuite. Sunt de încredere și arată o mare dedicare pentru munca lor, sunt productivi și fac mai mult decât cerințele minime și au dorința de a face lucrurile să funcționeze și cooperează cu ceilalți pentru a și atinge scopul. Sunt punctuali și prețuiesc timpul celorlalți la fel de mult ca pe al lor. Motivația de a îndeplini un scop este adesea îndreptat și către modalități de îmbunătățire drumului către succes. Prin urmare, ei dezvoltă adesea un set de abilități care aparțin unui management de proiect, cum ar fi planificarea, programarea, stabilirea și respectarea termenelor limită, auto-monitorizarea și managementul timpului.

Respectul pentru ceilalți și pentru timpul lor este o parte importantă a unei bune etici în muncă. O prezență bună, punctualitatea la întâlniri și după pauze, verificarea calității și consecvenței propriei lucrări înainte de a o preda, respectarea termenelor limită și contribuția constructivă la munca celorlalți arată profesionalism și apreciere față de colegi și angajatori.

2.3 PSO pentru instruire:

The first step în implementing successful training management în the company is to create a standard training procedure (Training SOP). Within the SOP, a number of topics, such as those listed below, need to be addressed. The topics listed below are examples, for each company there will be differences depending on the size and organisational structure of the company. The first step is to clarify the needs of the company and develop the training procedure based on this.

Primul pas în implementarea cu succes a managementului instruirii în companie este crearea unei proceduri standard de operare (PSO). În cadrul procedurii trebuie abordate o serie de subiecte, cum ar fi cele exemplificate mai jos. Subiectele enumerate sunt doar exemple, pentru fiecare companie vor exista diferențe în funcție de dimensiunea și structura organizatorică a companiei. Primul pas este clarificarea nevoilor companiei și dezvoltarea procedurii de instruire pe baza acesteia.

1. Scopul (descrie scopul PSO)

Exemplu: Scopul PSO este de a descrie procedura pentru o instruire eficientă a personalului care lucrează la locul de producție X al companiei Y. Procedura descrisă asigură că toți angajații primesc pregătirea adecvată necesară pentru a-și îndeplini cu succes sarcinile și responsabilitățile.

2. Sfera de aplicare (descrie sfera de aplicare a PSO)

Exemplu: această procedură se aplică tuturor angajaților implicați în proiectare, dezvoltare tehnologică, aprovizionare, producție, calitate, ambalare, depozitare și transport.

3. Definiții (descrieți termenii și abrevierile utilizate în acest document)

Exemplu:

Instruire: este un proces care îmbunătățește competența angajatului în ceea ce privește cunoștințele, experiența, comportamentul și abilitățile necesare îndeplinirii sarcinilor atribuite în vederea atingerii obiectivelor de business cerute.

Formator: este un angajat care are suficiente cunoștințe, calificări, experiență și abilități de formare și este responsabil pentru dezvoltarea și furnizarea de formare legată de funcție și funcționare. Formatorul este desemnat de șeful departamentului.

Stagiar: este un angajat care urmează o formare pentru un anumit loc de muncă sau abilitate.

Matrice de formare: este un document care enumeră toate POS-urile și subiectele necesare instruirii pentru persoanele cu anumite fișe de post/responsabilități.

4. Responsabilitatea (definirea responsabilitatilor)

Exemple:

- a. Șeful de departament va fi responsabil să aleagă și să atribuie responsabilitatea de formare unui formator certificate sau suficient de calificat să furnizeze capacități și materiale de formare și să se asigure că muncă nu va fi atribuită angajaților până la efectuarea instruirii necesare. Șeful de departament va identifica subiectele de instruire și va asigura respectarea PSO.
- b. Coordonatorul de formare va identifica nevoile individuale de formare, va programa și va menține certificatele de formare.
- c. Instructorul va fi responsabil să conducă instruirea, să determine succesul instruirii și să furnizeze documente de instruire și certificări.
- d. Angajatul este responsabil pentru actualizarea dosarului de formare și depunerea certificatelor de formare externe coordonatorului de formare.

5. Categoriile de instruire/formare

e.g.

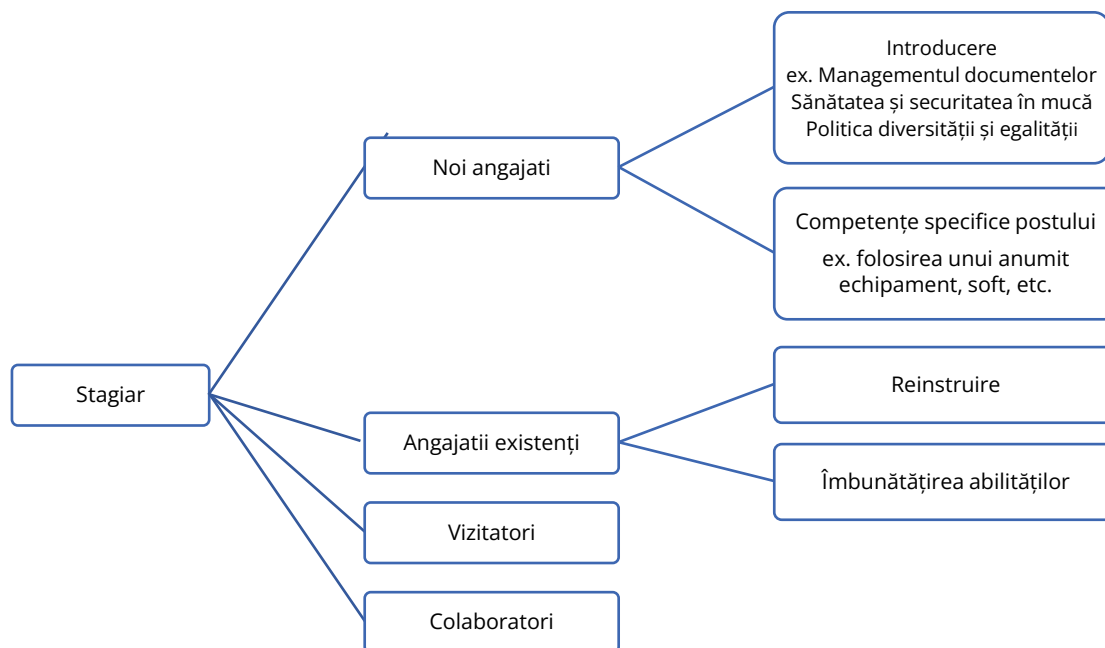


Fig. 2: Clasificarea stagiilor și cerințele de formare

Determinați nevoile de formare pentru diferitele categorii și precizați, de exemplu:

5.1 Vizitatori: Se va evita permiterea vizitatorilor sau a personalului neinstruit în zona de producție și control al calității. Dacă acest lucru este inevitabil, informați-i în prealabil cu privire la cerințele de sănătate și siguranță și confidențialitate. Ei trebuie să fie sub supravegherea unei persoane instruite în orice moment.

5.2 Colaboratori

Și așa mai departe ...

6. Lista instruirilor:

e.g.

- Autoformare și certificare (determinați cerințele și domeniul de aplicare)
- Formare internă (determinați cerințele și domeniul de aplicare)
- Formare externă (determinați cerințele și domeniul de aplicare)

7. Evaluarea instruirii

Evaluarea instruirii este un proces continuu cu scopul de a determina eficacitatea măsurilor actuale de formare în ceea ce privește învățarea pe termen lung și scurt și de a îmbunătăți măsurile de formare, acolo unde este cazul. Stabiliți aici măsurile și procesul de îmbunătățire. De exemplu: ar putea fi discuții de grup, chestionare, stabilirea pragurilor când trebuie luate măsuri și procesul de schimbare.

8. Documentarea instruirii

Certificarea instruirii:

Implementarea și succesul instruirii trebuie să fie documentate. Certificatul de pregătire în original se înscrie în dosarul de pregătire respectiv și o copie se remite șefului de secție respectiv.

3 Lista of Figurilor

Fig. 1: Sferetele de activitate ale DIA-CVET și relația lor cu procesul de producție.....	4
Fig. 2: Clasificarea stagiatorilor și cerințele de formare	11