



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007 - 2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
OIRPOSDRU  
REGIUNEA NORD-EST

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional  
Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013  
„INVESTEȘTE ÎN OAMENI!”**

**Agencia Județeană pentru  
Ocuparea Forței de Muncă Neamț**



**Centrul de Incubare Creativ  
Inovativ de Afaceri**



# **STUDIU**

## **privind impactul INTERNSHIP ca Măsură Activă de Ocupare pentru locuri de muncă cu grad ridicat de competitivitate**

**Piatra Neamț**

**- 2012 -**



Motto:

„Începe înainte de a fi nevoit!”

## Cuvânt de misiune

Agencia Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă Neamț, în parteneriat cu Asociația Centrul de Incubare Creativ – Inovativ de Afaceri Roznov și-au propus să deruleze un proiect prin care să aducă îmbunătățiri substanțiale metodelor și instrumentelor din ocupare pentru a cataliza inserția tinerilor absolvenți de liceu și de studii superioare. Aceștia s-au separat și s-au evidențiat ca o categorie defavorizată deoarece majoritatea covârșitoare a angajatorilor solicită experiență pentru persoanele pe care le doresc în firma lor.

Din studiul pieței forței de muncă a rezultat că tinerii absolvenți se confruntă cu o schimbare majoră de mod de viață și de atitudine atunci când trec de la școală la viața activă. Această schimbare afectează mai multe componente ale personalității:

- trecerea de la acumularea și asimilarea de cunoștințe la utilizare și punerea lor în valoare;
- trecerea de la un program de școală cu activități la școală și acasă la un program de lucru efectiv de 8 ore, uneori lucrul în ture;
- asumarea responsabilității activității depuse;
- trecerea de la teorie la practică;
- conștientizarea diferenței dintre dascăl și șef;
- motivarea muncii prin salariu;
- motivarea muncii prin carieră;
- motivarea muncii prin poziția socială;
- conștientizarea diferenței între campionii școlii și campionii vieții.

În general în școală nu există activități curriculare privind traseul trecerii la viața activă. După ce trec de euforia absolvirii tinerii ajung să ia contact cu o realitate dură și constată că nu au instrumentele necesare pentru a face față noilor situații.

Aceste elemente, precum și altele care vor fi detaliate mai departe ne-au determinat să construim un pachet de servicii de *informare – consiliere* - *asistență – instruire* pentru tineri pentru a atenua această schimbare.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P

Aceste informații și cunoștințe sunt absolut necesare tinerilor pentru a-și construi o carieră profesională prin care să-și pună în valoare personalitatea, cunoștințele, abilitățile, talentele și să-și asigure un nivel de viață care să le ofere confort, demnitate și o dezvoltare personală armonioasă.

Pachetul de servicii construit este mai complex, dar are o formă agreabilă de parcurgere, pentru a avea un impact favorabil și constructiv asupra tinerilor din grupul țintă. El are componente de *informare – consiliere - instruire* (JOB CENTER), dar și componente de *asistență - instruire* (INTERNSHIP propriu zis).

Pe parcursul aplicației s-a urmărit modul în care grupul țintă a reacționat și a participat și satisfacția pe care a înregistrat-o atunci când și-au făcut un bilanț personal. Aceste elemente constituie „materia primă” a studiului și pe baza lor am făcut o analiză, am construit o metodologie și am construit o strategie privind extinderea pachetului de servicii pentru a putea beneficia mai mulți tineri absolvenți; de asemenea am acumulat informațiile necesare pentru a optimiza metodele de lucru, de a găsi noi soluții de îmbunătățire a pachetului de servicii de sprijin pentru persoanele de vârstă activă cu soluții noi, mereu adaptate la exigențele dezvoltării.

M.A.O.

## Sinteză

Prezentul studiu pledează pentru îmbunătățirea diversității serviciilor de ocupare cu o activitate utilă și necesară absolvenților din învățământul universitar și preuniversitar.

În România discursul public scoate din ce în ce mai mult în evidență categoria tinerilor ca fiind marginalizată sau defavorizată, cu probleme mari de adaptare la trecerea de la școală la viața activă. Principalul deficit înregistrat este dat de faptul că în școală se face foarte puțin caz de proiecția unei cariere, astfel încât tinerii absolvenți înregistrează un adevărat șoc în ceea ce privește gestionarea ocupării primului loc de muncă.

Informarea, consultanța, consilierea, asistența, îndrumarea, instruirea se constituie în instrumente foarte utile pentru a atenua acest șoc în rândul tinerilor. O parte din ele se sistematizează în serviciile de măsuri active de ocupare, deja consacrate. Se constată însă că deși sunt rezolvate o bună parte din problemele privind căutarea unui loc de muncă, ele sunt insuficiente în ceea ce privește ocuparea PRIMULUI loc de muncă.

În acest context demersul nostru prezintă rezultatul fundamentării și aplicării la scară pilot a unui tip inovativ de activitate de tip măsură activă de ocupare, de o anumită complexitate, dar care a avut surpriza să producă un impact deosebit asupra tinerilor absolvenți care au fost atrași să participe la activitățile programate.

Proiectul „INTERNSHIP – parteneriat de pregătire a tinerilor absolvenți pentru debutul în carieră” a abordat această problemă pe etapele de elaborare, evaluare, implementare, monitorizare a proiectului. Aceasta a cuprins:

- fundamentarea conceptului INTERNSHIP prin integrarea sensului devenit tradițional, de practică a studenților, cu elemente de măsură activă de ocupare, corelare cu învățarea de lungul întregii vieți și cu combinare cu elemente utile și necesare din școală;
- stabilirea unui set de criterii de selectare și calificare astfel încât să poată fi optimizat raportul cost / beneficiu, fără a afecta principiile egalității de șanse;
- stabilirea conținutului activităților pe fiecare palier cu o combinare a selecției și calificării pentru niveluri superioare de activitate;
- stabilirea procedurii de lucru pe fiecare palier și a instrumentelor de monitorizare a impactului;

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P M.A.O.

- măsurarea impactului și a gradului de satisfacție a beneficiarilor.

A rezultat un pachet de activități denumit SCAPI cu activități tot mai complexe pe un număr tot mai mic de participanți, astfel:

- *sensibilizare*, informarea un număr cât mai mare de persoane despre proiect și conținutul activităților acestora; (planificat 500 persoane, realizat 576 persoane);
- *conștientizare*, discuții directe cu un număr mai mic de persoane care au fost invitate să participe la activități de transfer de cunoștințe (planificat 420 persoane, realizat 421 persoane);
- *antrenare*, program JOB CENTER de transfer interactiv de cunoștințe privind pregătirea pentru ocuparea unui loc de muncă (informare despre un loc de muncă, elaborare scrisoare de intenție, elaborare curriculum vitae, pregătire pentru interviu, elaborare scrisoare de mulțumire); (planificat 360 persoane, realizat 366 persoane);
- *participare*, program INTERNSHIP de activități practice și transfer de cunoștințe sub forma unui stagiu de 4 luni pe 3 serii (planificat 45 persoane, realizat 51 persoane la înscriere și 47 persoane la finalizare);
- *implicare*, urmărirea modului de integrare pe piața muncii: angajare sau inițierea unei activități independente (planificat 41 persoane, din care 3 întreprinzători; realizat 52 persoane din care 3 întreprinzători);

Pe palierul „participare” a rezultat un concept cuprinzător, pe care l-am păstrat sub denumirea INTERNSHIP. În cadrul proiectului s-au organizat trei serii de lucru sub forma unui stagiu de 4 luni. În fiecare stagiu sunt cuprinse:

- activitate de practică la o organizație
- activitate de transfer de cunoștințe pe 5 module (Orientare în carieră, Motivare profesională, Comunicare și relaționare în colectiv, Managementul schimbării, Cultură creativă și inovativă) și un curs certificat CNFPA (competențe antreprenoriale – competențe cheie cu elaborarea unui plan de afaceri).
- elaborarea unui Plan de dezvoltare personală
- elaborarea a 3 eseuri despre participarea la INTERNSHIP

Activitățile practice s-au organizat la diferite organizații publice și private: instituții, organizații neguvernamentale, firme.

Activitățile de transfer de cunoștințe s-au organizat la sediul proiectului.

Pentru selectarea grupului țintă s-a urmărit încadrarea în principiile și reglementările privind egalitatea de șanse, asigurându-se condiții de participare pentru toate categoriile de tineri.

„Rulmentul de socializare” s-a constituit într-o inovație în cadrul

proiectului care a permis tinerilor din fiecare serie să se intergeze în grup să comunice și să se considere privilegiat că participă la o astfel de activitate.

De-a lungul stagiului pentru fiecare serie s-a urmărit modul în care a evoluat dezvoltarea personală a fiecărui participant, modul în care ei gestionează schimbarea și reușesc să integreze în planul propriu al carierei informațiile, cunoștințele, atitudinile, sensibilitățile acumulate. S-au luat în considerare atât elementele de cultură a generației despre filosofia vieții, cât și necesitatea ancorării în dinamica dezvoltării actuale în care cunoștințele joacă un rol din ce în ce mai important, dar și nevoile de integrare cu valorile tradiționale într-o secvență evolutivă echilibrată și cu elemente de continuitate în plan social și al conviețuirii.

Din acest punct de vedere rezultatele au fost remarcabile. S-a dispus de o diversitate foarte largă de tipuri de personalitate care asociate cu cultura generală, cultura de specialitate, valorile morale, planul de dezvoltare personală, creativitatea și adaptabilitatea au determinat evidențierea unor structuri personale unice, care au necesitat un tratament aproape individual. Cu atât mai remarcabile au fost rezultatele înregistrate de fiecare participant, care au marcat evoluții spectaculoase de atitudine și preocupare pentru viitorul lor: unii s-au angajat; alții au început o activitate independentă; alții au considerat că mai au nevoie de studii; alții și-au conștientizat aspirațiile și le-au comparat cu evoluțiile de până acum, rezultând o up-datare a planului de dezvoltare personală. Au fost și persoane care nu s-au regăsit și chiar au respins ideea participării la un astfel de program (ecuația vieții generează și astfel de soluții).

Programul INTERNSHIP a generat și influențe la nivelul organizațiilor cu potențial de angajabilitate. Cu toții au remarcat nevoia constituirii unui astfel de „tampon de amortizare” la prima angajare, pentru ca șocul de adaptare să nu afecteze nici organizația nici individul. Dar, și la nivelul organizațiilor atitudinile s-au diferențiat. Cele mai spectaculoase au fost organizațiile care au citit în presă despre proiect și s-au înscris pentru a prelua absolvenți la activități practice; alte organizații au acceptat cu greu (chiar din complezență) să preia tineri, dar apoi au descoperit cât de valoroși sunt aceștia și au demarat formalitățile de angajare sau au stabilit punți de legătură pentru activități viitoare. Alte organizații au acceptat tineri pentru activități practice (la nivel de conducere) dar colectivele nu i-au integrat.

Un loc important l-a avut asociația CICIA care a găzduit la activități practice o parte din tineri. Aceștia au fost antrenați în diferite activități ale organizației fie legate de proiect fie în afara lui. Ei au putut fi

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P M.A.O.

martorii proceselor de plămădire a ideilor și conceptelor din care rezultă proiecte sau servicii utile lor și altor semenii. Organizația și-a mărit numărul de voluntari și au construit o bază de date cu posibili viitori colaboratori în diferite proiecte care vor fi inițiate.

Elementul de bază în practica INTERNSHIP s-a vrut a fi definirea unei relații solide între o persoană de vârstă activă, cu rol de mentor, coach, îndrumător, posesor a unor cunoștințe și a unei experiențe bogate și o persoană la început de carieră care are nevoie de o prelungire a îndrumării pentru a face cât mai puține greșeli în luarea deciziilor care îi vor defini viitorul profesional. Rezultatele studiului nu au evidențiat în mod net acest element suport. Din eseurile participanților au rezultat aprecieri asupra cunoștințelor și îndrumărilor primite de la „grupul de specialiști”, iar în planurile de viitor se remarcă acțiuni, atitudini și decizii personale. Din aceste observații rezultă că tinerii nu conștientizează nevoia unei „autorități” de păreri care să țină seama în deciziile pe care le iau. Totuși acestea sunt numai niște nuanțe care pot fi abordate în studii sociologice mai complexe.

Bilanțul rezultatelor înregistrate în cadrul proiectului față de cele propuse este net favorabil și mult peste așteptările inițiatorilor. A rezultat în mod clar că tinerii au nevoie de un sprijin mult mai consistent la prima angajare.

Aceasta ne determină să pledăm pentru construirea unei activități inovative în cadrul măsurilor active de ocupare pe care îl denumim „*INTERNSHIP de nivel I*” care să fie util tinerilor absolvenți care se confruntă cu provocarea ocupării primului lor loc de muncă.

Acest prim loc de muncă se constituie într-un element central în dezvoltarea personală deoarece el trebuie să reprezinte punerea în valoare a personalității fiecăruia după ce a parcurs un lung program educațional.

Acest prim loc de muncă reprezintă efectiv corelarea competențelor dobândite în școală cu locul de muncă potrivit atât ca poziție socială, poziție în organizație, nivel de remunerație, posibilități și perspective de avansare etc.

Prezentul studiu se constituie într-o argumentație solidă și consistentă privind integrarea activității ca măsură activă de ocupare inovativă în beneficiul tinerilor absolvenți de studii medii și superioare. Ea va genera în continuare o monitorizare cel puțin periodică a Planului de dezvoltare personală și va pune în evidență un parcurs ferm pentru tineri în concordanță cu aspirațiile și interesele lor, dar mai ales în „cunoștință de cauză”.



## Cuprins

<b>Cuvânt de misiune.....</b>	<b>3</b>
<b>Sinteză .....</b>	<b>5</b>
<b>Cuprins.....</b>	<b>9</b>
<b>Introducere .....</b>	<b>11</b>
<b>Cap. 1. Elemente defnitorii .....</b>	<b>19</b>
1.1. INTERNSHIP – Context de manifestare .....	19
1.2. Nevoia de a avea un mentor .....	21
1.3. INTERNSHIP – catalizator al unei cariere de succes .....	22
<b>Cap. 2. Locul INTERNSHIP în ocupare.....</b>	<b>25</b>
2.1. Descrierea conceptului .....	25
2.2. Ciclul programului INTERNSHIP .....	26
2.3. Încadrarea INTERNSHIP în complexul Măsuri Active de Ocupare (MAO) .....	32
<b>Cap. 3. Aspecte pregătitoare pentru INTERNSHIP.....</b>	<b>35</b>
3.1. Job Club – Job Center, consiliere.....	35
3.2. Selecție .....	37
3.3. Admiterea la INTERNSHIP .....	38
3.4. Compatibilități.....	40
<b>Cap. 4. Aspecte operaționale la INTERNSHIP .....</b>	<b>42</b>
4.1. Constituirea polului INTERNSHIP .....	42
4.2. Funcționarea INTERNSHIP .....	45
<b>Cap. 5. Aspecte practice ale INTERNSHIP.....</b>	<b>65</b>
5.1. Rulmentul de socializare .....	65
5.2. Transferul de cunoștințe .....	69
5.3. Activitatea practică.....	89
5.4. Evaluare.....	94
5.5. Lecții învățate.....	101
5.6. Exemple de bune practici .....	103
5.7. Aspecte limitative.....	104
<b>Cap. 6. Influențe asupra echipei de experți .....</b>	<b>105</b>
6.1. INTERNSHIP de nivel 1 .....	106
6.2. INTERNSHIP de nivel 2,.....	109
6.3. INTERNSHIP de nivel 3,.....	110
6.4. INTERNSHIP de nivel 4.....	115
6.5. În afara INTERNSHIP .....	116
<b>Cap. 7. Impactul activităților INTERNSHIP .....</b>	<b>118</b>
7.1. Rezultate.....	118
7.2. Influențe în amonte.....	119

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P M.A.O.

7.3. Influențe în aval.....	119
7.4. Aspecte psiho-sociologice.....	120
7.5. Impact personal.....	120
7.6. Efecte multiplicatoare.....	121
<b>Cap. 8. Experiențe și lecții învățate .....</b>	<b>122</b>
8.1. Aspecte de imagine .....	122
8.2. Aspecte de măsurare.....	123
8.3. Aspecte de compatibilitate .....	124
8.4. Identificarea firmelor pentru practică.....	126
8.5. Propuneri de proceduri .....	126
<b>Cap. 9. Valorizarea și valorificarea rezultatelor .....</b>	<b>128</b>
9.1. INTERNSHIP - modalitate de proiectare a vieții și carierei profesionale .....	128
9.2. INTERNSHIP - modalitate de învățare de-a lungul vieții ....	130
9.3. INTERNSHIP - măsură activă de ocupare.....	131
9.4. INTERNSHIP - forță motrice a performanței .....	131
9.5. INTERNSHIP - soluție de salvare a procesului educativ în era informaticii .....	132
9.5. INTERNSHIP față în față cu generația Y .....	133
<b>Concluzii .....</b>	<b>135</b>
<b>Bibliografie .....</b>	<b>141</b>
<b>Mulțumiri.....</b>	<b>145</b>
<b>Colectivul care a participat la implementarea proiectului.....</b>	<b>147</b>

## Introducere

### Cariera – o provocare individuală și/sau colectivă

În viața unui om perioada definită ca „de viață activă” este cea mai îndelungată. Ea începe cam vârsta de 18 ani și se termină la ieșirea la pensie sau ceva mai târziu. În mod normal la această vârstă trebuie să fii pregătit pentru a desfășura o activitate utilă ție și semenilor tăi care să îți asigure un nivel de trai potrivit și satisfacții. Aceste satisfacții sunt corelate cu nivelurile definite de diagrama nevoilor a lui Maslow.

Diferiți factori interni și externi iau în considerare acest deziderat și pregătesc fiecare individ să fie în formă maximă pentru a păși în viața activă.

Planificat sau nu, *totalitatea activităților, rezultatelor, satisfacțiilor, veniturilor, experiențelor și a altor elemente compatibile și asociate cu acestea se constituie în carieră.*

Nu totdeauna cariera profesională este elementul central care caracterizează un individ în parcursul lui prin viață. Există multe, multe tentații, ispite, schimbări de macaz, evenimente fericite și nefericite care alterează acest pilon. La ele se adaugă și scopuri în viață diferite de o carieră profesională care, poate, aduc satisfacții individuale cel puțin la fel de mari.

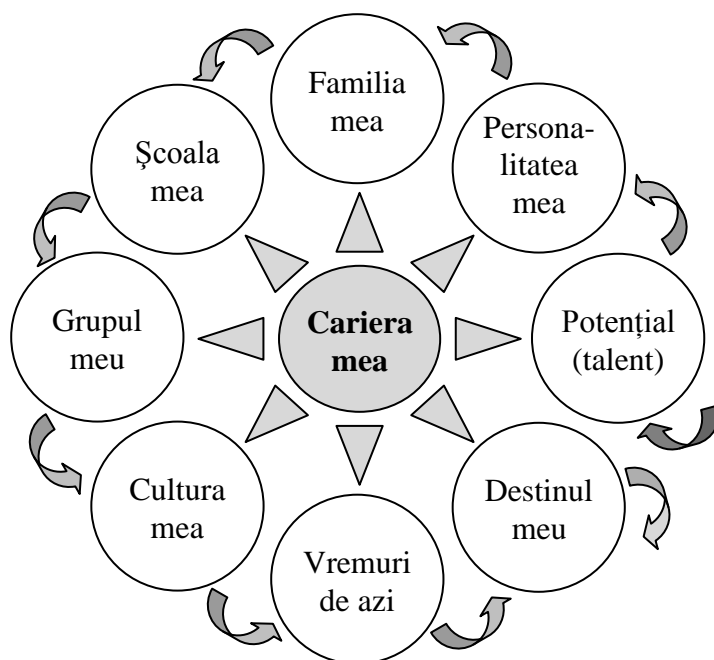
Totuși în prezenta lucrare ne oprim și ne concentrăm pe cariera profesională și ne adresăm acelei categorii de persoane care consimt că au elemente convergente sau acceptă că le sunt necesare rezultatele și argumentele unui astfel de studiu.

Noi considerăm că, până la proba contrarie, cariera profesională trebuie să constituie un loc central în viața fiecărui individ pentru că este furnizoarea unei ponderi importante de soluții care ne marchează, spunem, parcursul prin viață. De asemenea, ne pregătește condițiile pentru asigurarea unui trai decent după ce vom ieși din viața activă atât timp cât ne mai este dat să trăim.

Care sunt jaloanele care ne definesc și ne delimitează cariera profesională? Am încercat să le definim într-un complex de factori interni și externi, de interacțiune și de comunicare, de ce faci, ce ți se dă și ce ți se cere. A rezultat figura de mai jos în care prioritizarea ponderii fiecărui element exprimat constituie amprenta fiecărui individ.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.



Elementele care marchează cariera profesională individuală

Jaloanele extreme sunt: *potențialul (talentul)* și *destinul*. Talentul este o încărcătură cu care te naști, iar destinul este ceva care este cu totul în afara ta și a deciziei tale. Ele se găsesc la granița între real și transcendental care ne determină în același timp să ne îndoim și să ne întrebăm permanent asupra rostului nostru pe această lume. Răspunsul la aceste întrebări nu este unul definitiv. Există în noi o permanentă evaluare și reevaluare, o ajustare a motivațiilor, o dozare a energiilor, dar și o rezervă limitată de energie, care ne mobilizează sau ne descurajează, care face să fim perseverenți sau să „dăm înapoi” și care în final ne plasează pe o poziție corespunzătoare în ierarhia socială. Nici această poziție nu este una stabilă deoarece este apreciată în mod preponderent subiectiv atât din interior nostru, cât și din exterior, de semenii noștri. Aceste elemente sunt determinate în mod deosebit de *personalitatea noastră*.

În continuare urmează factori externi de proximitate care transmit pe suportul informativ – formativ cunoștințe, valori, etică, morală, ambiții, impulsuri, motivări. Acestea sunt: familia (părinți, frați, surori și ... restul), școala (educatori, învățători, profesori), grupul (colegi de școală, tovarăși de joacă, trecători pe stradă, vecini). Instrumentele de lucru sunt foarte diverse. *Familia* constituie un element de acoperă în mod

coplesitor cea mai mare parte din viața emoțională. Un prag important și sensibil în viața noastră este atunci când se manifestă ceea ce putem numi „transfer de asumare”, când decizia luată de individ trebuie să fie complet asumată, adică toate consecințele se răsfrâng asupra parcursului său. Școala preia progresiv sarcina formării sociale a individului și transmite valori și cunoștințe atât de natură umanistă cât și de natură euristică. Ponderea școlii în asumarea deciziilor inițiale în construirea carierei poate fi foarte importantă. Ea este afectată în anumită măsură de educația străzii, a *grupului* care operează deseori cu instrumente mai agresive și aduc elemente care amintesc de selecția naturală (drepturile celui mai tare). Grupul se caracterizează printr-o dinamică de schimbare mare și marchează etape nete în viața individului: tovarăși de joacă, colegi de școală, colegi de liceu, colegi de studenție, cândva erau și colegi de armată, colegi de muncă etc. ca să nu mai vorbim de clanuri, bande și alte grupuri agresive sau de presiune. În toate aceste elemente apare un element de polarizare care este liderul. La început liderul este mama, apoi intervine tatăl care impune respect, personalul didactic impune respect și ascultare, șefi și alți lideri. Prima reacție este de respingere a unei astfel de „tutele”, apoi ea se impune ca permanentizată, sau că este necesară, sau că este persuasivă. Oricum, la un moment dat individul conștientizează că liderul este necesar și atunci îl caută. Alteori, la eșec își dă seama ca de fapt una din cauze este lipsa unei persoane care i-ar fi „deschis ochii” asupra consecințelor unei decizii sau alteia. Unele activități nu pot fi desfășurate decât cu concursul liderilor: sporturile de echipă și individuale au antrenor, la teatru/film există regizor, în armată există comandanți etc. Alte activități necesită ucenicie și îndrumare pentru inițiere și dezvoltare până când există condiții de transfer de asumare. De obicei aceste activități implică costuri mari în cazul unor decizii greșite și impun acțiune de grup pentru a se evalua în mod detaliat riscurile fiecărei decizii și lipsei de decizii.

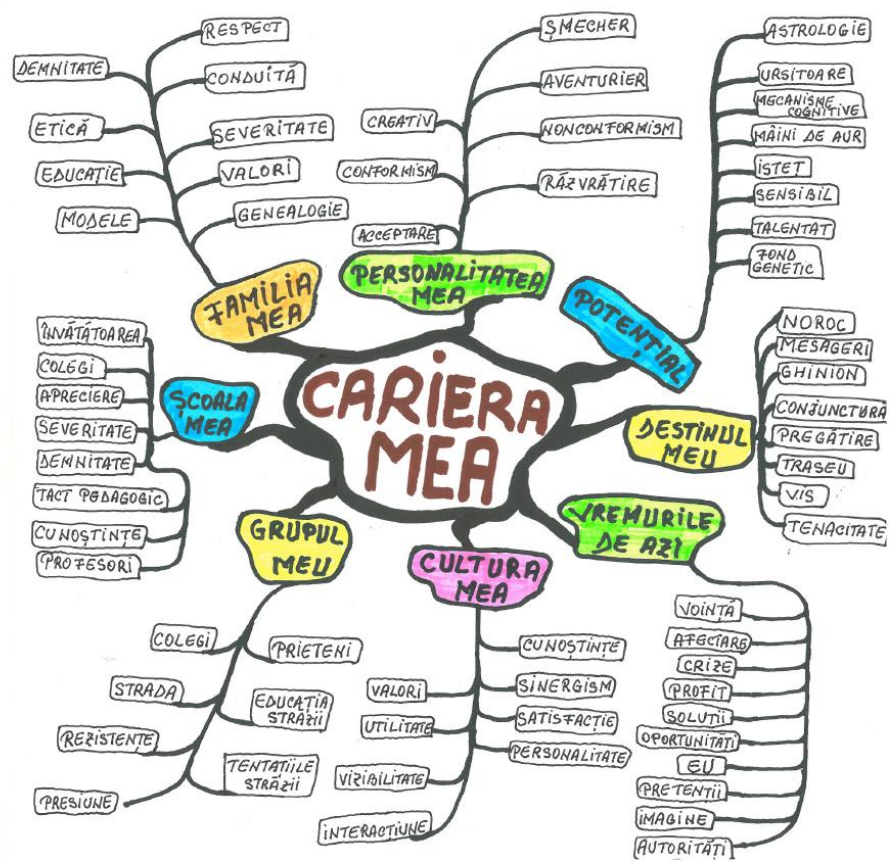
Acțiunea conjugată a familiei, școlii, grupului cu ponderi variabile de la o etapă la alta a dezvoltării individuale nu este o contorizare a experiențelor și situațiilor parcurse ci o sinteză și o sistematizare în care intervin cunoștințe, emoții, sensibilități, ambiții, motivare și determinare, spirit euristic etc. Ele constituie *cultura* individuală, adică componenta soft a personalității umane așa cum rezultă ea din toate interacțiunile de-a lungul vieții.

Sub expresia „*vremurile de azi*” am intenționat să cuprindem totalitatea elementelor externe conjuncturale ale prezentului individului în parcursul vieții sale. Ele se manifestă ca oportunități și riscuri și influențează deseori în mod decisiv parcursul personal real. Aici se găsesc de fapt și elemente de destin care dă unicitate traiectoriei fiecărui individ prin viață.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

În contextul discuției de mai sus se poate construi o imagine cu multe ramificații care determină o corelare mai detaliată și mai consistentă asupra aspectelor legate de subiect



Arborele carierei

În urma unei astfel de analize ne dăm seama încă o dată dacă ne permitem să prelungim confortul de a lua altcineva decizii în locul nostru sau, în cel mai bun caz, asupra temeiniciei cu care trebuie să învățăm să luăm decizii.

Această polarizare a evoluției noastre este desigur marcată de riscuri. Un risc este ceea ce se numește „complexul lui Adam”. Noi ne asumăm numai execuția în cadrul unei activități, iar dacă rezultatul nu este bun, vinovat este cel care a luat decizia, totdeauna altcineva decât noi. Un alt risc este desprinderea prea devreme din relația „tutelară” și asumarea cu aroganță a unor decizii care sunt percepute ca un secret al meseriei furat, dar care conduce la un eșec lamentabil.

Dacă conștientizăm că viața noastră trebuie să fie marcată de relația cu un lider (mentor, coach, învățător, persoană cu experiență), trebuie să recunoaștem meritul acestei influențe în construcția noastră personală,

să o punem în valoare și să acordăm tot respectul celui (sau celor) care a (au) avut răbdare să ne îndrume și să ne transmită adevăratele valori ale actelor noastre.

Toate aceste elemente în care subiectul se află pe trepte inferioare ale unei ierarhii economice, sociale sau profesionale se constituie în conceptul INTERNSHIP pe care ne-am propus să-l abordăm în prezentul studiu.

În timp, acest lider a căpătat diferite nume: profesor, antrenor, coach, mentor, magistrul, comandant. Pentru cei care au parcurs astfel de etape în viața lor orice analiză evidențiază câștiguri uriașe în dezvoltarea personală, afirmarea profesională, în poziția socială și chiar în starea materială.

Timpurile în care trăim se caracterizează printr-un ritm tot mai trepidant și nu ne mai putem permite să facem risipă de resurse. Concurența a devenit acerbă, știința și tehnologia au căpătat o pondere tot mai mare în dezvoltarea economică și socială. De fapt, activitatea economică a căpătat caracteristici tot mai evidente de război. Un război în care armele sunt creativitatea, cercetarea, inovarea, marketingul, iar spațiul de manevră este piața.

În armată, pe timp de pace, conducătorul trebuie să fie un bun administrator, iar pe timp de război trebuie să fie un lider care conduce soldații la victorie. Deoarece piața a devenit teatru de război, în activitatea economică se simte tot mai acut nevoia de lider. De aceea s-a creat instituția *leadership* care are rolul de a identifica și a cultiva persoanele care pot juca rol de lider pentru a le plasa în pozițiile cheie de decizie astfel încât ritmul de dezvoltare să fie susținut.

În managementul resurselor umane există o corelație strânsă între *leadership* și INTERNSHIP ca expresie a optimizării carierei profesionale orientate spre performanță. De fapt performanța este vizată prin toată această construcție. Se cultivă o mentalitate de luptător, de câștigător pentru că numai așa se asigură supraviețuirea și continuitatea civilizației umane în general, și a fiecărei națiuni în special.

Un element definitoriu în carieră este dat de măsura lucrurilor. Apar diferențieri, pe de o parte, între cât dai și cât apreciază cei din jur că dai și, pe de altă parte între cât primești și cât consideri tu că meriți să primești. Această balanță cu patru talere poate influența în mod decisiv motivarea și poate crea atitudini și frustrări care afectează dinamica schimbului de informații, acțiuni, emoții între individ și cei din jur, în mod frecvent în relațiile de serviciu.

Deseori interesul modifică în mod deliberat echilibrul între fluxuri și canalizează energiile spre o optimizare personală și egocentrică. În același timp, și mediul exterior poate să modifice răspunsurile sub formă

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

de aprecieri, recompense etc. deplasând registrul către duritate. Aceste dezechilibre pot genera frustrări, răzvrătiri sau o simplă atitudine pasivă care, dacă se prelungește fără a se rezolva, generează derapaje mai întâi la nivel personal și apoi la nivel de grup și de performanță.

Și sub aspect energetic lucrurile se nuanțează pentru că personalitatea noastră este marcată de rezerva energetică și de resursa energetică (definirea surselor de regenerare și a capacității de regenerare).

### **Cum ne marchează cariera Arhimede și Plimsoll**

Navigația maritimă a fost prima care s-a confruntat cu provocările globalizării, mult mai devreme de definirea acesteia.

De la Arhimede știm că pentru a pluti, un corp trebuie să coreleze greutatea proprie cu volumul de lichid pe care îl dezlocuiește prin scufundare. Din antichitate până în prezent nimic nu a contrazis această condiție pentru transportul maritim. El a stimulat dezvoltarea, expansiunea, transportul resurselor și al produselor, călătoriile etc. etc.

În timp, s-a remarcat că multe corăbii nu ajung la destinație deoarece căpitanii și armatorii, în goana după câștig, se lăcomesc să le supraîncarce. Evenimentele meteorologice cu care se întâlnesc pe mările și oceanele lumii le găsesc nepregătite pentru o confruntare. În mod sigur ele se scufundă. Istoria maritimă a consemnat multe astfel de evenimente.

În secolul 19 parlamentarul englez Samuel Plimsoll s-a hotărât să facă ceva pentru evitarea atâtor catastrofe, cu multe victime. El a elaborat *Carta pentru vasele de comerț* pe care a reușit să o impună Parlamentului pentru adoptare în 1876. Printre altele, acest document prevedea ca vasele (engleze) să fie marcate de jur împrejur cu o linie indicatoare care să avertizeze asupra imersiunii maxime permise pentru o călătorie sigură. Astfel, dacă semnul de pe vas se află sub apă, devenea evident că vaporul este supraîncărcat. Pentru a reveni la linia marcată era nevoie să fie descărcată o parte din marfă. În felul acesta au fost salvate mii de vieți omenești. Linia de pe vase este cunoscută și astăzi ca "Linia Plimsoll".

Dar, dacă tot am intrat în marinărie, considerăm util de adus în discuție și cealaltă față a problemei, legată de lest. Acesta reprezintă o cantitate de material care asigură stabilitatea vasului (de obicei pentru corăbii se pune această problemă) pentru manevrare sigură. Dacă greutatea vasului este prea mică, el va fi ca o coajă de ou și va fi plimbat de vânt ce colo – colo pe mare. Pentru vapoarele moderne, nu mai este necesar lestul deoarece greutatea lor proprie este suficient de mare pentru a le crea stabilitate (lest integrat). Pe de altă parte în lumea globală sunt rare



cazurile de transport „în gol”.

De ce este important subiectul pentru discuția de față?

Pentru că în cariera noastră profesională este nevoie de cele două jaloane de referință:

- Pentru a ocupa un post trebuie să avem o încărcătură suficientă atât pentru a ne menține pe linia de plutire cât și pentru a avea stabilitate în carieră; "lestul integrat" este important pentru a ne crea flexibilitate și manevrabilitate în carieră atât în ceea ce privește găsirea unui loc de muncă sau demararea unei activități generatoare de venituri cât și pentru a menține starea favorabilă o perioadă cât mai mare de timp. Experiența și expertiza cu care se încarcă curriculum-ul vitae pentru fiecare dintre noi dă cea mai mare consistență aspirațiilor, pretențiilor, așteptărilor, exigențelor noastre.
- Este important ca și noi, oamenii, să avem o astfel de linie a lui Plimsoll care să ne avertizeze când suntem supraîncărcați. Aspirația către un post sau altul, dorința de câștig consistent, dorința de afirmare profesională, diferite oportunități ne pot pune în situația de a ocupa niște posturi mult peste capacitatea noastră disponibilă. Din acest punct de vedere primul semnal de alarmă este determinat de surmenaj (fizic și intelectual) și de abordarea unui program prea încărcat în defavoarea perioadei de odihnă și de refacere a forțelor. Pe de altă parte, dozarea inegală a efortului, lucrul în salturi, cu termene foarte scurte de îndeplinit solicită capacitățile fizice și intelectuale inegal în timp, ceea ce de asemenea pune în dificultate organismul.

Pe de altă parte, exercitarea unei sarcini de serviciu este afectată de termene care trebuie îndeplinite și volum de activitate foarte mare pe perioade lungi de timp. În ultimă instanță este necesar să conștientizăm și să acceptăm că avem o capacitate limitată de a face față unor exigențe de serviciu, cel puțin conjunctural, și pentru a accede la posturi și salarii pe măsura ambițiilor personale este necesară o perfecționare continuă pentru creșterea lestului cu care putem compensa cantități mari de sarcini de serviciu și cu beneficii instituționale și personale.

Transferată în domeniul carierei personale, „linia Plimsoll” ne învață să măsurăm nivelul consumului energetic, fizic și intelectual, astfel încât să nu afecteze echilibrele motorii și psiho-fiziologice. Rezultă că deși un post sau o funcție poate reprezenta pentru fiecare din noi o provocare, dacă efortul necesar este mult prea mare față de cât putem da, aceasta ne poate afecta atât pe noi cât și postul ocupat.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

Performanța unui post este influențată nemijlocit de persoana care îl ocupă, cu capacitate, cunoștințe, mobilitate decizională, producția de idei, gradul de satisfacere a beneficiarilor.

În mediul privat există mijloace, instrumente și soluții, cu care se fac rapid corecțiile necesare (concediere). În sectorul public aceste instrumente se aplică mai puțin ferm și rezultatele modeste pot provoca reacții în lanț care tensionează relația furnizori – beneficiari.

Ca urmare a celor prezentate, rezultă că abordarea carierei de către fiecare persoană este deosebit de complexă și sinuoasă de-a lungul perioadei denumită *vârstă activă*. Traectoria este determinată mai mult de factori externi legați de politici, mai ales economice.

Pentru liberul arbitru există două pârgșii prin care fiecare persoană poate manevra în acest univers ocupațional:

- Ca element de accelerare este pregătirea profesională și punerea în valoare a capacităților, cunoștințelor acumulate, experiențelor, expertizei, culturii, valorilor etc.
- Ca element de frânare funcționează cantitatea de efort necesar și dozarea lui astfel încât să nu fie pusă în pericol persoana.

În ascensiunea noastră în carieră mai acționează un factor limitativ numit „*prag de incompetență*” care marchează linia netă între ceea ce se cere de la noi și ceea ce putem da. În general acest prag de incompetență se manifestă conjunctural, în momentul când ajungem să ocupăm o funcție care necesită capacitate profesională ridicată sau comportament diferit. Deoarece elementul conjunctural este discontinuu și se manifestă imprevizibil, unii autori consideră că acest prag este fix și are caracter specific individual. Părerea noastră este că pragul de incompetență intră sub incidența formării profesionale continue și poate fi deplasat spre niveluri mai sus (sau mai jos) decât paleta de posturi și funcții accesibile. Problema care se pune, este dacă viața ne mai oferă încă o dată șansa ocupării unor poziții ascendente într-o organizație. Greu de spus.

Deci, nivelul de competență poate fi corelat cu „linia Plimsoll” personală. În același context se fac recomandări privind dozarea efortului în timp pentru a se face față sarcinilor de serviciu, decizionale sau de execuție, de-a lungul întregii perioade planificate.

În general multe persoane care acordă prioritate carierei nu iau în considerare aceste particularități de limitare personală și se confruntă cu probleme emoționale și psihice care le pun în pericol sănătatea și chiar viața.

## Cap. 1. Elemente definitorii

### 1.1. INTERNSHIP – Context de manifestare

Pentru cei mai mulți tineri trecerea de la școală la viața activă constituie o barieră care lasă o amprentă puternică în concepția lor despre viață. Șocul schimbării, deși anticipat, îi iau prin surprindere pe tineri și, sub criza timpului, îi silește să ia decizii pripite care le pot afecta în mod nefast tot restul vieții.

Tratarea cu atenție a viitorului propriei persoane este un atribut al educației și al respectului de sine. Dacă educația este deficitară drumurile vieții sunt dificil de identificat și de ținut. Sunt vinovate de aceasta, în egală măsură educația din familie, dar mai ales cea din școală.

- educația din familie, comensurată cu unitățile de măsură occidentale, la care ne place să ne raportăm, nu pune accent pe o dezvoltare personală competitivă bazată pe valori legate de muncă și de obținerea unor indicatori de performanță profesională ridicați care să aducă și satisfacții materiale, poziție socială, realizare personală.
- educația din școală este mai deficitară deoarece aceasta nu a reacționat aproape deloc la schimbările economice și sociale. În timp, a început să se manifeste o frustrare a cadrelor didactice deoarece veniturile și statutul lor social s-au depreciat continuu. S-a instalat o grevă pasivă continuă și progresivă de pe urma căreia au avut de suferit generații de copii și de tineri. În prezent o diplomă de absolvire nu mai este dublată de cunoștințe și aptitudini temeinice.
- la nivel de politici în educație, s-a diluat din ce în ce mai mult componenta practică (laboratoare, ateliere, practică) astfel încât elevii și studenții au rămas numai cu parcurgerea unui text, de obicei numai cursul elaborat și recomandat de profesor, fără măcar să fie îndemnat să caute măcar încă o părere despre subiect. Nici instituțiile de învățământ nu au dat o prioritate semnificativă reînnoirii bazei materiale pentru activități practice, fie din lipsă de fonduri, fie din cauza schimbării de strategie pe piața studenților.
- nici mediul economic nu a fost favorabil unei construcții a carierei: tranziția prelungită din România a operat schimbări continue și semnificative în planul locurilor de muncă, o întârziere a fenomenului de modernizare tehnologică. Chiar dacă învățământul liceal tehnic și profesional ca și învățământul universitar a operat în

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

unele locuri schimbări în structura profesională, ele nu s-au regăsit în posturi și cariere profesionale, ca să nu mai spunem că nici nu au fost exersate în orele de laborator sau atelier. Un astfel de exemplu este Mecatronica în care absolvenții de la noi nici nu știu la ce este necesară.

Ca urmare, raportul dintre cererea și oferta de competențe, precum și un antreprenariat autohton „original” generează o depreciere continuă a competitivității locurilor de muncă și o aplatizare a *piramidei competențelor*. Acestea au un nivel de manifestare cu mult sub exprimările sonore și rezonante exprimate pe diplome.

Raportându-ne tot la valorile occidentale constatăm că Universitatea are un dublu rol în peisajul dezvoltării:

- pe de o parte, formează specialiști competenți;
- pe de altă parte, desfășoară activități de cercetare care se regăsesc în soluții tehnologice și economice tot mai competitive.

La intersecția dintre aceste două roluri se identifică locul unde studenții desfășoară activități practice și aplicații, care, alături de cunoștințe, îl fac necesar și căutat de către angajatori. La noi există o fractură importantă între cele două roluri, iar cei care au de pierdut sunt tot tinerii, specialiști în formare.

Oare, de ce ne mirăm de faptul că la noi nu există premisele unor activități performante !?! Cu cine ? Cu ce ? Cum ?

Din exterior apar semnale la fel de îngrijorătoare. Perioada 2000 – 2013 (două perioade de programare) s-a caracterizat prin extinderea fără precedent a Uniunii Europene: de la EU15 la EU27. Țările dezvoltate au găsit util să profite de oportunitatea unei reconstrucții moderne. S-au creat fronturi de lucru pe arii largi care au necesitat forță de muncă cu nivel mai redus de calificare. A fost semnalul unei emigrări masive de la est la vest care nu numai că a redus nivelul salariilor, dar a creat o stare de automulțumire în rândul tinerilor din aceste țări care nu au mai făcut performanță școlară. Exemplul lor s-a răspândit ca un reflux către est generând dezechilibre și mai mari, mai ales la nivel motivațional.

Fenomenul european ne dă „confortul” că „se întâmplă și la case mai mari”. Este o diferență mare. Fenomenul din țările vestice constituie o pantă descendentă după ce s-a făcut dovada performanței și, în condiții favorabile, curba își poate reveni. La noi, fenomenul a intrat în stagnare înainte de a crește până la un nivel critic care să dovedească performanța. Cu atât mai grea va fi reluarea creșterii.

Cele descrise mai sus reprezintă elemente conjuncturale negative cu care se confruntă absolvenții la ocuparea unui loc de muncă.

Dar, și-au făcut loc și elemente pozitive. Astfel, majoritatea locurilor de muncă solicită, pe lângă cunoștințe de specialitate elemente comune legate de evoluțiile actuale în contextul integrării europene și globalizării. De exemplu, la angajare solicitantul ocupării unui post trebuie să aibă permis de conducător auto pentru a răspunde caracteristicilor de mobilitate, trebuie să aibă abilități de lucru la computer pentru comunicare și gestiune, pentru proiectare și urmărire producție, trebuie să cunoască o limbă străină (de preferat limba engleză) pentru flexibilitate pe piețe largi.

Tratarea pieței muncii în termeni de mobilități permite persoanelor de vârstă activă să se miște pe o arie mult mai largă în căutarea elementelor de optimizare în ceea ce privește satisfacerea nevoilor materiale și de personalitate.

Este notoriu faptul că în SUA la Microsoft limba română este a doua limbă care se vorbește între personalul de lucru, iar în Silicon Valey – a patra. Specialiștii români care fac parte din aceste colective în mod sigur și-au fundamentat aspirațiile profesionale pe performanță și pe un mecanism de INTERNSHIP care presupune prin definiție o relație mentor – discipol.

Și pe plan național specificul locurilor de muncă a suferit modificări care oarecum sunt compatibile cu structură profesională și psihosociologică a absolvenților zilelor noastre. Dar, trebuie să recunoaștem că în aceste elemente cota de orientare spre performanță nu depășește masa critică.

## 1.2. Nevoia de a avea un mentor

Termenul vine de la mitologicul Mentor, chipul pe care l-a luat zeița Atena pentru a-l îndruma pe Telemach, fiul lui Ulise cât timp acesta a fost la război pentru cucerirea Troiei (Fenelon, „Peripețiile lui Telemach”).

Existența noastră este marcată încă de la început de părinți care ne învață primii pași în viață. Apoi intră în scenă învățătoarea, profesorii care ne deschid noi orizonturi. Pe ei îi luăm ca modele pentru ceea ce ne dorim să facem. Dacă școala excelează în modele pentru tineri, pe parcursul copilăriei și adolescenței, la absolvire tinerii apar debusolați că și-au pierdut referențialul. Pe de altă parte, sistemul de învățământ s-a întepenit practic în transmiterea de cunoștințe fără a lua în considerare că dezvoltarea personalității umane, mai ales în latura afectivă, are nevoie pe lângă informații și de mentori. Totuși, există un program „de mentorat” care se implementează de Ministerul Educației, însă acesta are o intensitate redusă la nivelul școlii, iar indicatorii de impact nu înregistrează efecte semnificative la nivelul elevului.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

Rezultă că un tânăr cu o personalitate echilibrată ar trebui să se formeze în prezența unui mentor, a unui model care să fie prezent în viața sa profesională și să-l îndrume și după terminarea școlii. O demonstrează o mulțime de exemple de personalități, care invocă sprijinul pe care l-au primit de la diferiți maștri care s-au constituit în îndrumători pentru cariera lor.

Prezența mentorului poate avea durate foarte variate. Important este pentru subiect să conștientizeze importanța acestui sprijin profesional și moral pentru devenirea lui și să-l respecte. Respectul și recunoștința fac parte integrantă din acest context deoarece este ca un feedback pentru perenitatea valorilor care vor fi transmise de la o generație la alta.

Cât poate dura această „dependență”? Poate dura toată viața. Formele de manifestare sunt îndrumare, asistență, consiliere. În acest context se diferențiază și rolul maestrului: pentru îndrumare – mentor, pentru asistență – mentor (antrenor), pentru consiliere – partener. Diferențierea este necesară pentru a se evita stări de confort pentru „ucenic” și o detașare în asumarea responsabilității față de deciziile sale. Această asumare se constituie în cel mai dificil examen pentru o persoană de vârstă activă în cariera sa profesională.

Pe specificul ocupațional național asumarea se poate percepe chiar ca un handicap. Analizele pe care le-am făcut evidențiază faptul că o persoană de vârstă activă dorește mai degrabă statutul de salariat decât pe cel de întreprinzător. Există un deficit uriaș de întreprinzători la nivel național. În 2010 în județul Neamț au fost înregistrați 19,4 întreprinzători la 1.000 locuitori. Dintre aceștia 18% au firme doar cu numele (cifra de afaceri – 0, profit – 0, număr de salariați – 0).

În acest context apare conceptul de INTERNSHIP ca o soluție (și ea importată de peste Ocean) pentru a contracara deficitul de competențe de formare și pentru a crea (nu-i așa!?) competitivitate și performanță.

Momentul aplicării prezentului proiect găsește conceptul INTERNSHIP pe ciclul de viață în etapa de „tinerețe”. Conceptul poate fi încă îmbunătățit și generalizat și poate fi „balsamul” providențial pentru a salva cariera și predictibilitatea profesională și elementele motivaționale.

### 1.3. INTERNSHIP – catalizator al unei cariere de succes

Considerăm că INTERNSHIP este locul de unde poate începe o construcție solidă în crearea unui sistem de dezvoltare personală cu aspirații de competitivitate, cu condiția să o dorească toți factorii interesați.

De când ne naștem tânjim după independență. Tendințele noastre centrifuge de a nu depinde de familie sau ambiția de a reuși singuri conduc la confortul de a ne fi propriul stăpân: În același timp, avem un consum mult mai mare de energie pentru atingerea țintelor deoarece orbecăm mult pe soluții sterile. Ne pândește riscul unei descurajări rapide, plafonarea, căderea în mediocritate, frustrarea.

Prin INTERNSHIP, vom putea să ne delimităm un pachet de bariere care ne dau sentimentul de independență și de liber arbitru. În același timp, adoptăm o formă de a ne menține în preajma unei persoane model care ne ajută la optimizarea consumurilor energetice pentru atingerea țintelor.

Partea de catalizator a INTERNSHIP-ului rezultă din menținerea unui gradient de dependență față de o autoritate în materie care ne poate da un feedback accesibil în fiecare moment pentru acțiunile noastre.

Această relație INTERNSHIP-er – mentor este o formă superioară de suport al educației care urmează relației părinți – copii și relației elev - dascăl. Nuanțarea acestei relații de-a lungul unei cariere profesionale poate pune în evidență salturile pe care o persoană orientată către performanță le poate înregistra de-a lungul vieții active.

Aceste combinații se sprijină pe faptul că la selecția participanților pentru INTERNSHIP s-a procedat la o selecție pe un pachet pe care l-am definit SCAPI (sensibilizare, conștientizare, antrenare, participare, implicare) astfel încât, din masa tinerilor absolvenți au fost selectate efectiv numai acele persoane care au manifestat interes pentru carieră și într-adevăr le aduce beneficii în plan personal, după ce au parcurs mai multe etape de chestionare pentru definirea așteptărilor și aspirațiilor.

### Cine poate beneficia de programul INTERNSHIP?

În principiu orice persoană absolventă de studii medii și superioare poate parcurge un program parțial sau complet de INTERNSHIP. Rezultatul nu poate fi decât o carieră profesională armonioasă generatoare de satisfacție și fericire.

Dacă, totuși, căutăm exemplele cele mai reprezentative legate de impactul și efectul benefic al programului, constatăm că există sectoare care generează multă, multă performanță. În acest context putem exemplifica: medicina, învățământul superior, cercetarea, consultanța, profesiile juridice și unele poziții ierarhice din industria prelucrătoare.

INTERNSHIP este un fel de ucenicie, dar nu se confundă cu aceasta. Diferența este că elementele principale se manifestă în plan intelectual și implică mecanisme creative, proiectare, calcule, dimensionare, experimentare, interpretarea rezultatelor, crearea de teorii și modele.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P M.A.O.

INTERNSHIP creează niveluri diferențiate de parteneriat profesional și cooperare în care este nevoie de feedback. Acesta este dat permanent de o persoană recunoscută ca autoritate în materie și care are o viziune mai amplă asupra corelării cu obiective și ținte pe termen mediu și lung.

Într-o firmă care desfășoară activități de producție cu multe elemente de repetitivitate, dar are o dinamică ridicată de inovare, ucenicia poate fi asimilată cu INTERNSHIP-ul prin faptul că determină reorganizări și reglări permanente din mers a modelelor, instrumentelor, metodelor de măsurare, sistemul de validare etc. Această dinamică impune existența unei poziții cu o înaltă autoritate tehnică („eminența cenușie”) prin care se polarizează operațiile, similar cu raportarea la un referențial.



## Cap. 2. Locul INTERNSHIP în ocupare

### 2.1. Descrierea conceptului

#### *Ce este INTERNSHIP?*

INTERNSHIP este un stagiul de inițiere practică și de asistență în carieră oferit de o organizație unui student sau absolvent de studii superioare sau unui tânăr la început de carieră, pentru familiarizarea acestuia cu elemente concrete privind viitoarea sa formație profesională și pentru construirea experienței și performanței necesare la angajarea într-un post exigent și remunerat corespunzător.

Această formă înlocuiește practica în producție care se făcea cândva, cu grupuri mari de elevi sau studenți, care nu puteau fi supravegheate și care erau ținute în săli unde consultau regulamentul de fabricație și, o dată pe săptămână, vizitau instalațiile.

La INTERNSHIP se lucrează cu grupuri restrânse care colaborează tot mai bine cu îndrumătorul, fără ca acesta să fie deranjat prea mult din activitățile curente pe care le desfășoară.

#### *Ce aduce nou INTERNSHIP?*

Elementul cel mai important pe care îl aduce forma INTERNSHIP este un nou statut pentru tânăr. Acesta este considerat colaborator și i se pot încredința diferite sarcini direct legate de activitățile pe care le desfășoară îndrumătorul. Tânărul participă la ședințele de analiză și poate veni cu propuneri privind programarea pentru perioada următoare. De asemenea, el poate primi o remunerație, dacă există posibilități bugetare. Dacă se elaborează studii și lucrări publicabile, poate fi inclus în colectivul de autori. În curriculum vitae se pun bazele portofoliului de activități și proiecte și începe construirea cărții de vizită profesionale a tânărului.

Forma de practică INTERNSHIP nu are numai rolul de a perfecționa competențe profesionale. Ea are și rolul de a forma suportul de comunicare și afinități interpersonale care sunt decisive în construirea coeziunii unei echipe.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P M.A.O.

## *Ce nu este INTERNSHIP?*

Nu este un loc unde te duci câteva zile pentru că te-a trimis cineva, unde firma se preface că te învață ceva, tu te prefaci că ai învățat ceva și toți sunt mulțumiți. Desigur, deschiderea manifestată de firme față de solicitanți provine din interes; interesul firmelor de a atrage studenții buni încă de pe băncile facultății. Această implicare nu poate fi decât pozitivă. Este bine ca un tânăr să folosească oportunitatea de a stabili un contact cu un mediu de lucru serios.

De cealaltă parte, nerecomandată este atitudinea tânărului care pune în prealabil problema remunerației. Nu au cum să participe la program cei care pun problema „cu cât voi fi plătit?” sau „eu fac asta numai pentru bani” sau „sunt prea bun să fac asta”. Înseamnă că nu au discernământul necesar să pună problema „ce aş avea eu de învățat din asta?” sau „oare, eu pot face față unor cerințe legate de un loc de muncă exigent?”.

*Succesul parcurgerii stagiului inițial de INTERNSHIP este condiționat atât de organizație cât și de participant.*

Organizația trebuie să mobilizeze o serie de resurse pentru asigurarea condițiilor de parcurgere a programului. Fiind o organizație de drept privat, ea trebuie să înregistreze beneficii de pe urma acestei activități.

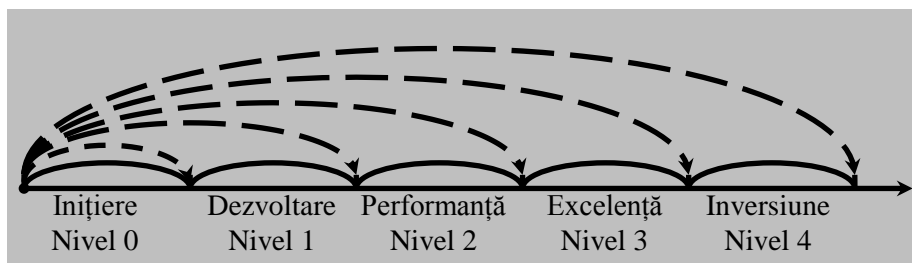
Partea dificilă a programului este dată de faptul că INTERNSHIP-erul nu are experiență și, cu foarte rare excepții, nu poate genera performanță. Rezultatul financiar nu este pozitiv chiar dacă participantul nu este remunerat. În schimb, beneficiile, necuantificate în bani, sunt substanțiale pentru ambele părți.

### **INTERNSHIP este o șansă care nu trebuie ratată.**

Pentru cine va înțelege beneficiile parcurgerii proiectului INTERNSHIP vor putea trage maximum de foloase în proiectul de dezvoltare personală.

## **2.2. Ciclul programului INTERNSHIP**

Conceptul INTERNSHIP încearcă să includă la modul integrativ mai multe forme de instruire – asistență de-a lungul întregii vieți. Această măsură integratoare are la bază practici anterioare care au inclus o relație specială între îndrumător și ucenic și au avut ca rezultat construirea unor cariere profesionale deosebite. Se manifestă un tip de „dependență” profesională ca o condiție în atingerea performanței. Conceptul INTERNSHIP poate și trebuie să integreze toate formele de dezvoltare personală de la alegerea profesiei până la ieșirea din activitate (pensionare).



Sub aspect psihologic există mai multe riscuri de rupere a acestei dependențe „înainte de vreme”, dar cei care rezistă au șanse să se bucure de multe beneficii și de o probabilitate mare de a obține performanță în carieră.

#### *Nivelul 0 – Inițiere*

Aceasta cuprinde activitățile practice care însoțesc programele școlare. Totalitatea cunoștințelor acumulate în timpul școlii despre realitățile și cerințele ocupării unui loc de muncă: activități de practică, vizite la firme, exemple din viața cotidiană, antrenarea într-o serie de proiecte, activități extrașcolare cu personalități pot aduce informații, cunoștințe, experiențe, care pot fi utile fiecărei persoane la ocuparea unui loc de muncă.

Se poate spune că această formă apare la primele ateliere și laboratoare legate de activitatea curriculară, dar și de primele perioade de practică, acolo unde iau cunoștință de latura practică a activităților școlare. Este, de fapt, corespondența cu practica a noțiunilor și cunoștințelor teoretice primite. Se constituie cadrul de integrare profesională și de formare a deprinderilor practice, de valorificare a cunoștințelor dar și a talentelor și abilităților înnăscute.

Pe de altă parte, nivelul de performanță în această etapă și în cele ulterioare este condiționat de performanța profesională a îndrumătorului, de contextul profesional și cultural în care evoluează acesta.

#### *Nivelul 1 – Dezvoltare personală*

Acesta este nivelul pe care îl dezvoltăm în cadrul proiectului. El cuprinde un complex de activități de transfer de cunoștințe și de activitate practică, o formă tranzitorie între un program școlar și asumarea unor responsabilități într-o firmă. El se poate desfășura în școală (ani terminali) sau în perioada imediat următoare absolvirii, înaintea ocupării unui loc de muncă.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P M.A.O.

Fiecare absolvent are posibilitatea să se informeze la Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă despre instrumentele de sprijin pentru angajare: informare, consiliere, formare, subvenții și prime pentru angajare, mobilitate ocupațională, ucenicie.

În cadrul acestui nivel absolventul care parcurge activitățile aferente nivelului 1 primește cunoștințe și abilități care să-i crească șansele de angajare. Și de această dată facem mențiunea asupra influenței decisive pe care îl are mediul cultural al firmei și contextul profesional și cultural în care evoluează îndrumătorul.

## *Nivelul 2 – Performanță personală*

Acele persoane care au înțeles avantajele programului INTERNSHIP pot să-și construiască în continuare cariera pe o astfel de structură. Ele vor începe prin a căuta locuri de muncă potrivite și să pregătească un pachet propriu de intenții, foarte adaptabil la exigențele locului de muncă vizat și să-l pună în aplicare în interesul organizației gazdă.

O condiție esențială în aplicarea acestui tip de proiect de creștere personală o constituie motivarea și determinarea INTERNSHIP-erului, pentru că are de făcut față unei palete foarte largi de factori ostili și a unor tentații. El se confruntă cu suspiciunile șefului sau patronului, cu aspirațiile către funcții bine plătite ale colegilor mediocri, cu zgârcenia în aprecieri a celor din jur. Dacă reușește să treacă de câteva bariere emoționale și reușește să valorifice în plan imagistic fiecare rezultat obținut, va putea să ajungă să se bucure de rezultate profesionale remarcabile. De asemenea rezultatele profesionale pot fi decisive pentru opțiunile către performanță.

În această etapă există riscul menționat mai sus, al „ruperii de dependență” care poate fi fatal în cariera profesională a INTERNSHIP-erului. Ambițiile lui profesionale, manifestările de personalitate, precum și o relație arogantă cu colegii îi pot crea o imagine defavorabilă (chiar dacă este bine intenționată) în colectiv și îi poate afecta evoluția armonioasă.

Pe de altă parte, dorința de afirmare profesională a INTERNSHIP-erului poate „deranja” îndrumătorul sau alți factori cu rol decizional în organizație. Acești indivizi încep să identifice elementul de pericol potențial pe care îl manifestă un INTERNSHIP-er prea ambițios pentru carierele lor mai modeste sau pentru siguranța unui post pe care și așa îl ocupă vremelnic.

Printre INTERNSHIP-eri pot exista persoane foarte eficiente în ceea ce privește modul de valorificare a oportunităților și pot identifica, mai devreme decât se poate anticipa, trambulina de lansare profesională.

Performanța personală poate fi măsurată prin fixarea obiectivelor

personale pe diferite perioade de timp și pe gradul de îndeplinire a lor. De asemenea, în criteriile de performanță pot fi incluse elemente privind schimbările din viața persoanei vizate. Sunt decisive elementele de combinare armonioasă și neantagonică a vieții profesionale cu viața personală, prin adoptarea unor atitudini convergente, odihnă activă, împărtășirea emoțiilor atât în colectiv cât și în familie, participarea la acțiuni de tip „team building”. Desigur, lucrurile pe această zonă sunt deosebit de delicate, dar trebuie luate în considerare; de fapt acestea determină o selecție tranșantă cu privire la compromisurile pe care o persoană și le permite să le facă în viață.

Studiile psiho-sociologice au pus în evidență atât situații de alegere între carieră și familie, dar și de armonizare cu generarea de satisfacție în ambele planuri.

### *Nivelul 3 – Excelență personală*

La acest nivel ajung mai puține persoane deoarece presupune o relație de mai lungă durată într-o organizație. Un alt context favorabil este cel al construirii unui portofoliu profesional orientat spre performanță și identificarea unui nou loc de muncă conform cu nivelul atins.

Aceste condiții sunt din ce în ce mai greu de îndeplinit în perioada actuală caracterizată printr-o mare mobilitate a forței de muncă. În același timp, cere o dedicare mai accentuată pentru activitatea profesională cu compromisuri majore pentru viața privată.

INTERNSHIP-erul se apropie ca performanță de mentor și împreună pot face lucruri spectaculoase, în condițiile în care durata acestei etape poate fi mai scurtă decât a celorlalte. Tandemul INTERNSHIP-er – mentor se poate baza pe complementaritatea activităților la un nivel mai înalt de performanță și pot explora împreună zone noi privind obiectul muncii, care generează cunoștințe noi, produse noi, abordări noi etc. Ambele părți au de câștigat din acest tandem: mentorul se poate baza pe un partener cărui îi poate delega cu încredere sarcini de execuție de mare finețe și acuratețe pentru a se putea ocupa de interpretări, conceptualizări și soluții noi pentru domeniul studiat; INTERNSHIP-erul participă la emoția descoperirilor, învață tehnici noi de lucru și de interpretare; în același timp, succesul activității generează oportunități de lărgire a colectivului, iar INTERNSHIP-erul de pe nivelul 3 poate exersa statutul de maestru pentru noi veniți pe sub-etapele de inițiere.

Apar și posibilități de activitate independentă, de asumare a răspunderii pe unele proiecte, de a propune proiecte noi, de a deschide noi direcții de abordare.

Se pregătesc condițiile pentru trecerea la nivelul următor.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# INTERNSHIP M.A.O.

## *Nivelul 4 – Inversiune (leadership)*

Acest nivel este atribuit numai „celor aleși”. Se produce inversarea; din INTERNSHIP-er persoana devine mentor, atrage tineri pe care îi învață secretele unei cariere performante. De altfel, este o datorie „naturală” ca cel care a primit asistență, cunoștințe, abilități să le transmită mai departe într-o schimbare continuă de ștafetă între generații. Desigur că aspirantul la acest nivel trebuie să dovedească reale calități de leadership.

Cu cât crește nivelul de INTERNSHIP nevoia unei metodologii se estompează. Relația mentor – INTERNSHIP-er capătă forme specifice naturii activităților abordate.

Acesta este un ciclu complet al carierei, cu 5 niveluri de INTERNSHIP. El poate să intereseze tot mai puține persoane de vârstă activă cu creșterea nivelurilor, deoarece nu toată lumea este motivată de carieră. Interes mai mare îl au nivelurile 0 și 1 care pot antrena categorii mai largi de participanți. De asemenea, aceste niveluri au un impact social mai ridicat.

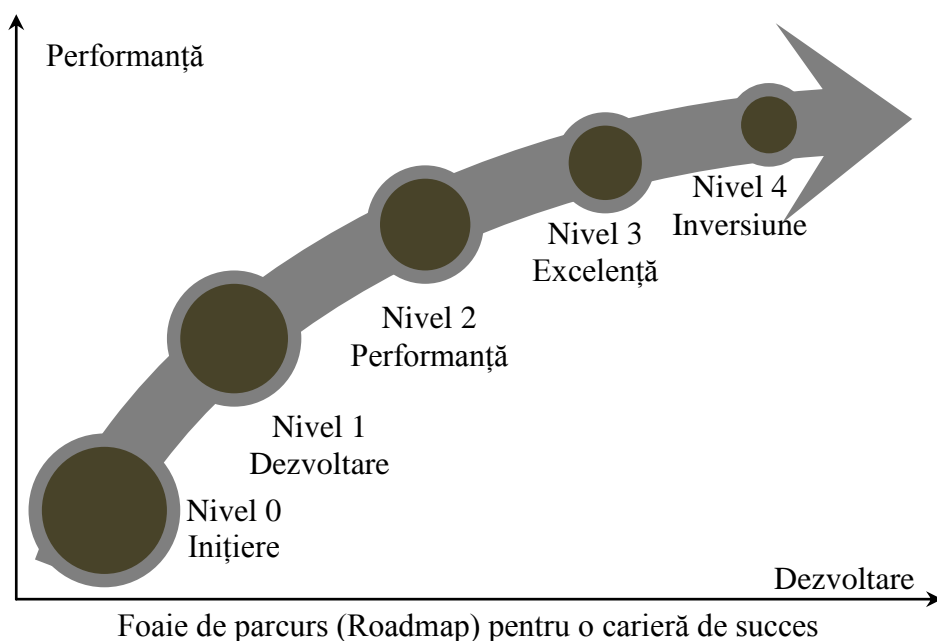
În același timp parcurgerea activităților prevăzute poate trezi interesul și poate selecta persoanele potrivite pentru performanță profesională în care se împletește recunoașterea personală cu remunerația.

Desigur că acest model este unul idealist, pentru că viața oferă multe surprize și nu poate asigura o predictibilitate a acestui drum care pare atât de ușor. Este nevoie de o puternică voință, de o motivare și o determinare constante, de stabilirea unor ținte înalte.

Pe de altă parte există perspectiva unor trăiri emoționale înalte la nivel intelectual, a unor satisfacții a lucrurilor bine făcute, a recunoașterii valorii profesionale pe care alți semeni nu le cunosc și deci nu le pot aprecia.

Totuși, considerăm utilă construirea unui astfel de parcurs profesional, ca alternativă pe care o poate urma orice persoană de vârstă activă. Avantajul îl constituie faptul că devin predictibile variante demne de abordat pe tot parcursul definit sau pe secvențe și, în funcție de interesele individuale, cei vizați pot da curs unor astfel de soluții.

În acest sens se recomandă construirea unei matrice a carierei profesionale sub forma unei foi de parcurs (roadmap) ca în figura de mai jos pe structura individuală a fiecărei persoane.



Această formă de abordare are avantajul că este deschisă și poate fi modificată și adaptată pe parcurs cu idei, proiecte, posturi ocupate, portofoliu de realizări în funcție de situațiile concrete cu care se confruntă fiecare persoană pe parcursul vieții active. Importantă este definirea jaloanelor care reprezintă combinarea între viziune și obiective pe termen lung. Urmează ca obiectivele pe termen mediu și scurt să fie construite și adaptate din mers.

Desigur că, în funcție de un complex de factori obiectivi și mai ales subiectivi un asemenea parcurs este dificil de construit și, mai ales, de respectat. Fiecare tip de personalitate, cu cultura proprie, cu filosofia proprie care determină planificarea și apoi respectarea unui astfel de parcurs.

În schimb, există un număr important de tineri și chiar persoane de vârstă activă pe care nu-i preocupă astfel de planificare profesională. O bună parte din ei devin victime conjuncturale și se confruntă deseori în viața lor, pe termen scurt, cu adevărate drame.

Inițiatorii proiectului au convingerea că pe acest suport se pot obține rezultate spectaculoase atât în plan social cât și economic. Prin parcurgerea activităților propuse pentru grupul țintă se realizează infuzia de încredere pentru tinerii absolvenți în valoarea lor reală și potențialul pe care îl oferă.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# INTERNSHIP M.A.O.

## 2.3. Încadrarea INTERNSHIP în complexul Măsurii Active de Ocupare (MAO)

INTERNSHIP este prin excelență o măsură activă de ocupare. Ea are totuși, în prezent, aplicabilitate limitată deoarece:

- puține persoane înțeleg modul de acțiune;
- puține persoane acceptă o atitudine de dependență pe termen lung;
- puține persoane se preocupă de dezvoltarea lor personală în contextul în care nivelul de existență interferează cu aspirațiile personale.

Într-un fel, INTERNSHIP creează o stare de spirit, bazată mai mult pe determinare decât pe motivare. De altfel, rezultatele înregistrate pe eșantionul de grup țintă arată că nu poate fi scos din contextul mediului cultural o atitudine dinamică și constructivă față de obiectul muncii și față de rezultatul muncii.

Pentru a argumenta interpretarea rezultatelor, vom descrie cele două repere de personalitate cu care s-a interacționat în cadrul activităților proiectului:

- absolvent de liceu: rezultatul unui proces continuu și mereu neterminat de reformă în educație; are o cultură generală formată mai mult în afara școlii, performanțe și cunoștințe sub media a ceea ce se cere, lacune în pregătirea practică, exigent în ceea ce privește natura locului de muncă, puțin dispus să urmeze cursuri de recalificare pentru adaptare la locul de muncă pentru care aplică.
- absolvent de facultate: rezultatul unui proces educativ din ce în ce mai formal, mai departe de exigențele actuale, dispus să se adapteze la exigențele unui loc de muncă mai performant, selectiv în ceea ce privește acceptarea unui loc de muncă, exigent în ceea ce privește relația cu patronul și cu șefii.

Pentru nivelul 1 abordarea INTERNSHIP se poate face atât pentru persoanele în căutarea unui loc de muncă, dar și pentru persoanele deja angajate. Diferența de competențe între mentor și INTERNSHIP-er este mai netă și rezultatele cooperării sunt mai vizibile. Aceste rezultate se acumulează și păstrează persistența efectelor chiar dacă nu se parcurg toate fazele. Gradul ridicat de mobilitate al forței de muncă active, dinamica locurilor de muncă determinată de fluctuații ale pieței, precum și alți factori aleatori sunt considerați adevărați „virusi” care pot afecta proiectarea unei cariere profesionale. Important este să se ia în considerare faptul că la ocuparea unui loc de muncă trebuie identificată persoana de la care se poate învăța cel mai mult și care poate fi abordată în acest scop.



Pentru niveluri mai ridicate reperele privind cariera sunt mai stabile, colaborarea este tot mai consistentă. Și la aceste niveluri pot să apară situații de întrerupere generate de factori externi aleatori.

Pentru o persoană care dorește să-și construiască o carieră profesională de succes mai există și alte variante. Una din acestea este de a-și stabili propriul program de acțiune, iar fiecare loc de muncă să se constituie în pași și etape pentru dezvoltarea personală pentru care se identifică elementele caracteristice corespunzătoare ciclului carierei descris mai sus.

O altă variantă, pentru locuri de muncă relevante, este cea a unor stagii INTERNSHIP în organizații reprezentative, dispuse de partecipe la astfel de activități în care se acumulează cunoștințe, dar și know-how, se depășesc bariere, au loc schimburi interculturale, se ia contact cu filozofii noi de abordare. Aplicarea noilor noțiuni dobândite la întoarcerea în organizație poate conduce la mărirea performanței colectivului.

*Factori interni – aspecte pozitive și aspecte negative.*

#### Puncte tari

- Absolvent al unei forme de învățământ (pre)universitar care îi permite aspirarea la un post corespunzător;
- Posesor al unor cunoștințe peste medie în ceea ce privește cerințele asociate postului: IT&C, conducător auto, limbi străine;
- Cunoștințe minime de pregătire de specialitate;
- Flexibil în ceea ce privește exigențele postului: lucru peste program, deplasări, cursuri de pregătire profesională.

#### Puncte slabe

- Nivel de pregătire redus, aproape de limită în specialitate;
- Nu este atras de elementele de noutate specifice domeniului;
- Preferă un post pentru care sunt stabilite reguli precise și nu necesită eforturi intraprenoriale sau de creativitate;
- Cunoștințele de specialitate și cele ajutătoare nu îl predispun la performanță;
- Preferă locuri de muncă la un nivel sub exigențele profesionale conform diplomei dobândite, dar nu-și ascunde frustrările privind deficitul de ofertă al momentului.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

*Factori externi – politici, mentalități, atitudini, influențe*

Oportunități

- Social: Au posibilitatea unei integrări în viața activă în țară sau în UE;
- Tehnologic: Au disponibilitate pentru performanță lucrând cu instrumente moderne;
- Economic: Pentru activități aflate „pe val” pot înregistra câștiguri deosebite;
- Ecologic: Zona de protecție a mediului și soluțiile ecologice creează oportunități de afirmare și perspective profesionale deosebite;
- Politic: Există o legislație favorabilă pentru tineri, pentru absolvenți, pentru pregătire profesională pentru afirmarea calităților antreprenoriale.

Riscuri

- Social: Exigența exagerată față de oferta existentă de locuri de muncă poate să le diminueze potențialul profesional;
- Tehnologic: Dinamica tehnologică, combinată cu lipsa experienței practice pot genera discontinuități în abordarea unei activități performante;
- Economic: Schimbările de management îi solicită să-și asume riscul creării sistemelor în care vor trebui să lucreze;
- Ecologic: O atitudine indiferentă față de mediu și lipsa de înțelegere a fenomenelor legate de dezvoltarea durabilă îi poate elimina din programele de integrare durabilă;
- Politic: După integrarea în viața activă statutul de tânăr nu îl mai deosebește de restul persoanelor de vârstă activă; Discursul public nu oferă „balizele” necesare construcției profesionale pentru un tânăr.

## Cap. 3. Aspecte pregătitoare pentru INTERNSHIP

În capitolele următoare ne ocupăm de aspectele metodologice privind INTERNSHIP de nivel 1 deoarece, în urma implementării proiectului, s-au acumulat o serie de date și informații care permit o abordare sistematică a unui concept constructiv cu aspirații de generalizare.

Pe de altă parte, nu avem date suficiente pentru INTERNSHIP de nivel 2 și 3 pentru a formula recomandări cu pretenții de soluții. De asemenea, INTERNSHIP de nivel 4 se constituie în privilegiul statutului de LIDERSHIP, de personalitate și autoritate în domeniu.

Totuși, rolul de mentor privește și stadii intermediare, dar de fiecare dată semnificativ peste nivelul discipolului, pentru a se menține forța motrice de „model”.

### 3.1. Job Club – Job Center, consiliere

Fiecare participant la activități de tip INTERNSHIP parcurge în prealabil mai multe etape de selecție pentru a se optimiza raportul cost – beneficiu.

Etapa preliminară admiterii la INTERNSHIP constă într-un pachet complex de activități de tip dialog – interactiv, transfer de cunoștințe în cadrul unui JOB CENTER

De aceste tip de activități trebuie să beneficieze un număr cât mai mare de tineri la debutul în viața activă. Recomandăm să se înființeze JOB CENTER de către organizații cu atribuții în domeniu (de preferat organizații nonguvernamentale) în apropierea unităților de învățământ preuniversitar (licee, colegii tehnice, grupuri școlare) precum și în campus-urile universitare.

**În aceste JOB CENTER nu are ce căuta rutina.**

Neglijarea acestui element este lesne sesizat de grupul țintă și sancționat ca atare, ceea ce riscă să compromită demersul, și așa costisitor.

*Ce este?*

JOB CENTER este o structură în cadrul căreia lucrează o echipă de specialiști – consilieri care desfășoară activități de informare, asistență, instruire pentru tinerii interesați de viitorul lor profesional.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P M.A.O.

Ei construiesc mesajele necesare pentru a atrage atenția tinerilor asupra contextului:

- social (educație, sănătate, cultură, juridic),
- economic (eficiență, eficacitate, sustenabilitate),
- ecologic (relația directă cu mediul înconjurător),
- tehnologic (mijloacele și instrumentele necesare și utile de lucru) și pentru a-i determina să acționeze pentru pregătirea personală.

În mod concret se face o inițiere a tinerilor în modul de abordare a unui loc de muncă sau a unei inițiative antreprenoriale.

*Cum este?*

Din punct de vedere metodologic contactarea se realizează

- prin mijloace pasive (anunțuri media, afișe, pliante, fluturași etc.), și
- prin mijloace active (corespondență poștală, contactare telefonică, mijloace de socializare)

prin care se sensibilizează și se conștientizează tinerii asupra oportunităților și riscurilor care privesc viitorul lor și asupra necesității de a acționa din timp pentru atenuarea șocurilor de adaptare.

Aceste modalități de abordare urmăresc să inducă la tineri confortul că sunt elementul central într-o acțiune emanată din cadrul societății civile.

*Ce se face?*

În JOB CENTER se face informare, asistență, instruire, consiliere în pregătirea pentru ocuparea unui loc de muncă sau a unei inițiative antreprenoriale. Are loc un transfer de cunoștințe cu caracter intens cu multe exerciții, cu joc de roluri și cu explicarea importanței fiecărei etape, a fiecărui gest, a fiecărui document.

Abordarea unui loc de muncă nou presupune o etapă preliminară de pregătire care cuprinde:

- auto-evaluarea preliminară privind punctele tari și punctele slabe pe care le are fiecare individ pentru a le corela cu tipul de loc de muncă pe care și-l dorește;
- documentarea prealabilă pentru a lua cunoștință de exigențele și contextul pe care îl presupune locul de muncă vizat;
- pregătirea pentru abordarea angajatorului pentru ocuparea locului de muncă vizat. Aceasta presupune o parte scrisă (curriculum vitae, scrisoare de intenție, portofoliul, recomandări) și o parte de manifestare în care intervin în egală măsură comunicarea verbală și nonverbală (interviu).

Aceste lucruri în general nu se învață în prezent în școală și pot constitui un șoc de adaptare mai ales pentru un tânăr absolvent.

Persoanele care beneficiază de acest serviciu, cu siguranță, vor fi mai adaptate la exigențele angajatorilor și vor ști să negocieze mai bine condițiile în care vor lucra. Aceasta presupune o adaptare la condițiile de lucru și o tactică de influențare a poziției personale în cadrul colectivului.

Pașii parcurși în activitatea JOB CENTER sunt:

- autoevaluarea și autocunoașterea ocupațională personală, de corelare a capacităților fizice și intelectuale proprii cu exigențele posturilor, pentru a face față cerințelor angajatorului;
- însușirea unor tehnici de căutare a unui loc de muncă pe piața publică și pe piața ascunsă: identificare, informare, evaluare, decizie;
- întocmirea dosarului de ocupare cu piesele de bază: curriculum vitae, scrisoare de intenție, portofoliul profesional;
- pregătirea interviului în vederea angajării: formularea ofertei, propunerea salariului, negociere, angajare;
- relaționarea socială în colectivul de muncă: comunicare, colaborare, consolidarea poziției în organizație după angajare;
- elemente de antreprenoriat, ca alternativă la statutul de salariat.

Nivelul cunoștințelor își propune să satisfacă atât exigențele cât și așteptările persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă cu diferite niveluri de pregătire. Unii deja cunosc câte ceva despre subiectul abordat (dar nu în formă sistematizată), iar alții își vor confirma cunoștințele și experiența deja acumulate.

Experiența acumulată la implementarea serviciului a scos în evidență:

- interesul pentru cunoștințele primite;
- satisfacția cunoașterii mecanismelor care le vor facilita accesul spre noi locuri de muncă;
- nemulțumirea (chiar frustrarea) că aceste cunoștințe nu se transmit în cursul școlii.

### 3.2. Selecție

Pe parcursul activității JOB CENTER se face o observare și o evaluare permanentă a persoanelor din grupul țintă și se selectează cele care au un comportament și reacții din care rezultă interesul lor pentru parcurgerea programului INTERNSHIP. Această abordare permite realizarea unui standard ridicat al activității INTERNSHIP în care se evită pe cât posibil intrarea persoanelor care se plictisesc repede sau perturbă printr-o atitudine de indiferență activitatea celorlalți participanți. Durata activității JOB CENTER fiind de cel puțin 4 ore,

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

fiecare persoană află despre ce este vorba și apoi conștientizează utilitatea pentru sine a informațiilor primite. Numai dacă programul îi este într-adevăr de folos și persoana are determinarea necesară se califică pentru etapa INTERNSHIP.

La luarea deciziei contribuie următoarele elemente de conștientizare:

- dacă decizia este negativă, persoana urmează un program individual de dezvoltare a carierei în care costurile sunt mai mari și pot produce întârzieri la trecerea de la o etapă la alta;
- dacă decizia luată este una pozitivă, sunt întrunite mai multe elemente:
  - urmează un program complex și consistent de transmitere de cunoștințe și instrumente importante pentru viitorul carierei;
  - se acoperă un volum important de lacune în dezvoltarea personală a individului pe care nici un nivel de învățământ parcurs nu s-a adaptat să-l completeze;
  - se îngustează spațiul decizional fără a fi necesar să se parcurgă multe variante; ca urmare se reduc costurile de luare a unei decizii;
  - parcursul carierei devine consistent și, dacă relația cu mentorii depășește un anumit nivel de profesionalism, se pot parcurge și alte niveluri din ce în ce mai performante și mai pline de satisfacții.

Criteriile principale de participare la INTERNSHIP le constituie motivarea și determinarea. Aceasta face ca o pondere de 60 - 75% din baremul de calificare să fie de decizia proprie. Celelalte 25 - 40% le constituie selectarea pe baza rezultatelor de la JOB CENTER.

Acesta este un prim pas spre formarea unei atitudini de asumare, dincolo de sensibilizare, recomandări, constrângeri etc. Această asumare reprezintă unul din cele mai importante componente de cultură profesională. El posedă elemente de personalitate, elemente de educație, cunoștințe, intuiție, și dezvoltarea spiritului analitic a ceea ce implică riscurile.

### 3.3. Admiterea la INTERNSHIP

Am sistematizat pașii necesari din punct de vedere metodologic care pot fi delimitați pentru admiterea la INTERNSHIP. Totuși, nu se constituie în rețete unice:

- informare despre program:
  - pentru elevi și studenți: în general se creează un „folclor” despre activitățile INTERNSHIP și curente de opinie favorabile sau nefavorabile încă din timpul școlii; organizațiile care derulează astfel de activități își fac cunoscută oferta prin diverse mijloace și se asigură

că mesajul ajunge la potențialii beneficiari. Alte surse se constituie din diferite contacte avute ocazional în timpul școlii: participare la practică, participare la un workshop, o vizită de prezentare, anunțuri afișate sau din media. Cea mai apropiată sursă rămâne școala care este interesată de integrarea absolvenților și care poate provoca ea însăși firmele sau instituțiile să demareze programe INTERNSHIP;

- ☐ pentru tinerii absolvenți: în cadrul Agenției Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă (prin Agențiile Locale) aceștia sunt informați, consiliați, mediați cu privire la locurile de muncă vacante, modalități de pregătire pentru angajare, organizarea de târguri de locuri de muncă, opțiuni de cursuri de reconversie profesională precum și alte oportunități în domeniul ocupării.

- documentare cu privire la conținutul activității și ale beneficiilor:

- ☐ se constituie o legătură directă care poate genera baza comunicării și parcurgerea unor etape neconvenționale pentru includerea în program. La sediul organizației care desfășoară activități de INTERNSHIP există materiale documentare precum și disponibilitatea de furnizare de informații;
- ☐ INTERNSHIP, fiind o activitate de dezvoltare personală, chiar dacă sunt mai multe locuri disponibile, nu este recomandat să se constituie „solidarități” de tipul celor din școală; din contră persoana se pregătește să lucreze în cadrul unui colectiv eterogen ca vârstă, nivel profesional, mentalități, exigențe etc.

- decizia de înscriere:

- ☐ aceasta este rezultatul unei analize personale temeinice legate atât de atracția subiectului (tipul de formare profesională, temele ce vor fi abordate) cât și de disponibilitatea și potențialitatea personală de punere în valoare.

- solicitarea de admitere:

- ☐ se întocmește dosarul și se depune în vederea selecției. Se ține seama de recomandările preliminare și de exigențele legate de pregătirea documentelor;
- ☐ se alcătuiește un eseu prin care se argumentează motivarea personală privind participarea la program: nevoi, oportunități, ajutor în formulare, catalizator, factor motivant.

- evaluarea și selectarea: parcurgerea programului INTERNSHIP presupune un barem minim de cunoștințe și abilități. Condiționarea este determinată de:

- ☐ o parte din activități se desfășoară în echipe și este necesară o armonizare a relațiilor interumane și profesionale pentru atingerea unor rezultate care să dea măsura impactului programului asupra dezvoltării personale;

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

- o altă parte din activitățile practice se desfășoară la organizații partenere în care acționează o serie de norme de sănătate și securitate în muncă și pentru care conducerea INTERNSHIP își asumă responsabilități;
- participanții la INTERNSHIP trebuie să fie puternic motivați de parcurgerea programului, iar acest fapt se răsfrânge atât în plan personal cât și în cadrul colectivului (pentru activitățile comune ale INTERNSHIP-erilor).

Se pot formula următoarele elemente care se pot constitui în criterii de selecție:

- rezultate școlare remarcabile în general;
- rezultate școlare remarcabile la un obiect sau la un grup restrâns de obiecte de studiu;
- participarea anterioară la activități extrașcolare care au scos în evidență anumite trăsături profesionale: creativitate și inventivitate, ușurința de a găsi soluții pentru rezolvarea unor probleme sau situații deosebite;
- aprecierea unor colegi cu privire la aptitudinile de leadership ale persoanei;
- dorința persoanei de a participa la programul INTERNSHIP cu criteriile motivaționale ierarhizate mai degrabă spre aspirații profesionale decât spre câștiguri materiale imediate;
- existența unui cadru social, tehnic, economic, ecologic și de politici (STEEP) favorabil (analiza factorilor externi – riscuri și oportunități);
- închiderea unor cicluri profesionale care să delimiteze și să pună în evidență valoarea științifică, economică și socială a rezultatelor.

În continuare tânărul parcurge programul INTERNSHIP după o metodologie care este descrisă mai departe.

### 3.4. Compatibilități

Programul INTERNSHIP generează performanță în condițiile în care există compatibilitate între participanți, atât INTERNSHIP-eri cât și magiștri.

Ele pot începe încă din școală, dar se pot construi prin criterii de selecție dintr-un șir de solicitanți atrași de perspectivele pe care le generează aplicația.

Compatibilitatea dintre mentor și INTERNSHIP-er poate deveni decisivă în procesul de selecție dacă nivelul de concurență este ridicat: Pe de altă parte, statutul INTERNSHIP de măsură activă de ocupare obligă la aplicarea principiului egalității de șanse pentru a oferi



posibilitatea de participare și a unor persoane cu un nivel mai redus de „vizibilitate”, dar cu potențialitate mai mare către performanță.

Compatibilitatea poate fi o condiție inițială de selecție sau se poate construi pe parcursul programului. La nivelul 1 selecția pe bază de performanță este mai puțin relevantă decât la nivelurile 2 și 3, posibilitatea unor surprize profesionale fiind foarte reală.

Este important ca INTERNSHIP-erul să împărtășească entuziasmul profesional al mentorului și să se facă util la început prin activități simple, dar să fie caracterizat de o dinamică ridicată în procesul de învățare; și activitățile extraprofesionale pot constitui criterii de compatibilizare între mentor și INTERNSHIP-er.

În toate cazurile este decisivă accelerația spre performanță a INTERNSHIP-erului și modul de atenuare rapidă a oricăror tensiuni posibile care pot să apară.

Cele mai multe probleme apar în planul aprecierii efortului făcut. Mentor-ul este zgârcit în calificative, iar INTERNSHIP-erul dorește să știe dacă face bine în orice acțiune întreprinsă.

Dacă elementele de compatibilitate nu sunt gestionate adecvat de ambele părți, întreg stagiul poate deveni un coșmar generator de probleme. De aceea sunt atât de importante la selecție criteriile extraprofesionale.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

## Cap. 4. Aspecte operaționale la INTERNSHIP

Activitatea INTERNSHIP de nivel 1 se constituie în subiectul de studiu al prezentei lucrări.

### 4.1. Constituirea polului INTERNSHIP

*Ce fel de activități se pretează la INTERNSHIP?*

Nu toate activitățile cuprinse în COR (Codul Ocupațiilor din România) necesită parcurgerea programului INTERNSHIP.

Activitățile de execuție bazate pe operații repetitive pot fi învățate din mers pe baza regulamentelor și procedurilor. În schimb, activitățile de explorare a unor domenii și soluții noi, cele care presupun relații cu publicul și cele de conducere sau de asumare a unor responsabilități administrative sau de execuție necesită un „rodaj profesional” în interesul organizației și în interes personal. De fapt, se pretează la INTERNSHIP acele activități care implică inovare și creativitate. În condițiile de dinamică economică și socială actuală, când toate activitățile sunt supuse unui proces de transformare și reformă cele două atribute sunt mereu prezente.

*Cum se stabilesc polii INTERNSHIP?*

În general se constituie un pol INTERNSHIP în jurul unei persoane sau a unui grup de persoane consacrate cu rezultate profesionale remarcabile și recunoscute. Ele capătă rol de mentor sau de coach (un fel de antrenor). De obicei profesorii universitari, cercetătorii, dar și membrii din consiliul managerial al firmelor de brand se constituie în asemenea coach.

O altă posibilitate se poate construi în preajma unei personalități care implementează un proiect prin care se pun în practică concepte noi orientate către performanță științifică sau economică și care acționează ca „one man show” și poate polariza resurse materiale și umane. În acest context el poate și trebuie să modeleze specialiști.

În instituțiile publice consilierii superiori se pot constitui în poli de INTERNSHIP pentru debutanți.

## *Polul INTERNSHIP al CICIA*

În cazul studiat Asociația Centrul de Incubare Creativ Inovativ de Afaceri Roznov a constituit un pol INTERNSHIP bazat pe 3 persoane cu caracteristici de LIDERSHIP și cu experiență profesională deosebită în creativitate, inovare, lucrul cu tinerii, dezvoltare personală, consiliere în carieră. Una din aceste persoane a acumulat experiența necesară desfășurării activităților pe parcursul a 12 ani în cadrul Agenției Județene de Ocupare a Forței de Muncă Neamț în care a parcurs importante etape care i-au adus experiență și expertiză: reconversie profesională, inițiere în domeniul măsurilor active de ocupare, perfecționare, performanță (ocuparea unor funcții de decizie) ...

### Avădănei Vasile:

- Inginer chimist, Tehnologia compușilor macromoleculari, **1982**;
- Doctor în Științe chimice, **2000**;
- Membru în Comisia Montanologie a Academiei de Științe Agricole și Silvicultură, din **2011**
- Membru în Forumul Montan Român, din **2008**
- Cadru didactic la Universitatea Română de Științe și Arte „Gh. Cristea” București - centrul Neamț, din **2003** (din **2009** titularizat lector universitar);
- Membru în colectivul de redacție al revistei „The Danube river”, ISSN 1583 – 7513, din **2009**;
- Membru în Consiliul Consultativ al Agenției Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă Neamț.
- Membru în Comitetul Local de Dezvoltare a Parteneriatului Social (CLDPS) Neamț pentru formare profesională, care funcționează pe lângă Inspectoratul Școlar al Județului Neamț;
- Coordonator al colectivului publicației „Starea economică a județului Neamț – raport anual”, ISSN 2247 – 2509, din **2008**;
- Lector în sistemul de Formare continuă a adulților, specializarea *Manager de proiect*, din **2006**; *Managementul afacerilor* din **2009**;
- Cercetător științific principal III, din **1990**;
- Inclus în “*Dicționarul Oamenilor de seamă din județul Neamț*”, ed. CRIGARUX, **1999** (autor C. Pangrati);
- Activitate științifică: ◦ 63 teme de cercetare și proiecte aplicate la nivel național, ◦ 1 proiect aplicat la nivel internațional, ◦ 4 brevete de invenții, ◦ 70 lucrări științifice prezentate la manifestări naționale, ◦ 16 lucrări științifice prezentate la manifestări internaționale, ◦ 15 Studii și sinteze documentare, ◦ 31 lucrări publicate, ◦ 12 cărți apărute, ◦ 93 propuneri de proiecte elaborate, ◦ 6 citări, ◦ 12 conferințe științifice prezentate la manifestări naționale, ◦ 20 manifestări organizate pe teme de știință, inovare, dezvoltare,

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

antreprenoriat, ◦ 12 suporturi de curs pentru activități didactice de specialitate de nivel mediu și superior, ◦ 9 premii și distincții (3 personale, 5 colectiv);

- Consultant în afaceri (Consilier IMM - AIPPIMM), din **2005**;
- Consultant în dezvoltare durabilă (aspecte globale, economice, ecologice, tehnologice), din **2003**
- Expert evaluator la Programul Național de Cercetare Dezvoltare Inovare – *Parteneriate și Idei*, **2008**
- Expert evaluator la Consiliul Național pentru Știință din Bulgaria (*Bulgarian National Science Fund*), **2008, 2009**

Avădănei Lidia:

- Inginer chimist, Tehnologia compușilor macromoleculari, **1982**;
- Doctor în Științe chimice, **2000**;
- Membru în panelul de experți pe domeniul „Inovarea în servicii” la Danish Technological Institute - Centre for Policy and Business Analysis, CE, **2010 – 2011** (INNOVA EU)
- Membru în panelul de experți la Forumul European pentru Clusteri, **2012 – 2013**, (CIP - PwC).
- Membru în Forumul Montan Român, din **2010**
- Cadru didactic la Universitatea Română de Științe și Arte „Gh. Cristea” București - centrul Neamț, disciplinele din **2005** (din **2009** titularizat lector universitar);
- Membru în colectivul publicației „*Starea economică a județului Neamț – raport anual*”, ISSN 2247 – 2509, din **2008**;
- Evaluator în sistemul de Formare continuă a adulților, specializarea *Manager de proiect*, din **2007**;
- Cercetător științific principal III, din **2009**;
- Activitate științifică: ◦ 60 teme de cercetare și proiecte aplicate la nivel național, ◦ 15 tehnologii de obținere produse noi, ◦ 2 proiecte aplicate la nivel internațional, ◦ 21 brevete de invenții, ◦ 85 lucrări științifice prezentate la manifestări naționale și internaționale, ◦ 25 Studii și sinteze documentare, ◦ 33 lucrări publicate, ◦ 11 cărți apărute, ◦ 93 propuneri de proiecte elaborate, ◦ 6 citări, ◦ 9 premii și distincții naționale și internaționale;
- Consultant în dezvoltare durabilă (aspecte globale, economice, ecologice, tehnologice), din **2003**

Suciu Ana Nuți:

- Inginer chimist, Tehnologia compușilor anorganici, **1984**;
- Șef Centru Formare Profesională din cadrul A.J.O.F.M. Neamț, **2001 – 2006**;
- Formator pentru Centrul Național de Formare Profesională a

Personalului Propriu din ANOFM – Râșnov, Județul Brașov, **2007 – 2010**;

- Membru titular în Comisia Județeană de Autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională a Adulților Neamț, **2004 - 2005**;
- Membru în Comitetul Local de Dezvoltare a Parteneriatului Social (CLDPS) Neamț pentru formare profesională, care funcționează pe lângă Inspectoratul Școlar al Județului Neamț, **2005 - 2010**;
- Evaluator al programelor de formare profesională supuse autorizării și examinator în comisiile de evaluare finală a participanților la programele organizate și desfășurate pe ocupații din domeniile de specialitate, desemnat prin decizii ale Comisiei Județene de Autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională a Adulților Neamț;
- Membru în comisii de monitorizare a desfășurării programelor de formare profesională organizate de furnizori autorizați, desemnat prin decizii ale Comisiei Județene de Autorizare a Furnizorilor de Formare Profesională a Adulților Neamț;

#### *Asociația CICIA*

Asociația CICIA s-a constituit printr-un proiect de Măsuri Active de Ocupare (PHARE RICOP MAO). Din 2008 este atestat ca organizație de cercetare de către Autoritatea Națională de Cercetare Științifică, Din 2010 este acreditat ca Furnizor de servicii în ocupare de către Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă Neamț pe componentele informare și consiliere. În perioada 2010 – 2011 a avut un reprezentant într-un panel de experți la grupul EUROPA INNOVA pentru elaborarea recomandărilor din domeniul *Inovarea în servicii* pentru Strategia *Europa 2020*. Pentru perioada 2012 – 2013 are un reprezentant în Panelul de experți „Forumul clusterelor pentru industrie emergente” în grupul European Clusters Observatory.

În perioada 2008 – 2011 a aplicat 11 proiecte, în calitate de coordonator, partener sau furnizor de servicii, care au avut ca grup țintă tinerii și perspectivele lor profesionale.

#### **4.2. Funcționarea INTERNSHIP**

Durata totală a unui program INTERNSHIP este de 4 luni. Programul este consistent și are o abordare foarte complexă. Pentru ilustrare sintetică toate activitățile s-au sistematizat într-o formulă matriceală prezentată mai jos.

În cadrul proiectului s-a lucrat cu grupuri relativ mari de tineri absolvenți (12 – 18 persoane). În acest context s-a luat în considerare un pachet mai complex de activități pentru a se asigura un control

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

MAO

potrivit în ceea ce privește însușirea cunoștințelor și deprinderilor în cadrul programului parcurs.

În continuare, prevedem, de asemenea constituirea de grupuri de minimum 5 persoane pentru a se putea realiza activități de grup alături de cele individuale care să pună în valoare aptitudinile și atitudinile fiecărui tânăr. De altfel CICIA este implicat în structuri complexe de construcții antreprenoriale care creează mereu oportunități și situații noi, care pot constitui provocări pentru fiecare tânăr care solicită astfel de servicii.

*Matricea INTERNSHIP*

		Programul		Finalizare	
		Teorie	Aplicații		
Admitere	Acomodare	Practica la organizație		Proiect de dezvoltare personală	Examen 1
		tema 1: Orientare în carieră;			
		tema 2: Motivare profesională;			
		tema 3: Comunicare și relaționare în colectiv;			
		tema 4: Managementul schimbării;			
		tema 5: Cultură creativă și inovativă;			
	tema 6: Competențe antreprenoriale – competențe cheie		Plan de afaceri	Examen 2	
	Program de dezvoltare personală				Certificate

### *Socializarea tinerilor în cadrul grupului*

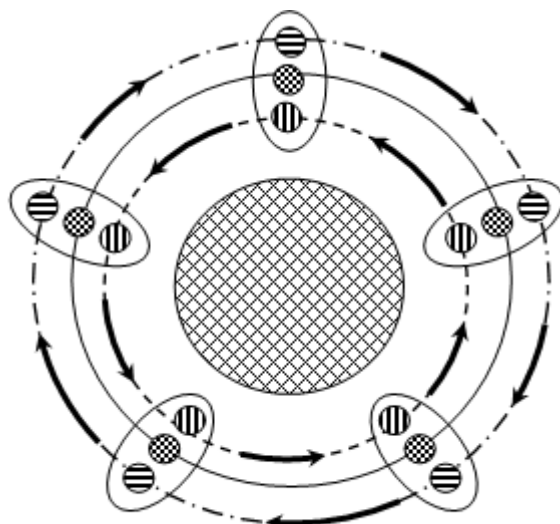
După constituirea grupului se organizează o întâlnire de socializare, în care membrii săi se cunosc între ei și identifică afinități și elemente de solidarizare, dar și perspective de construire în comun a unor proiecte profesionale.

Descriem în continuare modul de funcționare a unui rulment de socializare așa cum s-a derulat pentru 15 persoane într-un grup. Acest model l-am aplicat în mai multe proiecte și el a dat rezultate spectaculoase prin deschiderea căilor de comunicare.

### Metoda rulmentului de socializare

Se formează un grup (serie) de lucru în care numărul de persoane este multiplu de 3 (recomandat 6 – 9 – 12 – 15 – 18 persoane).

Se împarte grupul în subgrupe de câte 3 persoane; coordonatorul prezintă tema de lucru. Subiectul abordat în cadrul acestei etape nu este neapărat reluat în cadrul etapelor ulterioare. Prezentarea durează 5 – 10 minute.



Rulmentul de socializare

Participanții sunt invitați să găsească și să dezvolte soluții; fiecare subgrupă discută soluții, dar și context, experiențe, dificultăți, implicații, corelări cu alte concepte; timpul de discuții este de 10 – 15 minute; apoi se reorganizează subgrupele în „rulment” astfel: o persoană rămâne pe loc, o persoană pleacă la grupul din dreapta, o persoană pleacă la grupul din stânga (ca în figura de mai sus); trainerul completează informațiile sau nuanțează o serie de aspecte (maximum 5 minute) și invită participanții să discute în continuare soluțiile posibile în noile configurații (timp de discuții 10 – 15 minute); se face din nou reorganizarea grupelor și se reia procedura; ciclul „(re)organizare – completări – discuții” se repetă până se ajunge la configurația inițială a subgrupelor; ultima fază constă în formarea a 3 grupuri cu persoanele din fiecare cerc al „rulmentului” (2 – 3 – 4 – 5 – 6 persoane) care procedează la același tip de discuții. În acest fel ne asigurăm că fiecare a discutat cu fiecare într-o formulă colectivă.

Apoi grupele se destructurează și participanții sunt invitați să-și reconstituie stările prin care au trecut în timpul rotirii și să se asocieze în grupuri de lucru efectiv în cadrul proiectului în funcție de cele mai potrivite relații de compatibilitate.

### *Desfășurarea activităților de transfer de cunoștințe*

Am văzut mai sus că în etapa premergătoare, de JOB CENTER, tinerii parcurg un pachet de elemente de informare – transfer de cunoștințe – exerciții legate de aspecte pe care îi interesează legate de modul de abordare a unui loc de muncă (de obicei primul lor loc de muncă). Cu această ocazie tinerii conștientizează că pentru un parcurs de ocupare sigur trebuie să construiască un proiect de carieră profesională căruia

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P M.A.O.

să-i dea coerență. În acest fel se asigură că investiția în educație se recuperează și se pune în valoare. De asemenea, conștientizează și faptul că pentru fiecare nivel de pregătire profesională dobândit este necesar să caute un loc de muncă cu un anumit specific potrivit culturii și personalității sale.

În cadrul INTERNSHIP se continuă transferul de cunoștințe cu un alt pachet care completează cunoștințele, aptitudinile și atitudinile profesionale individuale. Este de fapt o abordare pe un alt nivel de emoții care aduce și pune în valoare alte laturi ale personalității umane.

Se parcurg 6 module astfel:

Modulele 1 – 5:

- M1. *Orientare în carieră,*
- M2. *Motivare profesională,*
- M3. *Comunicare și relaționare în colectiv,*
- M4. *Managementul schimbării,*
- M5. *Cultură creativă și inovativă.*

Conținutul acestor module constă în prezentări scurte pentru punere în temă și exerciții aplicative. Pentru fiecare modul experții pregătesc un suport de curs, și o prezentare power point (xxx.ppt) în care includ și exercițiile aplicative.

Durata acestor activități este de 1 zi (6 ore) pentru fiecare modul.

Modulele M1 – M5 au ca scop evidențierea elementelor care stau la baza formării unei persoane de vârstă activă care dorește să ocupe un loc de muncă sau să desfășoare o activitate independentă și care își dorește recunoaștere, respect și o remunerație corespunzătoare. În același timp cursantul trebuie să fie conștient că în anumite situații reprezintă organizația, că trebuie să contribuie la consolidarea locului de muncă (să-și sporească utilitatea astfel încât la o revizuire a schemei de personal să aibă suficiente argumente pentru a nu intra pe lista de disponibilizări sub aspectul competenței, responsabilității, loialității, contribuției la veniturile organizației, contribuției la imaginea organizației).

După parcurgerea fiecărui modul fiecare INTERNSHIP-er elaborează o temă aplicativă legată de subiect pe care o include în Planul de dezvoltare personală. INTERNSHIP-erii se consultă între ei în cadrul grupelor formate prin rulmentul de socializare pentru o mai bună focalizare pe subiect și pentru o mai bună auto-evaluare și prezentare proprie.

Distanța în timp dintre module este de aproximativ 2 săptămâni pentru a crea fiecărui INTERNSHIP-er să mediteze la starea și atitudinea lui față de subiect, să construiască soluții și modele de adaptare personală



la reperatele sugerate de cunoștințele transmise. În mod intenționat sunt intercalate zile de activități practice la organizații partenere pentru a se asocia cunoștințele cu situații practice, cu exigențe, cu mentalități și elemente de disciplină organizațională.

Modulul M6. *Competențe antreprenoriale* are un scop mai special. Acesta este autorizat în sistemul de formare profesională a adulților și se supune unor norme și exigențe conform unor prevederi legislative. În final se eliberează o diplomă de specializare care este recunoscută pe piața muncii (de Ministerul Muncii și Protecției Sociale și de Ministerul Educației și Cercetării). Durata modulului este de 90 ore din care 30 ore cuprind transferul de cunoștințe, iar 60 ore sunt dedicate elaborării unui plan de afaceri.

Prezentăm în continuare câteva elemente reprezentative legate de conținutul acestor module:

### Orientare în carieră

Cariera este formată dintr-o succesiune de activități și poziții profesionale pe care o persoană le atinge, asociate cu atitudinile, cunoștințele și componentele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului. Cariera este deci cadrul dinamic în care o persoană își trăiește viața profesională, o mișcare de-a lungul unui drum în timp.

Planificarea carierei presupune parcurgerea a cinci niveluri reprezentate sub forma unei *PIRAMIDE A CARIEREI*, a cărei bază este „fundația” unei cariere dorite.

Orientarea în carieră este deci, o sumă de activități de informare, consiliere, educație pentru carieră.

*Informarea în carieră* se referă la servicii care asistă individul, la orice vârstă și în orice punct de-a lungul vieții, în luarea deciziilor privind alegerile educaționale, de formare și ocupaționale și în managementul carierei proprii.

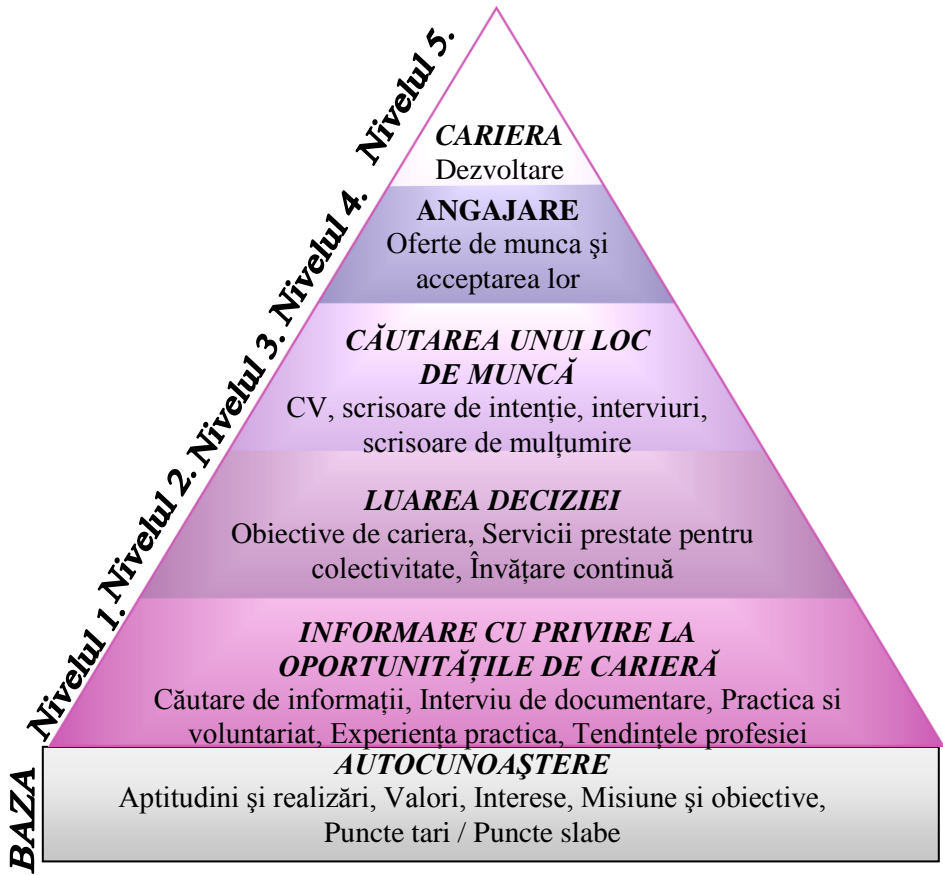
*Consilierea în carieră* vizează dezvoltarea abilităților pentru rezolvarea unor probleme, dificultăți specifice legate de carieră: insatisfacție în activitatea școlară, dificultăți de învățare, greutăți în luarea unor decizii privind cariera, anxietate legată de carieră, etc.

*Educația pentru carieră* îi ajută pe tineri să își dezvolte cunoștințele și abilitățile de care au nevoie pentru a face alegeri bune, a administra tranzițiile legate de învățare și a intra pe piața muncii”, *orientarea în carieră* îi ajută pe tineri să folosească cunoștințele și abilitățile pe care și le dezvoltă pentru a lua decizii legate de tipurile de învățare și muncă care sunt adecvate pentru ei”.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

Mesajul cel mai important al modulului constă în faptul că „Individul este propriul său manager și trebuie să-și conducă propria persoană ca pe o întreprindere rentabilă”.



Piramida carierei

Motivare profesională

Motivația reprezintă aspirația și voința unei persoane de a-și intensifica eforturile în vederea atingerii unor obiective sau a obținerii unor rezultate dorite.

$$\text{MOTIVAȚIA} = \frac{\text{Intensitatea percepută privind recompensa} - \text{Intensitatea percepută privind pedeapsa}}{\text{Percepția referitoare la efortul depus}}$$

Esențial pentru motivație este faptul că ea impulsionează persoana să se comporte într-un anumit fel declanșează acțiunea și orientează comportamentul spre atingerea unui scop. Totodată, ea nu numai că

stimulează, dinamizează organismul, dar îl direcționează spre un anumit mod de satisfacere, spre anumite obiecte capabile de a o satisface.

Motivația profesională are drept sursă stimulatorie situația de muncă. Aceasta se referă la determinarea mijloacelor prin care membrii unei organizații, fiecare cu propriile necesități și cu propria personalitate, pot fi stimulați să contribuie pozitiv și eficient la îndeplinirea obiectivelor stabilite.

Însă, ca activitate umană complexă, munca poate fi interpretată din mai multe puncte de vedere. În una din variante este ca un consum de energie în vederea realizării unui scop fie din prisma condițiilor în care se desfășoară fie prin perspectiva finalității ei.

Toate aceste aspecte ale muncii pot să se constituie în stimuli motivaționali:

- *Munca* privită ca o cheltuială de energie, fizică sau intelectuală, nu duce, după cum se crede de obicei, la o epuizare a organismului. În anumite limite, acest consum de energie poate fi plăcut în sine, devenind o veritabilă sursă motivațională.
- *Condițiile muncii* reprezintă un alt parametru care poate deveni un stimul motivațional. Astfel, condițiile fizice (temperatură, umiditate, luminozitate, zgomot etc.), cât și cele legate de particularitățile uneltelor, mașinilor cu care se lucrează, contribuie la stimularea motivației fie pe calea incitării dorinței de a le schimba, ameliora, fie pe cea a părăsirii lor. Problema care apare este aceea că aceleași condiții de muncă pot motiva diferit indivizi diferiți sau chiar pe unul și același individ în momente diferite.
- *Scopul muncii*. O muncă al cărei scop este clar pentru membrii grupului și este perceput ca fiind realizabilă, va motiva mai mult decât o alta al cărui scop este imprecis, vag conștientizat sau considerat greu realizabil.

Din punct de vedere profesional principalii factori motivaționali sunt:

- *Dezvoltarea profesională*: „Omul cât trăiește învață”. Acesta este motto-ul care îi determină pe mulți să își dorească o pregătire permanentă. Multe companii țin cont de dorința angajaților de a se specializa, de a ține pasul cu noile descoperiri din domeniu și le oferă posibilitatea de a urma diverse cursuri de pregătire. Acestea se dovedesc utile atât pentru angajați care își dezvoltă cunoștințele, cât și pentru angajatori, investind în capitalul uman, formându-și propriii specialiști.
- *Dezvoltarea personală*: Se poate promova prin oferirea posibilităților de dezvoltare profesională, existența unui program de instruire, facilitarea participării la cursuri de perfecționare, cooptarea

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

în cadrul unor proiecte atractive.

- *Recunoașterea*: Obținerea unor rezultate bune motivează, dar recunoașterea performanței și recompensarea ei constituie factorul motivațional. Uneori, un simplu „mulțumesc” este de ajuns! O reușită în muncă rămasă nerecompensată demotivează. Angajatul va gândi în astfel de situații: „Se pare că nu există nici o diferență între a face ceva bine și a face ceva prost. Atunci de ce să mă mai străduiesc să fac ceva bine?”.
- *Atmosfera de la locul de muncă*: Oricât de mult ne-ar plăcea ceea ce facem, dacă zi de zi avem de-a face cu o secretară acră, cu colegi bârfitori și un șef cicălit, cheful de muncă dispare instantaneu. Mediul ambiant este foarte important, o atmosferă relaxată și pozitivă ajutându-ne să ne concentrăm mai bine asupra activității. Buna colaborare cu colegii, comunicarea directă și eficientă cu șefii, precum și ambianța per ansamblu de la locul de muncă sunt factori foarte importanți și motivanți pentru multe persoane.
- *Munca atractivă*: Postul în sine poate oferi cele mai importante și mai motivante recompense. Puterea de a ști cum să faci bine un lucru și de a-l face bine este deosebit de importantă. De aceea instruirea este un factor motivațional puternic. Cu cât angajații sunt mai instruiți, cu atât ei pot avea performanțe și crește motivația muncii.
- *Programul de lucru*: Nu puțini sunt cei care ar da orice ca să-și poată face propriul orar. Fie că sunt persoane matinale, care dau randament când marea majoritate a colegilor încă visează, fie că, din contra, trebuie să doarmă până la cel puțin 10, ca să poată lucra ceva.
- *Salariul*: Cei mai mulți dintre noi ne căutăm un loc de muncă din motive materiale. Prea puțini sunt cei care nu au grija zilei de mâine și se angajează din pură pasiune. Mai ales până la un anumit nivel recompensele materiale sunt extrem de importante.
- *Beneficii extrasalariale*: Tot pe partea materială, angajații sunt interesați și motivați de beneficiile extrasalariale. În topul acestor beneficii se află de exemplu tichetele de masă.
- *Posibilități de promovare*: Pentru multe persoane, posibilitatea reală de promovare, de formare a unei cariere de succes reprezintă o motivare foarte importantă. Dacă este o persoană orientată spre profesie, existentă unui sistem corect și funcțional de evaluare a activității și de promovare este mai importantă decât răsplată financiară. Urcarea într-o ierarhie este o formă de recunoaștere a dezvoltării profesionale și îl motivează pe cel promovat. Nepromovarea unui angajat care așteaptă acest lucru și care este recunoscut de colegi ca indicat pentru o avansare îl demotivează pe acel angajat.
- *Responsabilitate și control*: Fiecare angajat preferă să fie

răspunzător și să controleze modul în care își desfășoară activitatea proprie, deciziile pe care le ia și rezultatele lor. Dacă membrii unei echipe au responsabilități individuale, munca lor va fi mai eficace. Lipsa responsabilităților individuale va permite ca vina să fie aruncată asupra altor membri ai echipei.

- *Realizarea concordantei individ – post*: Unii angajați au un potențial mai ridicat decât alții și preferă să nu fie controlați prea mult. Alții au nevoie de sprijin. În măsura în care angajatul potrivit se va regăsi pe postul potrivit, acesta va fi motivat să-și îndeplinească sarcinile încredințate.

Analizând toate aceste categorii de factori motivaționali, putem sublinia încă o dată un lucru important în mediul organizațional: angajatul singur este capabil a se motiva pentru că procesele motivaționale sunt declanșate și coordonate din interiorul ființei umane. Rolul managementului este de a identifica și de a preciza în ce mod atingerea obiectivelor organizației asigură și satisfacerea nevoilor angajaților.

### Comunicare și relaționare în colectiv

Procesul de comunicare are la bază patru componente fundamentale: emițătorul, canalul de comunicare, mesajul (informația) și receptorul.

Procesul comunicării constă în trimiterea mesajului de la emițător (sursă) la receptor (destinatar). Atât emițătorul, cât și receptorul sunt entități orientate către un scop. *Emițătorul* are scopul de a oferi mesajul (informația), *receptorul* are scopul de a recepta.

*Mesajul* este o componenta complexa a procesului de comunicare.

*Feed-back-ul* este un mesaj specific prin care emițătorul primește de la receptor un anumit răspuns cu privire la mesajul comunicat.

Comunicarea este fluxul vital care face posibile performanțele unei organizații. De calitatea și funcționalitatea ei depinde modul în care sunt folosite resursele și sunt atinse scopurile.



Schema comunicării

Eficiența unei organizații se bazează pe specializarea funcțiilor la nivel de compartimente și de indivizi, pe complementaritatea acestor funcții.

M.A.O.

Aceste caracteristici ale unei organizații impune necesitatea schimbului de informații între compartimente, între indivizi, între organizație și mediul său socio-economic.

În procesul muncii comunicarea joacă un rol esențial pentru că orice sistem socio-tehnic presupune existența unui flux informațional care face posibilă funcționarea lui ca un întreg. Munca în cadrul organizațional necesită coordonarea eforturilor participanților în realizarea unei performanțe. Conducerea comunică angajaților deciziile sale, controlează executarea lor, iar deciziile sunt bazate la rândul lor pe fluxul de informații.

Comunicarea se realizează atât inter-personal, cât și intra-organizațional (între compartimente ale aceleiași organizații) și extra-organizațional (cu persoane sau organizații legate funcțional de activitatea organizației: furnizori, clienți, public, etc.). Fiecare dintre aceste niveluri are grade de complexitate diferite și presupune restricții legate de rolurile organizaționale (superior / subordonat, compartimente de decizie / execuție), norme specifice și structura organizației.

Efectul comunicării poate fi diferențiat la nivel de individ și de organizație:

- *Climatul de comunicare* - influențează atât procesul comunicării, cât și efectele sale asupra performanței individuale și de grup și a satisfacției la locul de muncă. El depinde de natura organizației, și de valori și tradiții, de grupurile de putere existente și relațiile dintre ele, de politicile manageriale, de rigiditatea rețelelor de comunicare.
- *Performanța în muncă* - feedback-ul - cunoașterea rezultatelor imediate și finale ale activității proprii - are o influență pozitivă indiferent de sursa de la care provine (organizație, șefi, colegi). Pentru a evita deteriorarea performanței la nivel organizațional prin integrarea lentă a noilor angajați, unele firme au conceput programe speciale de familiarizare rapidă prin furnizarea informațiilor esențiale despre norme, reglementări, canale de comunicare, etc.
- *Satisfacția în muncă* se manifestă astfel: cei care au acces la mai multă informație sunt mai mulțumiți, deși au performanțe mai slabe. Excluderea de la comunicare creează nu numai insatisfacție ci și nesiguranță și tensiune emoțională.
- *Eficiența activității la nivelul grupului* depinde de natura rețelei (formală sau informală) și de structura ei (restrictivă sau flexibilă). Rețelele formale sunt mai restrictive, circuitele informaționale și regulile de comunicare sunt bine definite, având avantajul că permit o execuție rapidă și nu lasă loc pentru deliberări și interpretări individuale. Pe de altă parte, au tendința de a genera stări de insatisfacție, tensiuni, opoziție, filtrări și blocaje.

Comunicarea interculturală este un proces prin care doi indivizi care nu aparțin aceleiași culturi încearcă să schimbe idei, sentimente, simboluri, înțelesuri. În comunicarea interculturală se poate vorbi, de fapt, despre trei mesaje:

- *Mesajul dorit* a fi transmis de către emițător;
- *Mesaj observabil* - după trecerea prin filtrul culturii, prejudecăților, experienței, stereotipurilor emițătorului
- *Mesajul interpretat* - filtrat de către receptor prin propria sa cultură, valori etc.

Principala problemă în comunicarea interculturală este că mesajul dorit, mesajul observabil și mesajul interpretat, deși ar trebui să fie identice, de cele mai multe ori diferă foarte mult.

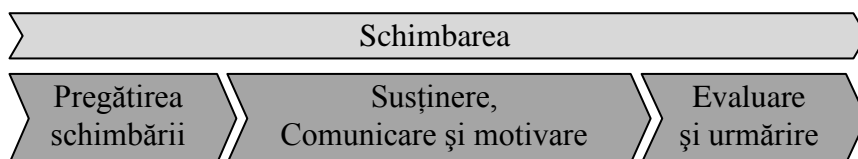
Deci, ceea ce vrem să spunem este interpretat corect de cei cu care vrem să comunicăm doar într-o lume ideală.

### Managementul schimbării

Mediul social, economic și politic în care trăim se află în continuă transformare. Ceea ce funcționează bine e posibil să fie depășit la un moment dat, ca urmare a evoluțiilor mediului sau modificării sistemului de valori proprii indivizilor sau organizațiilor. Capacitatea de adaptare la schimbările de mediu a devenit o condiție fundamentală pentru succesul în afaceri și, de foarte multe ori, o condiție pentru supraviețuire.

Oamenii și organizațiile inițiază schimbări în momentul în care își dau seama că pierd oportunități pe care le-ar putea fructifica, că nu mai pot accepta o situație și decid să schimbe starea de lucruri.

Organizațiile care sunt și doresc să rămână competitive privesc schimbarea ca pe un proces continuu, necesar supraviețuirii, dezvoltării și performanței lor. Înțelegerea nevoii de schimbare presupune acceptarea faptului că o continuare a proceselor de management și de execuție cu structuri vechi în condiții noi poate conduce, mai devreme sau mai târziu, la situații critice pentru organizația respectivă.



Schema schimbării

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P

O schimbare poate avea loc la unul sau mai multe dintre nivelurile: - individual; - de echipă; - de grup; - organizațional. Durata și dificultatea implementării unei schimbări depind direct de nivelul la care are loc aceasta.

Pentru mulți oameni schimbarea înseamnă, nesiguranță sau lipsă de securitate cu privire la propriul viitor, la locul de muncă, la relațiile cu alți oameni din grupuri sau societate. Este posibil ca această teamă sau anxietate a oamenilor cu privire la schimbare să-i determine să opună rezistență la implementarea schimbării, sau chiar să blocheze schimbarea.

Efectele rezistenței la schimbare sunt negative: este o piedică în calea progresului și poate genera conflicte în interiorul organizației.

Într-o organizație dinamică schimbările strategice, structurale, orientate spre proces și spre oameni au loc în mod continuu. De multe ori schimbarea produsă într-una din aceste direcții le antrenează și pe celelalte.

A fost construită o matrice a schimbării care ilustrează interdependențele și caracteristicile de scop.

### *Matricea schimbărilor*

Tipuri	Ameliorative	Strategice
Reactive	<b>Armonizare:</b> ameliorări ce au în vedere evenimente viitoare anticipate	<b>Reorientare:</b> de natură strategică, realizate în funcție de perioada și locul producerii anumitor evenimente strategice anticipate
Anticipative	<b>Adaptare:</b> ameliorări realizate ca răspuns la producerea unor evenimente externe neanticipate	<b>Reconcepere:</b> la nivel de organizație sau componente ale acesteia, generate de apariția unor evenimente în contextul firmei, care îi amenință existența

Schimbarea implică și elemente etice și de morală, care sunt mai evidente pe registrul anticipativ.

Schimbarea mai implică stări de readaptare la nivel de individ sau de grup care adesea nu sunt confortabile și necesită răbdare, tact, dar și constrângeri pentru a se construi la timp răspunsurile cele mai adecvate.

### Cultură creativă și inovativă

**M.A.O.** Elementele de creativitate și inovare fac parte din triunghiul instrumentelor de construire și derulare a unei cariere solide și stabile



pe termen lung (la ele se adaugă spiritul antreprenorial). Pentru aplicarea cu succes a acestor instrumente este necesară cunoașterea lor și adaptarea la particularitățile fiecărui tip de personalitate.

În contextul dezvoltării personale creativitatea este identificată, descrisă și cultivată pentru performanță. Inovarea reprezintă bariera de punere în valoare a creativității. O capacitate creativă fără inovare sau un produs al creativității fără punere în valoare pentru beneficiul civilizației umane este un act la fel de steril ca îngroparea talantului biblic. Avându-se în vedere că orice ființă umană dispune de atribute de creativitate, vom pune în evidență nuanțarea acesteia în raport cu fiecare tip de personalitate și cu modul de integrare cu educația și învățarea.

Creativitatea este un atribut specific numai ființei umane. El este cel mai important rezultat al evoluției, un proces permanent și complex de adaptare a organismelor vii la condițiile de mediu. Creativitatea este un rezultat al gândirii cu mecanisme atât la nivelul etajului conștient, dar și al celui subconștient și chiar inconștient. Ființa umană caută și găsește soluții de identificare a resurselor, de transformare a acestora în forme de consum și de repartizare într-un dinamism continuu și complex între egoism și altruism.

Sunt incluse în această definiție toate categoriile de resurse, toate metodele de transformare, toate formele de consum și toate formele de repartizare între indivizi într-un gen proximal în continuă expansiune și într-o dezvoltare exponențială a soluțiilor.

Procesul creativ se produce în 4 pași: pregătire, incubare, iluminare, verificare.

Dacă creativitatea a fost definită mai sus mai degrabă ca o interfață, inovarea este definită ca proces. După ce ideea nouă a fost creată și adusă la realitate, pentru a putea fi pusă în practică și generalizată, este necesar un proces cu multe etape de validare și optimizare, de acceptare și asimilare.

Domeniul inovării este foarte larg: de la aplicarea ideilor nou create până la adoptarea unor practici și metode dintr-un domeniu în care sunt consacrate în alte domenii în care nu s-a gândit nimeni să le aplice. Elementul de referință în inovare este cel pragmatic, legat de producerea de valoare adăugată, de optimizare a costurilor și de obținere a unui maximum de foloase.

O organizație, fie ea instituție publică sau firmă, furnizează produse (bunuri și servicii) către populație. Acestea satisfac diferite nevoi (ierarhizate conform piramidei Maslow) și exigențe care se modifică continuu în timp. De aici și interesul pentru consum se modifică beneficiarii fiind permanent în căutare de soluții noi pentru existența și

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

confortul lor. Ca urmare, există riscul ca firmele să nu-și mai poată vinde produsele, iar instituțiile publice să fie depășite de cerințele pentru au fost create și să genereze frustrări și nemulțumiri în rândul cetățenilor.

Pentru ca interesul și utilitatea acestor organizații să se manifeste pe termen lung la nivel ridicat de eficiență și eficacitate, este necesar să se caute permanent soluții de îmbunătățire a conținutului produselor furnizate precum și a modului lor de funcționare.

Instituțiile publice, chiar dacă sunt organizate și funcționează pe baza unor reglementări juridice, faptul că ele nu au politici de adaptare continuă și de inovare în activitate creează anumite cutremure și schimbări în organizare (diminuare de personal, fuziuni, desființări etc.) care se repercutează atât asupra salariilor (viitor incert al postului, lipsă de creativitate, diminuarea continuă a motivării etc.) cât și asupra calității și utilității serviciilor furnizate (care generează zone de servicii neacoperite, sau suprapuneri de competențe).

Pericolul cel mai mare care însoțește activitatea cotidiană într-o organizație o constituie rutina. Pentru firme aceasta se traduce într-o competitivitate tot mai diminuată pe piață, iar pentru instituțiile publice o diminuare a calității serviciilor prestate către populație.

De aceea creativitatea și inovarea trebuie să însoțească permanent dinamica acestor organizații.

La nivelul individului atitudinea față de creativitate se constituie într-un climat general care include mai ales aptitudini, motivare și determinare. Platon spunea: „Ceea ce este onorat într-o țară, este cultivat acolo”.

În sociologia și psihologia creativității s-au conturat trei moduri diferite de a interpreta *creativitatea*:

- o funcție a gândirii, determinată de aptitudinile intelectuale;
- o structură a personalității, determinată de factori afectiv - atitudinali;
- o dimensiune sintetică a persoanei, integrând aptitudini și atitudini, determinată de factori socio-culturali.

Cei mai mulți inventatori definesc creativitatea ca proces de gândire, implicat în rezolvarea problemelor. Acest lucru atestă influența reprezentării cu privire la sarcinile specifice, de natură tehnică, în înțelegerea creației.

Cu inovarea lucrurile stau altfel. Inovarea este legată într-un fel de creativitate, dar pentru a o realiza este nevoie de depășirea unor bariere care sunt mult mai nete. Oamenii care nu se simt inovatori nu se vor oferi pentru munca inovatoare; cei necorespunzători se vor elimina singuri. Restul oamenilor pot să învețe practica inovării.

Inovarea, fiind mult mai legată de practică, implică și un minimum de resurse, altele decât cele umane (materiale, financiare etc.). De asemenea, ea implică și o schimbare în viața persoanei (persoanelor) implicate și, mai ales, asumarea unor riscuri. Rezistența la schimbare și nivelul resurselor externe necesare fac o selecție foarte drastică în ceea ce acțiunea de inovare.

Totuși, există oameni care doresc să muncească doar la proiecte noi și nu sunt interesați să conducă. O dovadă a faptului ca sistemul inovativ este o problemă de comportament, strategie și practică, și nu de personalitate în primul rând, este numărul mare de oameni în vârstă din marile companii care își fac din sistemul inovativ o a doua carieră. Mulți dintre ei ies la pensie când au ajuns pe ultima treaptă ierarhica și devin întreprinzători inovatori, dau consultanță etc.

Mulți inovatori nu au studii superioare. Este nevoie de dorința de a învăța, de a munci din greu, de a se auto-disciplina, de a se adapta, de a aplica politica și practicile corecte.

Creativitatea și inovarea nivelează drumul spre performanță. Starea de performanță este una deosebită de cea obișnuită și implică un efort de adaptare la nivel individual și de grup. Tranziția către aceste stări și controlul lor emoțional și decizional trebuie tratate cu multă atenție deoarece pot crea dezechilibre emoționale.

### Competențe antreprenoriale

Întreprinzătorul este o persoană care inițiază și derulează o acțiune, asumându-și riscurile asociate inovării, în schimbul unor satisfacții materiale sau personale.

A fi întreprinzător este o experiență provocatoare. Pentru a derula o afacere, întreprinzătorul trebuie să fie în același timp proprietar, manager, proiectant, cumpărător, vânzător, șofer, etc. Majoritatea întreprinzătorilor "poartă mai multe pălării" în același timp. Nimeni nu poate fi expert în toate aceste domenii, dar întreprinzătorul trebuie să aibă destule cunoștințe din fiecare, pentru a evalua impactul acțiunilor întreprinse asupra profitului firmei.

Cultura antreprenorială caracterizează o stare de neliniște interioară, de căutare de soluții, de a face lucrurile „altfel”. Acest nonconformism este asociat cu specificul naturii umane de a crea cunoaștere, de a descifra taine. Dorința de a întreprinde și implicarea într-o activitate independentă creează perspectiva obținerii unor recompense suplimentare atât materiale, cât și nemateriale care asigură în mai mare măsură satisfacerea nevoilor personale.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

Inițierea unei afaceri este o activitate complexă care presupune asumarea unor mari responsabilități din partea întreprinzătorului care, la început își asumă și rolul de manager. Pe măsură ce afacerea se dezvoltă, întreprinzătorul nu își mai poate asuma toate funcțiile și rolurile, trebuind să angajeze personal pentru posturile specializate, rolul de coordonare fiind preluat de manager, întreprinzătorul păstrându-și încă controlul afacerii.

Comportamentul întreprinzătorului și al managerului sunt diferite în ceea ce privește orientarea strategică, fructificarea oportunităților, angajarea și controlul resurselor, structura conducerii și politica de recompense.

Întreprinzătorul are de regula tendința să fructifice oportunitățile, fiind condus de spiritul creativ și inovator, în timp ce managerul are tendința de a respecta sistemul de planificare pe termen lung, de a respecta criteriile de performanță privind angajarea resurselor existente. În ceea ce privește angajarea și controlul resurselor

Întreprinzătorul are două metode principale de a intra în afaceri: inițierea unei afaceri proprii și cumpărarea unei afaceri existente. La aceasta se mai adaugă încă una, derivată din cumpărare: concesiunea (franchisingul).

Funcționarea unei firme presupune un context intern și un context extern:

- context intern:

- a. Proprietarii firmei,
- b. Managementul de nivel superior,
- c. Dimensiunea firmei,
- d. Complexitatea organizației,
- e. Înzestrarea tehnică și tehnologiile,
- f. Dispersia teritorială a subdiviziunilor,
- g. Potențialul uman al firmei,
- h. Potențialul informațional al organizației,
- i. Starea economică a firmei,
- j. Cultura organizațională.

- context extern:

- a. Determinantul economic,
- b. Determinantul managerial,
- c. Determinantul tehnic și tehnologic,
- d. Determinantul socio-cultural,
- e. Determinantul ecologic,

- f. Determinantul politic,
- g. Determinantul juridic (legal).

Funcționarea unei afaceri implică: integrarea într-un cadru legal, utilizarea unor resurse financiare, materiale și umane, funcționarea pe un lanț valoric, funcționarea într-un mediu concurențial, funcționarea într-un sistem de disciplină și limitări determinate de securitatea consumatorului și de obligațiile sociale, economice, ecologice și de altă natură.

Funcționarea unei afaceri implică o serie de cunoștințe de management, de planificare strategică, de proiecție financiară pe buget și pe fluxul de numerar, de managementul riscului.

Mediul concurențial și regulile pieței impun adoptarea și adaptarea celor mai potrivite metode de lucru pentru menținerea competitivității și pentru asigurarea unui traseu ascendent pentru o afacere.

Unul dintre cele mai importante elemente de conducere al unei afaceri este planul de afaceri. Pentru niveluri mai performante de lucru se elaborează și strategia de firmă care implică, pe lângă solide cunoștințe teoretice și o experiență rezonabilă în conducerea afacerii.

Într-o percepție mai largă se consideră că fiecare afacere este singulară și performanța ei depinde numai de abilitățile antreprenoriale ale administratorului.

Într-un mediu competițional orientat către performanță au apărut o serie de instrumente de sprijin pentru acele afaceri care fac dovada viabilității. Pentru acestea s-au elaborat forme de asistență de tip incubare, consultanță sau consiliere, finanțare nerambursabilă, garantarea creditelor, subvenționarea dobânzilor etc.

### *Desfășurarea activităților practice*

Activitățile practice se desfășoară la diferite organizații cu care Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă a încheiat Acorduri de parteneriat: instituții publice, firme, organizații nonguvernamentale etc.

### Practica la organizații

Nu s-a impus un anumit mod de lucru pentru că fiecare organizație are activități specifice proprii și ne-am propus să nu aducem prejudicii bunului mers al activității acestora. În schimb, s-a impus frecvența zilnică. Rolul fiecărui tânăr este să observe, să compare, să identifice deficiențe, să propună îmbunătățiri, să participe la activități care nu prezintă risc ridicat și încet-încet să se facă util. Aceasta în funcție și de receptivitatea fiecărui conducător de organizație.

Pe parcursul activității practice fiecare tânăr trebuie să elaboreze un

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

material din care să rezulte impactul activității practice asupra personalității sale. Acest material nu are un format impus: poate fi o propunere de îmbunătățire a situației constatate, ideea unui proiect propriu inspirat de ceea ce se întâmplă într-o organizație etc.

### Practica la CICA

Aceasta este o soluție alternativă, dar și un mod de lucru mai consistent pe probleme practice pentru o parte din tineri care au dovedit disponibilitatea de a lucra în problematica organizației. Un număr de 4 până la 6 tineri din fiecare serie au putut desfășura activități practice la CICA. Pentru aceștia programul constă în:

- Participare la activitățile proiectului: discuții, întâlniri, ședințe de analiză, identificarea de noi idei de proiecte;
- Participare la alte activități ale organizației: documentare, alte proiecte, elaborarea unor documentații, studii, lucrări, participare la întâlniri de lucru și la evenimente;
- Identificarea unor idei de interes care ar putea genera proiecte, studii, cercetări;
- Elaborarea unei lucrări pe o temă de interes și de sensibilitate personală.

Se pune accent pe discernământul fiecărui participant de a sesiza importanța apartenenței la grup, încărcătura atmosferei de lucru, conexiunile cu diferite medii. Dacă afinitățile, personalitatea, interesele tinerilor sunt în consens cu problematica și valorile organizației, ei sunt încurajați să dezvolte teme de lucru care vor crea premise de elaborare a unor proiecte în care vor fi protagoniști principali.

Temele propuse spre abordare, în cazul în care tânărul este în deficit de idei sunt:

- S1: Politici și strategii de ocupare;  
Elaborarea unei strategii de imagine pentru CICA;  
Rolul generației în dezvoltarea durabilă;  
Visul american vs. Visul românesc;
- S2: Cum îmi proiectez cariera?  
Structuri de sprijinire a afacerilor;  
Visul american vs. Visul românesc;  
Campionii școlii vs. Campionii vieții;
- S3: Țara lui Andrei;  
Elaborarea unui Plan de dezvoltare personală;  
Viitorul tinerilor din zona de munte (temă comună pentru INTERNSHIP-eri CICA).

### *Desfășurarea activităților de dialog interactiv*

Pentru punerea în valoare a fiecărui tânăr s-a abordat metoda eseurilor. Chiar dacă la început decurge mai greu, încet-încet tinerii se lasă antrenați în a-și spune părerea despre activitatea la care participă, despre așteptări, despre satisfacția finalizării, despre planurile de dezvoltare personală viitoare.

Acest tip de activitate are ca scop punerea în valoare a personalității proprii, începutul unei planificări a carierei profesionale și a vieții care să-l ajute să anticipeze momentele dificile și să pregătească soluții pentru depășirea lor.

La începutul stagiului este întocmit un prim eseu „Eu la INTERSHIP 1”, care este considerat ca punct de plecare pentru a se măsura evoluția și progresele înregistrate.

La mijlocul stagiului este întocmit un al doilea eseu „Eu la INTERSHIP 2” în care se reglează o plajă de intenții vis-à-vis de problematica cu care deja s-a familiarizat și o modalitate de reproiectare personală. Într-adevăr, la mijlocul perioadei se poate face o reproiectare a atitudinilor față de program, o reîncadrare în sistemul propriu de valori, o reevaluare a câștigurilor rezultate în planul cunoștințelor și practicilor care poate sensibiliza anumite componente psiho-emoționale, sau poate delimita elementele care pot orienta personalitatea către aspirații mai potrivite firii sale, în care își poate face loc și performanța.

La finalul stagiului este întocmit al treilea eseu „Eu după INTERSHIP” în care s-a definitivat planul de acțiune personală și se accentuează seriozitatea abordărilor profesionale. Deja în această etapă se definesc atât satisfacția cât și dezamăgirile, se fac planuri de viitor în spiritul noilor noțiuni acumulate și combinate cu celelalte elemente care formează personalitatea.

Desigur, aceste elemente sunt semnale privind evoluția în cadrul stagiului, urmând ca evoluția ulterioară adevărată să fie condiționată de factorii interni și externi ca atare: mediul ocupațional, competențele profesionale, oportunitățile de angajare, forța de a se menține pe un loc de muncă, forța de a face față unei restructurări etc.

### *Evaluarea progreselor în dezvoltare personală a tinerilor*

Cele 3 eseuri dau o măsură a progreselor înregistrate de fiecare tânăr pe parcursul stagiului INTERSHIP. Evaluarea lor s-a făcut într-o activitate separată în cadrul proiectului. S-a putut pune în evidență un

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# INTERNSHIP M.A.O.

proces de maturizare a tinerilor și o acceptare progresivă a schimbărilor care se petrec în ei în raport cu provocările vieții.

Pentru evaluarea finală sunt luate în discuție următoarele elemente:

- 1 apreciere privind activitatea practică la organizația parteneră;
- 1 examen care cuprinde susținerea Proiectului de dezvoltare personală; fiecare tânăr elaborează un proiect de dezvoltare personală; fără a avea un format impus, acesta va cuprinde elemente care să definească elementele de jalonare trecându-se prin: viziune, valori, analiza personală, o filosofie de viață așa cum o gândește fiecare, un plan de acțiune și o paletă de activități profesionale (așa cum sunt formulate în prezent) posibil de urmat prin afinități și compatibilități.
- 1 examen pentru competențe antreprenoriale – competențe cheie care urmează procedura din Sistemul de Formare Profesională a Adulților, deoarece promovarea lui conduce la obținerea unei diplome recunoscute pe piața muncii. Acest examen constă într-o probă teoretică, de verificare a cunoștințelor, și o probă practică de prezentare a unui plan de afaceri după un model simplificat.

Se eliberează 2 certificate de absolvire:

- 1 certificat de participare la programul INTERNSHIP;
- 1 certificat de calificare în Competențe antreprenoriale.

Toate aceste elemente sunt destinate să completeze nivelul de cunoștințe și de competențe ale absolventului și să-l determine să facă legătura între cunoștințele dobândite pe băncile școlii și abilitățile, aptitudinile și competențele necesare pentru a face față exigențelor ocupării unui loc de muncă. Șocul de adaptare este astfel diminuat și îl ajută pe fiecare tânăr să găsească soluții și resurse pentru parcurgerea pașilor de la ucenicie la performanță. În continuare depinde de el cum folosește cunoștințele și experiența în ocuparea unui loc de muncă și măsurarea satisfacției și frustrărilor în găsirea unui drum optim în cariera profesională și în viață.

După parcurgerea programului INTERNSHIP tinerii rămân în contact cu grupul de experți și comunică pe teme de integrare profesională atâta timp cât simte necesar fiecare.



## Cap. 5. Aspecte practice ale INTERNSHIP

### 5.1. Rulmentul de socializare

Tinerii au nevoie de socializare. În contextul actual al societății informatizate socializarea se realizează mai cu seamă pe rețelele virtuale, care cunosc o dezvoltare spectaculoasă. Dincolo de beneficiile pe care le aduce comunicării, virtualitatea ascunde în spatele ei multe probleme și oferă un ascunziș perfect celor care își doresc acest lucru. Intrarea în acest labirint care se numește virtualitate îi îndepărtează pe tineri de viața reală și uneori creează dependență. Este necesar ca socializarea să se realizeze în primul rând în spațiul real, în grup, acolo unde legăturile sunt naturale și firești. Participarea la comunicarea de grup în spațiul real este absolut necesară, de aici venind rezultatele și succesul socializării. Fără să-i întâlnești îți este greu să-i poți aprecia cu exactitate pe cei cu care doar corespunzi virtual.

Studiile în domeniul socializării au demonstrat faptul că apartenența la un grup, mai ales când e vorba de prieteni, oferă posibilitatea de a socializa și de a interacționa, fiind vitală pentru sănătatea unui individ. Socializarea se exprimă prin nevoile fundamentale precum *inclusiunea* - care presupune comunicare și contact cu ceilalți, *controlul* - dat de siguranța apartenenței ca urmare a adaptării la normele și cerințele grupului și asimilării valorilor acestuia, *afecțiunea și atașamentul* din partea sau pentru anumite persoane.

În procesul de asimilare a valorilor, normelor, regulilor și atitudinilor acceptate social, individul își exersează și dezvoltă totodată gândirea, imaginația, capacitatea creatoare. Se poate spune că socializarea are două laturi: o latură conformistă, presupunând adaptare prin învățare socială și o latură activă, creatoare.

Ținând seama de toate aceste aspecte, a fost construită o schema de activități succesive în cadrul programului INTERNSHIP, care a oferit tinerilor oportunitatea de a participa la activități de grup care i-au adus laolaltă și i-au ajutat să se cunoască, să se împrietenească, să primească și să transmită informații, să se dezvolte, să vină cu idei, să dea frâu liber creativității.

Eșecurile înregistrate de tinerii absolvenți în abordarea pieței muncii au fost generate în general de lipsa de experiență sau de inconsistența ofertei lor profesionale. Aceste eșecuri le-au afectat în timp stima de sine și încrederea în forțele proprii. Statutul lor actual pe piața muncii

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# INTERNSHIP

le-a creat o stare de disconfort. Lipsa motivării, barierele sociale, lipsa suportului material care să le asigure o libertate de acțiune și posibilitatea de antrenare în activități specifice tinerilor, îi fac să se retragă, să se izoleze, să se închidă în ei, să devină sceptici în ceea ce privește viitorul lor profesional, să-și minimalizeze șansele începerii unei cariere pe baze solide. În această “groapă de potențial” i-am întâlnit pe tinerii șomeri care au răspuns invitației de a participa la JOB CENTER. Aici au aflat că există un program construit pentru ei, de care au nevoie, care le poate aduce beneficii, pe care-l pot urma și în care trebuie să investească și ei ceva: timp și participare activă. Privindu-i și observându-i cu atenție, am sesizat aprinderea în ochii unora dintre ei a unei luminițe de speranță și încântarea ca există o ancoră de care se pot agata în oceanul de incertitudini. Aceste luminițe aprinse ne-au motivat să depunem eforturi în continuare pentru ca mesajul nostru să fie corect transmis și receptat corespunzător.

După selectarea la programul INTERNSHIP conform metodologiei elaborate și în baza acordului liber exprimat, tinerii au fost invitați la deschiderea programului, într-un cadru de comunicare activă, în care au aflat despre conținutul programului, au făcut cunoștință cu persoanele din echipa de proiect care realizează activitățile de transfer de cunoștințe, de asistență, consultanță, consiliere sau coaching. În această etapă din faza de organizare a programului și-a găsit în mod firesc, necesar și imperativ locul „rulmentul de socializare”, care este o metodă inovativă foarte eficientă de cunoaștere, comunicare, antrenare și implicare în activitățile de grup, care constituie baza socializării.

La constituirea seriilor de participanți la programul INTERNSHIP s-a ținut seama de numărul și structura propusă și asumată prin cererea de finanțare a proiectului (trei serii de câte 15 persoane). Fiecare grup a fost constituit pe principiul egalității de șanse, fiind format din absolvenți de studii medii și superioare cu vârstă până în 24 ani împliniți, femei și bărbați, din mediul urban și rural, șomeri tineri și șomeri de lungă durată tineri. Stabilirea numărului de participanți din fiecare serie a ținut cont pe de o parte de afluența solicitărilor din partea tinerilor beneficiari, iar pe de altă parte de imperativul încadrării în bugetul alocat activității. Deși numărul solicitărilor de participare la programul INTERNSHIP a fost mult mai mare, seriile constituite au avut următoarea componență:

<i>Seria I-a:</i>	16 persoane
<i>Seria a II-a:</i>	15 persoane
<i>Seria a III-a:</i>	20 persoane

M.A.O.

Caracteristicile participanților din grupul țintă la cele trei serii ale programului INTERNSHIP sunt detaliate în tabelul de mai jos:

Caracteristicile participanților din grupul țintă la programul  
INTERNSHIP

Caracteristici	Număr persoane			
	Seria I	Seria II	Seria III	Total
Total	16	15	20	51
<i>Nivel de studii:</i>				
Medii	7	7	14	28
Superioare	9	8	6	23
<i>Gen:</i>				
Femei	12	8	13	33
Bărbați	4	7	7	18
<i>Mediu de rezidență:</i>				
Urban	11	11	16	38
Rural	5	4	4	13
<i>Categorii de șomeri:</i>				
Șomeri tineri de scurtă durată	12	8	4	24
Șomeri tineri de lungă durată, din care femei	4	7	16	27
	4	4	10	18

În timpul întâlnirilor din etapa de socializare tinerii au constatat că nu sunt singuri, că problemele cu care se confruntă sunt împărtășite și de alții asemeni lor, au făcut schimb de impresii, au împărtășit nevoi, au legat prietenii, au socializat. Permutările din grupurile de câte 3 persoane i-au adus față în față, pe rând, pe toți participanții, fiecare putând comunica cu fiecare, într-o formulă colectivă. Aceste discuții de grup au deschis canale extraordinare de comunicare. Cunoscându-se, tinerii s-au deschis unii către ceilalți, au dobândit încredere, au interacționat, s-au consultat, au descoperit afinități și preocupări comune, au împărtășit greșeli și abordări neinspirate, și-au exprimat emoțiile, nemulțumirile, așteptările. Consultanții au facilitat desfășurarea rulmentului de socializare, fără a interveni în discuțiile participanților. Observarea directă a reacțiilor, atitudinilor și comportamentului participanților la rulmentul de socializare a relevat o deschidere progresivă spre comunicare, relaționare și socializare. Încântarea unora dintre participanți a fost nedisimulată, citindu-se pe mimica feței sau fiind exprimată verbal. Atmosfera din cadrul grupurilor de lucru a fost una relaxată, de încredere. Starea de spirit a participanților a fost exprimată cel mai elocvent în primele eseuri cu titlul "Eu la INTERNSHIP". Citindu-le consultanții au descoperit în mod direct așteptările tinerilor, nevoile lor dar și emoțiile și încântarea acestora, generate de descoperirea unei nesperate oportunități de a primi îndrumare și suport la debutul lor în cariera profesională.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

De respectarea criteriilor de desfășurare a acestei etape de socializare depinde în general succesul etapelor următoare ale programului. Tinerii au venit la întâlnirile de grup în primul rând pentru că și-au dorit acest lucru. Într-un climat de încredere, participativ și deschis consultanții au realizat cu rezultate pozitive transferul de cunoștințe. Tinerii care din diferite motive nu au fost prezenți la rulmentul de socializare s-au integrat mai greu în grupul de participanți, neavând această șansă de început de a se cunoaște și de a comunica între ei în mod direct. Tot în cadrul acestei etape introductive de socializare, tinerii au primit informații detaliate despre activitățile din cadrul proiectului, despre beneficiile participării la activitățile programului INTERNSHIP, despre cadrul organizatoric și criteriile de derulare. Tinerii au fost încurajați să-și exprime părerile și așteptările, să participe activ la discuții, să abordeze teme care-i interesează, să se implice, să fie creativi.

Pasajele următoare, citate din eseurile pe care le-au întocmit tinerii după participarea la rulmentul de socializare, sunt relevante pentru nevoile și așteptările lor și surprind unele reacții „la cald”:

*”Am manifestat un deosebit interes față de acest proiect încă de când am auzit vorbindu-se de el la AJOFM... Sper ca voi fi consiliata și inițiată pentru a deveni o persoana ce poate stârni interesul unui angajator... Rulmentul de socializare mi s-a părut o tehnică interesantă și de efect, deoarece mi-am cunoscut colegii, am făcut schimb de informații, impresii și experiențe. S-a destins atmosfera, am reușit să comunicăm mai ușor și mai eficient. Sunt entuziasmată de acest proiect, sper să fie la nivelul așteptărilor mele, iar eu voi încerca să mă adaptez cerințelor.”*

*”INTERNSHIP este un program bun, sper să mă ajute. Rulmentul de socializare este destul de interesant, ceva nou pentru mine și un mod nou de a-i cunoaște pe cei care sunt în aceeași situație ca și mine.*

*„Surprinzător, cred ca este prima locație pe care o întâlnesc în Piatra Neamț în care abilitățile, competențele și aspirațiile sunt apreciate și chiar dezvoltate acolo unde îți dorești... Mi s-a părut foarte interesant Rulmentul de socializare, fiind cea mai potrivită modalitate de a-i ajuta pe cei înscriși la INTERNSHIP să se cunoască între ei, deoarece, chiar dacă aparțin aceleași categorii, fiecare este unic în felul lui...”*

*”INTERNSHIP mi-a ridicat moralul, văzând că nu sunt singura care am probleme, unii au chiar probleme mai mari ca ale mele. Îmi dă posibilitatea să cunosc persoane noi, cu care pot relaționa, de la care pot învăța sau cu care pot chiar intra în competiție...”*

„Îmi place la **INTERNSHIP** pentru că comunicam liber, socializăm, învățăm lucruri noi. Eu îmi doresc să am propria afacere și sper să învăț pe parcursul participării la **INTERNSHIP**.

”Am fost plăcut impresionată de inițiativă, pentru că vizează în mod direct formarea noastră profesională. ..Sincera să fiu nu credeam să existe cineva undeva care să ne ajute să evoluăm... Am așteptări foarte mari de la acest program și aș vrea ca la terminarea lui să pășesc plină de încredere spre noul loc de munca...”

”... Consider că este primul pas pe care aș putea să-l fac în cariera mea, susținut de persoane profesioniste, care mă pot ajuta să capăt încredere în mine, în cunoștințele mele dobândite în cursul anilor de studiu... Acest program este de un real folos tinerilor absolvenți și sper că mă va ajuta să mă descopăr pas cu pas, să îmi clădesc o carieră...”

”... Nu numai eu ca tânăr am nevoie de acest program, cred că sunt mulți tineri care doresc să facă ceva cu viața lor, dar nu au posibilitatea sau nu știu unde să apeleze. Mă simt oarecum norocos că pot fi ajutat în această privință, de a realiza un plan pentru viață...”

” ... Eu consider că acest program este un adevărat ”pod” care face legătura între anii de studii și piața muncii. Sper ca prin intermediul acestei activități să pot trece peste ”șocul” de a fi propulsat de pe băncile școlii direct în dificultățile și responsabilitățile ce vin la pachet cu un loc de muncă ... Am posibilitatea ca un colectiv cu experiență să îmi accepte statutul meu de nou venit pe piața muncii și să îmi ofere sprijin când am nevoie... După părerea mea acest program ar trebui urmat de către toți tinerii în căutarea unui loc de muncă”.

## 5.2. Transferul de cunoștințe

În realizarea transferului de cunoștințe un rol foarte important îl are motivația participanților. Motivația este factorul care furnizează energia necesară activității de învățare, o direcționează, determină o dinamică de la o etapă la alta și generează performanță la un moment dat. Motivația însumează componente precum: *nevoia, impulsul, dorința, intenția, aspirația, interesul*.

De asemenea este foarte importantă relația dintre consultanții formatori care realizează transferul de cunoștințe și participanții din cadrul grupului. Rolul formatorului este de a asigura transferul de cunoștințe pe teme ce prezintă un înțeles și un interes pentru participanți, ținând cont de starea emoțională a acestora pe tot parcursul activității. De aceea mesajul a fost adaptat în funcție de nevoile participanților, s-a

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# INTERNSHIP M.A.O.

ținut cont de ceea ce știu și pot face, li s-au întărit pozitiv reușitele, au fost facilitate atât transferul de cunoștințe cât și dezvoltarea lor personală. Pentru ca participanții să fie atrași de sesiunile de transfer de cunoștințe a fost nevoie de o relație pozitivă cu formatorii, de un climat de încredere, în care fiecare participant să fie considerat capabil, să fie respectat, încurajat și valorizat.

În alegerea conținuturilor și metodelor de transfer de cunoștințe au fost luate în considerare următoarele raționamente derivate din experiențele de bune practici:

- este necesar să se explice participanților scopul pentru care au ei nevoie de anumite cunoștințe;
- se știe că nu sunt reținute de către participanți decât lucrurile considerate a fi de interes pentru ei;
- se învață mai ușor aplicând;
- se învață mai eficient dacă subiectul constituie o valoare cu aplicabilitate imediată;
- participanții sunt interesați de subiecte care se referă la profesia sau viața lor personală.

În realizarea transferului de cunoștințe consultanții au îndeplinit diferite roluri: organizatori, formatori, facilitatori, motivatori, persoane resursă, supervizori, evaluatori.

În funcție de scopul și conținutul învățării au fost folosite metode expositive, interogative sau practic - aplicative (lucrul în grup, schimbul de experiență, metoda proiectelor, etc.). În abordarea interactivă a învățării sarcinile de lucru au pus participanții din grup în interacțiune, ducând la dezvoltare personală și profesională prin auto-cunoaștere, socializare, dezvoltarea competențelor de comunicare, relaționare, etc. Utilizarea metodelor interactive, activitățile practice, îndrumarea atentă a participanților, facilitarea împărtășirii experiențelor, reflecția asupra învățării, mediul de formare pozitiv, exemplele de bună practică, evaluarea formativă și feedback-ul constructiv au avut efecte pozitive în eficientizarea transferului de cunoștințe.

Structura programului **INTERNSHIP** presupune o alternanță de activități teoretice și practice care au ca scop completarea și dezvoltarea de cunoștințe, aptitudini și competențe individuale, corelate cu nevoile tinerilor la debutul în carieră și cu exigențele unui loc de muncă. Abordarea a avut un caracter dinamic, interactiv, specific metodologiei formării adulților. Participanții din fiecare serie au parcurs 6 module astfel:

- M1. *Orientare în carieră* - 6 ore
- M2. *Motivare profesională* - 6 ore
- M3. *Comunicare și relaționare în colectiv* - 6 ore

- M4. *Managementul schimbării* - 6 ore
- M5. *Cultură creativă și inovativă* - 6 ore
- M6. *Competențe cheie: competențe antreprenoriale* - 90 ore - curs de inițiere, autorizat în sistemul formării profesionale a adulților.

Prin parcurgerea Modulelor M1 – M5 a fost realizat un transfer de cunoștințe care stau la baza formării unei persoane care se pregătește să ocupe un loc de muncă, în care să-și pună în valoare cunoștințele și competențele dobândite în perioada de pregătire, în schimbul aprecierii, respectului și a unei remunerații corespunzătoare. După parcurgerea fiecărui modul fiecare participant a elaborat o temă aplicativă legată de conținuturile tematice, pe care a inclus-o în Planul de dezvoltare personală. A fost încurajată comunicarea interactivă, auto-evaluarea, împărtășirea experiențelor.

Prin parcurgerea Modulului M6 participanții la programul INTERNSHIP au descoperit o alternativă de ocupare prin deschiderea unei activități pe cont propriu, au învățat să elaboreze un plan de afaceri, să utilizeze și să gestioneze resurse financiare, materiale și umane, să simuleze funcționarea într-un mediu concurențial, să-și asume obligații sociale, economice etc. Funcționarea unei afaceri implică cunoștințe de management, de proiecție financiară pe buget și pe fluxul de numerar, de managementul riscului. Mediul concurențial și regulile pieței impun adoptarea și adaptarea celor mai potrivite metode de lucru pentru menținerea competitivității și pentru asigurarea unui traseu ascendent pentru o afacere.

Modulele M1 - M5 au fost programate și desfășurate la intervale de circa 2 săptămâni, timp în care tinerii participanți au reflectat asupra conținuturilor, au procesat și aplicat informațiile transmise.

#### Modulul M1 – Orientarea în carieră

Acesta a deschis seria modulelor teoretice. În cadrul acestui modul participanții au primit informații referitoare la *carieră*, care este un cadru dinamic în care o persoană își trăiește viața profesională, are o dimensiune temporală și poate suporta schimbări. Orientarea în carieră este necesară și ar trebui să fie realizată de timpuriu, în anii terminali de gimnaziu sau de liceu, când tinerii pot fi ajutați să facă alegeri pentru viitorul lor profesional făcând o analiză SWOT riguroasă și luând decizii care să ducă în viitor la împlinirea lor profesională. Acest lucru nu se întâmplă din păcate, majoritatea tinerilor participanți au recunoscut că alegerile lor privind domeniul pregătirii, mai ales specializările din liceu, nu au fost decisive, repartizarea făcându-se în funcție de mediile rezultate dintr-un algoritm de calcul, fără nici o

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

legătură cu aspirațiile lor profesionale, cu aptitudinile proprii și potențialul real, sistemul educației neacordând atenția cuvenită motivației învățării și neîncurajând competiția reală. Chiar și opțiunile pentru specializări la nivel superior nu se pliază întotdeauna pe aspirațiile tinerilor, purtând amprente de factori externi: deciziile părinților, factorul competiție, factorul costuri etc.

Rezultatul unei astfel de abordări este unul nedorit: unii tineri au urmat și au finalizat un liceu sau o facultate într-o specializare al cărui nume, unii dintre ei, îl pronunță cu oarecare sfială, determinată de o jenă și un disconfort vizibil, generate de faptul că sunt conștienți de inconsistența pregătirii lor.

Parcurgând lista cu specializările participanților la programul INTERNSHIP și comparând cu lista specializărilor solicitate în ofertele de locuri de muncă vacante anunțate de Agenția pentru Ocuparea Forței de Muncă Neamț în anul 2011, putem concluziona că oferta de forță de muncă specializată pe nivel mediu și superior are doar în mică măsură corespondență cu cerințele pieței muncii în profil teritorial:

*Specializări ale participanților la programul INTERNSHIP - absolvenți de studii medii:*

- Tehnician în telecomunicații
- Tehnician în industria textilă
- Tehnician în activități de comerț
- Tehnician în activități economice
- Tehnician în transporturi
- Tehnician în turism
- Tehnician mecatronist
- Asistent de gestiune
- Organizator banqueting
- Tehnician mecanic pentru întreținere și reparații
- Tehnician controlul calității produselor agro-alimentare
- Matematică - Informatică
- Științe ale naturii
- Științe sociale

*Specializări ale participanților la programul INTERNSHIP - absolvenți de studii superioare:*

- Inginerie alimentară - Control și expertiza produselor alimentare
- Inginerie economică în domeniul mecanic
- Inginerie și protecția mediului în industria chimică
- Inginerie și management în alimentație publică și agroturism
- Informatică Economică



- Finanțe - Bănci
- Economie și Afaceri Internaționale
- Relații Internaționale și Studii Europene
- Economia Mediului și Dezvoltare Durabilă
- Geografia Turismului
- Management
- Management Resurse Umane
- Administrație publică
- Sociologie
- Asistență socială
- Drept
- Istorie
- Muzeologie
- Geografie
- Litere, Engleză - Română

Ofertele de locuri de muncă vacante anunțate de agenții economici și înregistrate la Agenția pentru Ocuparea Forței de Muncă Neamț în anul 2011 solicită următoarele tipuri de specializări:

Specializări - a nivel de studii medii - solicitate de piața muncii:

- asistent relații publice și comunicare
- agent comercial
- agent vânzări
- asistent medical generalist
- tehnician veterinar
- operator calculator electronic și rețele
- tehnician electromecanic
- maestru energetician
- administrator imobile
- contabil
- casier încasator
- referent resurse umane
- secretara
- tehnoredactor

Specializări - la nivel de studii superioare - solicitate de piața muncii:

- inginer construcții civile, industriale și agricole
- inginer mecanic
- inginer mecanică agricolă
- inginer agronom

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

- inginer chimist
- inginer electro-energetică
- inginer electrotehnist
- inginer instalații în construcții
- kinetoterapeut
- inginer industrie alimentară
- consilier financiar-bancar
- arhitect

În ceea ce privește locurile de muncă din spațiul european făcute publice prin rețeaua EURES, printre specializările cel mai des solicitate enumerăm:

Specializări oferite pentru absolvenți de studii medii:

- asistent medical generalist
- tehnician de telecomunicații
- tehnician radio
- agent call center

Specializări oferite pentru absolvenți de studii superioare:

- medic
- inginer telecomunicații
- inginer proiectare aero-structuri
- inginer mecanic
- inginer constructor
- specialist software

Îngrijorător este faptul că unii tineri absolvenți de liceu sau de facultate, chiar și cei care au specializări căutate pe piața muncii, în onestitatea lor recunosc că nu au cunoștințe solide în specializările respective iar competențele practice lipsesc cu desăvârșire. Cum pot ei începe o carieră dacă piața muncii nu cere ce ar putea ei oferi sau și mai rău, oferta lor este de o inconsistență dezarmantă? Cei în cauză recunosc faptul că au făcut alegeri neinspirate încă de la început, abordând specializări mai accesibile, sau că pe parcurs au constatat că specializările alese nu se pliau pe așteptările lor, dar au continuat dintr-o inerție sau din dorința de a finaliza un lucru început și de a obține o diplomă de absolvire pe un nivel superior care, cred ei, ar putea să le faciliteze accesul pe piața muncii, neștiind sau ignorând exigențele angajatorilor. Toate aceste realități au fost constatate în discuțiile de grup, prin comunicarea și participarea interactivă din cadrul *Modulului M1 – Orientarea în carieră*. Mărturisirile, interesul și implicarea participanților în discuțiile și dezbaterile interactive au oferit un teren fertil consultanților formatori pentru transferul informațiilor și

cunoștințelor utile despre carieră, pentru introducerea unor sarcini de lucru pe conținuturi cu caracter aplicativ.

În cadrul acestui modul tinerii au conștientizat faptul că alegerile educaționale, de formare și ocupaționale ale fiecăruia dintre ei trebuie să facă obiectul unor decizii proprii, pe care trebuie să și le asume, care pot fi luate în orice moment al vieții, la orice vârstă.

Tinerii care au mărturisit insatisfacții legate de specializările absolvite, anxietăți legate de carieră sau greutăți în luarea unor decizii, au primit consiliere pentru dezvoltarea abilităților de rezolvare a acestor probleme. În perioada de criză pe care o traversăm cu toții, cariera profesională este însoțită de fenomene precum: șomaj pe o durată mai scurtă sau mai lungă, reorientări profesionale pe meserii cerute de piața muncii, reveniri în sistemul educației sau formare profesională continuă pentru dezvoltarea competențelor sau dobândirea de noi competențe. Tinerii au fost încurajați ca în perioada de șomaj pe care ei o traversează să valorifice la maximum oportunitățile oferite beneficiarilor de gratuitate din categoria grupurilor țintă cărora le aparțin, prin înscrierea și participarea la activități de dezvoltare personală și profesională, la programe de formare continuă adecvate aspirațiilor legate de carieră, la continuarea studiilor pe un nivel superior (facultate, masterat etc).

Conștientizând aceste oportunități, pe suportul consilierii și îndrumării, unii au luat decizii de reorientare profesională, sau de continuare a studiilor. În urma interacțiunilor de grup cu colegii lor care au absolvit studii superioare, unii tineri absolvenți de liceu au constatat faptul că aceștia au o abordare diferită de a lor, generată de nivelul cunoștințelor dobândite. Aceste discuții au fost lămuritoare și stimulative, dovedind influențele pozitive în procesul de comunicare și relaționare. În contextul acestor dezbateri s-au făcut auzite și voci ale absolvenților de studii superioare nemulțumiți de creșterea lor profesională prin absolvirea facultății, de neadecvare a ofertelor educaționale cu piața muncii, de lipsa caracterului aplicativ al competențelor dobândite.

Participarea la activitatea de transfer de cunoștințe din cadrul *Modulului M1 – Orientarea în carieră* a fost utilă pentru tinerii absolvenți în procesul de auto-evaluare și auto-cunoaștere, în dezvoltarea abilităților de a face alegeri potrivite pentru carieră, în concordanță cu aspirațiile și personalitatea lor, de a lua decizii legate de tipurile de învățare și munca care sunt adecvate pentru ei, dar care rezonează într-o bună măsură cu aspirațiile personale. Aceste aspirații pot fi sau nu în concordanță cu oferta societății în acest moment, dar ei trebuie să știe ca își pot oricând actualiza traseul profesional, chiar au fost încurajați să o facă atunci când realitățile o impun. Pentru ca acest lucru să fie posibil e nevoie de o evaluare riguroasă și permanentă a punctelor forte și a punctelor slabe, studierea

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

# I N T E R N S H I P

oportunităților de pe piața muncii, prioritizarea intereselor și stabilirea obiectivelor prin care să își orienteze cariera în direcția dorită. Tinerii au conștientizat faptul că obiectivele și scopurile de carieră trebuie să fie ajustate în permanență în concordanță cu caracteristicile individuale și cu dinamica ofertelor educaționale și ale pieței muncii. Aceste armonizări trebuie să facă parte din procesul de planificare a carierei, care-i ajută să ajungă acolo unde doresc, cu resursele pe care le au la îndemână.

Auto-evaluarea și auto-cunoașterea, descoperirea și conștientizarea aptitudinilor joacă un rol deosebit de important în proiectarea traseului profesional. În cadrul activităților aplicative tinerii au completat chestionare de auto-evaluare, au învățat să-și evalueze acele aptitudini care i-au ajutat în anumite contexte, în care prestația și comportamentul lor au fost apreciate. În urma auto-evaluării riguroase, unii tineri au conștientizat atu-urile personale și profesionale ca rezultat al pregătirii consistente dobândite în anii de studiu, au câștigat încredere în forțele proprii și, pe suportul consilierii, au fost motivați să-și urmeze visul de cariera, având o atitudine proactivă pe piața muncii și chiar reușind performanța să se angajeze. Alții au hotărât să se reorienteze pe un alt domeniu profesional sau au revenit la alegeri mai vechi, pe care au decis să le pună în aplicare. Dacă în cazul tinerilor absolvenți de liceu reorientarea profesională este firească și nu ne surprinde, specializările absolvite nefiind întotdeauna alegerile lor ci doar rezultatul unui ansamblu de criterii de selecție, în cazul tinerilor absolvenți de studii superioare, reorientarea profesională este efectul unor decizii majore, pe care vor trebui să și le asume și să le gestioneze eficient. În ambele cazuri reorientarea profesională este rezultatul unei auto-evaluări riguroase și a unei analize a oportunităților oferite de piața muncii, de moment sau de perspectiva, pe suportul consilierii sau îndrumării.

Tinerii au fost îndrumați să-și facă o *analiză personală SWOT*, necesară în planificarea carierei, ajutându-i pe de o parte să-și evalueze punctele tari și punctele slabe și în același timp să identifice oportunitățile pe care le-ar putea folosi în avantajul lor sau riscurile pe care le-ar putea prevedea, asuma sau evita. Tot în cadrul discuțiilor, dezbaterilor și exercițiilor de grup cu caracter aplicativ tinerii și-au descoperit și au conștientizat valorile personale (ceea ce este cu adevărat important pentru ei în activitatea profesională) și au învățat să își prioritizeze interesele. Ținând cont de pregătirea lor de bază, de competențele proprii, de hobby-urile pe care le au, de abilități, aptitudini, calități, valori și interese personale, au fost îndrumați cum să-și stabilească obiectivele de carieră, pe termen scurt, mediu și lung. Învățând să-și stabilească un *obiectiv de carieră* vor avea o direcție în care să își concentreze eforturile, se vor simți motivați pentru ceea ce vor face pentru atingerea obiectivului.

sub aspectul dezvoltării personale, a fost realizată pe toată durata programului, prin observarea directă în cadrul discuțiilor, consilierii, îndrumării pentru analiza personală SWOT și elaborarea planului de dezvoltare personală și prin metoda eseurilor. Majoritatea tinerilor au acordat maxima seriozitate autoevaluării, autocunoașterii și planificării carierei, crescând la capitelele încredere în forțele proprii și respect de sine, consolidându-și alegerile și proiecțiile pentru viitor, conștienți de oferta lor profesională, pe care au învățat cum să o pună în valoare în cadrul CV-ului personal și cum să o susțină în mod convingător în cadrul unui interviu de angajare. Unii dintre ei s-au angajat chiar în timpul desfășurării programului, valorificând oportunități de carieră pe domeniul pregătirii de specialitate. Stagiul parcurs în cadrul programului INTERNSHIP a avut un rol decisiv în succesul lor sub aspectul angajării, constituindu-se pe de o parte în suport de consiliere și asistență în pregătirea pentru piața muncii, iar pe de altă parte în oportunitatea de a-și pune în valoare cunoștințele teoretice într-un cadru real de muncă, asigurată prin parteneriatul încheiat cu organizațiile de practică. Alți tineri s-au angajat valorificând oportunități de muncă prin care-și pot asigura o independență financiară pe termen scurt, alegerile lor fiind decise de trebuințe aflate la baza piramidei lui Maslow, redimensionând sub aspect temporal obiectivele de carieră.

Din cadrul celor trei serii de INTERNSHIP-eri, pe parcursul desfășurării programului INTERNSHIP s-au angajat 7 persoane, dintre care 3 cu studii superioare și 4 cu studii medii, 3 pe profilul specializării de bază (economist, sociolog, profesor de limba română), 1 pe profilul unei calificări dobândite prin formare continuă, concomitent cu programul INTERNSHIP (bucătar) iar restul de 3 persoane în ocupații cerute de piața muncii (agent vânzări, lucrător în comerț, agent pază și ordine). Chiar dacă s-au angajat, au continuat totuși să frecventeze programul, dovedind consecvență și responsabilitate precum și dorința de a-și continua dezvoltarea personală și profesională prin finalizarea cursului de competențe antreprenoriale, în cadrul căruia au învățat să elaboreze un plan de afaceri și au conștientizat existența unei alternative de ocupare prin deschiderea unei activități pe cont propriu.

Un număr de 9 persoane, dintre care 6 cu studii superioare și 3 cu studii medii s-au angajat după finalizarea programului, 3 pe profilul specializării de bază (inginer mecanic, asistent social, asistent de gestiune), 1 pe profilul unei calificări dobândite prin formare continuă, concomitent cu programul INTERNSHIP (bucătar) iar restul de 5 persoane în ocupații cerute de piața muncii (agent vânzări, operator calculator), punându-și în valoare competențele fundamentale (comunicare inclusiv într-o limbă de circulație internațională,

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

relaționare, lucrul în echipă, rezolvarea de probleme, etc.) sau competențele cu caracter general. Pentru această categorie de tineri există pericolul deprofesionalizării dacă nu-și utilizează competențele specifice pregătirii de bază, o perioadă mai lungă de timp. Acesta este un fenomen specific perioadelor de criză, în care chiar și cei mai competenți își găsesc cu greu un loc de muncă în profilul pregătirii.

O mare parte dintre tinerii care s-au înscris la programul INTERNSHIP, în special absolvenții de studii medii, au decis să-și continue studiile la un nivel superior, alegând specializări precum: Economie și Administrarea Afacerilor, Informatică, Geografie, Filozofie, Stomatologie, etc. O parte dintre ei s-au înscris la școală postliceală sanitară, raționând pragmatic la oferta pieței forței de muncă, inclusiv în rețeaua EURES (oferta de locuri de muncă la nivelul Uniunii Europene). Printre aceștia se numără și o persoană care a absolvit studii superioare, motivația fiind creșterea șanselor de angajare prin diversificarea competențelor. O parte din tinerii absolvenți de studii superioare au decis să urmeze masteratul în specializări conexe pregătirii de baza, pentru a-și dezvolta și consolida cunoștințele și competențele, sperând că investiția lor în dezvoltarea profesională în această perioadă de criză a locurilor de muncă le va crește șansele de angajare după trecerea acesteia. Au fost și situații în care, în urma unei autoevaluări și analize SWOT riguroase, tineri absolvenți de facultate au conștientizat faptul că alegerile lor au fost neinspirate, că specializările finalizate nu-i reprezintă și au avut curajul să ia decizia de a se reorienta profesional.

Toți tinerii au conștientizat faptul că este foarte important ca înainte de căutarea unui loc de muncă să realizeze o informare riguroasă privind oportunitățile de angajare. În calitate de aparținători la grupul țintă care s-au înscris să participe la activitățile proiectului, au fost consiliați și au primit asistență în căutarea unui loc de muncă.

#### Modulul M2 - Motivarea profesională.

Acesta a apărut în lista disciplinelor propuse pentru transferul de cunoștințe din dorința de a-i ajuta pe tineri să conștientizeze faptul că eforturile lor pentru atingerea obiectivelor privind cariera profesională trebuie să fie depuse cu perseverență și trebuie direcționate spre scopuri precise. Ei au nevoie de impulsuri care să le direcționeze energiile și să le dinamizeze eforturile pentru realizarea scopului propus. În cadrul discuțiilor și dezbaterilor de grup facilitate de consultanți în cadrul programului INTERNSHIP tinerii au conștientizat că motivația este forța motrice care declanșează acțiunile individuale și le susține până la atingerea obiectivelor. Dacă efortul este depus în mod constant și cu perseverența în direcția corespunzătoare scopului, mai devreme sau mai

târziu vor apărea rezultatele dorite, în ciuda factorilor disturbatori.

Traseul profesional al fiecărui tânăr poartă amprenta unor diferiți *factori motivaționali*. Fiecare persoană este motivată de anumiți factori și fiecare are un profil al motivațiilor și valorilor. De aceea, înainte de a lua o decizie profesională sau de a începe o cariera este important ca fiecare să-și cunoască motivațiile pentru a lua decizii favorabile pe termen mediu și lung. Prioritizarea motivațiilor este necesară deoarece ajută în lupta cu provocările profesionale. În cazul tinerilor aflați la începutul carierei profesionale, este foarte importantă alcătuirea unui profil al motivațiilor .

*Motivarea individuală* vizează elementele specifice fiecărei persoane în parte, ca individ.

De fapt oamenii acționează întotdeauna sub impulsul mai multor *factori motivaționali*: *dezvoltarea profesională și personală, recunoașterea, atmosfera de la locul de muncă, atractivitatea muncii, programul de lucru, salariul, beneficiile extrasalariale, posibilitățile de promovare, etc.*

Tinerii au participat la discuțiile din cadrul grupului de lucru, unde consultanții au insistat asupra rolului de forță motrice al motivării în atingerea obiectivelor și în calitatea rezultatelor obținute în cariera profesională. Prin completarea în mod individual a chestionarelor cu caracter aplicativ de tipul ”Chestionar - Ierarhia nevoilor Maslow” și ”Chestionar - factori motivaționali”, fiecare participant la program a realizat o auto-evaluare sub aspectul motivațiilor proprii și o ierarhizare a factorilor motivaționali.

Pentru a înțelege mai bine înțelesurile motivării, pentru a-și determina propriile valori și credințe, tinerii au fost încurajați să-și pună întrebări de genul:

- „Care sunt lucrurile care mă inspiră?”
- „Ce anume mă motivează?”
- „Care sunt lucrurile pentru care mă dau jos din pat dimineața?”

Răspunsurile lor au scos în evidență o diversitate de factori motivaționali. Unii sunt motivați în principal de satisfacerea nevoilor materiale prin remunerațiile bănești pentru munca pe care o vor depune în cadrul job-ului, alții sunt motivați mai mult de posibilitățile de dezvoltarea profesională sau de nevoia de auto-realizare, de aceea se impune o prioritizare a motivațiilor.

Chiar dacă deocamdată au putut înțelege această noțiune doar la nivel teoretic, tinerii au aflat că, pe lângă motivarea individuală, în cadrul unui loc de muncă există și *motivarea organizațională*. Pentru a integra și echilibra nevoile și obiectivele individuale cu scopurile organizației, angajatorii aplica modalități de *motivare organizațională* personalizate pentru angajați, care se pliază pe nevoile și aspirațiile acestora.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

Descoperirea motivațiilor reale, conștientizarea și prioritizarea lor, pot determina o evoluție personală, pot aduce valoare adăugată rezultatelor muncii și vor canaliza energiile spre realizarea obiectivelor organizaționale. Instrumentele motivaționale pot fi folosite la un loc de munca doar după ce s-a asigurat remunerația care elimină grija și disconfortul nevoilor existențiale primare.

Răspunsurile tinerilor la întrebările din chestionare sunt diferite, în funcție de valorile fiecăruia: siguranță, stabilitate, recunoaștere, acceptare și statut social, afecțiune, libertate de acțiune, nevoie de dezvoltare, etc. În contextul discuțiilor tinerii au fost încurajați să-și identifice valorile reale, nu valorile – mijloc, care doar asigură accesul la valorile reale. În acest sens a fost dat exemplul banilor care sunt doar un mijloc de a obține independența financiară, recunoaștere socială, dezvoltare profesională, etc.

Printre factorii motivaționali menționați cel mai des în răspunsurile tinerilor la întrebarea ”Ce mă motivează?” se regăsesc factorii economici (salarii sau alte beneficii materiale), condițiile de muncă, stabilitatea locului de muncă, recunoașterea meritelor. Acești factori ar putea contribui la creșterea motivației lor la un loc de muncă.

În cadrul discuțiilor și dezbaterilor a fost abordată și cultivată tema *automotivării*, insistându-se asupra rolului ei de motor interior care ne ajută să ne canalizăm energiile în direcția dorită atunci când trebuie să demarăm o acțiune importantă sau să ne continuăm drumul, mai ales atunci când acesta este plin de bariere. S-a insistat asupra faptului ca *prin auto-motivare* orice persoana poate prelua controlul asupra aspirațiilor sale și poate învăța să-și utilizeze propriile resurse astfel încât să nu depindă mereu de factori externi.

Deoarece în procesul auto-motivării un rol foarte important îl au *imaginea de sine* și *respectul de sine*, tinerii au fost încurajați să-și conștientizeze propriile atu-uri, realizări dar și punctele slabe, să-și asume greșelile și să le corecteze, să gândească pozitiv, să aibă încredere în forțele proprii, să fie proactivi și să se implice, să înfrunte barierele, să fie asertivi și să se manifeste prin acțiuni pozitive și constructive cu cei din jur.

Sentimentul propriei valori determină felul în care ne folosim aptitudinile și capacitățile în realizarea aspirațiilor. Respectul de sine îl manifestăm prin acțiuni pozitive și constructive cu cei din jur. Tinerii au fost avertizați asupra existenței unei posibile capcane a poziționării la extreme. Această poziționare poate crea complexe de superioritate - care duc la agresivitate, sau de inferioritate - care determină neîncredere, frustrări și insecuritate.

Pornind de la certitudinea faptului că în procesul de auto-motivare un



pas foarte important este descoperirea lucrurilor care motivează, tinerii au fost consiliați să-și facă o auto-evaluare corectă pentru descoperirea și prioritizarea factorilor motivaționali, să-și canalizeze energiile pentru atingerea scopurilor, să-și dozeze eforturile, să evite amânările, să se concentreze pe activități din viitor, pe care să le planifice pe etape, să-și recunoască reușitele, să-și mențină o stare de spirit pozitivă, favorabilă automotivării.

Asumarea insuccesului și sărbătorirea succesului, cultivarea încrederii în sine, compararea socială ascendentă sau descendentă sunt tehnici de auto-motivare alternative care pot fi eficiente dacă sunt folosite în mod echilibrat.

Studiind conținutul eseurilor cu titlul "Ce mă motivează?" elaborate de către fiecare participant la programul INTERNSHIP s-a constatat că, prin participarea la activitatea de transfer de cunoștințe, fiecare tânăr a înțeles rolul motivării și automotivării iar în răspunsurile lor la această întrebare au scos în evidență factorii motivaționali în cariera lor profesională sau la viitorul lor loc de muncă.

*"Mă motivează un mediu de lucru plăcut, munca în echipă, un colectiv agreabil, cu care să pot colabora și în care să fiu respectată. Recunoașterea meritelor în muncă mi-ar da satisfacția unui lucru bine făcut ... Lucrurile noi mă motivează, simt continuu nevoia de informare, de învățare ... Bineînțeles și banii sau alte beneficii materiale ..."*

*„Salariul și recompensele materiale mă motivează cel mai mult, ca sa nu mai am grija zilei de mâine ... Apoi posibilitatea de promovare, dorința de a învăța lucruri care sa îmi consolideze dezvoltarea profesională, o atmosferă pozitivă la serviciu, care să mă ajute să mă concentrez asupra activității pe care trebuie s-o fac, precum și un program de lucru rezonabil, ca să pot avea un randament optim la muncă ..."*

*„Dorința de a deveni importantă în domeniul profesional mă motivează să-mi ocup foarte mult timp studiind. Apoi banii pe care i-aș putea câștiga sunt importanți pentru mine ..."*

*"Mă motivează să fac ceva care îmi place, acest lucru îmi dă bucurie și energie și impuls pentru a-l cerceta și dezvolta ..."*

*"Motivația mea este ca sa ajung să lucrez într-un colectiv de profesioniști, să câștig bani din munca depusă și să mă realizez profesional ..."*

*„Atmosfera și relațiile cu colegii de la locul de muncă mă motivează, dar și banii, ca sa mă pot susține financiar și să-mi pot realiza proiectele ..."*

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

*”Pentru mine unul din cei mai importanți factori motivaționali este recunoașterea rezultatelor. În strânsă legătură cu acest factor se află și natura relațiilor dintre mine și persoanele cu care interacționez. Mă simt motivată de posibilitatea de a mă dezvolta printr-o pregătire permanentă ... Bineînțeles că și beneficiile materiale sunt un factor motivațional important ...”*

*”Îmi doresc să îmi dezvolt abilitățile, să am un salariu motivant, să îmi întemeiez o familie, să am copii, să îi educ, sa fiu un model în viața lor ... ”*

### Modulul M3 - Comunicarea și relaționarea în colectiv

Acesta și-a găsit în mod logic și firesc locul în planul de formare, venind să acopere unele din nevoile și așteptările tinerilor participanți la programul INTERNSHIP. Cu toții suntem conștienți de faptul că la baza organizării sociale stă comunicarea, aceasta fiind instrumentul prin care se realizează raporturile dintre oameni, în cadrul diferitelor forme de organizare ale acestora. Comunicarea este prezentă în toate momentele vieții umane și este esențială pentru a putea munci și trăi. Scopul comunicării este înțelegerea dintre oameni. Cu atât mai mult, într-o societate bazată pe informație și cunoaștere, comunicarea este vitală la nivelul grupurilor și organizațiilor.

Mândria apartenenței la o rețea de socializare, cu mulți prieteni virtuali îi face pe tineri să ignore nevoia și exercițiul unei comunicări într-un cadru real, față în față. Într-o societate dominată de rețele virtuale de socializare, accesibile și comode, comunicarea este dominantă de forma scrisă, distorsionată de abrevieri și simboluri codificate. În lumea reală, în competiția pentru un job, pe lângă consistența ofertei profesionale care trebuie să satisfacă exigențele de pe piața muncii intră la cântar și abilitățile de comunicare și relaționare.

Încă de la prima întâlnire informală cu exponenți ai grupului țintă – tineri șomeri, absolvenți de studii medii și superioare, am constatat nevoia imperativă a acestora de informare și deficitul deprinderilor de comunicare și relaționare. Cum poți să-ți susții oferta profesională în cadrul unui interviu de angajare și să fii credibil dacă nu știi să construiești și să transmiți un mesaj?

Pe această nevoie imperativă se pliază conținutul celui de-al treilea modul de transfer de cunoștințe: *M3 - Comunicarea și relaționarea în colectiv*. Comunicarea poate influența performanța și satisfacția în muncă la nivel individual, de grup și organizațional. Deficitul de informație sau distorsionarea acesteia creează insatisfacții atunci când rolul ei este de o utilitate recunoscută pentru muncă. Într-o societate

informaționala informația înseamnă putere. Prin comunicare facem ca informația să circule, gestionând această resursă care poate să lege între ele celelalte resurse: materiale, financiare, umane.

Prin informațiile transmise, prin aplicațiile parcurse, prin dialog interactiv a fost facilitată înțelegerea și însușirea unor cunoștințe despre componentele și rolurile comunicării, formele și nivelurile comunicării. Prin completarea răspunsurilor în cadrul unor chestionare, tinerii și-au auto-evaluat capacitatea de a comunica și stilul de comunicare. Au înțeles ce înseamnă și când este nevoie de ascultare activă, de ce este nevoie de feedback, ce presupune feedback-ul constructiv, cum pot fi asertivi față de cei din jur și, nu în ultimul rând, cum pot comunica eficient. Toate aceste elemente vor sta la baza comunicării lor la viitorul loc de muncă. Pornind de la considerentele că o organizație este un spațiu al comunicării, iar informația este o resursă de un tip mai special, exercitarea oricărei funcții într-o organizație presupune comunicare și relaționare.

Tinerii participanți la programul INTERNSHIP au fost încurajați să comunice, să-și exprime părerile și ideile, să fie proactivi. Informațiile primite în cadrul acestui modul i-au ajutat să înțeleagă unde greșesc în procesul comunicării și câte beneficii poate aduce o comunicare eficientă. Au conștientizat importanța folosirii abilităților de comunicare în organizația în care efectuează stagiul de practică, ca un exercițiu pregătitor pentru un viitor loc de muncă. Multe din ocupațiile cerute pe piața muncii solicită în atribuțiile de zi cu zi ale angajaților abilități de comunicare și relaționare. Aceste abilități au devenit tot mai mult cerințe impuse de angajatori și sunt evaluate în interviurile de angajare. Unii dintre participanți au reușit prin comunicare și relaționare în cadrul grupului să-și învingă timiditatea și să-și crească încrederea în forțele proprii. Eseurile elaborate la jumătatea programului INTERNSHIP surprind printre altele și utilitatea informațiilor din conținutul modulului de transfer de cunoștințe M3 - *Comunicarea și relaționarea în colectiv:*

*”Am învățat cum să comunic, eu fiind un timid. Am învățat să respect părerile celor din jur și să comunic opiniile mele, am mai multă încredere în mine...”*

*„Am înțeles ce am greșit la interviurile de angajare, am învățat să comunic, să am o atitudine pozitivă, am învățat cum să lucrez în echipă, să am încredere în mine...”*

*”Sunt foarte mulțumită de tot ce ține de cursuri, comunicare și interacțiune.”*

*”Am învățat că principalul ingredient pentru a reuși ce mi-am propus este comunicarea.”*

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

*”Am învățat cât de importantă este comunicarea la locul de muncă și să am o comunicare eficientă atât pe verticală (cu șefii și subalternii) cât și pe orizontală (în relațiile de colegialitate și colaborare).”*

*„Acum, la sfârșitul programului, pot spune că am învățat cum să comunic mai eficient și să fac față schimbărilor la un viitor loc de muncă.”*

*„Parcurgând acest program am învățat să comunic și să mă fac înțeles, să mă integrez în grupul din care fac parte, dar și în viața de zi cu zi, să socializez mai ușor, să mă fac plăcut în diferite grupuri. Am învățat să ascult și să respect opiniile celor din jur...”*

#### Modulul M4 - Managementul schimbării

Dincolo de pregătirea pentru debutul într-o carieră pe domeniul profesional, tinerii au nevoie de suport și consiliere pentru a putea gestiona la nevoie efectele unor schimbări determinate de factori externi sau chiar pentru a fi ei înșiși promotorii unor schimbări în cariera proprie, atunci când nu mai găsesc motivație în ceea ce fac. Informații despre schimbare ca motor al progresului și efectele ei în plan individual și organizațional au fost transmise în cadrul modulului de transfer de cunoștințe *M4 - Managementul schimbării*.

O condiție fundamentală pentru succesul pe piața muncii, în afaceri și uneori chiar pentru a supraviețui este adaptarea la schimbări. De regulă acceptăm sau chiar inițiem schimbări atunci când avem o insatisfacție profundă față de starea prezentă sau atunci când avem percepția că există o alternativă care va schimba în bine situația. Conștientizând beneficiile unei schimbări putem să ne asumăm și riscurile sau neplăcerile derivate din implementarea schimbării. În condițiile unei crize economice globale, cu toate efectele ei negative asupra organizațiilor, schimbările pot aduce beneficii sau pot fi alternative la faliment.

Fiind un proces complex și de durată, schimbarea implică ființa umană în plan individual sub mai multe aspecte: schimbarea la nivelul cunoștințelor (informații despre schimbare, înțelegerea rațiunii ei), la nivelul atitudinilor (acceptarea necesității schimbării din punct de vedere rațional și emoțional) sau la nivelul comportamentului (acționând în sprijinul implementării schimbării). Toate schimbările la nivel organizațional au și o dimensiune umană, decontată de angajații din structura de personal.

Tinerii au conștientizat faptul că pentru a face față cerințelor în schimbare de la un loc de muncă trebuie să fie mereu pregătiți să-și asume consecințele schimbărilor. În procesul de adaptare la schimbarea organizațională, trebuie să se schimbe și ei: trebuie să acumuleze noi

cunoștințe, să abordeze sau să accepte sarcini noi, să-și îmbunătățească competențele și adesea să-și modifice comportamentul față de muncă, valorile și atitudinile în relațiile din colectivul de lucru.

În exercițiile aplicative din cadrul modulului *M4 - Managementul schimbării* participanții la programul INTERNSHIP au participat la discuții și dezbateri în urma prezentării unor studii de caz pe tema schimbării în organizații și au imaginat schimbări ipotetice în cadrul organizațiilor de practică: au identificat posibilele schimbări pe care le pot genera diferiți factori de natura politică, economică, tehnologică sau socio-culturală asupra organizației:

- au propus schimbări în cadrul organizației și au argumentat asupra beneficiilor previzionate pentru fiecare din schimbările propuse;
- au identificat posibile bariere pentru implementarea schimbărilor ipotetice propuse pentru organizațiile de practică, precizând metode adecvate pentru înlăturarea acestora.

Exercițiile au avut ca scop familiarizarea cu conceptul de schimbare frecvent întâlnit în managementul organizațional. Deși puțin cam prea tehnic, în special pentru absolvenții de studii medii, conținutul acestui modul a avut ca scop inițierea tinerilor participanți la programul INTERNSHIP în problematica funcționării unei organizații, în care resursa umană este parte integrantă activă, fiind supusă evoluției și schimbărilor.

În calitatea lor de potențiali exponenți ai resursei umane creatoare de valoare adăugată au fost consiliați și încurajați să se implice activ la viitorul loc de muncă în viața organizațională, activându-și componenta lor intraprenorială.

#### Modulul M5 - Cultură creativă și inovativă

Acesta a făcut posibilă transmiterea de informații referitoare la conceptele *creativitate* și *inovare*, care stau la bazele unei cariere de succes, solide și stabile. Acest modul a demonstrat necesitatea măsurării spiritului creativ și inovativ, a activării mecanismelor cognitive corespunzătoare pentru găsirea rapidă de soluții atunci când activitatea la un loc de muncă pune pe salariat în situația de a adopta o soluție. Pentru consolidarea și durabilitatea unui loc de muncă creativitatea constituie un instrument de bază. Există o paletă foarte largă de domenii în care activitățile nu sunt repetitive și mobilizează ființa umană să construiască soluții mereu noi și mereu mai potrivite și mai eficiente. În aceste condiții și reacția la schimbare este mai atenuată și creează premise de adaptabilitate mai bună atât la schimbările tehnologice cât și la schimbările de ordin social.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

În cadrul modulului au fost abordate aspectele diferențiate legate de creativitate ca mecanism specific uman și inovarea ca oportunitate și instrument de înnoire în cadrul unei activități. Scopul final al acestor aplicații se regăsesc în ergonomia locului de muncă nu numai sub aspectul confortului mecanic, ci și sub cel al confortului psihic, rezistență la stres etc. Informațiile transmise au fost facilitate de parcurgerea unor exerciții în care s-au evaluat elemente de creativitate și de gândire asociativă.

Tinerii participanți la programul INTERNSHIP au fost îndemnați să identifice și în parcurgerea celorlalte module a elementelor de creativitate și de găsimă a unor soluții noi pentru diferite exerciții, mai ales la modulul 6 de antreprenoriat.

În eseurile elaborate la jumătatea programului INTERNSHIP a fost identificată o apreciere asupra acestui aspect.

*„... Am învățat că inițiativa la locul de muncă constituie motorul ascensiunii în carieră. Am învățat că și calitățile creative și inovative trebuie cultivate, dar și cum să gestionez foarte bine schimbarea produsă pentru a obține maximum de foloase.”*

#### Modulul 6- Competențe cheie - competențe antreprenoriale

Acest modul s-a diferențiat de celelalte module atât prin durată și consistență (90 de ore din care 30 ore de teorie și 60 ore de practică) cât și prin modul de organizare – curs de inițiere autorizat în sistemul formării profesionale a adulților, finalizat cu examen și certificate de absolvire recunoscute la nivel național și european. Prezența acestui curs în structura programului INTERNSHIP a fost cu scopul de a contribui la dezvoltarea personală a participanților la programul INTERNSHIP – absolvenți de studii medii și superioare și de a le prezenta o alternativă la angajare și anume inițierea unei activități pe cont propriu. Inițierea unei afaceri este posibilă pentru cei care doresc să-și valorifice o serie de caracteristici și aptitudini specifice antreprenorilor: încrederea în sine, nevoia de împlinire, sesizarea oportunităților, spiritul de inițiativă, creativitatea, inovația, motivarea, perseverența, capacitate de efort susținut, acceptarea incertitudinii, dorința de asumare a riscului, etc.

Întreprinzătorii sunt oameni de acțiune care, prin capacitatea lor de a-și valorifica propriile aptitudini antreprenoriale, canalizează energii în direcția atingerii unor scopuri de natură materială. Prin inițierea afacerilor ei creează locuri de muncă și contribuie la dezvoltarea economică și socială a comunităților din care fac parte. Aceste lucruri

nu se întâmplă peste noapte și fără o pregătire prealabilă. Conținutul modulului M6 are scopul de a-i introduce pe tinerii participanți la programul INTERNSHIP în cadrul realităților care țin de asumarea inițierii unei afaceri și de a-i iniția în domeniul antreprenoriatului. În structura celor 6 discipline de studiu din cadrul modulului au fost cuprinse elementele și conținuturile teoretice și aplicative necesare dobândirii competențelor antreprenoriale:

- Inițierea și lansarea afacerii
- Managementul firmei
- Marketingul afacerii
- Elaborarea planului de afaceri
- Managementul în activitatea financiar-contabilă
- Inovarea în afaceri

În mod necesar și firesc, la elaborarea planului și programei de pregătire cel mai mare număr de ore a fost atribuit disciplinei ”Elaborarea planului de afaceri”, respectiv 52 de ore din care 6 ore de teorie și 46 ore de aplicații practice. Transferul de cunoștințe a fost realizat pe conținuturi teoretice și informații despre: prezentarea firmei, analiza diagnostic, analiza pieței, politici de marketing, analiza costurilor de operare, investiții necesare, proiecții financiare. În cadrul aplicațiilor practice formatorii de practică au coordonat elaborarea unui plan de afaceri individual de către fiecare participant la cursul de inițiere, pe o idee de afaceri pe care și-au ales-o singuri. Formatorii au asigurat consiliere și consultanță pe toată perioada elaborării planurilor de afaceri, facilitând deprinderea competențelor antreprenoriale prin metode participative, specifice formării adulților. Ideile de afaceri pe care au fost elaborate planurile de afaceri sunt de o mare diversitate, pe diferite domenii de activitate:

Comerț: Magazin de produse hand-made, Comercializarea sistemelor de filtrare a apei, Comercializarea și ambalarea cadourilor, Comercializarea plantelor medicinale, Magazin de piese auto, Magazin de confecții textile, Magazin virtual de produse textile, Magazin de bijuterii, Depozit alimentar.

Alimentație publică și turism: Restaurant francez, Restaurant cu specific vegetarian, Pensiune și restaurant, Agenție de turism.

Industria alimentară: Moară, Brutarie, Covrigărie, Laborator de cofetărie - patiserie.

Agricultură și piscicultură: Fermă de animale, Fermă de pasari, Fermă de struți, Fermă de porci, Fermă apicolă, Fermă piscicolă, Păstrăvărie, Seră de legume, Cultură de plante medicinale.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

Producție și distribuție de energie: Energie eoliană

Construcții: Firmă de construcții

Servicii: Salon de înfrumusețare, Coafor, Salon de terapie pe bază de lipitori, Service auto, Servicii funerare, Spălătorie .

Consultanță: Cabinet de consultanță juridică

Prin caracterul sau puternic aplicativ, modulul *M6 - Competențe antreprenoriale* a avut un impact pozitiv deosebit asupra participanților la programul INTERNSHIP. În eseurile întocmite la finalul programului o parte dintre absolvenții cursului de ”competențe cheie: competențe antreprenoriale” au exprimat aprecieri în acest sens și chiar se gândesc ca în viitor să inițieze o activitate pe cont propriu:

*”Modulul meu preferat din cele 6 a fost modulul de antreprenariat.*

*Acesta m-a făcut să văd dincolo de concepția unui simplu angajat, să realizez că inițierea unei afaceri ar fi o soluție dacă este bine gândită și sunt asumate toate responsabilitățile...”*

*„Acest program m-a ajutat, m-a determinat, m-a impulsionat și m-a ambiționat sa încerc să-mi încep propria afacere”.*

*„Îmi doresc foarte mult să pun pe picioare propria afacere. Acest curs m-a ajutat foarte mult pentru a învăța cum să fac un plan de afaceri, cum să adopt diferite strategii de atragere a clienților, să promovez ceea ce vând, să-mi îmbunătățesc profitul...”*

*”Dacă nu aș fi participat la acest curs nu aș fi avut oportunitatea de a mă gândi la o afacere profitabilă, de a avea o gândire critică ... Peste 5 luni sper să am un plan de finanțare pentru afacerea mea”.*

*”Doresc să pun bazele unei afaceri în domeniul apicol pentru ca mă pasionează acest domeniu. Voi face asta în cel mult trei ani, punând în practică cunoștințele antreprenoriale dobândite, asociindu-mă cu alți apicultori autohtoni.”*

*”Vreau să spun că după terminarea acestui program îmi voi înființa propria afacere și voi încerca sa mă dezvolt cât mai mult pentru a putea oferi mai multe locuri de muncă”.*

Din totalul de 45 absolvenți ai cursului de ”Competențe cheie: competențe antreprenoriale” (13 în prima serie, 15 în a doua serie și 17 în a treia serie), un număr de 14 persoane, adică 31% și-au propus să inițieze în viitor o afacere. Pentru a fi sprijiniți în acest sens, chiar și după finalizarea cursului, în cadrul programului INTERNSHIP, cei interesați au continuat să primească consiliere și consultanță la cerere, pentru inițierea unei afaceri sau pentru accesare de fonduri de finanțare.



### 5.3. Activitatea practică

În cadrul programului INTERNSHIP, pe lângă modulele teoretice de transfer de cunoștințe pregătitoare pentru abordarea și ulterior consolidarea unui loc de muncă, o pondere importantă (440 ore) a avut-o stagiul de practică la diferite organizații, de preferință în cadrul unor compartimente compatibile cu profilul profesional al tinerilor absolvenți de studii medii și superioare, în cadrul unor parteneriate de colaborare având ca scop pregătirea acestora pentru debutul în carieră.

Pentru a asigura un cadru legal pentru stagiile de practică, Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă a încheiat acorduri de parteneriat cu instituții publice, firme private sau organizații nonguvernamentale. Parteneriatul de practică s-a constituit pornind de la o baza formată din organizații identificate anterior, care au manifestat disponibilitate pentru implicarea într-un parteneriat în care beneficiarii direcți sunt tinerii. Pe parcursul derulării programului INTERNSHIP pe serii de participanți, au fost făcute demersuri pentru acceptarea parteneriatului și de către unele firme private pentru care tinerii au manifestat interes, fiind atrași de brand-ul de firmă, (*Hidroserv Bistrița S.A. - Piatra Neamț*, *Centrul Teritorial de Calcul Electronic Piatra Neamț*, *Hidroelectrică S.A.- Piatra Neamț*), dar și pentru compatibilizarea cu profilul lor profesional și proximitatea față de zona de rezidență (*Moldoagregate S.R.L. – Grumăzești*). Pentru o parte dintre tinerii care s-au orientat pentru o cariera în domeniul sanitar, optând pentru studii postliceale în acest domeniu, la cererea lor, au fost făcute demersuri pentru încheierea unui parteneriat de practică cu *Spitalul Județean de Urgență Neamț*. În baza experiențelor întâlnite putem spune că nu există o cultură a INTERNSHIP-ului, mai cu seamă în cadrul firmelor private, care sunt mai reticente și, fiind orientate spre profit, văd lucrurile doar în termeni de costuri (timp și alte resurse) fără beneficii. Mai multă disponibilitate pentru parteneriat de INTERNSHIP au manifestat instituțiile publice și ONG-urile.

Repartizarea la organizațiile de practică s-a realizat în cadrul unei întâlniri de informare și consultare a INTERNSHIP-erilor, încercând pe cât a fost posibil o compatibilizare pe criteriile: profilul lor profesional, hobby-uri personale, planuri personale de viitor, așteptările exprimate de ei și domeniul de activitate al firmelor partenere. Pentru un număr semnificativ dintre ei s-a reușit un grad ridicat de compatibilizare dar au fost situații în care nu s-a reușit o compatibilizare mulțumitoare de ambele părți.

Pentru efectuarea stagiilor de practică de către tinerii participanți în cadrul celor 3 serii INTERNSHIP au fost încheiate acorduri de parteneriat între Agenția pentru Ocuparea Forței de Munca Neamț și

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

următoarele organizații partenere:

Repartizarea INTERSHIP-erilor la organizații pentru practică

Nr. crt.	Denumirea organizației	Domeniul de activitate	Număr	Profilul profesional
<b>SERIA 1</b>				
1	Hidroserv Bistrița S.A.	Servicii mentenanță în hidroenergetică	1	- Inginerie economică în domeniul mecanic
2	Asociația de Inițiativă Locală Roman - ONG	Social	1	- Asistență socială
3	Complexul Muzeal Județean Neamț	Muzeul de istorie și arheologie	1	- Istorie - Muzeologie
4	Centrul de Incubare Creativ - Inovativ de Afaceri Roznov - ONG	- Consultanță - Proiecte - Studii - Cercetare	4	- Drept - Management - Tehnician telecomunicații - Informatică
5	Instituția Prefectului Neamț	Administrație	2	- Administrație publică, - Liceu filologie
6	Casa de Asigurări de Sănătate Neamț	Sănătate publică	2	- Drept - Administrarea afacerilor
7	Direcția de Statistică Neamț	Statistică	1	- Sociologie
8	ASIROM Biczaz	Asigurări	2	- Liceu informatică
9	Hidroelectrică SA	Producția de energie electrică	1	- Inginerie și protecția mediului în industria chimică
10	Expert consulting S.R.L	Consultanță și audit	1	- Tehnician în industria textilă

<b>SERIA 2</b>				
1	Camera de Comerț și Industrie Neamț	Organizare târguri și expoziții Proiecte	1	- Relații internaționale și studii europene
2	CTCE SA Piatra Neamț	Informatică	1	- Informatică economică

3	Centrul de Incubare Creativ - Inovativ de Afaceri Roznov - ONG	- Consultanță - Proiecte - Studii - Cercetare	4	- Engleza-romana - Finanțe-bănci - Liceu Informatică - Tehnician telecomunicații
4	Tribunalul Neamț - Serviciul de Probațiune	Serviciu public sub autoritatea Ministerului Justiției	1	- Relații internaționale și studii europene
5	Instituția Prefectului Neamț	Administrație	1	Geografie
6	Spitalul Județean de Urgență Neamț	Sănătate publică	1	- Liceu informatică
7	Asociația ECOFOREST Neamț - ONG	- Consultanță - Proiecte - Studii - Cercetare	1	- Liceu informatică
8	Primăria Bicaz	Administrație publică	1	- Inginerie și management în alimentație publică și agroturism
9	Compania Județeană APA SERV Neamț	Servicii de alimentare cu apă	2	- Tehnician controlul calității produselor agroalimentare - Liceu științele naturii
10	Cabinet Individual de Avocatură Bourceanu Adrian	Avocatura	1	Drept
11	Moldoagregate S.R.L.	Comerț - Supermarket	1	Asistent de gestiune

<b>SERIA 3</b>				
1	Instituția Prefectului Neamț	Administrație publică	2	- Drept - Geografia turismului
2	Camera de Comerț și Industrie Neamț	Organizare târguri și expoziții Proiecte	2	- Economie și afaceri internaționale - Tehnician mecanic
3	Spitalul Județean de Urgență Neamț	Sănătate publică	3	- Tehnician în turism - Organizare banqueting - Tehnician economist

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

# I N T E R N S H I P

4	Centrul de Incubare Creativ Inovativ de Afaceri Roznov - ONG	- Consultanță - Proiecte - Studii - Cercetare	6	- Tehnician economist - Tehnician mecatronist - Științe sociale - Istorie - Tehnician comerț - Tehnician telecomunicații
5	Start-Up Projects Consortium SRL	Consultanță	1	- Tehnician transporturi
6	Farmacia Roznov	Farmaceutic	1	- Tehnician transporturi
7	Maxx Computers SRL	Calculatoare	1	- Tehnician transporturi
8	Directia Sanitar - Veterinară și pentru Siguranța Alimentelor Neamț	Monitorizare și control aplicare legislație protecția alimentelor	1	- Inginerie alimentară - Controlul și expertiza produselor alimentare
9	Tribunalul Neamț - Serviciul de probațiune	Serviciu public sub autoritatea Ministerului Justiției	1	- Drept
10	Asociația ECOFOREST Neamț - ONG	- Consultanță - Proiecte - Studii - Cercetare	2	- Tehnician turism - Tehnician telecomunicații

În cadrul practicii la diferite organizații, tinerii au desfășurat diferite activități, având oportunitatea de a-și pune în valoare anumite cunoștințe, abilități și competențe, relaționând în colective de muncă, făcându-se utili și dobândind experiența practică în același timp. Participând la activități diverse, au putut urmări dinamica relațiilor inter-personale necesare pentru munca în echipă și au învățat lucruri utile interacționând cu oameni specializați pe domenii de interes profesional. Făcând parte dintr-o echipa de muncă, au avut ocazia să cunoască modul de funcționare a unui departament de lucru și de derulare a activităților specifice. Implicându-se în diferite sarcini și observând desfășurarea activității, au putut identifica din interior aspecte pozitive sau deficiențe, și, în urma unei analize, au întocmit un material cu propuneri de îmbunătățire sau au elaborat o lucrare pornind de la o idee de marketing sau management.

Un număr de 14 tineri (4 din prima serie, 4 din a doua serie și 6 din a treia serie), au făcut practica la Centrul de Incubare Creativ - Inovativ de Afaceri Roznov, arătând disponibilitate de lucru pe profilul activităților desfășurate în cadrul organizației. Dintre cei 15 tineri 10 sunt absolvenți de studii medii și 5 de studii superioare, având profiluri profesionale diverse: Tehnician de telecomunicații, Matematică – Informatică, Tehnician în activități economice, Tehnician mecatronist, Științe sociale - liceu, Tehnician în activități de comerț, Drept, Management, Litere: engleză – română, Finanțe – bănci, Istorie.

În cadrul practicii la Centrul de Incubare Creativ - Inovativ de Afaceri tinerii au participat la activități din cadrul proiectelor derulate, au efectuat documentare, traduceri, au participat la întâlniri de lucru, evenimente, activități de teren, au fost antrenați în discuții pentru identificarea unor idei de proiecte de interes pentru tineri. Atmosfera a fost deschisă, participativă, modul de comunicare a fost nerrestrictiv, li s-a oferit permanent îndrumare și feed-back constructiv. La finalul stagiului de practică au elaborat lucrări care au avut la baza idei proprii sau teme sugerate în cadrul unor discuții de grup, pe care le-au dezvoltat după o documentare și o analiza personală. Materialele întocmite au fost supuse evaluării la finalul stagiului de practică.

Compatibilizarea profilului profesional cu domeniul de activitate al organizațiilor a asigurat premisele pentru parteneriate INTERNSHIP finalizate cu progrese notabile în dezvoltarea profesională și personală a tinerilor. Au fost și situații în care nu s-a reușit o compatibilizare foarte bună dar au fost recunoscute rezultate în dezvoltarea personală. În puține cazuri, din cauza interesului insuficient al tinerilor, care s-a suprapus peste atitudinea de neimplicare sau indiferența din partea organizației de practică, nu s-au obținut rezultate mulțumitoare.

Impactul practicii efectuate în cadrul programului INTERNSHIP a fost diferit de la o persoană la alta, în funcție de personalitatea, așteptările, profilul profesional și gradul de implicare a fiecăruia. Impresii de la practică sunt mărturisite în eseurile întocmite la jumătatea programului, din care am redat câteva, fără a renunța la ghilimele, ca să păstrăm nuanțele așa cum au fost exprimate:

*„Sunt mulțumită că la practică fac ceea ce îmi place mai mult, adică ceea ce am învățat în anii de liceu de Informatică, precum și alte lucruri noi pentru mine din punct de vedere tehnic.”*

*„Am ocazia să pun în practică ce am învățat de-a lungul anilor de studii, ceea ce este foarte greu de găsit pe piața muncii și îmi dă speranța că voi găsi un loc de muncă care să nu necesite o recalificare (urăsc acest lucru). Un alt aspect pe care îl apreciez*

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

*este atmosfera de lucru care mă ajută să mă concentrez asupra a ceea ce am de făcut și mă încurajează să mă exprim liber.”*

*”Cel mai mult apreciez practica de specialitate, pe care am realizat-o la întreprinderea vizată pentru a mă angaja, care mi-a oferit șansa să mă integrez într-un colectiv și să obțin o experiență atât de necesară pentru angajare”.*

*„Locul de practică mi se pare potrivit pentru mine. Mi se pare interesant să lucrez într-un laborator performant. Mă interesează procesul prin care trece apa până ajunge la robinet.”*

*„La firma în care mi-am desfășurat activitatea practică am avut plăcerea să lucrez alături de câțiva profesioniști.”*

*”Practica în cadrul cabinetului de avocatură o consider piatra de temelie pentru că mă ajută să mă formez pe plan profesional. Ca urmare a acestui program m-am decis să urmez avocatura.”*

*„Sunt mulțumită de ceea ce fac la practică, îmi place, singura dezamăgire este că există mici șanse să fiu angajată a acestui serviciu.”*

*„Stagiul de practică a avut un important impact asupra mea. Am descoperit că probațiunea este un domeniu în care mi-ar plăcea să lucrez, că justiția nu înseamnă numai profesia de avocat, magistrat și notar.”*

*”Perioada de practică a fost cum mi-am dorit să fie, cu seriozitate și interes din partea celor care lucrează în cadrul biroului. A fost o experiență deosebită și mi-ar face plăcere să ajung să lucrez în viitor într-un colectiv similar...”*

*”Aș dori să primesc sarcini de lucru mai complexe, ca să mă pot implica mai mult în activitățile desfășurate în organizația în care desfășor practica...”*

*„Activitatea la organizația de practică nu mă atrage și nu mă reprezintă. Nu am un traseu profesional bine stabilit, am migrat de la muzică la geografie și acum vreau să învăț mai multe în domeniul IT.”*

## **5.4. Evaluare**

### **5.4.1. Evaluarea participanților**

Dezvoltarea personală a participanților la programul INTERNSHIP și schimbările produse în profilul personal individual au fost constatate prin *monitorizare și evaluare*. Prin rolul de sprijinire, îndrumare și facilitare a parcursurilor modulelor de studiu și a activității practice, consultanții formatori au avut și obiectivul de a monitoriza desfășurarea activităților de transfer de cunoștințe și a procesului de dezvoltare personală. Finalitatea activităților de monitorizare și evaluare a cunoștințelor acumulate are două

dimensiuni: o dimensiune *formativă* și o dimensiune *sumativă*.

Prin *evaluarea formativă* s-a realizat conștientizarea și sistematizarea cunoștințelor acumulate. În cadrul seminariilor de lucru formatorii au facilitat activitatea de transfer de cunoștințe prin dialog interactiv, urmat de exerciții de autoevaluare, reflectare și recunoaștere a transferului de cunoștințe. Dimensiunea *formativă* a evaluării a fost parte integrantă a parcursului învățării. Sprijinul, îndrumarea și consilierea de pe parcursul evaluării a contribuit la promovarea și în același timp realizarea procesului de învățare. Respectându-se principiile unei evaluări eficiente, s-a încercat menținerea unei percepții pozitive despre evaluare, s-a acordat *feed-back* constructiv, lucru care a făcut posibilă reflectarea asupra rezultatelor, formarea unei imagini cât mai corecte despre sine, subliniindu-se realizările și atu-urile care pot fi valorificate în viitor dar și aspectele asupra cărora mai trebuie insistat de aici încolo.

*Evaluarea sumativă* a fost realizată la final pentru a răspunde unei exigențe de control al rezultatelor, sub aspectul atingerii unor obiective sau standarde scontate: rezultate ale învățării, calitatea activităților desfășurate, calitatea procesului.

Atât evaluarea periodică *formativă* cât și evaluarea finală, au avut 2 componente: evaluarea parcurgerii modulelor 1 - 5 (orientare în carieră, motivare profesională, comunicare și relaționare în colectiv, managementul schimbării, creativitate și inovare) și evaluarea parcurgerii modulului 6 - autorizat, respectiv a programului de inițiere ”competențe cheie - competențe antreprenoriale”.

Pentru evaluarea parcurgerii celor 5 module de transfer de cunoștințe și a stagiului de practică la organizația parteneră a fost urmată procedura internă de evaluare, conform criteriilor stabilite în cadrul programului:

Pentru evaluarea parcurgerii modulelor 1-5 elementele evaluării au fost:

- aplicarea unui chestionar de verificare a cunoștințelor, fiecare participant fiind notat cu nota A;
- evaluarea planului de dezvoltare personală întocmit de fiecare participant la programul INTERNSHIP în funcție de cunoștințele acumulate la activitățile teoretice, în urma căreia s-a acordat nota B;
- evaluarea lucrării fără format impus, elaborate pe parcursul activităților practice, pe o temă rezultată din experiența parcursă: proiect de consolidare a unui loc de muncă, o lucrare tehnică, o soluție de organizare eficientă, o idee de marketing, o idee de politici de firmă etc. În urma evaluării Comisia a acordat nota C.

S-a făcut o medie a notelor și s-a obținut media de absolvire a stagiului INTERNSHIP de către fiecare participant.

Ca instrumente de evaluare au fost folosite fișe de observare directă a

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P M.A.O.

secvențelor monitorizate, în care au fost specificate și completate aspectele urmărite. Au fost întocmite și completate câte două fișe pentru fiecare participant:

- o fișă de monitorizare personală a participării la activitățile derulate ;
- o fișă de dezvoltare personală individuală în care a fost consemnată evoluția individuală în urma participării la activitățile derulate în cadrul programului INTERNSHIP.

S-a întocmit un document centralizator în care au fost consemnate etapele evaluării, modul de desfășurare și situația statistică cuprinzând persoanele care au finalizat programul INTERNSHIP. În anexa la acest document au fost consemnate rezultatele obținute de fiecare persoană participantă din cadrul programului INTERNSHIP. Absolvenții au primit certificate de participare.

Evaluarea cursului „competențe cheie - competențe antreprenoriale” s-a realizat cu respectarea reglementărilor și procedurilor legale în vigoare specifice formării profesionale a adulților în sistem autorizat. S-a realizat o evaluare pe parcurs atât pentru pregătirea teoretică cât și pentru pregătirea practică. Cunoștințele teoretice și deprinderile practice au fost apreciate cu note care au fost consemnate în catalog. Participarea la examenul final a fost condiționată de obținerea mediilor de trecere la toate disciplinele de studiu atât la teorie cât și la practică.

Evaluarea finală a fost realizată de către o comisie de 3 specialiști numiți prin decizie a Comisiei Județene de Formare Profesională a Adulților Neamț. Toți participanții la examenul final au susținut o probă teoretică scrisă și fiecare candidat a prezentat individual planul de afaceri elaborat sub îndrumarea formatorului. Notele și mediile obținute au fost consemnate în documentele de examen. Absolvenții au primit certificate de absolvire în care este consemnată media obținută la examenul final și un supliment descriptiv în care sunt enumerate competențele dobândite în cadrul cursului.

Nu toți participanții înscriși la programul INTERNSHIP în cadrul celor 3 serii au ajuns să finalizeze programul. Din diferite motive, unii au abandonat pe parcurs, neavând posibilitatea sau poate determinarea să continue până la capăt. Situația statistică este următoarea: din totalul de 51 participanți în cadrul celor 3 serii, au absolvit 45, o persoană nu s-a prezentat la examenul final al cursului „competențe cheie: competențe antreprenoriale” iar 5 persoane au abandonat, nefinalizând acest curs.

Rezultatele cumulate pentru cele 3 serii ale programului INTERNSHIP sunt următoarele:

- 45 participanți, adică 88,23% au parcurs integral programul, au absolvit toate cele 6 module de transfer de cunoștințe, au elaborat câte un plan de afaceri pe care l-au prezentat la examenul final, au



- primit diplome de participare și certificate de absolvire a cursului „competențe cheie - competențe antreprenoriale”;
- o persoană nu s-a prezentat la examenul final al acestui curs;
  - 5 persoane au abandonat cursul – 9,8%
  - 18 persoane s-au angajat, adică 40%. Dintre acestea, 6 persoane (1 din prima serie, 3 din seria a doua și 2 din a treia serie) s-au angajat pe parcursul desfășurării programului (13, 33 %) dar au avut determinarea de a continua să frecventeze activitățile și să finalizeze conform criteriilor de evaluare ale programului. Celelalte 12 persoane (6 din prima serie și 6 din a doua serie) s-au angajat în termen de 6 luni de la absolvirea programului (26,66%); Având în vedere că participanții din seria a treia abia au finalizat programul, acest procent va crește probabil în următoarele luni, existând deja semnale încurajatoare în acest sens.
  - 15 persoane dintre absolvenții programului (2 din prima serie, 7 din seria a doua și 6 din seria a treia) au luat decizia să-și continue studiile la un nivel superior sau să parcurgă alte programe de formare și au făcut demersuri în acest sens (33,33%);
  - 14 persoane (6 din prima serie, 1 din seria a doua și 7 din seria a treia) și-au identificat un potențial antreprenorial și, în baza cunoștințelor, consilierii și consultanței primite în cadrul cursului de antreprenariat, au mărturisit intenția de a-și deschide în viitor o activitate pe cont propriu (31,11%), unii solicitând și beneficiind în continuare de consiliere și consultanță antreprenorială pentru inițierea unei activități pe cont propriu în viitorul apropiat.

Chiar dacă procentele se întrepătrund pe alocuri, putem concluziona că marea majoritate au înregistrat evoluții și rezultate pozitive prin: inserție pe piața muncii, deschidere pentru dezvoltarea competențelor prin studiu și formare continuă sau conștientizarea existenței unei alternative de ocupare, materializată în exprimarea intenției de a valorifica aptitudinile și competențele antreprenoriale prin inițierea unei activități pe cont propriu.

Caracterul eterogen al rezultatelor obținute este dat de variabilitatea amprentei umane, ca dimensiune a personalității fiecărui INTERNSHIP-er, care este unic în felul său, dar se încadrează într-o logică a realității. Cei mai mulți participanți au înregistrat progrese vizibile, și-au crescut încrederea în forțele proprii, au conștientizat valoarea propriei oferte profesionale, au dobândit noi cunoștințe și experiență într-un cadru real de muncă, au dobândit competențe antreprenoriale. Alții au manifestat prea puțin interes pentru ca acumulările lor să fie suficient de consistente, iar câțiva, relativ puțini, au lăsat impresia că sunt interesați mai mult de subvențiile acordate absolvenților programului. Pe ansamblu, INTERNSHIP-erii, în calitatea lor de exponenți ai tinerei generații, au

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

manifestat seriozitate și interes pentru viitorul lor, deși unii încă mai oscilează în alegerile pe care le fac și sunt încă tributari la capitolul asumare. Aceste aspecte au fost constatate în exprimările din timpul dialogului interactiv și transpar din textul lucrărilor pe care le-au elaborat pe parcursul desfășurării programului. Acumulările pozitive din cadrul programului INTERNSHIP le sunt și le vor fi de un real folos în carieră și în viața personală.

#### 5.4.2. Evaluarea programului INTERNSHIP

În evaluarea continuă a participanților la program formatorii au oferit permanent feedback pentru a a stimula procesul formativ. Dar feedback-ul este necesar și ca expresie a gradului de satisfacție al beneficiarilor direcți, adică al participanților la program. Pentru a face posibilă optimizarea procesului a fost încurajată exprimarea liberă a așteptărilor și părerilor de către participanți în cadrul dialogului interactiv sau în cadrul celor trei eseuri întocmite la începutul, la mijlocul și la sfârșitul programului. Acest fapt a permis monitorizarea progreselor, ajustarea și reglarea mesajului formatorilor în concordanță cu așteptările exprimate, dezbateri lămuritoare, studii de caz, facilitarea comunicării între participanți. La finalizarea ultimului modul de transfer de cunoștințe respectiv a cursului de „competențe cheie: competențe antreprenoriale”, toți cei 45 absolvenți au completat chestionare de satisfacție, în care, sub anonim, au făcut aprecieri legate de aspecte calitative în organizarea programului. Răspunsurile lor la întrebările din chestionar sunt centralizate în tabelul de mai jos:

Distribuția procentuală a răspunsurilor date de participanții din cele trei serii la întrebările din chestionarul de satisfacție.

Nr. crt.	Întrebarea	Răspunsul					
		Foarte bun		Bun		Satisfăcător	
		Număr	%	Număr	%	Număr	%
1	Cum apreciați conținutul suportului de curs?	33	73	12	27	-	-
2	Considerați că materialele de pregătire teoretică sunt corespunzătoare?	23	51	20	45	2	4
3	În ce măsură sunteți mulțumiți de aptitudinile practice dobândite?	17	38	26	58	2	4
4	Considerați că materialele de pregătire practică au fost corespunzătoare?	26	58	17	38	2	4

5	În ce măsură a stabilit trainerul relații între participanți (cursant - cursant, cursant - trainer)?	29	64	14	32	2	4
6	Cum apreciați instruirea teoretică?	29	64	16	36	-	-
7	Cum apreciați instruirea practică (aplicațiile practice)?	18	40	25	56	2	4
8	Considerați că acest curs a fost util pentru găsirea unui loc de muncă?	18	40	22	49	5	11

La o primă analiză a răspunsurilor putem constata că marea majoritate a absolvenților au apreciat că instruirea teoretică și practică s-a desfășurat în condiții foarte bune sau bune, cu materiale de pregătire corespunzătoare, suportul de curs a avut conținut adecvat așteptărilor iar formatorii au facilitat interacțiunea între participanți.

În ceea ce privește utilitatea cursului pentru găsirea unui loc de muncă răspunsurile pot fi interpretate astfel: Cursul de competențe antreprenoriale nu dezvoltă în mod direct abilități pentru angajare ci doar încurajează evaluarea și activarea potențialului antreprenorial. Pe ansamblu însă, prin transferul de cunoștințe teoretice și efectuarea unui stagiu de practică în condiții reale de muncă, programul INTERNSHIP a asigurat pregătirea tinerilor pentru debutul în carieră facilitând dezvoltarea personală și profesională precum și inserția pe piața muncii, 40% dintre absolvenți angajându-se .

Beneficiile participării la programul INTERNSHIP au fost conștientizate, contorizate și exprimate în eseurile elaborate la mijlocul și la finalul programului, în care fiecare participant a fost încurajat să facă un bilanț al așteptărilor confirmate sau al neîmplinirilor. Printre beneficiile recunoscute se numără:

- exercițiul autoevaluării obiective;
- transfer de cunoștințe și acumulare de experiență de muncă în același timp;
- contact cu lumea nevăzută din cadrul domeniului în care se pregătesc să activeze profesional;
- relaționare în colectiv, accesul la reguli nescrise pe care doar oamenii din interiorul organizației le știu;
- identificarea unor oportunități pentru carieră;
- conștientizarea nevoii de dezvoltare a unei strategii personale de învățare pe tot parcursul vieții;
- interacțiunea cu oameni specializați pe domenii de interes profesional;
- îmbunătățirea abilităților de comunicare și relaționare;

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# INTERNSHIP M.A.O.

- evaluarea aptitudinilor antreprenoriale și conștientizarea faptului că inițierea unei activități pe cont propriu poate fi o alternativă de ocupare viabilă.

Toate acestea și altele în plus se pot deduce din eseurile elaborate de tinerii absolvenți:

*"Sunt foarte mulțumită de acest program...Am acumulat foarte multe informații și experiență... Acum pot arăta că sunt în stare să îmi fac un viitor".*

*"Am privit cu scepticism și sarcasm la început acest program dar a fost o impresie falsă. Acum pot spune sincer: DA, SE POATE REALIZA CEVA CARE SĂ AJUTE TINERII în dezvoltarea lor personală..."*

*„Cel mai mult mi-a plăcut atmosfera de la cursuri și de la practică, un mediu propice învățării, fără profesori nerăbdători sau nervoși..."*

*"Mi-a plăcut faptul că am fost sfătuiți, încurajați, susținuți, faptul că ne-au mărturisit din experiențele lor. Eu cred mai degrabă oamenii care au experimentat ceea ce spun..."*

*"Am învățat cum să comunic eficient , cum să fac față schimbărilor la un loc de muncă și cum să mă descopăr pe mine ca antreprenor. Consider că la INTERNSHIP am învățat multe lucruri folositoare și pornesc la drum mai sigură pe mine și pe competențele mele"*

*„A fost un program plăcut, degajat, ni s-a dat posibilitatea să alegem singuri cât să învățăm, să fim responsabili cu noi înșine. Eu pot spune cu sinceritate că mă bucur că am participat la acest program..."*

*"Programul INTERNSHIP m-a ajutat să îmi cresc încrederea în mine, să dobândesc experiența de lucru, care-mi va aduce un avantaj pe piața muncii..."*

*"Acest program m-a ajutat sa mă deschid, eu fiind o persoană timidă, și mi-a schimbat viziunea pentru viitor. Am învățat sa fac un plan de afaceri bun, care sper ca mă va ajuta să obțin o finanțare și să-mi realizez visul de a-mi depăși condiția materială..."*

*"Deși la început am fost ușor sceptică, crezând că este încă un program de pierdut timpul, am fost surprinsă să găsesc aici o echipă capabilă și dornică să ajute tinerii aflați la început de drum. Am avut norocul să mă angajez pe parcursul programului. Participarea la acest program m-a ajutat deoarece am știut cum să mă comport la interviu și ce trebuie să scot în evidență, pentru a fi acceptată."*

Unii participanți au recomandat colaborarea partenerilor de proiect cu universitățile pentru cuprinderea studenților din anii terminali în programe de tip INTERNSHIP, care să le crească angajabilitatea. Alții

și-au exprimat dorința de a primi o ofertă de angajare la sfârșitul programului, fapt care vine să argumenteze intenția partenerilor de proiect de a promova INTERNSHIP-ul ca măsură activă de ocupare.

## 5.5. Lecții învățate

Programul INTERNSHIP are un grad de complexitate dat, pe de o parte de structura și interconexiunea dintre activități, dar și de necesitatea coordonării activităților în așa fel încât impactul asupra dezvoltării personale a participanților să fie cel scontat, ca să justifice promovarea ca măsură activă de ocupare. Dacă în cadrul transferului de cunoștințe formatorii și-au activat toate resursele și instrumentele specifice pentru a facilita învățarea prin comunicare, dialog interactiv, dezbateri de grup, studii de caz, în cadrul stagiului de practică INTERNSHIP-erii au fost “pe cont propriu”, față în față cu realitățile unui cadru de muncă în sistem organizațional, având în bagaj doar niște sfaturi de la modulele teoretice.

### 5.5.1. Lecții învățate de INTERNSHIP-eri

Prima lecție învățată a fost la organizația de practică, unde le-a fost greu să explice ce înseamnă INTERNSHIP. Deși în broșura cuprinzând metodologia INTERNSHIP s-a explicat în detaliu termenul, deoarece acest cuvânt a intrat în vocabularul nostru ca un cuvânt de împrumut, nu i se detectează întotdeauna subtilitatea semnificației, fiind deseori confundat cu ucenicia, poate și din cauza faptului ca nu există încă o cultură a INTERNSHIP-ului în cadrul organizațiilor. A fost nevoie în unele cazuri de demersuri explicative lămuritoare suplimentare pentru semnarea acordurilor de parteneriat de către conducătorii anumitor organizații sau pentru activarea INTERNSHIP-erilor prin atribuirea de sarcini de o complexitate graduală, care a rămas în unele cazuri la stadiul de deziderat. Pe de alta parte, participanții la acest program au înțeles la început mai ușor ce nu este INTERNSHIP.

O altă lecție învățată a fost rolul și importanța motivării și automotivării în parcurgerea cu succes a unui program de acest tip. Deși este de dorit să existe un parteneriat activ între mentor și INTERNSHIP-er, la locurile de practică, în majoritatea cazurilor nu a fost așa, fapt care a generat insatisfacții sau frustrări. De aceea este nevoie de multă implicare, motivare, tenacitate și disponibilitate de a învăța din partea INTERNSHIP-erilor dar și un cadru legal care să faciliteze implementarea unui program INTERNSHIP cu beneficii de ambele părți.

Prin metoda eseurilor s-a putut urmări progresul înregistrat de INTERNSHIP-eri de a descoperi utilitatea și necesitatea parcurgerii programului și beneficiile pe care le poate obține.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

Din citatele extrase a rezultat că pentru fiecare participant INTERNSHIP a fost o „mare descoperire” care îi va ajuta mult timp de acum încolo să discearnă între ce doresc și ce li se oferă, între ce li se oferă și tenacitatea de a-și îndeplini planul personal. O parte dintre ei au formulat deja opțiuni mai ferme în ceea ce privește viitorul: cum vor selecta ofertele de locuri de muncă, cum se vor prezenta la interviu, de ce studii mai au nevoie pentru a accede la „visul” lor etc.

Experiența derulării programului INTERNSHIP de către cele trei serii de participanți ne-a dat măsura importanței respectării criteriilor de selecție a candidaților la acest tip de program pe de o parte, dar și a necesității folosirii unor instrumente de control al impactului progresiv și al eficienței participării, pe de altă parte. Ar putea fi utilă stabilirea unor praguri suplimentare de selecție, eșalonate la intervale convenabile, care să funcționeze ca niște filtre care să permită accesul la program doar a celor care au nevoie reală și își doresc să parcurgă un INTERNSHIP. Ceilalți, parcurgând etape preliminare de selecție, vor putea fi evaluați cât mai realist asupra nevoilor și vor direcționați spre activități adecvate. În acest fel va fi posibil un control mai riguros al cheltuirii resurselor cu beneficii reale asupra participanților.

Un aspect constatat de către toți membrii de proiect a fost nevoia manifestată de tinerii INTERNSHIP-eri de a învăța într-un climat adecvat, participativ, în care au fost tratați ca parteneri de echipă, adică cu onestitate, încredere și respect.

Compatibilizarea nevoilor și așteptărilor participanților selectați cu oferta programului, în special la nivelul organizațiilor de practică a fost o mare provocare, mai ales din cauza lipsei de cointeresare a acestora. Promovarea INTERNSHIP-ului ca măsură activă de ocupare, ar putea fi stimulat prin introducerea de facilități legislative pentru firme, care ar determina creșterea gradului de inserție ca finalitate.

### ***5.5.2. Lecții învățate de membrii echipei de proiect***

Echipa de proiect s-a structurat de asemenea pe paliere de INTERNSHIP. Prin aceasta s-a intenționat confirmarea celorlalte niveluri, precum și evoluția paralelă a unor tineri care au interacționat cu problematica INTERNSHIP din partea cealaltă, a organizatorilor.

S-au stabilit următoarele niveluri:

- nivel 1: 2 persoane;
- nivel 2: 1 persoană;
- nivel 3: 2 persoane;
- nivel 4: 1 persoană.

Pentru fiecare membru al echipei de proiect s-au delimitat două ipostaze:

- Cea de INTERNSHIP-er, fiecare persoană pe palierul stabilit, în care a parcurs împreună cu grupul țintă în mod repetat (pe cele 3 serii) materiale, informații;
- Cea de MENTOR pentru că într-un fel sau altul furnizează informații, participă la analize, participă la efectuarea corecțiilor și îmbunătățirilor, își construiește ascendentul față de persoane care așteaptă ceva de la el (îndrumare, sfat, soluție, prevenire, corecție etc.).

Aceste ipostaze determină o altfel de evoluție psihologică, o altfel de abordare a carierei, care poate fi model pentru grupul țintă, dar poate fi o sursă de soluții pentru fiecare membru din echipă.

Dacă experiența fiecărui membru al echipei este semnificativă, poziția este mai consolidată, iar proiecția carierei pentru grupul țintă, dar și pentru membrii mai tineri este mai fermă și mai detaliată.

De fapt, proiectul a oferit fiecărui participant, fie membru în grupul țintă, fie membru în echipa de proiect să treacă prin cele două ipostaze (să fie model, să identifice un model) care să creeze sentimentul de siguranță atât de necesar în momente cheie ale carierei.

Un element aparte l-a constituit nivelul 4 în care inversia nu a avut o confirmare externă de referință, ci numai elemente de portofoliu.

## 5.6. Exemple de bune practici

Participarea la programul INTERNSHIP a fost precedată de o serie de activități preliminare care au debutat cu JOB CENTER și s-a realizat pe baza acordului liber exprimat dar și în baza unor criterii de selecție care au vizat motivarea și potențialul de a progresa al candidatului. Au fost întâlnite cazuri de persoane care, chiar dacă nu au stârnit interesul de la început, au contrazis aparențele, prin insistență și determinare reușind să convingă și să fie admise. Nu toate persoanele au confirmat până la final.

Dintre acestea s-a remarcat pozitiv, ca un real exemplu de succes, o persoană care, crezând cu toată puterea în șansa sa, și-a mobilizat toate energiile, s-a automotivat până la final, atingându-și obiectivul propus. În ciuda unor inerente stângăcii în comunicare și relaționare, pe care le-am întâlnit de altfel la cea mai mare parte dintre absolvenți și care au fost rezolvate pe parcurs, am fost plăcut surprinși de motivarea sa, care s-a amplificat pe parcurs, pe măsură ce a căpătat tot mai multă încredere în forțele proprii. S-a identificat o organizație de practică cu un domeniu de activitate cât mai apropiat de profilul său profesional. Automotivarea a ajutat-o să lupte cu toate inerțiile și barierele relaționale inerente implementării într-un colectiv în care funcționează din plin spiritul de

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

conservare al job-ului la toți angajații, mai ales în vremuri de criză. Continuând să manifeste o atitudine pozitivă și proactivă în cadrul colectivului de practică, primind și îndeplinind sarcini de complexitate crescândă, păstrându-se în limitele modestiei învățăcelului care nu trezește suspiciuni relativ la pretenții viitoare, a creat punți de încredere care i-au deschis la un moment dat cărări pentru un debut promițător de carieră, fapt care s-a întâmplat la puțină vreme după finalizarea programului.

Atunci când a venit pentru eliberarea certificatului de absolvire a oferit o imagine a unui om mulțumit de performanțele sale, a cărui împlinire se citea pe chip, iar înfățișarea, ținuta, comportamentul și recunoașterea succesului au argumentat un exemplu de succes ancorat în realitate.

### **5.7. Aspecte limitative**

Deși structurarea programului a ținut cont de atributele adulților ca participanți la formarea continuă, având un grad adecvat de flexibilitate, au fost aspecte legate de selecția grupului țintă care, din necesitatea de a respecta profilul indicatorilor asumați prin cererea de finanțare (limita de vârstă, distribuția în funcție de gen, mediul de rezidență, ponderea șomerilor de lungă durată participanți etc.) și de a respecta în același timp principiile egalității de șanse, au indus constrângeri care au limitat uneori accesul celor care au dorit și au îndeplinit în același timp criteriile de selecție.

Un alt aspect limitativ este lipsa unui cadru pentru cointeresarea organizațiilor în acceptarea unui parteneriat de practică, care să pună bazele unui INTERNSHIP eficient, cu beneficii atât pentru tinerii debutanți pe piața muncii cât și pentru firmele care pot și au disponibilitatea de a se implica activ într-un astfel de parteneriat.



## Cap. 6. Influențe asupra echipei de experți

Implementarea proiectului a determinat schimbări și în cadrul echipei de proiect. Aceasta a avut de la început un caracter eterogen cu experți și cu debutanți. Coeziunea și profesionalismul echipei a evoluat și s-a omogenizat, fiecare din ei s-au perfecționat și au „crescut” profesional.

Această dezvoltare profesională a membrilor echipei de proiect s-a datorat atât exigențelor de implementare a proiectului, cât și exigențelor unui management performant. Structurarea echipei de experți a ținut seama atât de nevoile de performanță cât și de nevoile de formare continuă. Conform criteriilor de clasificare stabilite prin POS DRU, în cadrul echipei s-au inclus:

	Experți A	Experți B	Experți C	Total
Pentru activități eligibile				
Organizare, secretariat	1	1	2	4
Derulare, decizie	2	1	1	4
Alte activități				
Organizare, secretariat	1	0	0	1
Derulare, decizie	1	0	0	1

Experiențele anterioare cu tinerii au fost diferite și au constat în derularea unor proiecte pe anumite tematici:

<i>Descriere</i>	<i>Proiecte derulate</i>
1. Măsurarea spiritului antreprenorial	1. Proiect SALT, MTS
2. Educație antreprenorială, pilot	2. Proiect „Eu, întreprinzătorul”, MTS
3. Educație pentru mediu	3. Proiect „Protejarea mediului înconjurător – prioritatea zero a județului Neamț”, AFM 4. Proiect „Mediul înconjurător începe cu noi”, Ambasada Franței
4. Creativitatea la tineri	5. Proiect „Creativ 27”, TIA
5. Educație antreprenorială, multiplicată	6. Proiect „Întreprinzător la tine acasă”, TIA
6. Proiecția carierei	7. Proiect „INTERNSHIP”, POS DRU 8. Proiect „SCAV”, POS DRU

	9. Proiect „Tinerii în pas cu schimbările de pe piața muncii”, MECTS
7. Inițiere antreprenorială	10. Proiect „Incubator de afaceri JUNIOR”, MECTS

În afară de acestea s-au desfășurat activități antreprenoriale în vederea atragerii tinerilor la incubatorul de afaceri.

S-au desfășurat conferințe, seminarii, ateliere de lucru pe teme de antreprenoriat, inovare pentru tineri, pentru femei, pentru grupuri defavorizate, precum și campanii de informare despre oportunități de finanțare din surse neramburabile (guvernamentale și europene) pentru tineri.

Echipele de implementare și de organizare a evenimentelor au cuprins tineri care au acceptat provocările și au învățat din mers modul de organizare, modul de desfășurare, modul de atingere a obiectivelor, modul de evaluare a rezultatelor.

În cadrul prezentului proiect provocarea a fost mai importantă deoarece o parte din membrii echipei de proiect au vârste apropiate cu cei din grupul țintă și trebuiau să marcheze ascendentul creat prin statutul de expert față de cel de grup țintă.

Analizele periodice au scos în evidență progresele înregistrate de fiecare membru al echipei de proiect pe componentele de aptitudini profesionale, sociale, organizatorice, tehnice.

Prin criteriile de delimitare a nivelurilor de INTERNSHIP s-a procedat la plasarea corespunzătoare a fiecărui membru al echipei de proiect. S-ai inclus în prezentul studiu numai acele persoane care au îndeplinit condițiile de experiență și vârstă și au consimțit să participe la evaluările programate.

Evaluările s-au făcut numai pe bază de resurse interne și în mod reciproc. De asemenea, încadrarea s-a corelat atât pe criterii de experiență profesională, cât și de rezultate înregistrate.

### **6.1. INTERNSHIP de nivel 1**

Cristiana

Studii:

Inginer Tehnologia textilelor (Ingineria produselor textile și din piele)

Experiență profesională:

4 ani

### Parcursul în cadrul proiectului:

A participat în echipa de proiect în calitate de asistent executiv. Și-a însușit conținutul proiectului și a luat cunoștință de țintele de atins ca rezultate și indicatori. A lucrat cu tinerii din grupul țintă pentru luarea în evidență, planificarea activităților JOB CENTER, a colaborat cu managerul de proiect și directorul executiv pentru clasificarea și sistematizarea rezultatelor, evidența grupului țintă la nivelul întregului proiect, întocmirea raportului tehnic, gestiunea indicatorilor de progres și de realizare. A participat la discuțiile legate de problemele evenimentele apărute la derularea activităților JOB CENTER și INTERNSHIP, valorificarea în perspectivă a rezultatelor proiectului, urmărirea evoluției tinerilor după parcurgerea programului INTERNSHIP, lucrul cu tinerii INTERNSHIP-eri repartizați să desfășoare activități practice la CICIA.

### Experiențe și emoții legate de participarea la proiect:

„În cadrul acestui proiect m-am regăsit în emoțiile și nevoile INTERNSHIP-erilor, nu demult trăite în aventura personală a căutării unui loc de muncă, proaspăt ieșită de pe băncile școlii. Interviuuri, documentări, nesfârșite înscrieri pe site-uri de recrutare, refuzuri și dezamăgire generală față de ceea ce se presupune a fi o piață a muncii liberă, lipsită de discriminări și idei preconcepute.

Astfel i-am găsit pe acești tineri absolvenți, energici și în același timp confuzi, descurajați de un sistem nepregătit să absoarbă forță de muncă proaspătă, lipsită de experiență.

Locuri de muncă puține, lipsa inițierii în activitatea de ocupare profesională înseamnă șanse minime de angajare pentru acești tineri care au căutat aici un sprijin, care și-au exprimat nevoia de a se familiariza cu cerințele unei societăți exigente. Au pășit înspre noi încrezători, dornici să capete un minimum de cunoștințe necesare propulsării pe piața muncii.

Am parcurs împreună acest program de dezvoltare personală, ne-am cunoscut, am învățat interactiv și credem noi c-am generat informații, cunoștințe, experiențe, care le pot fi utile fiecăruia la ocuparea unui loc de muncă.

La fiecare sfârșit de serie ne-am luat la revedere de la acești tineri, de data aceasta mai încrezători în forțele proprii, ușor melancolici, dar hotărâți să își croiască un drum sigur spre o carieră de succes.”

### Veronica

#### Studii:

Relații internaționale și studii europene - universitar, master  
Management internațional

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

Experiență profesională:

1 an

Parcursul în cadrul proiectului:

A participat în echipa de proiect în calitate de asistent INTERNSHIP. Și-a însușit conținutul proiectului și a luat cunoștință de țintele de atins ca rezultate și indicatori. A lucrat cu tinerii din grupul țintă pentru luarea în evidență, planificarea activităților, asigurarea accesului la materiale și informații, pregătirea mijloacelor de prezentare, participare la activități pentru asigurarea bunei desfășurări, lucrul cu tinerii INTERNSHIP-eri repartizați să desfășoare activități practice la CICIA.

Experiențe și emoții legate de participarea la proiect:

„Pentru mine, ca asistent INTERNSHIP, această experiență a fost unică și a avut o influență pozitivă asupra mea.

În primul rând faptul că am o vârstă apropiată cu cea a tinerilor care au participat la program m-a ajutat să am o bună comunicare cu tinerii, să le înțeleg problemele și nemulțumirile.

Generația din care fac și eu parte se confruntă cu problema schimbărilor continue și a șomajului. Tinerii termină facultăți, fac diferite cursuri și achiziționează diplome, fapt care nu îi ajută în procesul de angajare (așa cum se așteptau ei).

O altă piedică este și lipsa de experiență cerută de angajatori, fapt care îi demotivează și-i face să își piardă încrederea în sine.

Dacă privim lucrurile din interior, observăm că tinerii se împart în mai multe categorii, influențe care apar datorită uneori factori ca: educația, mediul în care s-au dezvoltat sau impactul școlii asupra lor.

Unii dintre ei sunt genul care așteaptă: “nu am loc de muncă, nu mi s-a dat”. Acest lucru l-am observat mai ales atunci când în cadrul programului au trebuit să meargă în fiecare zi la stagiul de practică la organizație, programul li se părea prea lung, sarcinile li se păreau prea dificile... Acești menajați sau mofturoși, sunt așa mai ales pentru că au o alternativă, își permit financiar.

O altă categorie sunt cei care se descurcă... te aprobă mereu, nu își îndeplinesc niciodată sarcinile, dar promit mereu verbal. Ei vin în ultima zi cu eseurile făcute eventual de altcineva.

A treia categorie și cea mai numeroasă dintre participanții la program au fost cei serioși și determinați. Aceștia sunt absolvenții care găsesc soluții; ei, chiar dacă au urmat cursurile unei universități, au avut cel puțin un loc de muncă, pentru că aveau nevoie de bani, au optat pentru burse, au obținut stagii de practică la diferite organizații și mai ales fac voluntariat dacă e nevoie.

Cifrele ne-au demonstrat că cei din această categorie au cele mai mari șanse la angajare. Acest lucru deoarece gândesc pozitiv, au încredere în ei și sunt obiectivi.

Acest program a fost conceput într-un mod deosebit în a-i ajuta tocmai pe acești tineri.

Cei care au fost motivați să finalizeze acest program s-au schimbat în mod vizibil. Faptul că au avut oportunitatea să efectueze un stagiu de practică efectiv, i-a ajutat să observe cum se desfășoară activitatea într-o firmă, ce înseamnă să faci parte dintr-un colectiv și să se confrunte cu diferite situații. Unii dintre ei au reușit să se mobilizeze și să-și găsească un loc de muncă sau să-și deschidă propria afacere. Cu certitudine, ceea ce am observat la toți participanții a fost câștigul de încredere în forțele proprii. Indiferent de nivelul de studii sau de experiență, fiecare dintre ei s-au schimbat și s-au dezvoltat.

## **6.2. INTERNSHIP de nivel 2,**

Oana

Studii

Chimist (chimie – fizică) universitar, master Știință și Tehnologie - Cercetare (Biomolecule, sinteză organică și cataliză)

Experiență profesională:

3 ani

Parcursul în cadrul proiectului:

A participat la activitățile de pregătire a proiectului și la fundamentarea elementelor de concepție și de operare. A participat la programarea activităților și la întocmirea listei de livrabile. A elaborat materiale de prezentare, a participat la conceperea și editarea suporturilor de curs și a suporturilor tehnice necesare derulării activităților. S-a deplasat în teritoriu pentru identificarea grupului țintă și atragerea la activitățile proiectului. A participat la activitățile JOB CENTER la Piatra Neamț, Roman, Târgu Neamț precum la activitățile INTERNSHIP. A fost lector la modulele „Orientare în carieră” și „Motivare”. A participat la valorificarea științifică a rezultatelor proiectului la manifestări naționale și internaționale. A coordonat activitatea INTERNSHIP-erilor care au optat să desfășoare activitățile practice în cadrul Asociației CICIA.

Experiențe și emoții legate de participarea la proiect:

„Pentru a-mi exprima părerea în legătură cu participarea mea la implementarea programului INTERNSHIP voi pleca de la faptul că în perioada în care am făcut facultatea, cât și în perioada de după nu exista această oportunitate: INTERNSHIP. Pe de altă parte, în

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

perioada actuală e bine de știut că nu există firme care să angajeze oameni fără o minimă experiență. Astfel, cred că un INTERNSHIP este o experiență unică în viață oricui, pentru că ai ocazia să îți descoperi anumite abilități și valori, să comunici cu cei din jur, să vezi cum te poți adapta într-un mediu străin și unui program de lucru. Consider că pentru tinerii șomeri absolvenți de studii medii și superioare, beneficiari ai acestui proiect, participarea la programul INTERNSHIP a avut un impact pozitiv asupra carierei lor. A reprezentat o oportunitate unică pentru dezvoltare profesională, au dobândit nu numai acea minimă experiență profesională necesară la angajare, dar au avut și posibilitatea de a-și îmbunătăți cunoștințele și de a învăța acele lucruri necesare tranziției spre carieră sau așa cum a menționat unul dintre INTERNSHIP-eri “prin cunoștințele dobândite în cadrul INTERNSHIP mă voi *ridica* mai sus decât ceilalți”.

De asemenea, din monitorizarea dezvoltării personale a INTERNSHIP-erilor pe parcursul programului, am constatat că acesta a fost benefic, în special, absolvenților de studii medii deoarece aceștia, la terminarea liceului, se trezesc că nu știu ce drum să aleagă și cu șanse foarte mici de a-și găsi un job. Dacă cei cu studii superioare au mai lucrat în timpul facultății sau s-au implicat în activități de voluntariat în diverse organizații și și-au făcut o idee despre ce presupune statutul de angajat, absolvenții de liceu se implică mai greu în activități extrașcolare.

Un alt impact al programului INTERNSHIP a fost cel, care de această dată s-a răsfânt asupra mea, în calitate de monitor și de îndrumător a tinerilor care au desfășurat partea practică la CICIA. Acest impact s-a evidențiat prin responsabilitățile asumate, lecțiile învățate, abilitățile și competențele dezvoltate.”

### 6.3. INTERNSHIP de nivel 3,

Lidia

Studii:

Inginer chimist (Tehnologia compușilor macromoleculari), doctor în științe chimice

Experiență profesională:

30 ani de experiență în cercetare (chimie)

10 ani de experiență în consultanță în afaceri, ONG

7 ani de experiență în învățământul superior (economia mediului)

Parcursul în cadrul proiectului:

A participat la fundamentarea proiectului, a activităților și a rezultatelor prevăzute a se obține. A participat la organizarea și desfășurarea

activităților cu grupul țintă pe campaniile de sensibilizare și activitățile JOB CENTER la Piatra Neamț, Roman, Târgu Neamț. A participat la organizarea și desfășurarea activităților INTERNSHIP la Piatra Neamț. A participat la gestionarea bazelor de date și la interpretarea rezultatelor de progres și finale. A fost lector de curs la modulul “*Întocmirea unui CV și a unei scrisori de intenție; Constituirea dosarului de angajare*”. A participat activ la construirea coeziunii echipei de proiect sub aspectul impactului participării la activitățile proiectului și a influențelor asupra dezvoltării personale individuale. A participat la desfășurarea activităților de studii și a atelierelor de lucru: elemente suport, conținut, mod de desfășurare, mod de evaluare.

A participat la valorificarea științifică a rezultatelor și la diseminarea în mediul decizional al activităților publice.

#### Experiențe și emoții legate de participarea la proiect:

După 25 de activitate în industrie-cercetare nu pot uita schema clasică a basmelor de uzină, din vremuri pe care le considerăm trecute. Omul cu carte, inginerul (ni se sugera transparent), e adus în fața omului ostentativ sugerat a fi tipul celui fără multă carte, dar cu școala locului de muncă. Celui cu carte i se pune o întrebare de specialitate, pe un ton sugerând că orice ar răspunde, tot nu ar fi considerat bun, așa că omului cu școala producției i se dă ocazia să spună el răspunsul potrivit (nu neapărat și corect), cu sugestia de umilire a celui alt. Acest lucru se făcea triumfător, morala micii narațiuni fiind că, orice ar fi zis, ar fi zis bine, nu pentru că așa ar fi sunat răspunsul profesional, ci pentru că el e de acolo, “de unde se produce”, și ce știe, de acolo știe, pe când celălalt e venit din școală și ce crede el că știe e din cărți. Morala e cea știută: *Ce se învață și ce se aplică par să nu vină pe veci din aceeași sursă. Apropierea poate s-o facă practica pe bune. O recunosc și angajatorii, și școala.*

Am auzit de asemenea foarte multe explicații de genul: “Ești elev / student, nu ai timp să te angajezi, termini, vrei să te angajezi, nu te angajează nimeni pentru că n-ai experiență, pe care nu ai reușit să o faci pentru că erai la școală și pentru că nimeni nu te lua fără experiența pe care deci nu aveai cum să ți-o faci...” Ne-am obișnuit cu acest cerc vicios din care nu reușim să pășim afară și nu reușim să găsim o soluție mai bună decât cuvântul secolului: **voluntariatul**. O astfel de situație poate fi foarte frustrantă, dar are cu siguranță soluții!

#### Una din ele poate fi INTERNSHIP.

Rolul decisiv al pregătirii este evidențiat de măsura în care angajatorii sunt mulțumiți de competențele profesionale dobândite în timpul studiilor de absolvenții unei instituții (liceu sau facultate). Școala încă

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# INTERNSHIP M.A.O.

nu reușește să transmită elevilor toate informațiile teoretice necesare, iar deprinderi și abilități practice, prea puține. Dintre disponibilitățile de lucru practic, angajatorii pretind, în cea mai mare măsură, ca școala să formeze capacitatea de analiză și sinteză a informațiilor, competențe de planificare, de comunicare, de folosire a timpului de lucru. Creativitatea și înclinația spre cercetare este de asemenea considerată ca foarte importantă.

Ce am vrut noi să transmitem participanților la programul INTERNSHIP:

1. **Dă bine în CV:** Un INTERNSHIP arată foarte bine în **CV**! La fel ca experiența câpătată în urma voluntariatului în ONG-uri, experiența oferită de un INTERNSHIP este valoroasă și va fi apreciată, în momentul în care îți cauți un job plătit. INTERNSHIP este o oportunitate foarte bună de a învăța lucruri noi în domeniul de care ești interesat, experiența obținută contând foarte mult atunci când vei face următorul pas în **carieră**.
2. **Se poate transforma în job:** Un alt avantaj oferit de un INTERNSHIP este faptul că te-ar putea scuti de căutarea unui job bun în domeniu, întrucât se poate transforma într-un loc de muncă! Dacă îți dai interesul și demonstrezi că poți fi o achiziție valoroasă pentru organizația unde urmezi practica INTERNSHIP, ai mari șanse să rămâi în firmă, așa cum s-a întâmplat în unele cazuri și la noi. Sau rămâi în baza de date și există șanse să fii contactat cu proxima ocazie. De altfel, nu sunt puține firmele care pornesc întocmai cu acest scop: să aducă tineri cu potențial, iar pe cei mai buni, să îi păstreze!
3. **Îți dai seama ce îți dorești:** O altă posibilitate este că atunci când urmezi un INTERNSHIP să îți dai seama cu adevărat dacă ești sau nu făcut pentru un anumit domeniu. Viața profesională poate să fie complet diferită de ceea ce îți imaginai tu sau, pur și simplu, poți descoperi că ți-ar plăcea să faci altceva. INTERNSHIP este o oportunitate grozavă să afli cum stau lucrurile cu adevărat în domeniul de care ești pasionat și să alegi, în cunoștință de cauză, dacă vrei sau nu să îți construiești **carieră** într-o anumită direcție.

DE CE mi-a plăcut INTERNSHIP?

Fiindcă am redescoperit plăcerea de a comunica, nu de a vorbi. Am redescoperit ce înseamnă să ascuți. În comunicare se acordă multă importanță comunicării non-verbale, gestică, mimica feței, tonul vocii, privirea etc. Dar, pentru echipa de proiect care lucrează într-un deadline strâns, comunicarea non-verbală e „science-fiction”! Așa că am fost atenți unii la alții, ce spunem, cum ne argumentăm opiniile, ce știm să facem, ce vrem....



Încheind proiectul într-o manieră relaxată vă citez o frază dintr-un dialog angajator-angajat: „- Ceea ce-mi trebuie este o persoană rapidă, entuziastă și cu chef de muncă. - Bine, dacă mă angajați, vă ajut să o căutați!...”

Ana

Studii:

Inginer chimist (Tehnologia substanțelor anorganice);

Experiență profesională:

28 ani din care 12 ani în serviciul public de ocupare

Parcursul în cadrul proiectului:

A participat la fundamentarea proiectului, a relevanței și necesității, a sustenabilității, a activităților și a rezultatelor prevăzute a se obține. S-a implicat în conceptualizarea elementelor suport. A coordonat organizarea și desfășurarea activităților cu grupul țintă pe campaniile de sensibilizare și activitățile JOB CENTER la Piatra Neamț, Roman, Târgu Neamț. A participat la organizarea și desfășurarea activităților INTERNSHIP la Piatra Neamț. A participat la gestionarea bazelor de date și la interpretarea rezultatelor de progres și finale. A fost lector de curs la modulele „Comunicarea și relaționarea în colectiv” și „managementul schimbării”. A participat activ la construirea coeziunii echipei de proiect sub aspectul impactului participării la activitățile proiectului și a influențelor asupra dezvoltării personale individuale. A participat la desfășurarea activităților de studii și a atelierelor de lucru: elemente suport, conținut, mod de desfășurare, mod de evaluare.

A participat la valorificarea științifică a rezultatelor și la diseminarea în mediul decizional al activităților publice.

Experiențe și emoții legate de participarea la proiect:

„Experiența anterioară de 12 ani în cadrul serviciului public de ocupare, acumulată în cadrul activităților desfășurate pentru stimularea ocupării forței de muncă, a constituit ateu-ul meu în faza de elaborare a proiectului. De la acest punct de început și până la finalul proiectului, parcursul a fost plin de experiențe unice, pe care doar interacțiunea cu resursa umană le poate provoca. Metodologiile și criteriile de abordare au fost utile pentru că au asigurat cadrul activităților, logica desfășurării, măsurarea rezultatelor și evaluarea progresului. A fost necesară o investiție constantă de încredere și implicare, ajustarea și adaptarea mesajului la nevoile și așteptările tinerilor participanți.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P M.A.O.

Privind retrospectiv pot spune fără ezitare că programul INTERNSHIP, la implementarea căruia am participat, a fost extrem de ambițios, complex, provocator și poate tocmai de aceea frumos, mai ales prin dimensiunea sa umanistă. Investiția de implicare, cu tot ce presupune ea din partea unui membru al echipei de experți, a fost răsplătită de rezultatele participării tinerilor la acest program, măsurate în special pe dimensiunea calitativă, și materializate în *creșteri* sub diferite aspecte: nivel de încredere în forțele proprii, activarea propriului sistem de referințe, conștientizarea propriilor atu-uri, orientare în carieră, adaptabilitate pe piața muncii și la mediile în schimbare, dezvoltarea personală în ansamblu.

Tinerii absolvenți, exponenți ai unei generații în care investiția educațională nu a fost întotdeauna coerentă și a creat uneori insatisfacții sau frustrări, au o suspiciune latentă legată de onestitatea mesajului adulților. Ei nu se sfiesc să mărturisească faptul că saturația atinsă pe parcursul anilor de studii le-a creat o indisponibilitate pentru ”lecții” care se rezumă în termeni de ”așa da” și ”așa nu”, ținute de profesori ”nerăbdători sau nervoși”. Așteptările lor, pe care le-am identificat în cadrul dialogului interactiv, m-au ajutat să înțeleg prima ”lecție” pe care am primit-o din partea lor: fundamentul unui proces de învățare este parteneriatul și încrederea reciprocă. Am învățat că într-un parteneriat de lucru activ inițiat pe această coordonată, două elemente sunt esențiale: onestitatea și poziționarea corectă. Interacțiunea cu tinerii absolvenți mi-a activat la maximum și mi-a dezvoltat abilități personale precum deschiderea pentru comunicarea interactivă și relații interumane sau aptitudinile de formator, pe mai multe dintre rolurile sale: organizator, îndrumător, consilier, facilitator, consultant, arbitru etc. A doua lecție, care derivă din prima, a fost manifestarea unei nevoi de respect pentru valoarea lor umană și de creditare a potențialului lor. În acest context este important ca ceea ce am avut și am în continuare de oferit să ajungă pe un teren pregătit să primească. Munca noastră, a experților poate fi asociată cu ”fertilizarea unui teren” pentru a crea condiții propice dezvoltării. Asemeni unui ”copăcel”, fiecare INTERNSHIP-er a luat sau va lua din acest teren ”fertilizat” atât cât are sau cât va avea nevoie pentru a crește sau a rodi.

A existat în permanență și un plan al comunicării între membrii echipei de proiect, fapt care a facilitat interacțiuni reciproce, construirea și transmiterea de mesaje coerente în vederea pregătirii tinerilor pentru ocuparea unui loc de muncă sau pentru deschiderea unei activități independente.

Membrii mai tineri ai echipei au adus, pe lângă punctele de vedere care reflectă așteptări ale generației din care fac parte și INTERNSHIP-erii, un suflu și o viziune europeană a INTERNSHIP, ca urmare a amprentei studiilor absolvite în spațiul comunitar. Apartenența unuia

dintre membrii echipei de consultanți la Panelul european al experților pe domeniul inovării în servicii a constituit o oportunitate de transfer de informații și bune practici, care a făcut posibilă adecvarea mesajului la standardele europene. Nu în ultimul rând, experiența de muncă într-un spațiu funcțional de consiliere antreprenorială a coordonatorului echipei de consultanți a prilejuit deseori un cadru activ de discuții pe oportunități de inițiere a unei afaceri, ca alternativă la angajare. Interacțiunea cu colegii din echipa de experți a adus valoare adăugată experienței mele profesionale, mi-a îmbunătățit abilitățile transferabile, mi-a dezvoltat capacitatea de a lucra într-o echipă mixtă, cu competențe pe diferite domenii de activitate.”

#### **6.4. INTERNSHIP de nivel 4**

Vasile

Studii:

Inginer chimist (Tehnologia compușilor macromoleculari), doctor în științe chimice

Experiență profesională:

30 ani de activitate în industrie cercetare, ONG, societatea civilă, mediul de afaceri, proiecte.

9 ani de experiență în învățământul superior (managementul mediului)

Parcursul în cadrul proiectului:

A coordonat fundamentarea proiectului, a activităților și a rezultatelor prevăzute a se obține. A participat la managementul proiectului în calitate de responsabil partener. S-a implicat în conceptualizarea elementelor suport, organizarea activităților și demararea activităților cu grupul țintă pe campaniile de sensibilizare, activitățile JOB CENTER la Piatra Neamț, Roman, Târgu Neamț și INTERNSHIP la Piatra Neamț. A fost lector de curs la modulul „Creativitate și inovare” și la aplicațiile practice de la modulul „Competențe antreprenoriale – competențe cheie”. A ținut sub observație echipa de proiect sub aspectul impactului participării la activitățile proiectului și a influențelor asupra dezvoltării personale individuale. A inițiat desfășurarea activităților de studii și a atelierelor de lucru: elemente suport, conținut, mod de desfășurare, mod de evaluare.

A participat la valorificarea științifică a rezultatelor și la diseminarea în mediul decizional al activităților publice.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

Experiențe și emoții legate de participarea la proiect:

„Am fost influențat de modul de aplicare practică a conceptelor fundamentate și de implicarea în găsirea de soluții operative la problemele care au apărut pe parcurs. Am fost influențat de dinamica de creștere și dezvoltare a echipei de proiect de modul de comunicare și de elementele de eterogenitate inițială privind experiența, rutină, atitudinea față de noi, creativitatea, remodelarea personală. Am probat statutul de perfecționare, excelență și de inversiune pe scara INTERNSHIP, care a avut în egală măsură elemente de continuitate, de succesiune și de suprapunere. Am constatat că nivelurile definite pe scara INTERNSHIP au importante zone de tranziție cu întoarceri repetate spre trepte inferioare care reasează experiențe, proceduri, moduri de abordare, atitudini.

În ultima instanță din plasarea pe scara INTERNSHIP rezultă o poziție relativă care cumulează factori de experiență, personalitate, comunicare și interacțiune. Aceștia vor evolua în continuare și vor genera alte oportunități de clasificare.

Elementele restrictive înregistrate sunt legate de explorarea noilor orizonturi cu situații noi și soluții nu întotdeauna inspirate și potrivite. Elementele de recunoaștere au venit din partea administrației publice locale și centrale care au apreciat și au premiat eforturile și rezultatele proiectului. De asemenea, proiectul a generat cunoștințe, noțiuni sistematizări care au fost incluse în alte oportunități, demersuri, fundamentări pentru a descrie și a provoca la explorare noi orizonturi în plan social, antreprenorial, al inovării.

În calitate de Președinte al Asociației CICIA, sunt încântat de completarea portofoliului de servicii pe care aceasta le poate furniza pe planul măsurilor active de ocupare, construirea de activități noi care să dinamizeze tânăra generație și să-i atribuie curajul să înceapă activități independente care să le asigure viitorul.”

**6.5. În afara INTERNSHIP**

Restul membrilor echipei de proiect, experți de tip A, B și C, nu au participat la evaluările INTERNSHIP deoarece atribuțiile și experiența le-au situat în afara criteriilor de operare. Au lucrat la managementul proiectului sau la alte activități eligibile decât INTERNSHIP.

Sub acest aspect nu s-au evidențiat elemente relevante care să dea semnificație în cadrul prezentului studiu.

Dorim să facem mențiunea aici că au existat solicitări de parcurgere a programului INTERNSHIP de persoane care nu s-au încadrat în

exigențele de grup țintă impuse de program. Astfel de persoane au intuit impactul pe care un astfel de program l-ar avea asupra dezvoltării lor personale.

Cu aceste persoane s-au desfășurat activități sumare privind dezvoltarea personală și cariera și s-au distribuit materiale documentare pe care s-au purtat discuții lămuritoare care au avut impact important asupra lor. S-au înregistrat 3 astfel cazuri care au confirmat așteptările persoanelor de vârstă activă față de programul propus.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

## Cap. 7. Impactul activităților INTERNSHIP

### 7.1. Rezultate

Activitatea INTERNSHIP a constituit elementul central al proiectului și a generat rezultate interesante atât sub aspect metodologic cât și ca mod de manifestare a grupului țintă în timpul programului și după acesta.

Situația centralizată a participării la INTERNSHIP

	Total	Seria 1	Seria 2	Seria 3
Număr persoane înscrise	51	16	15	20
Număr persoane retrase	6	3	0	3
Număr persoane care au finalizat	45	13	15	17
Femei	31	11	8	12
Bărbați	14	2	7	5
Rural	33	9	11	13
Urban	12	4	4	4
Studii medii	24	5	7	12
Studii superioare	21	8	8	5
Șomeri de lungă durată	25	4	7	14
Șomeri de scurtă durată	20	9	8	3
Schimbarea statut (angajare)	6	1	3	2

Putem spune că, în spiritul Raportului anual IBM<sup>1</sup>, cu instrumentul „surprinde-ți clientul” am reușit crearea unei noi activități în cadrul sistemului de ocupare necesar în special absolvenților de învățământ superior.

În cadrul aplicației au fost incluși în grupul țintă și tineri absolvenți de liceu. Cu toate eforturile depuse din partea ambelor părți, trebuie să recunoaștem că rezultatele nu au fost spectaculoase. S-au observat diferențe de abordare din partea grupului țintă atunci când seria a fost alcătuită preponderent din absolvenți de învățământ superior (seria 1) față de cea alcătuită preponderent din absolvenți de liceu (seria 3).

Impactul diferențiat îl punem pe seama importanței sociale a posturilor la care aspiră, responsabilității, asumării, gradului de maturizare.

## 7.2. Influențe în amonte

Anunțarea programului INTERNSHIP a generat interes și în rândul altor absolvenți care nu aparțineau grupului țintă definit pentru proiect. Pentru o parte din ei conținutul programul era depășit, experiența acumulată și portofoliul realizat deja erau semnificative.

Se pune problema să se organizeze și să funcționeze centre de consiliere în carieră pentru a iniția tinerii din învățământul preuniversitar pentru proiectarea unei cariere mai apropiată de aspirațiile și exigențele proprii și nu una de natură conjuncturală. De asemenea, se pune problema integrării europene sub aspectul aplicării exigențelor profesionale care să genereze cariere, recunoaștere remunerație conform cu rezultatele obținute ca urmare a ocupării unui post.

Pentru învățământul superior astfel de instituții de consiliere ar trebui să funcționeze în centrele universitare. Probabil că există (nu au fost semnalate), dar de asemenea acest tip de servicii nu ajunge la studenți. În acest caz mai poate fi luat în discuție un aspect legat de simplificarea activităților studențești de către studenți care se orientează numai spre a învăța numai ceea ce le este strict necesar (aceasta este determinat și de atitudinea multor cadre didactice care solicită să se învețe numai de pe cursurile la care sunt autori, fără a-i încuraja să caute și alte surse). Dacă această categorie de servicii nu este obligatorie sau nu face obiectul unei constrângerii imediate, ea nu este parcursă și iese din atenția tânărilor, ceea ce îl privează de atribute formative importante.

Centrele universitare de renume din Europa dețin astfel de servicii de consiliere în carieră, iar volumul de activitate care se desfășoară aici este destul de ridicat și consistent.

## 7.3. Influențe în aval

O serie de instituții și firme care au reacționat la anunțarea programului INTERNSHIP de către Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă au manifestat un interes deosebit pentru că au identificat importante oportunități și s-au înscris pentru partea de practică. Pe unii i-au atras resursele umane care, cu o inițiere minimă, i-au ajutat să rezolve un volum important de activități rutiniere pe care nu-l puteau acoperi din cauza restructurărilor recente din sistemul public. Alții au identificat tineri talentați care și-au dezvoltat abilitățile și au făcut pași importanți pentru a fi integrați în colectiv. În multe locuri aceasta s-a finalizat cu angajare (sectorul privat), în timp ce în alte părți aceasta s-a oprit după finalizarea stagiului, deoarece politicile de angajare în sectorul public sunt puternic restricționate în prezent.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

Tinerii absolvenți de stagii INTERNSHIP au căpătat abilități suplimentare și au reușit, în mare parte, să găsească locuri de muncă cu grad variabil de acceptabilitate. Chiar dacă la nivel european conjuncturile economice și sociale sunt nefavorabile, mulți absolvenți găsesc de lucru la nivelul la care aspiră dacă dau dovadă de flexibilitate și fac dovada unei pregătiri profesionale temeinice. În acest context trebuie menționată și calitatea pregătirii generată de politici nerealiste de învățământ (mai ales în sectorul privat) ceea ce se regăsește în mod dur în neacoperirea cu competențe suficiente a diplomelor eliberate.

#### 7.4. Aspecte psiho-sociologice

Activitatea INTERNSHIP a dat rezultate în condițiile în care s-a combinat activitatea de grup cu activități individuale. La începutul fiecărei serii s-a pus în funcțiune un „rulment de socializare” care a apropiat tinerii, a ridicat nivelul de comunicare și au antrenat experiențe și solidarități. Acestea au avut ca efect atenuarea „șocului absolventului”, dar și o căutare împreună a soluțiilor necesare pentru rezolvarea provocării primei angajări. Pentru mulți participanți provocarea eseurilor și planul de dezvoltare personală au constituit prima confruntare cu ei înșiși și constrângere de rezolvare a unei probleme practice legată de persoana lor. Tocmai acest exercițiu, chiar dacă nu a fost perfect, a influențat emoția individuală și de grup și sperăm că va determina pentru fiecare reluarea exercițiului pe baze tot mai concrete și mai aproape de îndeplinirea visului.

Reluăm argumentarea că INTERNSHIP de nivel 1 va constitui un veritabil amortizor foarte necesar pentru tinerii aflați în fața primei angajări, dar și o provocare pentru cei care au acumulat deja experiențe în relații de serviciu sau de lucru la proiecte în echipe multifuncționale și multidisciplinare.

Absolvenții unor programe în străinătate s-au diferențiat net de restul tinerilor. Aceasta s-a pus și pe seama faptului că ei suferiseră deja o selecție severă, în primul rând de comunicare și apoi de lucru la nivel foarte ridicat de exigență în universități de renume european.

#### 7.5. Impact personal

Echipa de proiect a fost de asemenea influențată de programul INTERNSHIP. În mod necesar experții s-au ierarhizat pe diferite niveluri, de la 1 la 3, acoperind ei înșiși experiențe, condiții, comportamente, manifestări destinate să completeze studiul prezent. Am considerat acest lucru necesar pentru a ilustra și a argumenta valențele INTERNSHIP ca învățare continuă, ierarhizarea în colectiv,



opțiuni pentru o carieră ascendentă, completarea modelului cu aspecte complementare care să consolideze modelul propus.

Abordarea în sistem INTERNSHIP a echipei de proiect a scos în evidență aspecte deosebit de interesante utile managementului de proiect, care pot fi utile în aplicații viitoare. De altfel, urmărirea coeziunii echipei de proiect și a grupului de experți a evidențiat mai bine modul de transfer de experiență și de valori între generații, între persoane cu diferite experiențe, între profesioniști și ucenici.

S-au evidențiat nevoile de completare de expertiză, transferul de experiențe între echipa de proiect și tinerii INTERNSHIP-eri pe paliere mai apropiate ca diferențe de vârstă, ceea ce este foarte util tinerilor din punct de vedere emoțional și al extrapolării carierei.

### **7.6. Efecte multiplicatoare**

Asociația Centrul de Incubare Creativ Inovativ de Afaceri, care este partener la proiect și care s-a înființat ca urmare a aplicării unui proiect de tip Măsuri Active de Ocupare, s-a regăsit ca misiune și scop în prezentul proiect, dezvoltând alături de Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă acest tip de activitate într-un parteneriat public – privat pe o convergență de interese.

În Strategia de dezvoltare a asociației sunt incluse propuneri de proiecte de lucru cu tinerii în care, într-un fel sau altul, se vor regăsi secvențe de lucru de tip INTERNSHIP.

Prezentul studiu va sta la baza unei fundamentări de generalizare a practicilor INTERNSHIP ca Măsură Activă de Ocupare. Pe baza lui factorii interesați vor identifica argumente, soluții și resurse pentru punere în practică.

Totuși, acest element nu se recomandă a fi lăsat exclusiv în seama zonei de inițiativă privată deoarece necesită costuri pe care grupul țintă nu le poate acoperi și nu este dispus să le acopere.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

## Cap. 8. Experiențe și lecții învățate

### 8.1. Aspecte de imagine

Activitatea INTERNSHIP este din ce în ce mai cunoscută și aplicată de diferite instituții. Ea se practică mai ales la nivelul Unităților de învățământ superior deoarece acestea au de îndeplinit un criteriu sever de inserție profesională a studenților la absolvire. Universitățile caută sistematic organizații (firme sau instituții) care sunt dispuse să preia studenți la practică de tip INTERNSHIP.

Instituțiile publice sunt dispuse să preia studenți și masteranzi la practică deoarece există o lege nescrisă să se implice în pregătirea tinerei generații. Există multe instituții în care studenții pot lua cunoștință de profesionalismul funcționarilor, de conținutul activității și de rolul social al instituției publice în raport cu cetățenii. Mai ales departamentul de relații publice oferă INTERNSHIP-erilor elemente profesionale spectaculoase și chiar le oferă posibilitatea să se afirme în aplicarea cunoștințelor și metodelor noi învățate la școală.

În schimb, instituțiile au posibilități foarte limitate să ofere speranța ocupării unui loc de muncă. Politicile de personal sunt în dependență directă de resursele bugetare, schemele de personal sunt fluctuante, iar criteriile de selecție și recrutare a personalului se desfășoară după proceduri complexe. Se întâmplă foarte rar ca un INTERNSHIP-er de nivel 0 sau 1 să găsească de lucru într-o instituție.

Firmele au posibilități mult mai largi să aplice INTERNSHIP în politicile de personal. De altfel, s-au înregistrat 2 angajări ale INTERNSHIP-erilor la firmele la care au efectuat practica.

Experiența celor 3 serii aplicate a relevat interesul unor organizații de a atrage INTERNSHIP-eri, în condițiile în care politica lor de personal era selectivă. Stagiul INTERNSHIP oferă într-adevăr posibilitatea compatibilizării angajator / angajat și o reducere semnificativă a riscurilor de eșec în cazul parafării unui contract.

Atât Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Neamț cât și Asociația Centrul de Incubare Creativ Inovativ de Afaceri Roznov au căpătat un plus de notorietate pe piața muncii și au ridicat ștacheta de exigență și de consistență pentru servicii în domeniul ocupării.

În plus, Asociația Centrul de Incubare Creativ Inovativ de Afaceri a putut prezenta la EUROPA INNOVA un exemplu de servicii inovative

comparabil și compatibil cu proiecțiile și viziunile care se construiesc la nivelul Comisiei Europene pentru perioada următoare.

## 8.2. Aspecte de măsurare

Măsurarea activităților derulate, a rezultatelor și a impactului a cuprins atât criteriile și instrumente stabilite de finanțator cât și altele proprii stabilite anterior, la fundamentare, și apoi adaptate și optimizate pe măsura acumulării de experiență și de noi provocări.

S-a apelat la următoarele metode:

Metoda indicatorilor: s-au folosit indicatorii legați de numărul de persoane beneficiare de program și structura pe gen, vârstă, mediu, nivel de studii etc.

Metoda abordării progresive cu setul de indicatori SCAPI (Sensibilizare, Conștientizare, Antrenare, Participare, Implicare), pentru un impact maxim asupra grupului țintă sub aspectul cost – beneficiu;

Metoda eseurilor: Un fel de metodă „a oglinzii” în care fiecare persoană participantă a trebuit să exprime într-o formă narativă atributele de care dispune, aspirațiile, așteptările, exigențele, limitele într-o corelație asociată cu personalitatea proprie și cu mediul în care trăiește.

Metoda construcției carierei, treptat și continuu, într-o lume dinamică și fluctuantă.

Paleta de rezultate a fost foarte diversă și a inclus atât elemente de progres spectaculos la unii participanți, dar și atitudini reci și de respingere din partea altora. Desigur, multe lucruri nu s-au spus, dar din comportamentul participanților în a doua jumătate a stagiului și, mai ales, după parcurgerea activităților, a rezultat o schimbare majoră de atitudine față de viitorul lor în viața activă. Autoevaluarea și compararea între oferta proprie și cerințele unui loc de muncă au determinat atitudini de repliere și de adaptare, dar și preocupări pentru un parcurs coerent, nevoia de noi stagii pregătire și de reconversie profesională generate de nevoia de soluții pentru oferta de locuri de muncă oferită de piață.

Totuși, nu se poate spune că impactul a fost deosebit în piața muncii deoarece există o mulțime de factori defavorizanți care își fac simțită prezența și determină decizii de foarte multe ori bizare. Nu putem să ignorăm că tendințele din învățământul superior spre o piață a diplomelor a crescut caracterul superficial al acumulării de cunoștințe temeinice și au determinat o timiditate în abordarea forte a carierei sau a căutării unui loc de muncă. Tarele în pregătirea profesională nu susțin competențele înscrise pe diplome.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

Desigur s-au întâlnit și alte situații în care un participant la JOB CENTER (absolvent de studii medii), care dorea să se angajeze, și-a schimbat decizia și s-a orientat către admiterea la facultate pentru un parcurs al carierei profesionale mai apropiat de ambițiile și exigențele sale.

Dincolo de elementele de operare urmărite rămâne problema orientării profesionale în care familia și școala trebuie să facă eforturi pentru a contracara influența masivă a grupului (un fel de școală a vieții) care conduce la decizii profesionale de cele mai multe ori păguboase pentru tineri.

### 8.3. Aspecte de compatibilitate

Acest aspect a fost argumentat foarte consistent prin construirea și aplicarea pachetului de indicatori SCAPI (Sensibilizare, Conștientizare, Antrenare, Participare, Implicare), care a generat o abordare progresivă sub aspectul creșterii cantității de cunoștințe transferate pe un număr tot mai redus de participanți. La o generație atât de eterogenă de tineri sub aspectul pregătirii profesionale, a comportamentului, atitudinilor, aspirațiilor, raportului conformism / nonconformism și, mai ales la tenacității problema alocării de resurse pentru informare – asistență – instruire devine foarte sensibilă în momentul în care se măsoară impactul acestor activități.

S-a urmărit respectarea principiului egalității de șanse pentru nivelurile Sensibilizare și Conștientizare. Au fost folosite metode diverse de abordare atât „gri” (articole în presa scrisă, emisiuni TV), cât și „albe” (abordare directă prin poștă, programare la discuții, prezentări sumare ale problemicii și a câștigului tinerilor). Selecția a fost destul de abruptă și a evidențiat atitudini diverse față de temele prezentate, de la „nu mă interesează” la „am aflat de la o cunoștință și vreau și eu să particip la activități”. Între ele și-au făcut loc alte elemente de atitudine:

- Negativ:

- au promis că vin, dar apoi nu au mai răspuns la telefon (aici nu am putut să identificăm cauzele);
- s-au interesat mai întâi la ce nivel se ridică stimulentele de participare;
- au participat la primele întâlniri apoi au abandonat pentru că au simțit că nu se pliază pe așteptările și exigențele lor.

- Pozitiv

- au adus și alți prieteni și cunoștințe;
- au colaborat la unele activități ale proiectului sau în alte proiecte;

- au participat la activități de voluntariat la organizația parteneră;
- au aflat din alte surse (presă, prieteni, foști colegi) și au dorit să se înscrie.

Acest context a evidențiat plaja de elemente de compatibilitate pe care le manifestă tinerii din grupul țintă la astfel de activități, care, în ultimă instanță, îi privește direct și personal.

Dacă ar fi să facem o analiza cost – beneficiu asupra modului în care s-au dozat resursele pentru maximizarea impactului putem lua în considerare următoarele elemente:

- între volumul de activități desfășurate cu fiecare tânăr și receptivitatea lui la acestea este o relație biunivocă; risipa de resurse, și așa reduse, nu influențează atitudini mai favorabile dacă elementele de personalitate, ambiții, aspirații nu sunt suficiente;
- un volum mai mare de informații se transmite unui număr restrâns de persoane pentru a se putea aloca suficient timp pentru activități și acțiuni individuale capabile să realizeze canalizarea spre motivație, compatibilitate și în final spre performanță;
- liberul arbitru este un factor important în proiecția carierei profesionale, deoarece decizia, care aparține, exclusiv tânărului îl motivează, îl mobilizează și îl captează pentru a-și însuși cunoștințele și pentru a le aplica. În același timp, fiecare participant descoperă utilitatea informațiilor și cunoștințelor și construiește strategii proprii și personale cu privire la modul și scopul în care le va utiliza pentru a obține beneficii maxime;
- eșantionarea grupului țintă implică riscuri legate de asigurarea egalității de șanse pentru cei care conștientizează nevoia parcurgerii activităților planificate, în condițiile în care ar fi mai mulți solicitanți decât capacitatea de lucru; listele de așteptare ar putea fi o soluție, dar dinamica pieței munci și mai ales dinamica stărilor prin care trece fiecare tânăr atunci când se confruntă cu presiunea găsirii unui loc de muncă pot crea frustrări și tensiuni. Din experiența înregistrată pe cele 3 serii programate în cadrul proiectului rezultă că totuși aria de interes a tinerilor este comparabilă cu capacitatea propusă și de resursele alocate.
- se conștientizează faptul că acest tip de serviciu, fiind nou, acționează pe o nișă și numărul persoanelor care accesează informații despre ele este încă destul de mic. În același timp abordarea este orientată pe transmiterea către tineri a unui mesaj pentru construirea unei cariere orientate pe performanță.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

#### 8.4. Identificarea firmelor pentru practică

Pentru un impact eficient al activității INTERNSHIP este necesară identificarea acelor organizații care sunt interesate de angajarea tinerilor care sunt preluați la practică. Aici apar o serie de inconveniente care trebuie depășite:

- organizațiile private (firme) manifestă în general un interes redus pentru găzduirea tinerilor pentru practică deoarece, în percepția lor, trebuie să le acorde din timpul și din resursele lor pe un orizont de așteptare care nu se încheie neapărat în termeni de rezultate pozitive în termen de profit și beneficii. Acest lucru este cu atât mai accentuat cu cât board-ul firmei nu are un plan strategic și o perspectivă cât de cât coerentă asupra evoluției afacerii pe termen mediu și lung.
- organizațiile private și publice sunt încurajate să angajeze tineri prin politici de subvenționare a locurilor de muncă pe termene limitate. Aceste firme trebuie identificate și atrase pentru practici INTERNSHIP pentru a selecta personal potrivit scopurilor sale.

#### 8.5. Propuneri de proceduri

Pentru dezvoltarea activităților INTERNSHIP de nivel 1 pentru tinerii absolvenți se poate stabili un set de proceduri rezultate din bunele practici înregistrate în cadrul proiectului. Ele trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- identificarea furnizorului de INTERNSHIP (autorizare);
- identificarea organizației care va găzdui programul de practică (bază de date);
- definitivarea și actualizarea permanentă a pachetului de module de transfer de cunoștințe (autorizate și neautorizate CNFPA);
- măsurarea impactului de integrare profesională (angajabilitate);
- alocarea unor resurse financiare de stimulare și de acoperire a costurilor;
- monitorizarea activităților în vederea asigurării bunei lor desfășurări și a rezultatelor scontate;
- procedura de mediere pentru atragerea tinerilor din grupul țintă la activități INTERNSHIP.

Cine poate desfășura astfel de activități?

- Serviciul public de ocupare;
- Organizații nonguvernamentale cu obiect de activitate în ocupare;
- Universități pentru segmentul de inserție a absolvenților;
- Inspectoratul Școlar pentru absolvenții de învățământ preuniversitar,

tehnic și profesional;

- Administrația publică locală pe segmentul social sau prin externalizare.

Câștigul unei astfel de practici trebuie să se regăsească în următorii indicatori:

- Pentru tinerii absolvenți:
  - un număr crescut de persoane angajate în perioada imediat următoare absolvirii;
  - o stabilitate mai mare a locului de muncă printr-un proiect personal consolidat de relaționare și construcție profesională;
  - un proiect coerent pe termen lung a carierei profesionale personale;
  - un parcurs orientat spre performanță și competitivitate mai flexibil la fluctuațiile de pe piața muncii.
- Pentru firmele gazdă:
  - șanse mai ridicate de a identifica și de angaja tineri profesioniști și cu o dinamică mare de dezvoltare profesională;
  - o politică de personal mai performantă și cu costuri reduse de management al resurselor umane;
  - rezultate financiare tot mai bune;
- Pentru alți participanți la program:
  - o calitate ridicată a serviciilor furnizate;
  - un portofoliu de rezultate select pentru o piață din ce în ce mai exigentă.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

## Cap. 9. Valorizarea și valorificarea rezultatelor

Punerea în valoare a rezultatelor este necesară pentru a extinde rezultatele și la alte serii și pentru a optimiza mesajul către participanți. Ca în majoritatea activităților specific umane, este necesar ca fiecare persoană care participă la programul INTERNSHIP să identifice interesul pentru problematica abordată, să identifice afinități și interes pentru subiect, să identifice utilitatea cunoștințelor teoretice și practice acumulate.

Problemele întâlnite devin tot mai grave cu fiecare serie de absolvenți în care verbele a fura și a evazona devin tot mai frecvente și creează o breșă în etica seculară, ca soluție finală pentru asigurarea existenței. În acest context factorii politici trebuie să aloce resurse importante și trebuie să facă eforturi pentru crearea unui mediu atractiv și optimist în care fiecare tânăr să găsească facil oportunități de dezvoltare personală tot mai departe de limita asigurării existenței.

### 9.1. INTERNSHIP - modalitate de proiectare a vieții și carierei profesionale

Dacă nu a făcut-o până acum, participantul la program, este adus în situația de a face o evaluare asupra persoanei proprii, de a face un bilanț asupra cunoștințelor acumulate și a gradului de pregătire pentru viață, a soluțiilor potențiale de a-și câștiga existența pentru sine și pentru cei care vor depinde de el.

Dacă a făcut opțiuni către o profesiune, participantul trebuie să constate gradul în care acestea se regăsesc în afinitățile proprii în ce măsură este pregătit să le aplice cu rezultate care să-i aducă satisfacții profesionale în perspectivă.

În cazul în care aceste rezultate sunt pozitive și încurajatoare, el va putea să constate utilitatea unor etape intermediare de pregătire pentru viață așa cum au fost programate în cadrul programului INTERNSHIP.

Proiectarea vieții, este de fapt o reglare a ceea ce a hotărât fiecare participant, împreună cu familia, cu profesorii sau alți factori cu care s-a sfătuit anterior.

Pentru unele persoane deja eforturile de îndreptare a unor aspecte este deja târziu. Așa cum s-a constatat și în aplicarea proiectului mulți



absolvenții au întemeiat deja o familie, unii au deja cel puțin un copil și cu atât mai dificil este pentru ei dacă până la această etapă nu au găsit cele mai potrivite soluții se asigurare a existenței. Pentru că, nu-i așa?, existența este pe treaptă inferioară pe diagrama Maslow față de profesiune.

De fapt, toată abordarea trebuie făcută ca o succesiune de blocuri de decizie într-o subrutină complexă în care neîndeplinirea unei condiționalități generează transfer pe o treaptă inferioară sau suplimentarea costurilor pentru o adaptare din mers. Cu atât mai grav este dacă distanța dintre realitate și aspirații este mare.

Este necesar ca în cadrul programului să se parcurgă acest test sub forma discuțiilor interactive care pot genera atât îndemn la introspecție cât și descoperirea unor posibile soluții pe care participantul nu le-a identificat până atunci.

Utilitatea programului de parcurs este marcată de 3 eseuri pe care fiecare participant trebuie să le elaboreze pe parcursul stagiului: „eu la INTERNSHIP 1” la început perioadei, „eu la INTERNSHIP 2” la jumătatea perioadei, „eu după INTERNSHIP” la finalul perioadei. În toate cazurile s-a constatat o evoluție vizibilă a stărilor și atitudinilor participantului cu mutarea accentului spre seriozitate și responsabilitate.

Planul de dezvoltare personală a ilustrat efortul pe care l-a făcut fiecare participant să răspundă la întrebările pe care programul le-a formulat pentru el și să identifice soluții pentru problemele și provocările cu care se confruntă.

În paralel planul de proiectare a carierei profesionale, trebuie să pună în valoare cunoștințele, potențialul și aspirațiile participantului să-i trezească dorința de a lupta pentru a reuși. Chiar dacă nu toți participanții au reușit să fie mulțumiți de ei după parcurgerea programului, a rezultat clar preocuparea lor pentru a găsi în continuare soluții, mai ales în intervalul în care îl recomandă pregătirea profesională. Mai mult, au rezultat câteva exemple de evoluții spectaculoase care ne-au întărit convingerea că modul în care am proiectat acest tip de activitate cu absolvenții este apropiere de așteptările, nevoile și exigențele lor.

Elementele principale ale proiecției carierei profesionale pe care le-am folosit și vor da rezultate și în continuare constau în:

- construirea unui plan de carieră rezonabil conform cu aspirațiile și nivelul de pregătire a fiecărui participant;
- portofoliu de activitate, actualizat periodic (se recomandă semestrial) cu contabilizarea realizărilor deosebite chiar dacă aceste

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

realizări nu se corelează cu pregătirea profesională; sunt liste de lucrări semnificative, proiecte, rapoarte, studii, lucrări, publicații, premii etc.

- portofoliu de expertiză, actualizat periodic (se recomandă anual) cu cursuri, seminarii, ateliere de lucru la care a participat și care au adus un plus de cunoștințe și competențe necesare activităților curente sau la care aspiră fiecare participant;
- portofoliu de mentori, persoane pe care s-a bazat și se poate baza în fiecare etapă și în perspectivă pentru a-l ajuta să aplice planul de carieră. Este o listă de persoane care a jucat sau joacă un rol în viața fiecăruia.

Nu trebuie să se respecte un format impus pentru aceste elemente. Ele vor intra în anexa CV-ului.

O astfel de practică generează preocupare pentru propria persoană și tendințe pentru îmbunătățire, deși mulți nu agreează (de fapt nu au învățat) o astfel de practică.

Ajutorul vine din exigențele cu care angajatorii le pun candidaților la posturile pe care le scot la concurs și solicită detalii despre activitățile anterioare.

## 9.2. INTERNSHIP - modalitate de învățare de-a lungul vieții

Inițial INTERNSHIP s-a definit ca formă de practică pentru studenți. Prin prezentul proiect am dezvoltat un astfel de serviciu pentru absolvenți imediat după terminarea școlii. Dar formularea a permis delimitarea unor niveluri suplimentare care extind practica INTERNSHIP de-a lungul vieții active ca modalitate nonformală de transfer de cunoștințe. Dacă nivelul 1 mai cuprinde activități de transfer de cunoștințe care amintesc de școală, celelalte niveluri urmăresc preponderent relația cu mentorul, în care capătă importanță evaluările anuale, care marchează progresul fiecărui participant.

În această evoluție progresivă se manifestă o serie de tendințe:

- crește autonomia discipolului, libertatea de decizie, un parcurs propriu în carieră;
- crește nivelul de performanță a activităților derulate în colaborare între mentor și discipol.
- mentorul face transfer progresiv de atribuții și responsabilități către discipol;
- se pot face suplینiri reciproce de funcții ceea ce permite o mobilitate mai largă cu posibilități de extindere a colaborării pe o teritorialitate mai largă;

- formele de pregătire, sunt de asemenea, la nivel ridicat: master, doctorat, post-doctorat, instruirii pe programe, stagii etc.

Un astfel de parcurs este specific practicilor de management prin proiecte care devine preponderent și care generează performanță pentru organizațiile care îl aplică.

Se dovedește astfel că INTERSHIP este un mod de lucru recomandabil în firme inovative, competitive, generatoare de valoare adăugată.

### 9.3. INTERNSHIP - măsură activă de ocupare

Acest atribut este specific în special nivelului 1 deoarece se orientează spre absolvenți care se confruntă pentru prima dată pentru ocuparea unui loc de muncă. Ca și examenul de admitere într-o formă de învățământ, această provocare este o noutate pentru fiecare persoană și confuzia este cu atât mai mare cu cât nu există un manual pentru astfel de situații.

După ce a parcurs modulele de la JOB CENTER unde a învățat cum să se pregătească pentru angajare (Documentare asupra unui nou loc de muncă, Întocmire curriculum vitae, Elaborare scrisoare de intenție, Pregătire pentru interviu), fiecare participant alternează o pregătire practică la nivel individual cu acumularea de noi cunoștințe pe segmente care nu au fost tratate în școală: Orientare în carieră, Motivare profesională, Comunicare și relaționare în colectiv, Managementul schimbării, Cultură creativă și inovativă, Competențe antreprenoriale - competențe cheie. Contextul este important deoarece, imediat ce este angajat, tânărul trebuie să învețe să-și consolideze locul de muncă. Aceasta depinde, în afară de abilitățile profesionale, de modul în care relaționează cu colegii, cu șefii, cu subalternii, cu patronul, după cum rezolvă sarcinile, după cum furnizează soluții etc.

Este un mod de a ajuta tinerii să se angajeze (sau să înceapă o afacere) și să se orienteze în continuare în carieră către activități mai apropiate de cele care îi plac și îi produc satisfacții.

Prezentul studiu pledează pentru ideea de a lua în considerare acceptarea INTERNSHIP de nivel 1 ca Măsură Activă de Ocupare de care să beneficieze în special absolvenții care doresc o carieră profesională de succes. O astfel de practică ar fi în sprijinul integrării profesionale a tinerilor pe un palier mai consistent și mai apropiat de nevoile lor.

### 9.4. INTERNSHIP - forță motrice a performanței

Aceasta este o țintă selectivă și se referă la nivelurile 2 și 3, dar se anunță deja încă de la nivelul 1.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

Performanța este generată de cunoștințe, aspirații, ambiții, rezultate și o dorință de a răspunde provocărilor. Între aceste ingrediente un mentor are rolul unui regizor de teatru sau a unui coregraf care îl ajută pe discipol să scoată la iveală tot ce e mai bun în el.

Atmosfera de lucru, încurajarea în fața unor insuccese, precum și o ierarhizare a valorilor pot crea cadrul în care un discipol poate fi performant și mai mult decât atât.

Sunt foarte multe exemple în artă, în sport, în unele institute de cercetare, în universitate, și chiar în unele firme în care există un leadership care impune o scară de valori profesionale, iar salariații evoluează în aceste spațiu cu un elan profesional deosebit.

### **9.5. INTERNSHIP - soluție de salvare a procesului educativ în era informaticii**

Din experiența și observațiile noastre considerăm că unul din motivele obiective datorită căruia sistemul educației a intrat în criză îl constituie obiectul informaticii. Viteza de dezvoltare a domeniului a creat un paradox în școală. Elevii au prins mai bine decât profesorii atributele și agilitatea de operare și au ajuns rapid în zone ale cunoașterii în care rolul educatorului a dispărut. A dispărut datorită faptului că educatorii nu au știut să-i învețe să se pună în valoare cu noile instrumente inclusiv în sistemul clasic de învățământ, de aici până la dispariția autorității nu a fost decât un pas.

INTERNSHIP poate să constituie o soluție pentru repunerea lucrurilor în ordine, cel puțin la nivel superior. Informaticienii sunt integrați în colective și primesc sarcini de aplicare a informaticii în activitățile practice: baze de date, modelări, gestiune, urmărirea producției, comunicare, proiectare etc. dar și punerea la punct de concepte noi, soft, audio-vizual etc. Autoritatea mentorului devine referință și pentru informaticieni care văd mai bine importanța practică a muncii lor și sunt apreciați pentru ce cunosc și ce fac.

De aici lucrurile se pot întoarce în sistemul educativ care, printr-o reformă profundă, trebuie să se orienteze spre cultivarea valorilor mai degrabă decât spre transferul de cunoștințe acolo unde au intrat mai puternic și mai autoritar mijlocele media (canalele TV de știință și internetul).

Tehnologia informației face parte integrantă din „politicile transversale” ale proiectelor europene și pentru orizontul 2020 va fi inclusă în obiectivul „creștere inteligentă”. Cu atât mai mult, așteptările de la ea cresc la fel de vertiginos pe cât evoluează.

INTERNSHIP, fiind mai flexibil, se poate modela spre definirea relațiilor mentor – discipol pentru a integra profesional „rebelii” din informatică, acolo unde pot aduce beneficii importante pentru ei și pentru colectivele în care activează. Modelarea personalității informaticianului se poate face pe nivelurile definite și îl ajută să furnizeze performanță simultan cu ancorarea și sistemul tradițional de valori pentru a evita riscurile de destabilizare emoționale generate de schimbare și de plonjonul în virtual.

INTERNSHIP poate crea modele cu aplicare în educație pentru reabilitarea acesteia, dar în nici un caz prin restaurare ci prin reformă. Altfel, starea conflictuală de poate amplifica cu risc de rupturi profunde și imprevizibile.

### 9.5. INTERNSHIP față în față cu generația Y

Francezii consideră că cei ce s-au născut între anii 1985 - 1995, deci cei care acum au între 17 - 27 de ani sunt cei care formează noua generație numită generația „Y”. De unde vine acest nume „Y”? Simplu, de la clasică întrebare „why?” care pare a fi zilnic prezentă pe buzele tinerei generații, generația „Y”.

Studii efectuate pe piața antreprenoriatului din ultimii ani demonstrează că nu generația douăzeci și ceva domină ci a intervalului patruzeci – cincizeci și ceva de ani.

În momentul în care Generația Y va fi cea care va conduce lumea de afaceri, mediul de muncă va fi remodelat astfel încât structurile vor deveni total diferite, iar flexibilitatea va fi cuvânt de ordine în viața profesională de zi cu zi.

Membrii Generației Y consideră că vor duce lucrurile într-un sens mai bun în momentul în care vor fi la conducere. În viziunea lor, odată cu „schimbarea conducerii”, lucrurile vor fi mult mai distractive, încurajatoare, flexibile, iar ei vor alege mai puține ședințe, mai multă socializare, iar accentul va fi pus pe munca în echipă mai mult decât până acum.

Tinerii intră în categoria antreprenorilor care nu sunt atât de atașați emoțional de afacerile lor încât să nu le vândă unei companii mari sau altui întreprinzător dacă s-ar ivi ocazia.

Șansele ca cei din Generația Y să își dezvolte afacerile sunt cu 50% mai mari de decât în cazul celor mai în vârstă.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P M.A.O.

## Ce îi face pe tineri să se “hazardeze” în lumea business?

Stilul în care au fost crescuți cei din Generația Y poate fi un argument pentru comportamentul de acum, când tinerii încep să ocupe tot mai multe poziții de conducere în cadrul companiilor.

Încurajările constante primite de la părinți în copilărie îi fac pe majoritatea să considere că ei ar putea duce lucrurile într-un sens mult mai bun și tocmai de aceea le este destul de greu să se supună cerințelor unui șef, mai ales dacă ele nu sunt în concordanță cu concepțiile lor.

Ei simt nevoia să evolueze, să fie promovați des și „tânjesc” după **experiențe palpabile de leadership**, iar propria afacere e cea mai ușoara cale de a atinge succesul, în concepția lor.

Expunerea mecanică a unei teorii nu este eficientă pentru majoritatea membrilor Generației Y, ci, din contra, ei reușesc să învețe cel mai bine punând lucrurile în practică.

Dincolo de toate aceste aspecte, **vârsta este un argument puternic**, pentru această ușurință cu care reușesc să se detașeze de propriul business.

Când ești tânăr, suma pe care o primești în urma unei astfel de vânzări îți se poate părea imensă. Aceași imagine, pentru un întreprinzător mai în vârstă nu mai este atât de încântătoare pentru ca, de la o anumită vârstă, toți simțim nevoia de stabilitate și de o sursă sigura de venit, după pensionare, potrivit Business Insider.

INTERNSHIP a cuprins în exclusivitate tineri din Generația Y. Aceste particularități s-au manifestat pe parcursul celor trei serii și în eseurile pe care le-au întocmit.

În ceea ce privește benchmarking-ul „relația cu un mentor” se subliniază faptul că Generația Y îl percepe pe mentor „la pachet” ca grupul de specialiști și oameni cu experiență și nu neapărat o ancoră pe care să o identifice și să o mențină atâta timp cât interesele profesionale și personale o solicită.

## Concluzii

### Planul de dezvoltare personală – un suport pragmatic și moral în același timp

Fiecare persoană de vârstă activă este necesar să-și construiască un astfel de plan. De fapt, acest plan diferențiază o categorie de persoane care au optimism și determinare atât în perioadele de succes cât și în perioadele dificile, știu să caute soluții, știu să-și urmărească interesele, știu să fie solidare și să-și completeze portofoliul de atu-uri pentru a face față unei diversități de situații. La polul opus se află persoane stăpânite de confuzie, pentru care timpul reprezintă ceva care trebuie să treacă (nu știm pentru ce), care ajung la bătrânețe obosite și fără să fi aflat care a fost rațiunea existenței lor. Bineînțeles, între ele se află și o categorie care mizează pe „școala vieții”, de fapt, tot un set de reguli care îi ajută să profite la maximum de oportunități indiferent dacă sunt pregătiți să le facă față sau nu. Această categorie intermediară nu are nevoie de „lecții” deoarece modul în care își rezolvă problemele în diferite situații și este unul supus regulilor și restricțiilor. Această categorie (intermediară) este deosebit de fluctuantă ca număr și cuprinde atât exemple favorabile cât și nefavorabile unui demers de abordare sistematică și sistemică.

În prima categorie descrisă mai sus se includ persoanele care pot beneficia de serviciile propuse și verificate în cadrul proiectului. Pentru acestea prezentăm un pachet de recomandări pe care îi sfătuim să le respecte pentru a-și crește șansele de succes în carieră.

Proiecția unei cariere trebuie să ia în considerare atât factorii interni, dați de competența, capacități, cultură, cât și factori externi, dați de elemente conjuncturale, apariția unui post, concurența pe post, dar și elemente neconjuncturale, deschiderea și/sau cultivarea unor relații cu persoane care pot influența pozitiv o carieră, ocolirea celor care o pot influența negativ, identificarea și participarea la întâlniri la nivel profesional care identifică oportunități și asocieri pentru punerea în practică a unor proiecte.

Dacă persoana subiect are o motivare puternică, ea poate folosi elemente proprii și elemente conjuncturale prin care își construiește un portofoliu profesional. Acest portofoliul, la un moment dat, va depăși masa critică și va propulsa persoana în colective tot mai profesioniste, chiar de elită, iar ideile, proiectele, conceptele vor fi luate în

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

considerare. Acesta înseamnă parcurgerea treptelor de inițiere, perfecționare, performanță. Discuția este valabilă atât pentru activități de concepție, de cercetare, dezvoltare, dar și pentru activități de execuție în care se cer soluții, calitate, fiabilitate.

Desigur, aceste reguli se pot aplica pe segmente scurte pentru o proiecție mai puțin coerente dar și rezultatele pot fi parțiale.

În același timp, revenim la ideea că viața personală nu trebuie să fie copleșită de carieră. Trebuie făcută o analiza personală foarte temeinică cu privire la priorități și dacă polarizarea duce spre carieră, aceasta trebuie să se armonizeze foarte bine cu personalitatea astfel încât să nu se creeze tensiuni, drame și chiar traume.

Este adevărat că în stadiul actual al civilizației umane se cer multe sacrificii pentru performanță profesională și un fond de timp asimetric în raport cu destinderea, distracția și pentru un parcurs relativ stabil trebuie făcute importante eforturi de adaptare și de aceea a rămas la îndemâna fiecăruia liberul arbitru. Important este ca acesta să acționeze în cunoștință de cauză, cu asumarea tuturor consecințelor.

În plan psihologic este necesară o cultivare corespunzătoare și adecvată a emoțiilor. Satisfacția propriilor realizări trebuie să ne încânte și să ne producă bucurie și satisfacție care să determine trăiri deosebite la nivel intelectual. Numai așa se compensează alte componente ale vieții cotidiene percepute ca necesare dar pentru care există un timp limitat pentru a fi parcurse. Aceasta nu exclude o armonizare a celor două componente, iar urmările asupra dezvoltării personale sunt pozitive.

### **INTERNSHIP sau a fi „smerit”**

Există în fiecare din noi o anumită aroganță privind superioritatea în fața celorlalți. Ea este determinată, pe de o parte, de valori familiale, descendență sau de un leadership spontan și prost gestionat în cadrul unui grup. Pe de altă parte, o dezvoltare personală pe un sistem de valori nearmonizat poate crea iluzia unei superiorități pe baza unui portofoliu lipsit de coerență. De exemplu un succes întâmplător nesuștinut de elemente interne adecvate poate crea o imagine proprie disproporționată, iar persoana poate pretinde pe care cei din jur nu sunt dispuși să le satisfacă.

O persoană echilibrată, sau un model potrivit pentru evoluțiile actuale în plan social și profesional își recunoaște limitele. El acceptă că, oricât de performant este, mai are multe de învățat și are nevoie de un sfat, o confirmare, un impuls de la altcineva. Acest „altcineva” se erijează într-un fel de mentor și determină o stare benefică în care consecințele unei decizii sunt mai bine suportate. Ni s-a părut potrivită folosirea



termenului „smerenie” care, deși provine din religie, reflectă mai bine conținutul.

Deseori am fost martorii unor răbufniri a unor tineri pe care i-am remarcat în anumite situații, mai ales în media, care după o perioadă „bună” s-au întors cu critici și atacuri arogante și adesea nefondate asupra celor care i-au inițiat.

Sistemul educațional se bazează în principal pe ascendentul de cunoștințe pe care magistrul îl are asupra discipolului. Dacă este vorba numai de volum putem explica de ce în ultimii au apărut dezechilibre între profesori și elevi care afectează deosebit de păgubos autoritatea cadrelor didactice. În afară de volumul de cunoștințe, magistrul trebuie să se manifeste superior în logică și raționament și în legătura cu practica. Cunoștințele noastre luate ca simple nu ne sunt de folos prea mult dacă nu le corelăm cu situațiile concrete, dacă nu le combinăm în construcție și sinteze care includ și alți factori obiectivi și subiectivi și care fac ca două situații asemănătoare să nu coincidă. De altfel, evoluția vieții are atâtea necunoscute încât este greu de decelat diferența dintre bine și rău sau diferența între corect și incorect. Fiecare decizie individuală sau colectivă poate genera consecințe cumulative sau combinative, conjuncturale sau într-o logică la nivel superior.

Această logică a lucrurilor de nivel superior, la care accedem numai printr-o diversitate de experiențe și lecții învățate ne dau înțelepciune care crește odată cu vârsta. Tot ea ne determină ca în ritmul vieții actuale din ce în ce să avem nevoie de cineva mai înțelept sau mai „luminat”, care „vede” mai departe consecințe posibile ale deciziilor noastre, pe care noi nu le-am luat în considerare.

A fi smerit nu înseamnă a fi umilit. Luarea în considerare a încă unei păreri în adoptarea unei decizii este deseori obligatorie, nu ca o constrângere, ci prin faptul că reduce probabilitatea unor pierderi sau costuri suplimentare.

Relația de lungă durată între un discipol și un mentor creează o încredere reciprocă și luarea în considerare a unei baze de colaborare. Discipolul prelungeste starea de dependență profesională de mentor de la care poate „fura” în continuare meserie și se poate perfecționa profesional. De partea cealaltă, mentorul urmărește evoluția discipolului și poate dezvolta proiecte orientate spre performanță în care poate conta pe membri competenți în echipă. Mecanismul poate crea oportunități în care toți cei implicați sunt beneficiari de rezultate din ce în ce mai remarcabile. Demersul este cu atât mai spectaculos cu cât problemele abordate au caracter pronunțat de unicitate și de impact în plan social, economic, ecologi, tehnologic.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

În evoluția unei persoane de vârstă activă nu acționează numai un mentor. Evoluția rapidă a situațiilor ne pun uneori pe fiecare dintre noi în situația de a face schimbări în traiectoria profesională și schimbarea radicală a elementelor de referință. Aceste schimbări pot fi lente, între domenii apropiate, sau bruște, între domenii total diferite. Pentru a ne păstra în registrul performanței este necesară găsirea unui mentor, a unui alt mentor. Identificarea lor se poate baza pe o relație cultivată anterior și sau pe o apropiere între portofolii. Astfel de schimbări în traiectoria profesională pot fi favorizate de oportunitatea abordărilor interdisciplinare care sunt de foarte mare actualitate. Important este ca proiectul personal al carierei să urmărească în continuare o traiectorie ascendentă și nu compromisuri determinate de fluctuațiile din ocupare rezultate din crize sau restructurări.

Este util de remarcat aici prezența unor mentori „meteorici”, a unor persoane care intră în viața noastră pe o perioadă foarte scurtă de timp și ne transmit un mesaj. Un astfel de mesaj ne poate schimba radical viața de acum încolo. Apoi dispar. De fapt, ei se numesc *mesageri*. În ce constă mesajul? O atenționare, o oportunitate, o propunere, un îndemn, o decizie. Dacă suntem atenți și ... smeriți, ne oprim asupra ei, o evaluăm și o aplicăm. Este tot o relație de tip INTERNSHIP, chiar dacă este discontinuă.

### **INTERNSHIP - formă de învățare de-a lungul întregii vieți**

S-a menționat în cadrul studiului despre învățarea continuă ca element principal de menținere în trendul de performanță profesională. Învățarea continuă se bazează atât pe sistemul de cursuri și traininguri la anumite perioade de timp, dar și pe acumularea continuă experiență și cunoștințe în cadrul lucrărilor care sunt puse în practică.

În acest context prezența meșterului este salutară și permite o proces continuu de sistematizare - resistematizare a cunoștințelor de specialitate și o plajă mai largă de soluții în cadrul următorului proiect.

Nivelurile superioare de INTERNSHIP se derulează pe perioade mai lungi și sunt marcate de evoluții continui și lente pe perfecționare și performanță.

Stadiul de INTERNSHIP de excelență privește situații mult mai rare dar foarte spectaculoase. Aici se includ și schimburile internaționale, iar mentoratul se manifestă sub forma unor parteneriate în care există un lider la nivelul întregului proiect, dar și lideri conjuncturali pe anumite segmente în care autoritatea lor este mai mare. Armonizarea unei astfel de echipe creează oportunitatea luării unor decizii care privesc grupuri sociale mai numeroase și cu impact deosebit.

Fiecare proiect include o echipă eterogenă care se armonizează și se sudează în cursul aplicației. La final se trec în revistă lecțiile învățate și se cumulează la experiențele anterioare. În următoarele proiecte fiecare persoană are o prestație superioară și indicatorii asumați pot fi mai curajoși.

Prin învățarea continuă se pun în evidență și elemente de selecție astfel încât odată cu atingerea pragurilor de incompetență o parte din persoane rămân cantonate la anumite niveluri și îndeplinesc sarcini de execuție corespunzătoare. Aceasta nu este starea unui eșec. Ea se traduce prin acoperirea mai bună a unor arii de competență cel puțin la fel de importante. Cariera profesională își păstrează trendul ascendent iar eficiența crește.

### **INTERNSHIP sau școala vieții**

Nivelurile 0 și 1 de INTERNSHIP pun în evidență schimbări spectaculoase în viața fiecărui discipol. Aceasta se datorează faptului că se trece de la pregătirea preponderent teoretică și școală la pregătirea practică.

Cu această ocazie se constată în mod frustrant și incorect că ceea ce s-a învățat în școală este complet inutil. Puține cunoștințe din școală sunt utile și necesare în viața reală. Ceea ce este cu adevărat valoros constă și aparatul de deduceri logice și raționamente, de analiză și de corelare.

INTERNSHIP abordează probleme legate de comunicare, schimbare, inovare și creativitate, care sunt instrumente utile pentru punerea în valoare a cunoștințelor din școală. Stagiile de practică și confruntarea cu situații de serviciu, chiar și ca spectator, îl fac pe INTERNSHIP-er să afle mai devreme despre ce îl așteaptă atunci când se va angaja.

Deja persoanele cu care interacționează sunt evaluate, cântărite, apreciate și fiecare INTERNSHIP-er va ști ce să ia de la fiecare pentru a-și pune în valoare bagajul de cunoștințe, competențe, abilități.

Atât rulmentul de socializare cât și activitățile de grup, sau cele individuale pun probleme de adaptare individuală și creează competiție între participanți pentru a rezolva mai bine sarcinile încredințate (pentru că sunt antrenați în unele activități).

Această competiție este fără o miză aparentă imediată, dar mentorul poate face evaluări și poate selecta dintre ei persoane care se remarcă, răspund mai repede și mai bine la temele propuse și pot accede într-o perioadă ulterioară la o poziție în cadrul unor proiecte, fie ca membri debutanți, fie ca membri într-un grup țintă mai select sau în lucrări mai ușoare.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P M.A.O.

În pregătirea pentru intrarea în viața activă, pe lângă angajare se oferă și alternativa începerii unei activități individuale generatoare de venituri, acolo unde calitățile solicitate sunt mai exigente, dar mai potrivite pentru o parte din participanți

Dar, așa cum se întâmplă și în viața reală, nu toți participanții selectați și atrași răspund standardelor unei astfel de activități. Intervin interesele personale, nivelul de pregătire (mediu sau superior), gradul de pregătire profesională (rezultatele din școală și de la absolvire), alte priorități personale, o lipsă de selectivitate, o lipsă de înțelegere a ceea ce li se oferă, o lipsă de imaginație privind utilitatea pentru sine a programului parcurs etc.

Au existat și există diferențe definitorii privind conștiințiozitatea, seriozitatea, responsabilitatea. Totuși, în majoritatea cazurilor sau pus în evidență progrese, chiar dacă într-un bilanț exigent nu ne permite să fim mulțumiți de rezultat.

Totuși, impactul activității INTERNSHIP, ierarhizat pe niveluri și cu aplicare consistentă pe nivelul 1, s-a dovedit foarte util și necesar pentru generațiile actuale de absolvenți. Urmărirea lor după absolvirea programului, cu precădere seriile 1 și 2, au dovedit că în dinamica actuală de dezvoltare economică, în care fluctuațiile de competențe sunt foarte mari, o asistare a absolvenților în a-și evalua forțele și disponibilitatea pentru a le face compatibile cu exigențele viitorilor angajatori este foarte benefică și aduce un plus important de realism în construcția personală a fiecăruia.

## Bibliografie

### Lucrări publicate cu autori din colectivul de lucru

1. V. Avădănei, Lidia Avădănei, Ana Tuduran, Oana Crina Bujor, Diana Amagdei, *Potențialul antreprenorial și de creativitate la granița dintre generații*, în „Progrese în teoria deciziilor economice în condiții de risc și incertitudine”, vol. XII, ed. I. Talabă, Ed. Tehnopress Iași, **2010**, (ISBN 978-973-702-796-2);
2. V. Avădănei, Lidia Avădănei, Oana Crina Bujor, *Viziuni noi în abordarea dezvoltării durabile pentru zona rurală*, în „Rolul euroregiunilor în dezvoltarea durabilă în contextul crizei mondiale”, vol. VII, ed. I. Talabă, Ed. Tehnopress Iași, **2010**, (ISBN 978-973-702-812-9);
3. V. Avădănei, Lidia Avădănei, Oana Crina Bujor, *Ofensiva serviciilor pe orizontul Europa 2020 – incertitudini la frontiera inovării*, în „Rolul euroregiunilor în dezvoltarea durabilă în contextul crizei mondiale”, vol. VII, ed. I. Talabă, Ed. Tehnopress Iași, **2010**, (ISBN 978-973-702-812-9);
4. V. Avădănei, Lidia Avădănei, Maria Magdalena Hisum, *Direcții noi de cercetare în zona montană*, Buletinul AGIR, supliment 1, **2010**, (ISSN-L 1224 – 7928);
5. V. Avădănei, Lidia Avădănei, Lazăr Latu, *Elemente inovative pentru un turism competitiv*, în „Turismul rural românesc în contextul dezvoltării durabile. Actualitate și perspective”, vol. XXII, Ed. Tehnopress Iași, **2011**, (ISBN 978-973-702-838-9);
6. V. Avădănei, Oana Crina Bujor, Lidia Avădănei, *Dezvoltarea aptitudinilor de creativitate în rândul tinerilor pentru un start bun în viața activă*, în „Progrese în teoria deciziilor economice în condiții de risc și incertitudine”, vol. XIII, ed. Dorian Vlădeanu, Ed. Tehnopress Iași, **2011**, (ISBN 978-973-702-863-1);
7. V. Avădănei, Ana Nuți Suci, Lidia Avădănei, Oana Crina Bujor, *INTERNSHIP ca formă activă de dezvoltare personală de-a lungul întregii vieți*, în „Rolul euro-regiunilor în dezvoltarea durabilă în contextul crizei mondiale”, vol. VIII, ed. I. Talabă și colab., Ed. Tehnopress Iași, **2011**, (ISBN 978-973-702-890-7);

Cărți cu autori din colectivul de lucru

1. V. Avădănei, Ana-Nuți Suciuc, Lidia Avădănei, Oana Crina Bujor, *Job Center – broșură metodologică*, Ed. Răzeșu, Piatra Neamț, **2011**, (ISBN 978-606-8187-04-4);
2. V. Avădănei, Ana-Nuți Suciuc, Lidia Avădănei, Oana Crina Bujor, *INTERNSHIP ca măsură activă de ocupare - ghid metodologic*, Ed. Răzeșu, Piatra Neamț, **2011**, (ISBN 978-606-8187-05-1);
3. V. Avădănei, Ana-Nuți Suciuc, Lidia Avădănei, Oana Crina Bujor, *INTERNSHIP – Parteneriat de pregătire a tinerilor absolvenți pentru debutul în carieră* (module de instruire pentru INTERNSHIP-eri de nivel 1), Ed. Răzeșu, Piatra Neamț, 2 volume, **2011**, (ISBN 978-606-8187-06-8);
4. V. Avădănei, Oana Crina Bujor, Lidia Avădănei, Cornelia Stîngu, *Starea economică a județului Neamț 2009 – raport anual*, nr. 2, Ed. Răzeșu, Piatra Neamț, **2011**, (ISSN 2247 – 2509, ISSN-L 2247 - 2509);
5. V. Avădănei, Oana Crina Bujor, Lidia Avădănei, Cornelia Stîngu, *Starea economică a județului Neamț 2010 – raport anual*, nr. 3, Ed. Răzeșu, Piatra Neamț, **2011**, (ISSN 2247 – 2509, ISSN-L 2247 - 2509);

Alte surse documentare consultate

1. St. Dent, *Parteneriatul în afaceri*, Ed. Curtea Veche Publishing, București, **2004**;
2. M. Mocanu, C. Shuster, *Managementul proiectelor*, Editura All Beck, București, **2004**;
3. Al Ries, Laura Ries, *Căderea advertisingului și ascensiunea PR-ului*, Brandbuilders Grup, Iași, **2005**;
4. Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, *Inovația ca soluție în afaceri*, Ed. Curtea veche, București, **2006**;
5. Stephen R. Covey, *Managementul timpului sau cum ne stabilim prioritățile*, Editura Allfa, București, **2007**;
6. B. Faust, M. Faust, *CV-ul perfect. Tot ce trebuie să știi, să spui și să faci ca să obții postul dorit*, Editura Polirom, București, **2007**;
7. Napoleon Hill, *De la idee la bani*, Ed. Curtea Veche Publishing, București, **2007**;
8. J. Jansen, *Managementul carierei. Ghid practic*, Editura Polirom, București, **2007**;

9. R. Labregere, *Managerul începător. Ghid de reușită în noul post*, Editura Polirom, București, **2007**;
10. Pierre Angel, Patrick Amar, *Dicționar de coaching*, Ed. Polirom, București, **2008**;
11. Alain Cardon, *Cum pot deveni Coach*, Ed. Codecs, București, **2008**;
29. M. Kerrigan, *Ce opțiuni am?*, Ed. Curtea Veche Publishing, București, **2008**;
12. Max Landsberg, *Leadership – viziune, motivație, elan*, Ed. Cartea Veche, **2008**;
13. Anthoni Weston, *Creativitatea în gândirea critică*, Ed. ALL, București, **2008**;
14. J. Whitmore, *Coaching pentru performanță*, Ed. Publica, București, **2008**;
15. Gh. Arădăvoaice, *Motivația – metode și tehnici de motivare*, Ed. Antet, Filipești – Prahova, **2009**;
16. Ana Grama și colab., *Tehnologii informaționale în lumea afacerilor*, Ed. SEDCOM LIBRIS, Iași, **2009**;
17. H. Huttter, *Managementul eprsonal al timpului*, Ed. ALL, București, **2009**;
18. R.T. Kiyosaki, *Tânăr și bogat*, Ed. Curtea Veche Publishing, București, **2009**;
19. M. Mangot, *50 experimente în psihologie privind economiile și investițiile. Cum să iei cele mai bune decizii financiare*, Editura Polirom, București, **2009**;
20. A. H. Maslow, *Motivație și personalitate. Cele 7 trepte ale piramidei motivației umane*, Editura Trei, București, **2009**;
21. Michael Masterson, *Pe locuri, fiți gata, țintiți*, Ed. Injoy Books, București, **2009**;
22. R. Nelson-Jones, *Manual de consiliere, Învață ce să spui ca să ajuți*, Editura Trei, București, **2009**;
23. Calzton M. Christensen, M.E. Raznor, *Inovația ca soluție în afaceri*, Ed. Curtea Veche Publishing, București, **2010**;
24. Chip R. Bell, *Manageri și mentori*, Ed. Curtea Veche Publishing, București, **2010**;
25. Roger Martin, *Design of Business*, Ed. Publica, București, **2010**;

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

26. Gh. Militaru, *Managementul serviciilor*, Ed. C.H.Beck, București, **2010**;
27. P. Nica, *Managementul performanțelor resurselor umane*, Editura SEDCOM LIBRIS, Iași, **2010**;
28. T. Peters, *Cercul Inovației*, Ed. Publica, București, **2010**;
29. B. Wall, *Secretul succesului la birou. Cum să-ți pui inteligența emoțională în slujba eficienței tale și a celorlalți*, Editura Allfa, București, **2010**;
30. \* \* \*, *The Essential Drucker*, Ed. Meteor Press, București, **2010**,
31. S. R. Covey, *Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficiente. Lecții importante pentru schimbarea personală*, Editura ALLFA, **2011**;
32. E. Popa, *Invitație la succes. Cum să îți găsești jobul potrivit în România*, Editura All Educational, București, **2011**;
33. Rebecca Shambaugh, *Hillary Clinton – secrete de leadership*, Ed. Curtea Veche Publishing, București, **2011**;
34. A. D. Tantau, *Managementul strategic. De la teorie la practică*, ed a III-a, Editura C. H. Beck, București, **2011**;
35. R. Coch, *Principiul 80/20. Cum să obții mai mult cu mai puțin*, Editura Meteor Press, București, **2012**;



## Mulțumiri

Colectivul care a realizat studiul aduce mulțumiri tuturor celor care au consimțit să colaboreze pentru culegerea și prelucrarea informațiilor sau și-au dat concursul la interpretarea lor.

Mulțumim organizațiilor care au permis realizarea stagiului de practică:

- Instituția Prefectului Județului Neamț,
- Casa Județeană de Asigurări de Sănătate Neamț,
- Direcția Regională de Statistică Nord Est,
- Direcția Județeană pentru Sport și Tineret Neamț,
- Spitalul Județean de Urgență Neamț,
- Direcția Sanitar Veterinară și pentru Protecția Alimentelor Neamț,
- Camera de Comerț și Industrie Neamț,
- Complexul Muzeal Județean Neamț,
- Primăria orașului Bicz,
- Serviciul de Probațiune de pe lângă Tribunalul județului Neamț,
- ASIROM Bicz,
- Farmacia Roznov,
- Hidroserv Bistrița SA Piatra Neamț,
- Hidroelectrică SA Piatra Neamț,
- INFAST SRL Piatra Neamț,
- Centrul Teritorial de Calcul Electronic SA Piatra Neamț,
- Compania Județeană APASERV Neamț,
- Modeling & Media Services Roman,
- Asociația ECOFOREST Neamț,
- Asociația de Inițiativă Locală Roman 2002,
- Asociația Centrul de Incubare Creativ Inovativ de Afaceri Roznov,
- Cabinet de Avocatură Adrian Bourceanu, Piatra Neamț
- MOLDOAGREGATE SRL Grumăzești,
- MAXX Computers SRL Piatra Neamț,
- START UP Projects Consortium SRL Piatra Neamț

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P

M.A.O.

# I N T E R N S H I P M.A.O.

Mulțumim Agenției Naționale a Funcționarilor Publici care a apreciat caracterul inovativ al proiectului și a premiat Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă Neamț la a 4-a ediție a Concursului „Inovație și calitate în serviciul public”

Mulțumim domnului prefect Mihai Archip care, împreună cu Colegiul Prefectural al Județului Neamț, a susținut punerea în practică a proiectului.

Mulțumim domnului Președinte dr. med. Costache Andone și filialei Neamț a Academiei Oamenilor de Știință din România pentru sprijinul moral acordat în realizarea de concepte inovative cu aplicabilitate economică și socială.

Mulțumim domnului Președinte dr. ec. Lazăr Latu și filialei Neamț a Forumului Montan Român pentru susținerea în cercurile științifice locale a ideilor promovate.

Mulțumim domnului cercetător dr. Ion Talabă și Institutului de Studii Economice și Sociale „Gh. Zane” Iași pentru colaborarea la valorificarea științifică a rezultatelor proiectului.

Mulțumim tuturor colaboratorilor pentru efortul susținut depus și pentru încrederea în valoarea și impactul proiectului.

## **Colectivul care a participat la implementarea proiectului**

### **CEO de la organizatiile partenere**

Ana BEREĂ, director executiv AJOFM Neamț, beneficiar proiect,  
Vasile AVĂDĂNEI, președinte CICIA Roznov, partener la proiect,

### **Echipa de management:**

Liliana TRIFAN, manager proiect,  
Anca Felicia GRIGOROAIE, responsabil financiar,  
Alexandru ZAICIUC, consilier juridic,  
Dorin Petru JUVERDEANU, responsabil achiziții,  
Cornelica STÎNGU, director executiv,  
Mariana NĂFĂREANU, asistent,

### **Colectiv de experți:**

Vasile AVĂDĂNEI, expert A,  
Ana Nuți SUCIU, expert A,  
Lidia AVĂDĂNEI, expert B,  
Oana Crina BUJOR, expert C,

Gina Florentina GAVRILOAIE, expert C, asistent IS  
Veronica BARB, expert C, asistent IS  
Cristiana COCIORBĂ, expert C, asistent JC  
Ana VRÂNCEANU (COZMA), expert B, asistent JC  
Marcelica SAVA, expert B, asistent JC.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

I  
N  
T  
E  
R  
N  
S  
H  
I  
P  
M.A.O.

Acest studiu este rezultatul activității unui colectiv intern din echipa de proiect. Și-au adus contribuția mai ales:

**Vasile AVĂDĂNEI, Expert, Coordonator operațional**

Tel: 0721 811362

E-mail: [vasileavadanei2004@yahoo.com](mailto:vasileavadanei2004@yahoo.com)

**Ana - Nuți SUCIU, Expert**

Tel: 0743 041258

E-mail: [an\\_suciu@yahoo.com](mailto:an_suciu@yahoo.com)

**Lidia AVĂDĂNEI, Expert**

Tel: 0728 994399

E-mail: [alidia\\_38@yahoo.com](mailto:alidia_38@yahoo.com)

**Oana - Crina BUJOR, Expert**

Tel: 0749 954334

E-mail: [oana\\_crin@yahoo.com](mailto:oana_crin@yahoo.com)

**Cornelica STÎNGU, Expert**

Tel: 0721 693648

E-mail: [cornelicast@yahoo.com](mailto:cornelicast@yahoo.com)

**Cristiana COCIORBĂ, Asistent**

Tel: 0742 153642

E-mail: [clistiana@yahoo.com](mailto:clistiana@yahoo.com)

**Veronica BARB, Asistent**

Tel: 0740 805984

E-mail: [oniga.veronica@yahoo.com](mailto:oniga.veronica@yahoo.com)