Capitolul 2
COMPETENȚE SOFT NECESARE UNUI LOC DE MUNCĂ

PATH FOR CAREER

Erasmus+ Nr 2018-1-RO01-KA204-049513

Parteneriat strategic din programul Erasmus+

ACORD **Nr. 2018-1-RO01-KA204-049513**

Proiect coordonat de:
Asociația **SMART EDUCATIONAL PROJECTS**
Strada Calea Severinului, Nr.59, Bl.1, Ap1
TÂRGU JIU
România

https://path4career.eu/ https://twitter.com/path4career1

https://www.facebook.com/Path4Career1/

Partenerii de proiect

SMART EDUCATIONAL PROJECTS
www.sep_ngo.eu

acrosslimits
www.acrosslimits.com

ESSENIA University and Enterprise Training Partnership UETP
www.esseniauetp.it

UCAM Universidad Católica de Murcia
www.ucam.edu

Interactive4D
www.interactive4d.com

MBM Training & Development Center Ltd
www.mbmtrainig.uk

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație reflectă doar părerile autorilor și Comisia nu poate fi considerată responsabilă pentru nicio utilizare a informațiilor conținute de această publicație.

Informații suplimentare despre Erasmus+ sunt disponibile pe Internet prin Platforma Erasmus+ Project Results https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Cuprins

A. Cadrul teoretic (realizat de UCAM)

1. Introducere……...……...…….....……..3
2. Cele mai bune practici și metode pentru predarea și învățarea competențelor soft……..19
   2.1. Sprijinul guvernamental și educația instituțională …….....19
   2.2. Principalele provocări ale orientării în carieră în școli și colegii ……..….….20
   2.3. Exemple de bune practici ale actorilor statali și nestatali ……...….21
      2.3.1. Regatul Unit …….…..…21
      2.3.2. Franța ……..….….24
      2.3.3. Malta ……..…..…..25
      2.3.4. Italia ……...……28
      2.3.5. România ……..…...……33
      2.3.6. Spania ……...……..35
   2.4. Instrumente online pentru evaluarea softului referitor la ocuparea forței de muncă 47
   2.5. Observații finale ……...……..49
   Referințe 50

B. Activități de învățare practică (realizat de SEP)

1. Creativitatea.....52
2. Managementul timpului 58
3. Rezolvarea de probleme..... 66
4. Munca în echipă 74
5. Leadership 80
   Referințe 88

A. CADRUL TEORETIC

I. INTRODUCERE

În acest capitol, vom analiza în funcție de cele mai recente cercetări academice, de ce competențele soft sunt atât de importante atunci când căutăm un loc de muncă sau când vrem să ne îmbunătățim abilitățile pentru a putea avea acces la o poziție mai bună la locul de muncă.

Dar înainte de aceasta, vom prezenta o listă cu cele mai importante competențe soft din acest proiect:

Competențele soft

- Expresia „competențe soft" este un termen umbrelă care include totul, de la abilitățile sociale la abilitățile de comunicare, la inteligență emoțională și trăsături de caracter personal.
- Un termen sociologic legat de „EQ-ul" unei persoane (Coeficient de inteligență emoțională), grupul de trăsături de personalitate, farmec social, comunicare, limbaj, obiceiuri personale, prietenie și optimism care caracterizează relațiile cu alți oameni.
- Competențele soft completează abilitățile tehnice dobândite de-a lungul timpului (hard skills) (parte a IQ-ului unei persoane), care sunt cerințele profesionale ale unui loc de muncă și al multor altor activități.
- Competențele soft sunt atribute personale, de obicei legate de modul în care lucrați și interacționați cu ceilalți, care sunt necesare pentru succesul și dezvoltarea carierei. Competențele soft facilitează construirea relațiilor cu alți oameni, lăsând în acest fel oamenii să cunoască adevărata voastră imagine, facilitând astfel apariția mai multor oportunități legate de carieră.

Diferențele dintre Aptitudinile personale și sociale și Abilitățile tehnice

- Abilitățile tehnice sunt abilități direct legate de job, denumite de obicei abilități specifice postului, cum ar fi programarea pe calculator, analiza datelor, lucrări de zidire etc.

- Ele sunt cuantificabile, testabile și mai ușor de învățat în comparație cu competențele soft

❖ **Creativitatea**

Creativitatea este prima abilitate non-tehnică pe care angajatorii o caută cel mai mult la candidați. Aceasta este definită ca fiind capacitatea de a inventa și dezvolta idei originale în special în arte, deși ea poate acoperi și alte domenii (economie, drept, științe sociale și științe umaniste în general). Este esențial să înțelegem că oamenii nu trebuie să fie pictori, graficieni sau scriitori pentru a fi creativi. Creativitatea nu se referă numai la a excela în eforturile artistice, ci și la capabilitatea de a rezolva probleme cu relevanță și cu o gândire inovatoare. Gândirea creativă găsește soluții noi la probleme, chiar dacă uneori ele par neortodoxe. Ea poate ajuta echipele și organizațiile să evolueze în direcții mai productive. Din aceste motive și din multe altele, această agilitate mentală pe care o numim creativitate este extrem de valoroasă pentru firme în ziua de azi. Din punctul nostru de vedere, toate celelalte aptitudini implică creativitate.

O persoană creativă își dezvoltă talentul, concentrându-se pe idei noi, puncte de vedere, perspective etc. Din acest motiv, creativitatea nu este o forță exterioară sau o aptitudine rară; ea este un obicei care poate fi învățat și practicat în fiecare zi, prin mijloace diferite.

Următoarele secțiuni oferă un scurt cadru al **tehnicilor de gândire creativă:**

- **Brainstorming-ul** este o tehnică practicată de un grup de oameni care vin cu idei pe un anumit subiect, fără a lua în considerare cât de practice s-ar putea dovedi a fi. Scopul este acela de a veni cu o soluție inovatoare, care altfel nu ar avea loc. Deși multe dintre ideile generate nu sunt fezabile, trecându-se peste restricțiile practice și permițându-se o exprimare liberă, rezultatul final este deseori o idee care poate fi transformată într-o soluție viabilă.
- Întrebările de tipul **„ce-ar fi dacă”** oferă instrumente pentru sporirea creativității. De exemplu, dacă vă întrebați „Ce-ar fi dacă rulăm procesul cutare invers față de cum îl facem în prezent?” sau „Ce s-ar întâmpla dacă am elimina pasul 5 din proces?”, acest lucru ar putea duce la o îmbunătățire a productivității sau la o creștere. Întrebările de tipul „ce-ar fi dacă” pot fi sursa unor idei incredibile.
- **Jocul de roluri** vă poate oferi o perspectivă diferită, care poate duce la idei noi. De exemplu, o sesiune de jocuri de rol în care simulați că sunteți un client, vă poate oferi o mai bună înțelegere a ceea ce gândește clientul dvs. în timpul prezentărilor pe care le susțineți. Acest lucru vă poate ajuta să anticipați obiecțiile obișnuite ale clienților și să dezvoltați un plan care să le contracareze.

<u>Creativitatea se poate îmbunătăți prin:</u>

- Observarea detaliilor

- Deschidere
- Visarea cu ochii deschiși
- Asumarea riscurilor

❖ **Comunicarea**

Comunicarea eficientă este compusă din cinci elemente. Comunicarea verbală se referă la capacitatea de a vorbi clar și concis. **Comunicarea non-verbală** include capacitatea de a proiecta un limbaj pozitiv al corpului și al expresiilor faciale. **Comunicarea auditivă** este capacitatea de a asculta și a și auzi ceea ce spun alții. **Comunicarea scrisă** se referă la priceperea de a compune mesaje text, rapoarte și alte tipuri de documente. Iar **comunicarea vizuală** presupune capacitatea de a transmite informații cu ajutorul imaginilor și al altor mijloace vizuale. Abilitățile de comunicare îmbunătățesc performanța, deoarece ajută la obținerea unor așteptări clare de la manager, astfel încât munca depusă să fie de calitate. Pentru a putea îmbunătăți această abilitate, sunt recomandate cursurile de vorbit în public.

De ce este căutată de angajatori: lucrătorii sunt mai productivi atunci când știu cum să comunice cu colegii lor. Dacă puteți exprima în mod clar cine, ce, când, unde, de ce și cum este un proiect, atunci cu siguranță veți avea un mare avantaj.

Cum se poate obține: O modalitate de perfecționare a abilităților de comunicare și prezentare este de a vă înscrie în Toastmasters, o organizație națională care oferă ateliere de vorbit în public.

Caracteristicile unui comunicator eficient:

- Ascultarea activă
- Adaptabilitatea - adaptarea stilurilor dvs. de comunicare pentru a face față oricărei situații
- Claritatea
- Încrederea și asertivitatea
- Feedback-ul constructiv - a-l oferi și a-l primi
- Inteligența emoțională - identificarea și gestionarea propriilor emoții, precum și emoțiile altor persoane
- Empatia
- Aptitudini interpersonale - abilități sociale, utile în special pentru construirea de raporturi trainice

- Interpretarea limbajului corporal - acest lucru vă va ajuta să înțelegeți cum se simte cineva
- Deschiderea
- Răbdarea
- Simplificarea complexității
- Povestirea

❖ **Munca în echipă**

Succesul unei companii depinde foarte rar de o singură persoană care le face pe toate singur/ă. Succesul este rezultatul mai multor persoane care lucrează împreună spre un scop comun. Calitatea muncii crește atunci când oamenii își unesc forțele și abilitățile individuale pentru a colabora. Atunci când angajații își sintetizează diversele talente, toată lumea câștigă. Orice angajator își dorește un jucător de echipă, deoarece:

- Apar mai puține conflicte
- Sunt mai mici șansele ca oamenii să plece
- Locul de muncă va fi mai atractiv pentru potențialii viitori angajați

<u>Caracteristicile unui coleg de echipă eficient:</u>

- Ascultarea activă - ascultați preocupările, opiniile și ideile altora
- Asertivitatea, nu agresiunea
- Colaborarea și cooperarea
- Coordonarea
- Delegarea - dacă pentru o anumită sarcină cineva afișează aptitudini (mai) bune, delegați, întrucât acest lucru ajută la rezultatul final
- Empatia
- Ascultarea îndrumărilor liderilor
- Oferirea și primirea de feedback constructiv
- Ajutorul acordat celorlalți în rezolvarea problemelor
- Aptitudinile interpersonale
- Autocunoașterea, cum ar fi: cunoașterea rolului, a propriilor puncte forte și a celui mai bun mod de a ajuta.
- Medierea în scopul ajungerii la un acord
- Negocierea și compromisul
- Conștientizarea propriei situații
- Împărtășirea informațiilor și a ideilor

- Recunoașterea contribuției altora
- Aprecierea și valoarea acordate abilităților, experiențelor și contribuțiilor altora
- Susținerea planului chiar dacă nu sunteți pe deplin de acord cu el.

De ce angajatorii îl caută: Angajatorii caută ca jucătorii de echipă să poată ajuta la crearea unei culturi prietenoase la birou, lucru care ajută la păstrarea angajaților și care, la rândul său, atrage talente de vârf. În plus, buna colaborare cu colegii, va îmbunătăți calitatea muncii depuse.

Cum se poate obține: pentru a trezi bunăvoință, acordați o mână de ajutor atunci când vedeți că un coleg are nevoie. Un alt mod de a construi relații este de a acoperi un coleg de serviciu în timp ce acesta este în concediu.

❖ **Adaptabilitatea**

De ce este necesară: lucrurile nu merg întotdeauna așa cum ne dorim, iar în loc să îl iei pe nu în brațe, trebuie să fii capabil să te răsucești pe călcâie și să găsești soluții alternative. Liderii de succes sunt cei care știu să fie flexibili atunci când apar probleme.

Caracteristicile unei adaptabilități eficiente:

- Analiza
- Calmul
- Curiozitatea - vreți să aflați detalii despre acel obiect, metodă sau tehnologie nouă.
- Procesul decizional
- Disciplina
- Flexibilitatea
- Concentrarea
- Abordarea solicitărilor neprevăzute
- Deschiderea
- Optimismul și pozitivismul
- Organizarea
- Răbdarea
- Încrederea în sine
- Autogestionare - asumarea responsabilității pentru propria învățare
- Automotivarea

De ce o caută angajatorii: În orice loc de muncă, viteza schimbării este atât de rapidă, încât angajatorii au nevoie de lucrători care se pot adapta la schimbările din industrie și care pot menține compania în pas cu vremurile.

Cum se poate obține: Căutați să fiți unul dintre primii care îmbrățișează schimbarea. De exemplu, adaptarea la tehnologie fără a plânge după ceea ce a fost adevărat ieri este esențială pentru ca cineva să fie perceput ca o persoană capabilă să-și asume noi provocări. Informați-vă despre sesiuni de formare și apoi oferiți-vă să-i învățați pe colegi ceea ce ați învățat dvs.

- **Rezolvarea de probleme**

De ce ai nevoie de ea: Atunci când apare o problemă, poți fie să te plângi, fie să iei măsuri. Idee: cea din urmă vă va face remarcat. Să știi să gândești independent te poate face indispensabil pentru un angajator.

Caracteristicile unei persoane capabile să rezolve probleme, eficiente:

- Analiza
- Creativitatea
- Procesul decizional
- Determinarea
- Inițiativa
- Gândirea laterală
- Gândirea logică
- Negocierea
- Observațiile critice
- Perseverența
- Convingerea

De ce angajatorii o caută: Nimic nu este permanent. Firmele se bazează pe persoanele capabile să rezolve probleme - cei mai buni din firma respectivă - pentru a face față provocărilor neașteptate.

Cum se poate obține: Abordați-vă întotdeauna șeful cu o soluție, nu cu o problemă. Așadar, atunci când apare o problemă, stai jos și gândește-te la modul în care o poți rezolva, *înainte* de a o aduce la cunoștința superiorului.

❖ Rezolvarea conflictelor

De ce ai nevoie de ea: De fiecare dată când într-o organizație există mai multe persoane, la un moment dat se va isca un conflict. Și este firesc să fie așa. Prin urmare, a fi capabil să rezolvi problemele cu colegii te va ajuta să-ți menții relațiile cu aceștia și să lucrezi mai eficient.

De ce angajatorii și-o doresc: Capacitatea de a lucra constructiv, trecând peste dezacordurile cu ceilalți este un indicator sigur al nivelului de maturitate, dar și al unui potențial de leadership. O astfel de persoană ajută la promovarea unui mediu de muncă sănătos și de colaborare.

Cum se poate obține: Cel mai bun mod de a rezolva dezacordurile dintre colegi este de a aborda problemele direct, dar cu blândețe. Așadar, atunci când aveți rolul de mediator, lăsați ambele părți să-și exprime nemulțumirile fără prejudecăți, iar apoi colaborați cu toții la găsirea unei soluții.

❖ Etica muncii

O etică a muncii solidă arată unui superior că dvs. considerați munca foarte importantă iar pentru asta sunteți punctual, organizat, respectați termenele, rămâneți concentrat pe problemă etc. Acest lucru înseamnă că puteți lucra independent, dar puteți urma și ordine.

Este posibil să fiți nevoit să desfășurați activități sub nivelul dvs. de experiență, dar acest lucru nu va face decât să arate unui angajator că dvs. sunteți gata să faceți treabă indiferent de acest lucru. O etică solidă a muncii este, de obicei, o abilitate naturală sau este posibil să fi fost inoculată ca fiind importantă.

Caracteristicile unei etici ferme:

- Responsabilitatea
- Standarde înalte
- Atenția
- Angajamentul
- Competitivitatea
- Disciplina
- Sinceritatea
- Inițiativa
- Maximizarea propriilor puncte forte
- Optimism - chiar și în situații dificile
- Organizarea
- Persistența și perseverența

- Productivitatea - finalizarea sarcinilor concret și eficient
- Profesionalismul
- Punctualitatea
- Încrederea
- Responsabilitate
- Căutarea unui feedback constructiv
- Autoîndrumarea
- Automotivarea
- Autosupravegherea

Notă:

Empatia este o parte importantă în crearea unei culturi de muncă etice, pozitive și încurajatoare.

Atenția acordată lucrurilor pe care le faci și clienților tăi este însăși esența unui angajat bun. A exprima emoții, a fi capabil de a realiza conexiuni cu clienții, de a le arăta respect și înțelegere față de ceea ce doresc constituie un imens atu pentru orice organizație.

Empatia înseamnă și posibilitatea de conexiune cu semenii și colegii. Această abilitate vă poate ajuta să vă construiți potențialul de persoană care lucrează eficient, dar care percepe și emoțiile și comportamentul uman.

❖ **Gestionarea timpului**

Încercarea de a face totul în același timp nu este un mod eficient de a lucra și de multe ori vă poate face să vă simțiți dezorganizați și stresați. Gestionarea timpului este o modalitate de delegare a timpului pentru activități specifice. Acest lucru vă permite să vă gestionați eficient volumul de muncă și timpul, astfel încât să fiți cât mai productivi. Trebuie să puteți să prioritizați sarcinile, să le încheiați înainte de a deveni urgente și să știți când să delegați anumite sarcini altora.

Caracteristicile unei gestionări eficiente a timpului:

- Procesul decizional
- Delegarea
- Concentrarea
- Setarea unor obiective
- Organizarea
- Planificarea

- Prioritizarea
- Responsabilitate
- Conștientizarea propriei situații
- Managementul stresului și capacitatea de adaptare

❖ **Leadership**

De ce ai nevoie de acesta: Abilitățile de leadership sunt un amestec din toate celelalte competențe soft, deoarece vei putea lucra atât independent, cât și în echipă, dar vei putea prelua și conducerea echipei, pentru mai multă eficiență. Leadershipul este abilitatea cel mai puțin dezvoltată individual, motiv pentru care și există numeroase cursuri de leadership. A avea încredere și o viziune clară vă poate ajuta să vă influențați colegii și să-i convingeți de ideile dvs. acum și pe viitor. Afișarea unor astfel de abilități de leadership vă ajută să obțineți vizibilitate în cadrul unei organizații, ceea ce poate duce la mai multe oportunități pentru promovare sau creșteri salariale.

Caracteristicile unui lider eficient:

- Capacitatea de a lucra cu o minimă îndrumare și supervizare
- Asumarea și responsabilitatea
- Ascultarea activă
- Autenticitatea
- Rezolvarea conflictelor
- Procesul decizional
- Inteligența emoțională
- Empatia
- Flexibilitatea
- Generozitatea
- Modestia
- Motivarea
- Altruismul
- Planificator strategic
- Încurajator
- Încrederea
- Delegarea
- Gestionarea situațiilor de criză
- Părere constructivă și încurajare

- Vede imaginea de ansamblu
- Oferă îndrumare și instrucțiuni clare

De ce angajatorii și-l doresc: șefii și managerii caută întotdeauna angajați cu potențial de conducere, deoarece acești lucrători vor putea prelua într-o zi frâiele și vor duce mai departe moștenirea companiei.

Cum se poate obține: a fi lider nu înseamnă doar ca oamenii să facă ce vrei. A fi un lider înseamnă a inspira și a-i ajuta pe ceilalți să-și atingă potențialul maxim. O modalitate de a face acest lucru este de a deveni supervizor în timpul stagiului de practică, ceea ce vă oferă posibilitatea de a gestiona oamenii, de a învăța cum să motivați o echipă și să vă asumați mai multă responsabilitate.

După ce vor fi expuse competențele soft, care sunt direct legate de obiectivele acestui proiect, vom continua analiza subliniată de autorii principali.

Conform celor spuse de Tino (2018: 100):

> *„Natura competențelor soft poate fi rezumată în ceea ce Hurrel, Scholarios și Thompson descriu drept cunoștințe combinate cu răspunsuri dobândite prin experiență, la stimuli de mediu și cu disponibilitatea de a depune eforturi pentru identificarea unor răspunsuri naturale la situații speciale. Pe scurt, [...] astăzi, subiectul competent nu este cel care reproduce cunoștințe într-un mod lipsit de ambiguitate și rigid, ci acela care știe să utilizeze cunoștințele învățate într-un mod creativ și flexibil, adaptându-se diferitelor situații și identificând soluții creative la probleme nou apărute”.*

În ceea ce privește conceptul de „subiect competent” - unul dintre obiectivele educației în școli, dar și în universități - este foarte interesantă reflecția pe care Albert Einstein o dezvoltă într-un discurs ținut la Universitatea din Albany (statul New York), cu ocazia sărbătorii tricentenarului învățământului superior din America, pe 15 octombrie 1931 (Einstein, 1995: 40):

> *Vreau să mă opun ideii că școala ar trebui să învețe direct acele cunoștințe și acele realizări pe care cineva va trebui să le folosească direct, mai târziu în viață. Provocările vieții sunt mult prea variate, pentru ca o asemenea pregătire specializată la școală să pară posibilă. În afară de asta, mi se pare inacceptabil să tratez un individ ca pe un instrument fără viață. Școala ar trebui să țintească întotdeauna ca tânărul să o termine având o personalitate armonioasă, nu ca un specialist. Acest lucru este, în opinia mea, adevărat într-un anumit sens chiar și pentru școlile tehnice, ai căror elevi se vor dedica unei profesii bine definite. Dezvoltarea capacității generale de a gândi și judeca independent ar trebui*

întotdeauna pusă pe primul loc, nu dobândirea unor cunoștințe speciale. Dacă o persoană stăpânește fundamentele subiectului său și a învățat să gândească și să lucreze independent, cu siguranță își va găsi calea și, în plus, se va putea adapta mai bine la progres și schimbări decât persoana a cărei pregătire constă în principal în dobândirea unor cunoștințe detaliate.

După cum putem vedea, în acest fragment Einstein subliniază implicit importanța a ceea ce putem defini drept „competențe soft", cum ar fi: flexibilitatea și adaptabilitatea (considerate atât ca o capacitate de a experimenta schimbări ca o oportunitate pentru dezvoltarea noastră personală, cât și pentru dobândirea de noi cunoștințe); creativitatea (capacitatea de a crea idei noi pentru procesul de inovare); învățarea de a învăța (capacitatea de a învăța singur); gândirea critică, un concept strict legat de „creativitate" și considerat a fi capacitatea de a gândi creativ, de a explica, de a analiza și de a evalua diferite probleme în diferite situații sau contexte; și, în sfârșit, rezolvarea situațiilor problematice, care constă în capacitatea de a identifica și analiza o problemă, de a evalua corect și de a găsi soluții alternative și potrivite. Cu alte cuvinte, potrivit lui Einstein, numai dacă școala și universitatea permit studentului să dezvolte aceste capacități, vom putea crește ca o „personalitate armonioasă", ceea ce presupune o ideea contrară celei a unui „instrument lipsit de viață". În acest sens, putem considera competențele soft ca niște instrumente care permit oamenilor să fie energici, eficienți și proactivi, în special în ceea ce privește problema muncii (sau satisfacția la locul de muncă).

În mod curios, punctul de vedere al lui Albert Einstein anticipează poziția lui Edumd Phelps, câștigătorul premiului Nobel în economie, în 2014.

După cum subliniază Phelps în articolul său „Predarea dinamismului economic" (Phelps, 2014):

> *„economiilor de astăzi le lipsește spiritul inovator. Piețele muncii nu au nevoie doar de mai multă expertiză tehnică; ele necesită un număr tot mai mare de competențe soft, cum ar fi capacitatea de a gândi creativ, de a dezvolta soluții creative la provocări complexe și de a se adapta la circumstanțele în schimbare și la noi constrângeri".*

Este foarte important să subliniem faptul că și în acest caz putem găsi unele dintre competențele soft ce s-au dovedit a fi cele mai căutate pe piața muncii, cum ar fi „capacitatea de a gândi creativ" și „de a dezvolta soluții creative la provocări complexe" (direct legată de capacitatea de a dezvolta atât creativitatea, cât și abilitatea de a rezolva situații problematice) și capacitatea de „a se adapta la circumstanțele în schimbare și la noi constrângeri", ceea ce este în mod evident legat de „adaptabilitate".

Doar prin crearea unor subiecți independenți, creativi și flexibili putem spera să creștem dinamismul economic al societății noastre. Acest lucru a fost evident pentru Einstein în anii ’30 ai secolului XX; acest lucru îi este clar lui Edmund Phelps în primii ani ai noului mileniu.

Dar dacă vom citi articolul lui Phelps până la final, vom găsi o altă abordare interesantă privind importanța și, de asemenea, nevoia de competențe soft pe piața locurilor de muncă a secolului XXI, atât în Europa, cât și în Statele Unite.

Potrivit lui Phelps, care este directorul Centrului pentru capitalism și societate de la Universitatea din Columbia, „Un prim pas necesar este restabilirea științelor umaniste din cadrul programelor de liceu și universitare”, deoarece „expunerea la literatură, filosofie și istorie îi vor inspira pe tineri să caute o viață bogată - o viață care să cuprindă contribuții creative și inovatoare pentru societate”.

Acesta este, de asemenea, un obiectiv fundamental pentru Garza-Puente (2019), care insistă asupra necesității unei abordări umaniste a sistemului educațional de mâine. Studiul său tratează din nou conceptul de competențe soft din traducerea sa literală în limba spaniolă („habilidades blandas”). Punctul cheie al studiului este aprofundarea legăturii dintre noua pedagogie umană (predarea) și competențele soft (creativitatea și inteligența emoțională). Scopul este acela de a oferi o pregătire completă și cuprinzătoare de-a lungul vieții. Educația prin aplicarea și cu sprijinul tehnologiilor informaționale și de comunicare constă în revitalizarea umanității, atât de deformată de gestionarea cunoștințelor și tehnologiilor, prin compararea tranziției personalității dobândite prin tehnologie, restructurarea metodologică a cadrelor didactice în vederea transformării elevului într-o ființă umană, o condiție atât de necesară în aceste vremuri. Deși autorul nu se ocupă exclusiv de un anumit nivel de educație, Garza-Puente (2019) confirmă importanța educației emoționale ca parte a competențelor soft ce pot fi instruite, evidențiate în inteligența emoțională și combinate cu educația primită, permit satisfacerea relațiilor sociale ale elevului ca parte a formării sale integrale. Pe scurt, adoptând o pedagogie umană care pune pe locul doi ceea ce se pierde prin aplicații, emoția, interrelațiile, construcția și motivația vor fi afectate direct.

Școala secolului XXI consolidează o gândire umanistă în conformitate cu o eră reprezentată de diversitate și dinamism social. Dezvoltarea tehnologică a generat un cadru cibernetic și de sisteme informatice de comunicare rapidă, dar care nu mai acordă importanță relațiilor umane, făcând individul să existe, uitându-se partea socială, de aici nevoia de a se relua o pedagogie umană, care pune preț pe emoții, pe dezvoltarea capacităților și extinderea creativității (Garza - Puente, 2019: 43).

Din aceste motive, este important ca în universități studenții să fie instruiți în competențe soft, astfel încât aceștia să poată absolvi beneficiind de instrumente care să le adauge un avantaj diferențiator care să le permită să fie competitivi pe piața muncii, să obțină locuri de muncă bune, bine plătite și, în general, să își mențină un sentiment ridicat de bunăstare cu sine însuși și în diferite domenii ale vieții personale.

Pentru predarea acestor competențe este necesară modificarea conținutului predării, acordându-se o importanță mai mare atât cunoștințelor tehnice, cât și abilităților generale. Acest lucru ar putea fi susținut de un proces formal, sistematic și pe termen lung, care definește în mod clar nivelul dorit al acestor abilități și cel atins de studenți, și oferă permanent studenților spații pentru integrarea competențelor soft în profilul lor pe tot parcursul carierei (Tito Maya și Serrano Orellana, 2016:72).

Totuși, piața muncii pune din ce în ce mai mult preț pe competențele soft față de cele tehnice. În timp ce acestea din urmă sunt ușor de obținut, învățarea competențelor personale poate dura mulți ani. Singer, Guzmán și Donoso (2009) subliniază că, fie și intervențiile unice, cum ar fi participarea la ateliere de competențe soft, îmbunătățesc în mod semnificativ aceste competențe în rândul studenților, așa că sugerează ca strategiile sistematice pe termen mediu și lung să poată fi generate pentru a se obține beneficii mai mari (și vom vedea câteva exemple practice în partea a doua a acestui capitol).

Pe de altă parte, rolul guvernului este esențial și în dezvoltarea competențelor soft, întrucât acesta se află în mijlocul orientărilor pe care trebuie să le urmeze planurile educaționale pentru a putea atinge obiectivele urmărite de societate. Statele precum La Rioja din Spania au înregistrat progrese semnificative în acest domeniu, iar guvernul regional a promovat inițiativa de colaborare cu universitățile în lupta împotriva șomajului, printr-un proiect care vizează educarea studenților în competențe soft, așadar studenții sunt protagoniștii obiectivului lor de a-și îmbunătăți opțiunile de angajare (EuropaPress, 2014). Acest lucru este privit cu o foarte mare importanță și în Italia, unde, după cum explică Tino (Tino, 2018: 102):

Ministerul italian al educației a implementat regulamentul privind noua obligație educațională (22 august 2007) prin ceea ce s-a numit „competențe transversale”:

a) Învățarea de a învăța: fiecare subiect trebuie să-și poată organiza propria modalitate de învățare în funcție de timpul disponibil, cu ajutorul diferitelor resurse și metode.

b) Proiectare: capacitatea de a dezvolta și implementa proiecte legate de activități de studiu și de lucru, pentru a defini obiective și strategii;

c) Comunicare: abilitatea de a transmite sau înțelege mesaje de diferite tipuri transmise folosindu-se diferite limbi, instrumente și cunoștințe;

d) Colaborare și participare: capacitatea de a interacționa în grupuri, de a pune în valoare propriile idei și capacități, dar și ale altora și de a gestiona conflictele pentru a se putea obține rezultatul colectiv;

e) Acționare în mod autonom și responsabil: cunoașterea modului de a intra în viața socială activ, conștient și responsabil;

f) Rezolvarea problemelor: abordarea situațiilor problematice, prin identificarea resurselor și soluțiilor adecvate;

g) Identificarea legăturilor și relațiilor: dezvoltarea de argumente coerente, identificarea corelărilor dintre fenomene, evenimente și concepte ce aparțin și unor domenii disciplinare diferite;

h) Dobândire și interpretare informații: dobândirea și interpretarea în mod critic a informațiilor primite.

Dacă ar fi să comparăm aceste competențe soft cu contextul european, vom ajunge la aceleași concluzii, așa cum a demonstrat Maria Cinque (Cinque, 2016) prin compararea definițiilor competențelor soft în funcție de principalele taxonomii științifice și academice și prin descoperirea că „programele majorității universităților europene sunt încă ancorate în predarea competențelor științifice tradiționale, în loc să acorde atenție competențelor soft și complementare” (391) și că „școlile trebuie să doteze elevii cu instrumentele de care au nevoie pentru ca acești să poată prospera ca niște ființe umane bine echilibrate” (402). Musicco (2018) demonstrează, de asemenea, aceleași puncte, revenind la analiza lui Cinque și comparând diferitele contexte din Germania, Austria, Belgia, Danemarca, Spania, Franța, Regatul Unit, Italia și Portugalia. Concluzia este aceeași (Musicco, 2018: 118): „piața pretinde disponibilitatea unor oameni flexibili, capabili, creativi, dornici să contribuie la procesul de inovare aflat în curs, capabili să își asume responsabilități, versatili și incluzivi”.

Putem verifica validitatea acestui cadru teoretic și prin reflecțiile membrilor acestui proiect european.

Conform AcrossLimits, o IMM dinamică din Malta care oferă soluții tehnologice creative și asigură servicii de consultanță specializată în multe țări europene, multe persoane caracterizează competențele soft ca fiind legate de inteligența emoțională, de capacitatea de a recunoaște și gestiona propriile emoții și pe ale altora. Cu toate acestea, în realitate, aceste competențe

depășesc acest lucru înspre domenii mai largi ale modului de organizare personală și de a vedea viața. Vestea bună este că puteți învăța și dezvolta competențele soft la fel de bine precum abilitățile tehnice. Vestea proastă este că de multe ori este mult mai dificil și nu există un mod ușor de a măsura succesul. Spre deosebire de abilitățile tehnice, nu există niciun examen care să demonstreze că le deții. Măsurarea succesului în dezvoltarea competențelor soft se face printr-o gestionare corectă a relațiilor cu cei din jur: familie, prieteni și colegi, precum și cu clienții și cu cei care îți oferă bunuri sau servicii. Competențele soft sunt foarte importante în gestionarea relațiilor interpersonale, pentru luarea deciziilor corecte, pentru o comunicare eficientă și pentru dezvoltarea personală și a celor din jurul tău. În legătură cu aceasta, putem urma 10 sfaturi pentru a ne îmbunătăți competențele soft:

1. Conștientizare: trebuie să începeți făcând o listă de competențe care vă lipsesc, aflându-le discutând cu prietenii apropiați, colegii etc. Conștientizarea este primul pas în clădirea unor competențe soft.
2. Interacționează: pentru a te putea înțelege cu colegii, ar trebui să interacționezi mai mult cu ei.
3. Fii optimist: emană pozitivism și răspândește un optimism contagios
4. Auto-motivația: stabilește-ți obiective personale pentru a atinge noi țeluri și păstrează-le pentru tine
5. Un ego iertător și binevoitor - Fii umil, acceptă și învață sincer din critici.
6. Fii un jucător de echipă - Învață să ai încredere, să construiești prietenii, să stabilești obiective comune, să oferi sprijin, prietenie și să ajuți!
7. Comunică eficient - Fii clar, cu tact, diplomatic și menține ritmul unei conversații.
8. Fii original: fii creativ și perfecționează-ți abilitățile inovatoare și creative
9. Privește imaginea de ansamblu - Ia în considerare toate aspectele, oportunitățile, amenințările și situațiile de urgență potențiale
10. Învață să prioritizezi.

După cum se vede, acestea sunt sfaturi utile pentru a se putea observa care competențe soft sunt cele mai importante, mai ales dacă le raportăm la piața muncii.

Pentru a încheia această parte, putem rezuma această introducere teoretică în problema competențelor soft spunând că:

a) abilitățile teoretice și tehnice sunt dezvoltate în școală doar prin disciplinele de studiu, dar, așa cum am explicat, nu putem uita că unele dintre competențele soft sunt înnăscute (și pot fi îmbunătățite prin diferite metode și tehnici), iar altele pot fi dobândite prin instruire;

b) competențele soft se dezvoltă cu ajutorul unor modele, printr-o experiență reflexivă și mai puțin prin situații explicite de învățare. În acest sens, este foarte important să înțelegem sensul competențelor de a fi creativ și de a avea capacitatea de a rezolva probleme.

Creativitatea este capacitatea de a crea lucruri. Mulți oameni se consideră „raționali", „logici" sau „pragmatici" și avem senzația că doar artiștii ar trebui să fie creativi. Însă: credeți că Einstein sau Steve Jobs erau niște artiști? Probabil că nu. Pe de altă parte, ei au fost doi dintre cei mai creativi oameni din domeniile lor. Deoarece creativitatea înseamnă a lua o problemă sau o provocare și a o privi dintr-o perspectivă nouă și diferită. Să găsești noi moduri de a face ceva, noi perspective, noi paradigme. Creativitatea noastră este „adormită" doar de societate și/sau de sistemul de învățământ, dar ea nu este complet distrusă. Pe de altă parte, atunci când vine vorba de „capacitatea de a soluționa probleme", putem lua în considerare câteva aspecte: tipurile de probleme care ajută adulții să crească cel mai mult sunt acelea suficient de stimulante pentru a necesita un anumit control asupra strategiilor cognitive și metacognitive. O modalitate de a îmbunătăți abilitățile de rezolvare a problemelor este să vă concentrați pe procese, nu pe rezultate. O ghidare a procesului „Cum pot face acest lucru?", în loc de „Pot să fac acest lucru?", ne ajută să ne gândim activ la modalități de rezolvare a unei probleme, în loc să ne concentrăm asupra posibilităților de eșec.

Vom analiza aceste elemente și aspecte practice în partea a doua (în cea metodologică) a acestui capitol.

2. Cele mai bune practici și metode pentru predarea și învățarea competențelor soft

Nu este întotdeauna ușor să stabilim care sunt cele mai bune practici și unde le putem găsi. Acest lucru este din cauza faptului că cele mai bune practici și metode de predare și învățare a competențelor soft sunt diseminate prin mai multe surse și platforme. Având în vedere acest lucru, scopul acestui capitol este de a identifica cele mai importante tipuri de abordări ale competențelor soft. Pentru a atinge acest obiectiv, vom oferi o bibliografie teoretică și critică, ce conține exemple de bune practici bazate pe părerea experților.

Potrivit lui Singer, Guzmán și Donoso (2009), există puține dovezi ale instruirii explicite a competențelor soft în procesele educaționale formale. Motivul principal poate fi faptul că evaluarea sistemelor de învățământ se bazează pe cunoștințe și procese cognitive. Este, de asemenea, adevărat că sistemul de învățământ plasează abilitățile tehnice deasupra competențelor soft. Cu toate acestea, așa cum ne propunem să verificăm, bunele practici și programe care promovează formarea competențelor soft au fost treptat consolidate.

Pornind de la o idee principală, modelele de evaluare a competențelor există doar în Italia și Spania. Descrierile lor prezintă circumstanțe diferite, în conformitate cu obiectivele declarate ale universităților: o creștere intelectuală și culturală (29,2%); o creștere etică, spirituală și umană (52,4%); o creștere personală (22,2%); excelență profesională și academică (32,8%).

2.1. Sprijinul guvernamental și educația instituțională

Sprijinul guvernamental determină includerea celor mai bune practici și metode de predare și învățare a competențelor soft în diferite țări (Spania, Anglia, Franța, Malta, Italia și România).

Strategiile fac parte din Programul național de reformă și sunt în concordanță cu recomandările și inițiativele pe care Uniunea Europeană le-a întreprins în acest sens, în special cu obiectivele și abordările apelului Sistemul de garanții pentru tineret, propus recent de Comisia Europeană. Strategia este motorul acestor măsuri menite să reducă șomajul în rândul tinerilor. Dar, de asemenea, aceasta își propune să servească drept canal de participare pentru toate instituțiile publice și private, pentru companii și toate tipurile de organizații ce doresc să colaboreze pentru a-și atinge obiectivele.

În acest scop, strategia a fost articulată ca un instrument deschis, la care se pot alătura toți cei care doresc să contribuie cu propriile inițiative, pentru a face față provocării angajării tinerilor sub orice formă, inclusiv cea a antreprenoriatului și a activităților independente și vor avea o ștampilă sau un semn distinctiv, ce poate fi utilizat în recunoașterea contribuției lor. Această abordare deschisă se bazează pe conștientizarea faptului că toată lumea trebuie să lucreze împreună pentru a găsi calea către creștere și crearea de locuri de muncă stabile și de calitate, în special pentru tineri, întrucât aceștia sunt garanții viitoarei bunăstări colective și personificarea creativității, a forței, atât de necesare în ziua de azi.

În Spania, *Planul de șoc pentru ocuparea forței de muncă pentru tineret* are ca scop:

- Îmbunătățirea competitivității și a valorii adăugate din structura productivă spaniolă, cu scopul de a atinge niveluri de creștere economică ce pot genera o ofertă substanțială de

muncă stabilă sau flexibilă, bazată pe dezvoltarea viitoarelor sectoare cu o valoare adăugată ridicată.

- Consolidarea angajamentului privind formarea completă și calificarea tinerilor, care promovează avansarea individuală, colectivă și profesională, de a se baza pe sistemul de învățământ și mediul de muncă drept elemente fundamentale ale integrării lor sociale, prin furnizarea de abilități de formare profesională pentru tinerii cu o calificare inferioară, sprijinirea tinerilor din mediul rural și consolidarea rolului serviciilor publice de ocupare a forței de muncă drept o poartă către piața muncii și viața profesională.
- Dezvoltarea inițiativelor de revenire la școală, sprijinirea formării în abilități strategice, dubla formare profesională, angajarea beneficiind de drepturi, antreprenoriat pentru tineri, încurajarea înscrierii tinerilor în sindicate și asociații profesionale.

De asemenea, va permite evaluarea, monitorizarea și controlul utilizării fondurilor de la Bugetele generale ale statului sau ale Uniunii Europene pentru justificarea acestuia.

2.2. Principalele provocări ale orientării în carieră în școli și colegii

Îndrumarea în carieră este înțeleasă ca un proces de consiliere, ce are ca scop ajutarea studenților să ia decizii și să urmeze traseele de instruire, ținând cont de interesele și abilitățile lor, precum și de cerințele de pe piața muncii. În plus, trebuie să fiți pregătiți pentru schimbări constante care pot presupune situații de șomaj, recalificare profesională, schimbarea ocupației și chiar a profesiei. Potrivit studiului sociologic „The laboral future" (2017), realizat în rândul a 12.000 de studenți, 23,7% consideră că vor avea un loc de muncă ce încă nu există.

Potrivit Guitierrez-Crespo (2017), trăim într-o lume a schimbărilor care vor afecta piața muncii, provocând dispariția unor profesii, cele pe care le știm se vor schimba, iar altele vor apărea în viitorul apropiat. Prin urmare, marea provocare a orientării în carieră va fi formarea studenților astfel încât aceștia să poată face față acestui proces de schimbare și să se adapteze la acesta. Pentru a acoperi aceste noi perspective de lucru, ar fi oportun să se dezvolte abilități precum: gândirea adaptivă, inteligența socială, competența interculturală, colaborarea virtuală.

2.3. Exemple de bune practici ale actorilor statali și nestatali

2.3.1. REGATUL UNIT

Concentrându-se pe cele mai bune practici din contextul englez, Regatul Unit, deși este denumită adesea o singură țară, este alcătuit, de fapt, din patru țări; Anglia, Irlanda de Nord, Scoția și Țara Galilor, fiecare având propriul său grad de autonomie și, prin urmare, propriul sistem de orientare în carieră. Ca urmare, fiecare dintre serviciile de carieră oferite și modul în care sunt furnizate diferă unele de altele.

Potrivit Centrului de instruire și dezvoltare a carierei, în Anglia orientările profesionale destinate tinerilor sunt furnizate de școli responsabile de asigurarea accesului la un ISI „independent și imparțial" (informații, sfaturi și îndrumare). Drept urmare, furnizorii și organizațiile de îndrumare în carieră se întrec în a-și vinde serviciile în școli și, prin urmare, sunt criticați pentru saturarea pieței.

În unele zone, autoritățile și școlile locale s-au reunit pentru a garanta serviciile de îndrumare oferite de o firmă de consiliere printr-un singur contract, în alte domenii revenindu-i fiecărei școli în parte să găsească singură resurse pentru a putea susține acest sprijin.

În Anglia, Serviciul Național de Carieră oferă consiliere privind învățarea, instruirea și locurile de muncă pentru adulți. Acest lucru este oferit atât prin serviciul lor digital, cât și prin centrele naționale locale de servicii în carieră, care oferă consultanță personală cu un profesionist calificat.

Serviciul Național de Carieră oferă informații, sfaturi și consiliere gratuită pentru a ajuta persoanele în luarea unei decizii cu privire la oportunitățile de învățare, de instruire și de muncă, inclusiv de ucenicie. Acesta oferă sfaturi confidențiale și imparțiale, susținute de consilieri în carieră autorizați.

De asemenea, este important să menționăm Serviciul național britanic privind cariera. În 2013, NCC a lansat raportul „O națiune aspirațională", obligând școlile din Regatul Unit să ofere consultanță în carieră independentă, imparțială și accesibilă.

Școlile și colegiile care își îndeplinesc noile obligații legale trebuie, de asemenea, să-și dezvolte abilitățile și capacitatea propriei forțe de muncă, să învețe cu ajutorul celor mai bune practici și să acceseze informații fiabile despre piața muncii - pe lângă contribuția la lărgirea aspirațiilor tinerilor și la susținerea acestora în dezvoltarea caracterului, adaptabilitatea profesională și capacitatea de adaptare.

Serviciul Național de Carieră (NCS), lansat în aprilie 2012, oferă sfaturi confidențiale și imparțiale, asigurate de consilieri autorizați. Serviciile NCS pot fi furnizate personal, prin telefon sau online și au ca scop:

- ajutarea persoanelor în luarea de decizii și în planificarea carierei
- ajutarea persoanelor în revizuirea competențelor și abilităților și în dezvoltarea unor noi obiective
- motivarea persoanelor în punerea în aplicare a unui plan de acțiune
- permiterea persoanelor de a utiliza cât mai bine instrumentele de ajutor în carieră de înaltă calitate.

Obiectivul Serviciului Național de Carieră se adresează tinerilor cu vârste cuprinse între 13 și 18 ani. Filialele locale ale NCS colaborează cu angajatorii, școlile, colegiile, organizațiile de caritate și întreprinderile sociale pentru a ridica aspirațiile tinerilor și a le oferi cunoștințele și conștientizarea de care au nevoie pentru a profita de noi oportunități și pentru a reuși în cariera pe care și-au ales-o.

Având în vedere Directiva națională a carierei din Regatul Unit, în decembrie 2017, noua Strategie de carieră a guvernului britanic și-a expus ambițiile și intenționează să extindă calitatea și cantitatea ofertelor de muncă pentru toate vârstele. Aceasta evidențiază un sprijin profesional de o înaltă calitate, o pregătire tehnică de nivel mondial și informații de pe piața muncii de o înaltă calitate ca domenii-cheie pentru investiții, precum și rolul crucial al guvernului, al angajatorilor, al serviciilor de îndrumare profesională, al autorităților locale și al altor actori.

Regatul Unit oferă, de asemenea, instrumente dezvoltate de stat pentru evaluarea comparativă în școli.

În octombrie 2018, a fost publicată lucrarea „Orientarea în carieră și accesul la furnizorii de educație și formare profesională”. Liniile directoare sunt publicate de către Departamentul Britanic pentru Educație. Aceasta înseamnă că destinatarii trebuie să aibă în vedere acest lucru atunci când îndeplinesc sarcini legate de orientarea independentă în carieră și accesul furnizorilor la școli. Această orientare legală înlocuiește versiunea emisă în ianuarie 2018. Aceasta va fi revizuită anual și actualizată, dacă este necesar. Întrucât Strategia în carieră recunoaște „calitatea variabilă” a furnizării de formare în școlile englezești, vor fi puse în aplicare mai multe măsuri pentru îmbunătățirea situației până în 2020 - în special numirea unui „lider de carieră” care să conducă programul de carieră în fiecare școală.

În plus, criteriile Gatsby (dezvoltate de Fundația caritabilă Gatsby) sunt promovate pentru a se asigura că fiecare școală gimnazială din Anglia oferă orientări de carieră de calitate tinerilor (cu

vârste cuprinse între 11 și 18 ani). Opt criterii de referință descriu dispozițiile corecte. Acestea sunt cele opt puncte de referință Gatsby din Orientarea corectă în carieră:

- Un program de carieră stabil
- Învățarea din informațiile despre piață și carieră
- Adresarea nevoilor fiecărui elev
- Conectarea învățării programei cu cariera
- Întâlniri cu angajatori și cu angajați
- Experiențe la locuri de muncă
- Expuneri la situații legate de studii avansate și superioare
- Orientare personală

Regatul Unit oferă cele mai bune practici în educație din mai multe puncte de vedere. Agenția de finanțare a educației și competențelor este responsabilă pentru funcționarea, încheierea de contracte și performanțele Serviciului Național de Carieră. Pe lângă varianta prin telefon, sunt oferite sfaturi și personal pentru unsprezece contractori din 12 zone geografice.

Un alt obiectiv este furnizarea unui sprijin eficient în carieră, pe care școlile și colegiile ar trebui să-l ofere. Pentru aceasta, este esențial să vă asigurați că toți studenții înțeleg diferitele căi în carieră de care dispun și modalitatea de a accesa informațiile necesare pentru a se putea face o alegere informată.

Alte obiective sunt:

- Oferirea de consiliere personală tuturor elevilor, începând cu clasa a 8-a.
- Crearea unor legături strânse cu angajatorii capabili să contribuie la educarea elevilor prin creșterea gradului de conștientizare și oferindu-le o imagine de ansamblu asupra variantelor disponibile de cariere.
- Accesul la informații de pe piața muncii actualizate și de înaltă calitate (LMI) și la informații despre toate căile de educație și formare profesională disponibile înainte și după vârsta de 16 ani.
- Ajutarea tinerilor să-și dezvolte abilități, astfel încât să își poată transfera cunoștințele și abilitățile, să aibă tărie de caracter și să fie adaptabili în sectoare și economii în schimbare.
- Lucrul cu părinții pentru a-i sensibiliza cu privire la căile de carieră și pentru combaterea stereotipurilor.
- Accesul către furnizori de carieră acreditați calitativ și către profesioniști calificați în dezvoltarea carierei, autorizați pentru a oferi sfaturi personal.

- Asigurarea că toți cei care părăsesc programul au o cale planificată în carieră.
- Integrarea abilităților de management al carierei într-o programă largă și echilibrată.

În Regatul Unit, actorii non-statali sunt implicați în dezvoltarea strategiilor de orientare în carieră. Pentru aceasta, o vastă serie de actori nestatali trebuie să fie autorizați pentru a putea furniza servicii de orientare în carieră în școli.

Diverse organizații se ocupă cu conectarea școlilor la piața muncii.

Careers and Enterprise Company, finanțată de guvern, ce conectează angajatori cu școli, are un adevărat succes, adesea în parteneriat cu furnizori de servicii de orientare în carieră, cum ar fi Career Connect, YC Herts și Adviza.

Referitor la educație, Regatul Unit se confruntă cu provocări majore privind orientarea în carieră din școli și colegii. De exemplu: lipsa serviciilor personalizate în orientarea în carieră prin ședințe individuale; programe de învățământ despre carieră ce implică întreaga școală; angajamentul luat de angajator (unul dintre cele trei elemente de stabilitate).

Aceste probleme de educație profesională vor implica o schimbare radicală a modului în care o școală își desfășoară activitatea, dacă acestea vor fi puse în aplicare într-o manieră cuprinzătoare, care să răspundă nevoilor fiecărui elev.

Pentru a rezuma contextul din Regatul Unit, conform Centrului de Instruire și Dezvoltare a Carierei, în prezent nu există suficienți factori politici reali pentru a face ca reperele de referință ale lui Gatsby să devină o realitate pentru fiecare școală și pentru fiecare elev.

2.3.2. FRANȚA

Mergând mai departe, este timpul să ne concentrăm asupra contextului francez. Franța are un sistem public și privat hibrid cu misiuni similare: informații despre ajutorul financiar și ajutorul în căutarea unui loc de muncă. Centrat pe reperele Strategiei naționale privind cariera, unul este centralizat de agenția publică „Pôle emploi”. În mod contrar, companiile private lucrează sub contract cu guvernul.

Conform „Interactive 4D”, există multe organizații non-profit:

- În toată țara / pentru oricine: “Solidarité nouvelles face au chômage” care sprijină pensionarii, profesorii consiliind persoanele șomere.
- La nivel regional / local: „Cap Sud-Ouest”, pentru simulări de recrutare, rescrie modul de ajutorare în zona de sud-vest a Franței.

- În întreaga țară, dar vizând grupuri specifice: „Cap-Emploi”, asistență la angajare și în carieră pentru solicitanții de locuri de muncă cu dizabilități; „Force Femmes”, care ajută femeile de peste 45 de ani să își găsească un loc de muncă sau să înceapă o afacere.
- În toată țara, dar vizând locurile de muncă speciale: „Job Express”, o organizație de corelare a locurilor de muncă de durată scurtă mici între diverse persoane.

Conform „Interactive 4D”, inițiativele private online sunt importante. Concret, site-urile de locuri de muncă oferă din ce în ce mai mult ajutor în căutarea locurilor de muncă și în orientarea în carieră semi-personalizată.

Universitățile și școlile postuniversitare au și ele programe de îmbunătățire a abilităților de angajare. Cele mai bune universități și școli de business/inginerie de elită oferă propriilor studenți un ghid în carieră și le oferă acces la asociații internaționale de studenți. De exemplu, „Interactive 4D” menționează „HEC Alumni” (Paris), Școala de business SKEMA și École Polytechnique (Universitatea Paris-Saclay).

După cum subliniază „Interactive 4D”, principala provocare în dezvoltarea abilităților de angajare constă în inegalitățile privind accesul la serviciile de dezvoltare a carierei. Din acest motiv, instrumentele digitale pot ajuta la depășirea acestor inegalități. „Interactive 4D” consideră cu tărie că jocurile video pot îmbunătăți abilitățile generale la locul de muncă. Compania proiectează jocuri serioase pentru instruirea în domeniul recrutării. În acest sens, instrumentele digitale ajută la depășirea inegalităților.

Înainte de încheiere, merită menționat „Emploi Store”, un site public ce reunește mai multe jocuri serioase: învățarea, scrierea unui CV, căutarea unui loc de muncă și schimbarea carierei.

2.3.3. MALTA

În 2018, Malta a ajuns la un grad aproape complet de ocupare a forței de muncă, iar acum intenționează să investească în capitalul uman. Acest lucru va fi realizat prin implementarea Strategiei de învățare pe tot parcursul vieții (2020) și a Politicii naționale privind ocuparea forței de muncă ce vizează locuri de muncă mai bune. Principalul serviciu de dezvoltare a carierei din Malta este Jobs Plus, care raportează Corporației de formare a forței de muncă (ETC). Jobs Plus oferă solicitanților de muncă locali experiențe de succes și pline de satisfacții, prin încurajarea, sprijinirea și formarea acestora; promovează dezvoltarea forței de muncă

Programul de stagiatură își propune să ofere solicitanților de locuri de muncă o instruire profesională inițială (instruire înaintea angajării), care va ajuta persoanele să dobândească abilitățile, cunoștințele și competențele necesare pentru a-și găsi și păstra un loc de muncă.

Stagiile de practică sunt bazate pe sistemul dual de formare profesională, care combină pregătirea la locul de muncă și cea din afara acestuia. Programele oferite sunt orientate către piața muncii, preferințele profesionale ale solicitanților de locuri de muncă fiind corelate cu cerințele angajatorilor participanți în program.

Durata unui stagiu de practică variază între 10 și 26 de săptămâni, cu o medie de 40 de ore/săptămână.

Programe guvernamentale:

- Programul de inițiativă privind programul de lucru
- Programul de garanții pentru tineret
- Subvenția pentru îngrijirea copilului
- Programul Crearea unor punți
- Programul privind contactul cu piața muncii
- Programul privind efectuarea stagiilor

Programul de inițiativă privind programul de lucru:

Jobsplus în colaborare cu sectorul privat ajută persoanele aflate în șomaj de o lungă perioadă de timp, pentru a putea reintra pe piața muncii.

Obiectivul principal al Inițiativei privind programul de lucru (WPI) este acela de reintegrare a șomerilor de o perioadă lungă de timp pe piața muncii.

Această inițiativă constă în trei etape: realizarea unui profil, instruirea și plasarea la un loc de muncă.

Dacă un participant nu este introdus pe piața muncii timp de cel puțin 6 luni din 24 de la data semnării contractului WPI, acesta/aceasta este retrimis în Jobsplus.

Sistemul de garanții pentru tineret: (FSE.01.002 - Garanția pentru tineret 2.0) este un proiect finanțat de UE, dezvoltat pentru tinerii cu vârste cuprinse între 15 și 25 de ani, ce include patru inițiative legate de educație și de ocupare a forței de muncă: Sistemul de activare NEET II, Clasele preventive SEC, Cursurile preventive MCAST și Cursurile de vară TIC.

Pe baza unor măsuri preventive și de susținere, fiecare oportunitate este concepută pentru a ajuta tinerii să își continue studiile sau să-și crească șansele de a găsi satisfacție și succes pe piața muncii.

Subvenția pentru îngrijirea copilului:

Programul de subvenții pentru îngrijirea copilului Jobsplus încurajează persoanele cu responsabilități parentale să urmeze cursuri de perfecționare pentru a-și îmbunătăți perspectivele de angajare și de integrare pe piața muncii.

Jobsplus oferă o subvenție de 1,50 EUR pe oră pentru serviciile de îngrijire a copiilor utilizate pe durata perioadei de pregătire.

Numărul de ore eligibile pentru subvenție include durata pregătirii, precum și două ore suplimentare (alocate o oră înainte și o oră după curs pentru acoperirea duratei navetei).

În orice caz, subvenția se aplică numai pentru zilele și orele în care un părinte/tutore urmează cursurile Jobsplus

Programul Crearea unor punți:

Acest sistem este conceput pentru a sprijini clientul în perioada de tranziție de la șomaj la angajare. Acesta permite angajatorului să evalueze performanțele clientului la locul de muncă, înaintea unui angajament oficial.

Angajatorul și Jobsplus încheie un contract pe perioada de contact cu piața muncii, prin care clientul este plasat în sistem cu perspectiva angajării. Pe durata programului, participanții înregistrați vor fi scutiți de înregistrarea săptămânală.

Clienții primesc o indemnizație săptămânală de 80% din salariul minim de la Jobsplus, însă renunță la drepturile legate de asigurările sociale pe toată durata fazei de contact cu piața muncii, dacă această perioadă depășește douăzeci și opt de săptămâni. Angajatorii care participă la acest sistem sunt scutiți de contribuții la asigurările sociale, salarii și concedii medicale. În toată această fază de contact cu piața muncii, angajatorul poate beneficia de sprijinul managerilor de la Jobsplus.

Programul de contact cu piața muncii:

Programul de contact cu piața muncii își propune să faciliteze tranziția spre angajare, oferind solicitanților de locuri de muncă o pregătire practică inițială, care va ajuta aceste persoane să dobândească abilitățile, cunoștințele și competențele necesare pentru a putea găsi și păstra un loc de muncă.

Acest sistem este conceput pentru a reflecta cerințele pieței de forță de muncă actuale, preferințele profesionale ale căutătorilor de locuri de muncă fiind adaptate la cerințele angajatorilor.

Durata contactului cu piața muncii va fi de 12 săptămâni, iar un participant trebuie să se prezinte la locul de muncă timp de 20 de ore/săptămână, în medie.

Pregătirea la locul de muncă va avea loc la sediul angajatorului unde este plasat stagiarul. Participanții primesc o indemnizație de instruire, plătită de Jobsplus pentru fiecare oră de participare, care este calculată raportat la salariul minim național.

Programul de contact cu piața muncii face parte din proiectul Formare în vederea ocupării unui loc de muncă, ce este co-finanțat din Fondul social european 2014-2020.

Programul privind efectuarea stagiilor își propune să ofere instruire participanților la un curs oferit de Jobsplus, care include o componentă practică.

Programul privind efectuarea stagiilor oferă stagiarilor Jobsplus posibilitatea de a dobândi atât o pregătire teoretică, dar și una practică.

Durata Schemei privind efectuarea stagiilor este de maximum 26 de săptămâni, cu o medie 30 de ore/săptămână.

Pregătirea la locul de muncă va avea loc la sediul angajatorului unde este plasat stagiarul. Orele în care stagiarii vor lucra sunt stabilite de Jobsplus, totuși stagiarii având o oarecare flexibilitate în prezență, aceasta fiind cuprinsă între 20 și 40 de ore pe săptămână.

Programele de pregătire la clasă sunt recunoscute de către NCFHE și fixate la un nivel corespunzător în funcție de Cadrul de calificare din Malta (MQF). Participanții primesc o indemnizație de instruire, calculată la salariul minim național.

Furnizorii de servicii privați:

Entități private precum KPMG Malta, Deloitte, Academia Domain, Fundația pentru Femeile Antreprenor oferă o serie de cursuri acreditate de către Comisia Națională pentru Învățământ Superior (NCFHE). Avantajul acestor cursuri este că sunt recunoscute în Malta și în Europa.

2.3.4. ITALIA

Dinamica ocupării forței de muncă în Italia este, de asemenea, important de a fi menționată. De la sfârșitul anilor 90, piața de muncă italiană a fost treptat reformată: flexibilitatea pieței forței de muncă; relaxarea rigidităților pieței; introducerea contractelor temporare și para-subordonate (cvasi-regulate). Rata de ocupare a forței de muncă din Italia este cu aproximativ 10% mai mică decât cea europeană. Principalele puncte slabe structurale: participarea femeilor pe piața muncii este mai mică decât cea a bărbaților; gradul de ocupare a locurilor de muncă de către tineri rămâne sub media de 15% din UE; polarizarea nord-sud.

Principalele aspecte juridice:

art. 4 - Constituția Italiei:

„Republica recunoaște dreptul tuturor cetățenilor de a munci și promovează acele condiții care vor face acest drept efectiv. Fiecare cetățean are datoria, în funcție de capacitățile sale și propria alegere, de a exercita o activitate sau o funcție care contribuie la progresul material sau spiritual al societății”

l. 300/1970 - Statutul lucrătorilor:

Acesta a pus în aplicare principiile și declarațiile politice din Constituție, cum ar fi recunoașterea și garantarea drepturilor inviolabile; libertatea de a forma sindicate și de a participa la activități sindicale; necesitatea orientării inițiativei economice private către obiective sociale. Un accent deosebit a fost pus pe reîncadrarea în muncă în caz de concediere nelegală (art. 18).

196/1997 - Legea Treu:

Aceasta a modificat complet procedurile privind promovarea accesului la ocuparea forței de muncă; a eliminat principiul monopolului public al serviciilor pentru ocuparea forței de muncă, recunoscând agențiile private de angajare ca fiind afaceri legale; oferindu-se o alternativă la contractele de muncă pe durată nedeterminată, introducându-se mecanisme care să încurajeze ocuparea forței de muncă de către tineri.

l. 30/2003 – Legea Biagi:

A introdus reforme suplimentare care vizau îmbunătățirea flexibilității pieței muncii pe baza orientărilor din Strategia europeană pentru ocuparea forței de muncă (lupta împotriva șomajului în rândul tinerilor, șomajul de lungă durată, șomajul din zona de sud a Italiei, rata scăzută de participare în rândul femeilor și al persoanelor în vârstă, etc.

l. 92/2011 - Reforma Monti-Fornero:

Noua reglementare a tipurilor de contracte flexibile și promovarea contractelor de ucenicie (min. 6 luni și reduceri la costurile asigurărilor sociale); angajarea unei persoane pe o durată determinată este posibilă numai pentru maximum 36 de luni; un nou sistem de beneficii sociale privind șomajul pentru cei care își pierd involuntar locul de muncă, denumit ASPI (Assicurazione Sociale per l’Impiego).

l. 183/2014 - Legea ocupării forței de muncă:

Susține persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă; reduce numărul de tipuri de contracte de muncă; facilitează regulile de angajare; introduce o resursă finanțată de stat pentru companiile care trebuie să pună contractele de muncă în așteptare din cauza unei restructurări corporative, denumită CIG (Cassa integrazione guadagni).

2018 - O nouă propunere de reformă a legii:

+ 1 miliard de euro, sumă ce va fi alocată agențiilor publice de ocupare a forței de muncă și non-statale;

o legătură constantă și pe termen lung între agențiile de ocupare a forței de muncă și solicitanții de locuri de muncă; integrarea persoanelor șomere aflate în căutarea unui loc de muncă prin stimulente, formare profesională și oferte de muncă (a se alege una din cele trei).

Instrumente de stat pentru orientarea în carieră:

Beneficii pentru șomaj și asistență în căutarea unui loc de muncă:

- NASpI (Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego) - pentru angajații care și-au pierdut locul de muncă;
- DIS-COLL (Indennità di disoccupazione per i lavoratori con rapporto di co.co.co.) - pentru lucrătorii care desfășoară activități independente, dependenți;
- ASDI (Assegno di Disoccupazione) - lucrătorii care nu mai au dreptul la NASPI, au copii sau sunt aproape de vârsta de pensionare.
- VOUCHER pentru furnizarea de servicii de ocupare a forței de muncă - voucherul va fi acordat lucrătorilor care au fost concediați în mod greșit sau în urma unor concedieri masive, pentru a-i ajuta să-și găsească un nou loc de muncă. Valoarea voucher-ului va fi în funcție de gradul de angajabilitate al persoanelor și va fi plătită agențiilor pentru ocuparea forței de muncă odată ce persoana și-a găsit un loc de muncă.

<u>Strategia italiană privind cariera:</u>

Competențe: Ministerul Muncii; Ministerul Educației și al Universităților; Regiuni și provincii: IPC (Centri per l'Impiego) - autoritățile publice ce conectează solicitanții de locuri de muncă și angajatorii prin servicii de informare, plasare și sprijin activ la nivel local, național și european

Agenția fără caracter statal pentru Ocuparea Forței de Muncă: APL (Agenzie per il Lavoro) - agenție independentă, autorizată de statele care oferă servicii de corelare a ofertelor cu cererile de angajare sau alte servicii legate de căutarea unui loc de muncă.

Implementarea instrumentelor de stat:

Programe de stimulare a afacerilor pentru femei și tineri, cum ar fi SELFIE-angajare, un instrument financiar susținut de Inițiativa pentru ocuparea forței de muncă pentru tineri, în vederea consolidării activităților independente în rândul tinerilor.

Programul FIxO (Instruire și inovare pentru ocuparea forței de muncă), un serviciu de plasament oferit studenților și absolvenților pentru a facilita intrarea studenților pe piața muncii prin servicii de informare, consiliere, stagii de practică și prin analiza încrucișată a diverselor oferte de muncă în funcție de calificările lor.

Alternanța muncă-școală (Alternanza scuola-lavoro), care alternează cursuri școlare cu stagii de lucru în cadrul companiilor și afacerilor.

Planurile de implementare a garanției pentru tineret, pentru perioada 2017-2020.

Actorii non-statali pentru orientarea în carieră:

Agențiile pentru ocuparea forței de muncă, un partener strategic și un sprijin:

Peste 2000 de agenții non-statale pentru ocuparea forței de muncă din Italia

Tehnici utilizate de căutare a locurilor de muncă (Patto di servizio personalizzato);

Interviu de îndrumare în carieră (Colloquio di orientamento specialistico);

Identificarea unei ținte profesionale și elaborarea unui plan de acțiune (Bilancio di competenze);

Ședințe și cursuri de grup;

Alte activități pentru dezvoltarea competențelor de dezvoltare a carierei.

Orientarea în carieră în școli și colegii:

Integrarea dintre sistemul educațional și piața forței de muncă; Soluționarea problemei șomajului în rândul tinerilor; creșterea nivelului de calificare; stimularea creșterii și competitivității economiei.

Două forme principale ale sistemului dual din Italia (în cadrul reformei „La buona scuola”):

D.Lgs nr. 107/2015 - Alternativa școală-muncă - obligatoriu în învățământul secundar

D.Lgs nr. 81/2015 - Ucenicie - muncitori-ucenici plătiți (15-29 ani).

Analiza comparativă a carierei în școli și colegii:

87,4% din școala implicată în alternanța școală-muncă; 90,6% dintre elevii din anul trei implicați în alternanța școală-muncă

DAR în continuare un procent de 17% din studenți abandonează; 29,3% populație NEET în Italia

Organizațiile publice și private sunt autorizate să furnizeze servicii de plasament (intermediazione).

Nu sunt date calitative semnificative care pot evidenția cele mai puternice aspecte ale sistemului.

Puncte forte - orientarea în carieră în școli și colegii:

Cost redus cu noii-sosiți și oportunități de formare; Învățare prin practică: capacități legate de muncă ale tinerilor angajați; Pregătire la locul de muncă: oportunitate de a testa noi sosiți.

Bune practici - orientarea în carieră în școli și colegii:

DESI - Sistemul dual de educație din Italia

Program care vizează aducerea tinerilor la școală și includerea lor într-un proiect de lucru în cadrul centrului de pregătire a companiei, 3 luni la școală + 3 luni în cadrul companiei. Țintă: persoane cu vârste cuprinse între 18 și 25 de ani, cu o calificare de 3 ani.

Proiect PIL - Route di Inserimento Lavorativo, Universitatea din Ferrara

Proiect adresat studenților care pot implementa o cale integrată de educare-formare-muncă timp de aproximativ 18 luni, cu scopul de a-i susține în prima lor experiență de muncă.

Provocări - orientarea în carieră în școli și colegii:

ȘCOLI: Absența unor dispoziții specifice de reglementare; Nevoia de îmbunătățire a gândirii înspre valoarea instruirii, atât practice cât și teoretice; Definiția instrumentului: orientat spre muncă sau un instrument educațional? Sau ambele?

ÎN GENERAL: Orientarea în carieră reglementată în mod larg; Companiile subestimează valoarea programei școlare; Companiile și părțile interesate nu sunt pe deplin conștiente de rolul lor în școlarizare/sistemul de instruire.

CUM SE POATE SUSȚINE - ORIENTAREA ÎN CARIERĂ în ȘCOLI și COLEGII

Necesitatea ca organizațiile intermediare să faciliteze trecerea de la școală la muncă;

Promovarea unui dialog eficient între educație și formarea profesională, organismele publice la nivel teritorial și organizațiile care reprezintă interesele lucrătorilor și ale economiei locale;

Cei implicați trebuie să fie pregătiți cultural pentru a susține procesele de schimbare și inovare.

2.3.5. ROMÂNIA

Consilierea în carieră în sistemul educațional românesc

Ciclul primar (0-4)

Obiectiv principal:

Crearea de șanse egale pentru toți copiii;

Consiliere pentru o viitoare carieră: identificarea abilităților și dezvoltarea acestora în timpul cursurilor;

Impact redus: nu se pune accentul pe dezvoltarea abilităților individuale

Ciclul gimnazial (5-8)

Acesta garantează accesul elevilor la cultură prin dezvoltarea libertății de a-și îmbunătăți universul spiritual, pentru a avea acces la valorile culturii naționale și universale.

Finalizare: Test național (denumit „Evaluare națională”). Rezultatul la examenul de capacitate și media din gimnaziu sunt utilizate la distribuția computerizată la liceu.

Ciclul liceal (9-12)

Concentrat pe dezvoltarea și diversificarea competențelor cheie și pe formarea competențelor specifice în funcție de ramură, profil, specializare sau calificare.

Domenii: teoretic; tehnologic; vocațional. profesional.

Ciclul universitar

Din 2014 universitățile au fost obligate să înființeze centre de consiliere și orientare în carieră (CCOC). Activitatea de consiliere și orientare în carieră a CCOC este concentrată pe:

- studenții instituției de învățământ superior în care își desfășoară activitatea;
- elevi de liceu;
- proprii absolvenți sau ai altor universități.

Obiectivele CCOC:

- Orientarea și consilierea elevilor/studenților, astfel încât aceștia să fie capabili să-și planifice și să-și gestioneze propriul traseu educațional;
- Reducerea abandonului universitar din diverse motive;
- Facilitarea relației dintre studenți și piața muncii;
- Creșterea gradului de angajare a studenților în domeniile studiilor absolvite.

Activitatea CCOC: Informarea, îndrumarea și consilierea elevilor din anii terminali/ studenților prin oferirea următoarelor servicii:

- consiliere educațională și vocațională;
- consiliere și evaluare psihologică;
- consiliere în carieră;
- elaborarea de materiale pentru informare, îndrumare și consiliere.

Acțiuni legate de creșterea introducerii studenților și absolvenților pe piața muncii prin oferirea următoarelor servicii:

- sesiuni de instruire în portofoliul de angajare, simularea interviului de angajare;
- organizarea de prezentări de companii;
- sesiuni de formare pentru dezvoltarea competențelor transversale ale studenților;
- realizarea de studii periodice și analize privind abandonul universitar, integrarea absolvenților pe piața muncii, impactul serviciilor de consiliere și orientare profesională și propunerea de măsuri pentru îmbunătățirea acestora;
- dezvoltarea și aplicarea unor instrumente specifice pentru monitorizarea introducerii pe piața forței de muncă;
- participarea la activități organizate de absolvenți.

<u>Componența CCOC:</u>

- Psihologi atestați în specialitatea Psihologie educațională, Consiliere școlară și Consiliere profesională;
- consilieri în carieră;
- sociologi;
- profesori cu expertiză în domeniul specializării studenților și absolvenților.
- 1 consilier de carieră / psiholog / 2.000 de studenți înscriși

Abandonul universitar în România este ridicat: 1 din 3 studenți nu ajung la licență (conform unui studiu efectuat de ANOSR). În niciuna dintre cele 23 de universități intervievate abandonul universitar nu a fost sub 10%, iar în 10 dintre aceste instituții aproape unul din doi studenți a renunțat la studii. 18% dintre studenții de masterat nu ajung să-și finalizeze studiile

Cauzele abandonului universitar:

- Lipsa sfaturilor de specialitate în liceu, unde elevii nu află ce le-ar plăcea să urmeze sau ce carieră li s-ar potrivi. Mulți tineri se alătură unei universități în funcție de prieteni, de dorințele părinților sau de numărul de locuri disponibile
- Lipsa resurselor financiare

2.3.6. SPANIA

Puncte de referință în Strategia națională a carierei

Planul anual de politică pentru ocuparea forței de muncă (PAPE) conține servicii (acțiuni) și programe (măsuri) de politici active pentru ocuparea forței de muncă, propuse pentru a fi puse în aplicare de către Comunitățile autonome, ambele fiind finanțate din fonduri publice, distribuite în conformitate cu criteriile obiective convenite de Conferința sectorială privind ocuparea forței de muncă și situațiile în muncă, precum și cu resursele economice proprii, dar și cu acțiunile și măsurile pe care însuși Serviciul public de ocupare a forței de muncă le va desfășura în domeniul său de expertiză.

R. D. 3/2015, din 23 octombrie, care aprobă textul revizuit al Legii privind ocuparea forței de muncă, stabilește ca instrumente de coordonare a Sistemului național de ocupare a forței de muncă:

- Strategia spaniolă de activare pentru ocuparea forței de muncă, reglementată de Articolul 10.
- Planurile anuale de politici de ocupare a forței de muncă, reglementate de Articolul 11.

Sistemul de informații al Serviciilor publice de ocupare a forței de muncă, ce este configurat ca un sistem informațional comun, care va fi organizat cu o structură IT integrată și compatibilă și va fi instrumentul tehnic care va integra informațiile legate de intermedierea angajării în gestionarea politicilor active de ocupare a forței de muncă și protecția împotriva șomajului efectuate de Serviciile publice de ocupare a forței de muncă de pe teritoriul statului.

Acest sistem va garanta îndeplinirea corespunzătoare a funcțiilor de intermediere a muncii, fără bariere teritoriale; înregistrarea solicitanților de locuri de muncă; trasabilitatea acțiunilor urmate de aceștia în relația lor cu Serviciile publice de ocupare a forței de muncă; statisticile comune; comunicarea conținutului contractelor; cunoașterea informațiilor rezultate și monitorizarea, printre altele, a gestionării formării profesionale pentru ocuparea forței de muncă, a îndrumării profesionale, a inițiativelor de angajare și a bonusurilor de angajare, precum și a acțiunilor agențiilor ce se ocupă cu plasarea forței de muncă.

De asemenea, va permite evaluarea, monitorizarea și controlul utilizării fondurilor de la Bugetele generale ale statului sau ale Uniunii Europene pentru justificarea acestuia.

Planul anual de politici pentru ocuparea forței de muncă stabilește obiectivele care trebuie atinse în fiecare an de către Sistemul național de ocupare a forței de muncă, precum și indicatorii care vor fi folosiți la evaluarea gradului său de realizare. În acest fel, Planul anual de politici pentru ocuparea forței de muncă este configurat ca un instrument de evaluare a serviciilor și

programelor de politici active de ocupare a forței de muncă elaborate de Serviciul Public de Ocupare a Forței de Muncă din stat și de comunitățile autonome.

Planul anual de politici pentru ocuparea forței de muncă din 2018 este instrumentul anual de coordonare fundamentală pentru gestionarea politicilor de ocupare a forței de muncă și cuprinde un total de 620 de servicii și programe. Aceste servicii și programe sunt structurate în jurul a 6 axe:

- Orientare
- Training
- Oportunități de ocupare a forței de muncă
- Oportunități egale de acces la locurile de muncă
- Antreprenoriat
- Îmbunătățirea cadrului instituțional al sistemului național de ocupare a forței de muncă

Pentru pregătirea planului 2018, au fost urmate criteriile incluse în secțiunea 5, adaptate Strategiei spaniole de activare a forței de muncă 2017-2020, în conformitate cu noul model de programare, evaluare și finanțare a politicilor active privind ocuparea forței de muncă. Trei tipuri de obiective sunt definite conform Strategiei spaniole de activare a forței de muncă 2017-2020:

a) Obiectivele cheie, care rezumă și constituie obiectivul final al performanței serviciilor publice de ocupare a forței de muncă și ai căror indicatori vor fi identici cu cei folosiți de Rețeaua europeană de servicii publice de ocupare a forței de muncă în metodologia sa de evaluare și gestionare a schimbării:

- Reducerea șomajului
- Creșterea activării și reducerea perioadelor de șomaj.
- Îmbunătățirea participării serviciilor publice de ocupare a forței de muncă la ocuparea posturilor vacante
- Îmbunătățirea nivelului de satisfacție a angajatorilor și a candidaților în ceea ce privește
  serviciile furnizate de serviciile publice de ocupare a forței de muncă.

b) Obiective strategice sau prioritare, care sunt cele care dobândesc o relevanță deosebită la un moment dat și pe care atenția și efortul trebuie să se concentreze pe o perioadă de timp:

- Promovarea activării și îmbunătățirii gradului de angajare a tinerilor, acordîndu-se o atenție deosebită celor cu cele mai mari lacune de formare și risc de insecuritate în

muncă, prin instrumente precum Garanția pentru tineret și coordonarea cu sistemul educațional.

- Promovarea ocupării forței de muncă, un instrument principal de incluziune socială, îmbunătățind prioritar activarea și inserția șomerilor de o perioadă lungă de timp și a celor peste 55 de ani.

- Promovarea, în conformitate cu nevoile identificate în diagnosticările personalizate și cu nevoile sistemului productiv, unei oferte de formare care vizează schimbarea pieței muncii, mai buna adaptare a competențelor și facilitarea tranzițiilor în muncă.

- Îmbunătățirea performanței serviciilor publice de ocupare a forței de muncă prin modernizarea instrumentelor Sistemului național de ocupare a forței de muncă.

- Abordarea politicilor de activare dintr-o perspectivă holistică, ce ține cont de dimensiunile lor sectoriale și locale și stabilește cadre de colaborare cu angajatorii, partenerii sociali și alți agenți publici și privați.

c) Obiectivele structurale, care sunt cele de natură stabilă, care trebuie să fie abordate de serviciile publice de ocupare a forței de muncă în funcționarea lor obișnuită prin servicii susținute în timp.

Aceste obiective sunt articulate în cele șase axe ale politicilor de activare pentru ocuparea forței de muncă cuprinse în articolul 10 din textul rescris al Legii muncii, grupate pe baza experienței obținute în Planurile anuale de politici pentru ocuparea forței de muncă din anii precedenți:

- Orientare
- Training
- Oportunități de ocupare a forței de muncă
- Oportunități egale de acces la locurile de muncă
- Antreprenoriat
- Îmbunătățirea cadrului instituțional al sistemului național de ocupare a forței de muncă

Instrumente, dezvoltate de stat pentru analiza comparativă a carierei în școli

Spania, statul oferă Comunităților Autonome competențele de a dezvolta acțiunile pe care le consideră adecvate.

Ca instrumente posibile de orientare profesională, toate universitățile, publice și private, au un serviciu de formare profesională. Spre exemplu,

- SOIL. Serviciul de îndrumare și angajări al Universității Catolice San Antonio de Murcia
- COIE. Centrul de orientare și informații despre angajare al Universității din Murcia.

În școli, există un serviciu de îndrumare care îi sfătuiește pe elevi cu privire la orice curs de orientare profesională.

Rolul actorilor nestatali în dezvoltarea strategiilor de orientare în carieră

CEEIM (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia) este o fundație privată fără scop lucrativ, care din 2008 se preocupă de dezvoltarea ecosistemului antreprenorial din regiunea Murcia. CEEIM lucrează în fiecare zi la promovarea antreprenoriatului, prin susținerea creării și consolidării companiilor inovatoare și tehnologice, prin stimularea atracției de capital inteligent și prin promovarea globalizării startup-urilor.

Principalele provocări ale orientării în carieră în școli și colegii

Îndrumarea în carieră în institute este înțeleasă ca un proces de consiliere, ce are ca scop ajutarea studenților să ia decizii și să urmeze traseele de instruire, ținând cont de interesele și abilitățile elevilor, precum și de cerințele de pe piața muncii. În plus, fiți pregătiți pentru schimbări constante care pot presupune situații de șomaj, recalificare profesională, schimbarea ocupației și chiar a profesiei. Potrivit studiului sociologic „Viitorul laboral" (2017), realizat în rândul a 12.000 de studenți din Spania, 23,7% consideră că vor avea un loc de muncă ce încă nu există.

Potrivit Guitierrez-Crespo (2017), trăim într-o lume a schimbărilor care vor afecta piața muncii, provocând dispariția unor profesii, cele pe care le știm se vor schimba, iar altele vor apărea în viitorul apropiat. Prin urmare, marea provocare a orientării în carieră va fi formarea studenților astfel încât aceștia să poată face față acestui proces de schimbare și să se adapteze la acesta. Pentru a acoperi aceste noi perspective de lucru, ar fi oportun să se dezvolte abilități precum: gândirea adaptivă, inteligența socială, competența interculturală, colaborarea virtuală.

Exemple de bune practici naționale ale actorilor statali și nestatali.

În ultimii trei ani, „La Era de los Valientes" a cercetat și a lucrat cu șomeri și oameni care doresc să-și schimbe cariera profesională, identificând cheile și tehnicile pentru îndeplinirea activităților viitoare.

Aceștia au lucrat cu oameni de toate vârstele și cu diferite niveluri de pregătire: tineri fără experiență în muncă, șomeri de lungi perioade de timp, oameni care vor să se reinventeze și

muncitori nemulțumiți, care vor să aibă un plan B stabilit doar în cazul în care lucrurile nu merg așa cum se dorește.

Cercetarea și experiența lor au dus la metodologia care depășește un simplu atelier și însoțește și ajută șomerii cu ajutorul unei cărți, un software special conceput și o aplicație pentru iOS sau Android pentru monitorizarea activității, denumită TALENTIKUM: prin întrebări legate de competențele soft, această aplicație încearcă să optimizeze capacitatea studenților și a șomerilor de a-și crea un CV mai atractiv și de a rămâne la curent cu oportunitățile de angajare.

Programe universitare: competențele soft, parte integrantă în cadrul programei

Includerea competențelor soft în programă este o practică optimă pentru predarea și învățarea acestor abilități. În ceea ce privește studiul nostru, dacă abilitățile tehnice fac parte din multe programe minunate, pe cele personale trebuie să se pună un mai mare accent în programele academice, astfel încât studenții să învețe importanța acestora încă de la începerea programelor academice, înainte de a intra pe piata muncii.

Potrivit lui Tito Maya și Serrano Orellana (2016:68), educatorii au o responsabilitate specială în dezvoltarea abilităților generale, deoarece în etapa universitară are loc cel mai mare impact asupra dezvoltării acestor abilități. Competențele soft sunt de obicei dezvoltate cel mai bine prin participarea activă a elevilor, un feedback continuu și prin practică.

Este important ca universitățile să instruiască studenții în competențe soft, astfel încât aceștia să poată absolvi beneficiind de instrumente care să le adauge un avantaj diferențiator care să le permită să fie competitivi pe piața muncii, să obțină locuri de muncă bune, bine plătite și, în general, să își mențină un sentiment ridicat de bunăstare cu sine însuși și în diferite domenii ale vieții personale.

Pentru predarea acestor competențe este necesară modificarea conținutului predării, acordându-se o importanță mai mare atât cunoștințelor tehnice, cât și abilităților generale. Acest lucru ar putea fi susținut de un proces formal, sistematic și pe termen lung, care definește în mod clar nivelul dorit al acestor abilități și cel atins de studenți, și oferă permanent studenților spații pentru integrarea competențelor soft în profilul lor pe tot parcursul carierei (Tito Maya și Serrano Orellana, 2016:72)

Există o mulțime de cercetări de la diferite universități care s-au ocupat de introducerea competențelor soft în programele universitare. Cu toate acestea, potrivit unor surse, se crede că aceste acțiuni au fost realizate fără să fi generat suficientă dezbatere pe această temă pentru a se clarifica conceptele din jurul acesteia și pentru a se analiza cele mai potrivite modele. Inițiativele

nu apar doar în contextul academic, ci și în companii, unde există cursuri de formare profesională.

PROIECTE, PROGRAME, CURSURI

În general, dezvoltarea abilităților generale se poate realiza sub diferite forme și prin instrumente diverse: mini-programe; programe, ateliere și laboratoare; sesiuni de cursuri (uneori cu activități în aer liber); proiecte (lucrări interne de proiect, proiecte de cooperare externă etc.); competiții interne și externe; cicluri de seminare (cursuri față în față) și/sau conferințe (cu vorbitori invitați); vizitări de companii, călătorii (călătorii de studiu), stagii de practică și instruire la locul de muncă; sarcini/cursuri individuale sau de grup, bazate pe activități practice.

Vom dezvolta câteva programe/cursuri speciale de formare pentru dezvoltarea competențelor soft:

❖ **ICARO - CURRICULA INOVATIVĂ PENTRU CURSANȚII ADULȚI DE COMPETENȚE SOFT.** Numărul acordului: 2017-1-ES01-KA204-038271:

METODOLOGIA CURSULUI DE COMPETENȚE SOFT.

În prezent, în Europa există deja programe de formare a competențelor de bază, dar în cazul proiectului ICARO, inovația constă în proiectarea, dezvoltarea și implementarea unei metodologii bazate pe următorii piloni:

- Abordarea holistică a studenților adulți, șomeri de o perioadă lungă de timp: proiectul ICARO include principiile și instrumentele utilizate în metodologia de gestionare a cazurilor. Scopul proiectului este acela de a crește gradul de angajare al grupurilor țintă și de a atinge succesul. Este esențial să se țină seama de situația personală a studenților adulți, care împiedică (re)integrarea lor pe piața muncii.

- Nevoile speciale ale grupurilor țintă: ÍCARO lucrează cu studenți adulți șomeri de o perioadă lungă de timp, inclusiv cu grupuri cu risc de excludere socială, astfel încât metodologia să fie adaptată caracteristicilor lor.

- Dezvoltarea setului de instrumente de evaluare inițială pentru a evalua profilurile grupurilor țintă și pentru a evalua abilitățile acestora înainte de a urma programul ICARO în vederea proiectării unor metode de instruire personalizate în funcție de nevoile individuale specifice.

- Proiectarea unui program acreditat pe abilități sociale pentru adulți șomeri de o perioadă lungă de timp, întrucât acestea sunt esențiale pentru găsirea unui loc de muncă. Grupul țintă al ÍCARO nu are astfel de abilități, oferindu-se o metodologie specială pentru predarea

competențelor soft unui grup specific de studenți adulți șomeri de o perioadă lungă de timp, inclusiv grupurilor cu risc de excludere.

- Utilizarea unui mediu online pentru aplicarea practică a curriculumului cu grupurile țintă va crește competențele TIC ale grupurilor țintă ÍCARO și va ține cont de profilul specific al grupurilor țintă.

- O atenție deosebită va fi acordată consolidării pregătirii personalului adult/consilierilor în ocuparea forței de muncă.

- În cele din urmă, există un posibil proces de acreditare a competențelor dobândite prin participarea la programul de formare.

ACȚIUNI ÎNAINTE DE ÎNCEPEREA CURSULUI

Există diferite aspecte care trebuie luate în considerare înainte de a urma cursul, cum ar fi: clarificarea profilului participanților cărora li se adresează și al profesioniștilor care vor îndruma acțiunea de formare, precum și utilizarea instrumentelor de evaluare în competențe soft și rezultatele acestora.

SELECȚIA PARTICIPANȚILOR (STUDENȚI ȘI GARDIANI)

Cursul se adresează adulților șomeri cu vârste cuprinse între 18 și 50 de ani, aflați în proces de căutare a unui loc de muncă, obiectivul acestei acțiuni de formare (și al întregului proces conceput de ICARO) pe care participanții le dobândesc fiind buna înțelegere a abilităților și competențelor vis a vis de abilitățile sociale, printr-un proces de auto-analiză și/sau analiză externă. Participanții ar trebui să obțină o bună înțelegere a abilităților și competențelor lor existente printr-un proces de auto-analiză a abilităților existente și transferabile. Este foarte important pentru succesul procesului, ca selecția participanților la curs să fie efectuată în funcție de nivelul conținutului programei. Pentru aceasta, profesioniștii care participă la procesul de selecție trebuie să aibă cunoștințe minuțioase despre caracteristicile viitorilor candidați participanți: nivel de pregătire, carieră și context profesional, familie, social etc. Tot acest proces se bazează pe un itinerar personalizat pentru fiecare dintre ei. Se așteaptă ca fiecare student să finalizeze o evaluare generală inițială a competențelor la începutul cursului, cu ajutorul unui consilier în muncă, pentru a determina punctele forte și domeniile ce pot fi îmbunătățite. Pe de altă parte, selecția profesioniștilor care vor însoți întregul proces trebuie adaptată la obiectivul final: creșterea conștientizării necesității promovării acestui tip de abilități, prin promovarea șanselor de angajare. Așa cum este indicat în proiectul ICARO, profilul adecvat pentru mentorat și monitorizare în timpul procesului este cel al unor profesioniști cu experiență în educația adulților, în consiliere în carieră, care au experiență în domeniul angajării și asistența pentru

grupuri cu un potențial risc de excludere socială. În plus, trebuie să aibă pregătire și cunoștințe despre instrumentele dezvoltate de proiectul Icaro, ce vor fi utilizate pentru acest diagnostic și pentru supravegherea întregului proces. Aceasta înseamnă că educatorii și consilierii trebuie să aibă abilitățile și competențele necesare pentru a sprijini aceste persoane și să găsească și să utilizeze instrumente pentru a face abilitățile vizibile și, eventual, certificabile.

CURSUL „DE ACASĂ LA MUNCĂ”

Cursul este organizat pe baza celor patru categorii de competențe soft create de proiectul ICARO în IO1:

- Competențe digitale
- Inițiativă și antreprenoriat.
- Competențe sociale și civice.
- Conștientizare culturala

Accesul la curs se va baza pe detectarea capacității fiecărui utilizator asistat, precum și pe analiza personală a nevoilor sale de acces sau reintegrare pe piața muncii. Prin urmare, baza proiectului constă în aplicarea instrumentelor de evaluare și autoevaluare încorporate în proiectul ICARO, precum și în proiectarea unui itinerar individualizat (vezi instrumente etc.).

CONȚINUTUL CURSULUI

Programul se bazează pe Rezoluția Consiliului privind o Agendă europeană reînnoită privind educația adulților și a fost proiectat în conformitate cu documentul UE „Competențe cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții” (2018), care vizează furnizarea de informații, cunoștințe și abilități pentru a le crește capacitatea și posibilitatea de a găsi un loc de muncă. Până la sfârșitul cursului, aceștia își vor fi creat un portofoliu de resurse și abilități care îi vor ajuta să își găsească și să păstreze un loc de muncă. Prin urmare, programul, modulele individuale și temele de unitate sunt concepute pentru a „sublinia importanța abilităților personale și interpersonale, uneori denumite ”viață”, ”socio-emoțional” sau „soft””, deoarece acestea ajută oamenii să reacționeze la incertitudine și schimbare.

Așa cum este detaliat în propunerea din 2018, programul urmărește, de asemenea, să „evidențieze” competența civică și rolul cetățeniei, a valorilor comune, drepturile omului și să consolideze alfabetizarea media și abilitățile interculturale. De asemenea, evidențiază creativitatea, capacitatea de a planifica și de a gestiona procesele și de a face față riscurilor în luarea deciziilor, ca dimensiuni esențiale ale concurenței profesionale.

Cursul are o durată estimată de 150 de ore printr-o platformă de e-learning dezvoltată în Moodle, care combină învățarea electronică cu sesiunile față în față. Programul este format din patru teme, cu un număr de douăsprezece unități și o durată aproximativă de 10 ore pe fiecare subiect. Programul online este completat de o serie de workshop-uri / sesiuni de 40 de ore pentru întregul curs. Unitățile nu sunt limitate la un mod de acces secvențial și liniar. Fiecare modul este proiectat să fie disponibil separat și include o imagine de ansamblu a conținutului, a activităților, evaluării și instrumentelor care sunt utilizate individual și în grup, în funcție de modul de acces. Cursul oferă un mediu de învățare dinamic și interactiv, în care tutorul îndrumă studenții, pe măsură ce aplică diferite concepte și se implică în mod creativ în subiect și va folosi strategii incluzive care să consolideze ideea că activitatea grupului este fundamentală pentru succesul unui curs de competențe generale.

Tutorul este încurajat să fie creativ și flexibil în ceea ce privește nevoile și pregătirea elevului pentru învățare și va adapta metodologia în funcție de caracteristicile elevilor pentru a încuraja și participarea elevilor. În timp ce modulele și unitățile acestui program pot fi selectate și completate la discreția și alegerea studenților, o comunitate online de practică este promovată și susținută de consilieri, tutori și de studenți înșiși.

STRUCTURA FIECĂRUI MODUL / SUBIECT

- **Exercițiu de autoevaluare / Activitate de reflecție.**

Aceste activități trebuie să se completeze reciproc și să permită elevului să-și evalueze cunoștințele despre subiect la începutul unității, iar la sfârșit să-și verifice nivelul de cunoștințe. Este o activitate de reflecție care ar trebui să evalueze percepția elevului despre ceea ce a învățat și, de asemenea, îi permite să producă o lucrare scrisă, un videoclip sau un model complet care să fie încărcat într-un ePortfolio sau un Padlet.

- **PowerPoint**

Fiecare zonă tematică include o prezentare PowerPoint, care acoperă domeniile critice ale fiecărui subiect, oferind participanților o bună imagine de ansamblu asupra conținutului de bază, oferind referințe la materiale pentru o lectură suplimentară. Acest PowerPoint poate include activități care le permit studenților să facă pauză și să reflecteze asupra conceptelor sau să realizeze cercetări. În prima temă „Abilități digitale”, powerpoint-ul este narat, lucru care va permite vizualizarea sa online. Cu toate acestea, în alte subiecte se recomandă ca vizualizarea să fie făcută față în față, deoarece tutorul este sfătuit să dezvolte conținutul într-o manieră adecvată nivelului și caracteristicilor grupului.

- **Articolul scris**

Articolul oferă informații detaliate despre regiune, cu mai multe link-uri și referințe pentru oportunități suplimentare de lectură. Tutorul poate să recomande citirea acestuia și să efectueze o anumită analiză pe acesta sau, în funcție de nivelul elevului, să recomande un alt tip de lectură, mai potrivit situației reale a elevului sau a grupului.

- **Activități și materiale suplimentare.**

O serie de activități / exerciții concepute pentru a fi folosite de elevi pentru transformarea cunoștințelor dobândite prin Power Point și prin piesa scrisă. Aceste activități pot utiliza instrumentele online indicate sau videoclipuri cu conferințe Ted și de pe YouTube. Materialele scrise pot fi articole sau bloguri. În funcție de nivelul de învățare și de alfabetizare, poate fi adecvat să se acorde prioritate materialelor vizuale, cum ar fi conținutul video, infografic și de imagine. Activitățile pot fi de sine stătătoare sau pot acționa ca forme de evaluare ce impun elevului să reflecteze și să răspundă la conținut printr-un blog, videoclip, o notă sau un exercițiu.

EVALUAREA ÎN CADRUL PROIECTULUI ICARO

Evaluarea trebuie efectuată folosind o serie de instrumente și abordări care permit nu numai o evaluare a învățării, ci și o evaluare pentru procesul de învățare. Proiectul ICARO este propus ca un proces de sensibilizare pentru dobândirea competențelor generale, astfel încât să nu mai existe loc pentru un sistem de evaluare tradițional și formal. Din acest motiv, ICARO lasă în mâinile tutorelui tipul de evaluare și activitățile care urmează să fie realizate, în funcție de elevul care dezvoltă cursul. Cu toate acestea, anumite caracteristici și elemente vor favoriza viitoarea acreditare a competențelor.

Activități de evaluare. Evaluarea va avea o componentă continuă, astfel încât elevii să se autoevalueze atunci când este necesar și să își verifice propria înțelegere și dobândire a competențelor. Evaluarea modulului trebuie să ofere elevului un set de rezultate care să ofere dovezi despre cunoștințele, abilitățile și atitudinile elevului, generând un portofoliu de resurse, cunoștințe și abilități de aplicabilitate. Elevii trebuie să dobândească o bună înțelegere a competențelor și abilităților lor existente, printr-un proces de auto-analizare a abilităților. Evaluatorul trebuie să proiecteze și să dezvolte sarcini de evaluare pentru fiecare rezultat al învățării. Studenții ar trebui să aibă oportunitatea de a dovedi obținerea tuturor rezultatelor învățării. Tutorul trebuie să creeze evaluarea astfel încât să permită elevului să folosească o gamă largă de suporturi media atunci când prezintă teste de evaluare, după caz.

❖ Un alt proiect pe care îl prezentăm este „DICȚIONARUL DISCO-EUROPEAN DE ABILITĂȚI ȘI COMPETENȚE” (Acronim: DISCO http://disco-tools.eu/disco2portal/). DISCO,

Dicționarul european de competențe și abilități, este un tezaur online care acoperă în prezent peste 104.000 de termeni despre abilități și competențe și aproximativ 36.000 de expresii. DISCO, disponibil în 11 limbi europene, este una dintre cele mai extinse colecții de acest gen din domeniul educației și de pe piața muncii. Tezaurul DISCO oferă o terminologie multilingvă revizuită de experți în clasificarea, descrierea și traducerea abilităților și competențelor. Acesta este compatibil cu alte instrumente europene, cum ar fi Europass, ESCO, MECU (EQF) și ECVET. Este un instrument pentru sprijinirea comparabilității internaționale a competențelor și a abilităților aplicate, de exemplu, la curriculum vitae și portofolii personale electronice, anunțuri de plasare a locurilor de muncă și de locuri de muncă, calificări și descrieri ale rezultatelor învățării. Instrumentul online DISCO vă ajută să înțelegeți și să vă exprimați în mod adecvat abilitățile și competențele individuale în mai multe limbi europene.

❖ Un alt proiect interesant este „COMPETENȚE PERSONALE ÎN ACȚIUNE!" Curs specializat pe competențe sociale de la Universitatea din Valladolid (https://formacion.funge.uva.es/cursos/habilidades-sociales-en-accion/. Titlul proiectului este „Instruire despre abilitățile sociale de bază pentru solicitanții activi de locuri de muncă" (http://www.proyectohogar.es/index.php/que-es-el-pai/pai-empleo/208-curso-deformacion-en-habilidades-sociales-basicas-para-la-busqueda-activa-de-empleo)

Acesta este un curs de formare în competențe sociale de bază pentru căutarea activă a unui loc de muncă. Se adresează populației de vârstă activă (16 ani și peste). Scopul proiectului este de a dota beneficiarii cu competențe sociale de bază, care să le permită să caute activ locuri de muncă, într-un mod corect. În ceea ce privește descrierea activităților, cursul este format din trei părți:

- AUTOCUNOAȘTEREA: Încercați să-i faceți să reflecteze asupra a ceea ce vor să facă în viața lor activă, asupra calităților pe care le-au dobândit până acum (pregătire, experiență de muncă) pe care cred că le pot obține cu abilitățile pe care le au... Gândiți-vă la imaginea pe care aceștia o proiectează. Cum se văd ei înșiși? Cum crezi că îi văd alții? Cum ai dori să le vadă?

- COMUNICARE: Oferă oamenilor competențele de comunicare de bază, necesare pentru căutarea unui loc de muncă și pentru a-l menține (în raport cu limbajul verbal și nonverbal).

- INTERVIU: Oferă oamenilor competențele de a putea face față particularităților de bază pentru a susține un interviu de angajare. Fiecare curs va avea în medie 10 elevi.

❖ Continuând proiectele, o altă propunere interesantă este proiectul intitulat „ACTIVAREA 100X100" (Ministerul pentru Ocuparea Forței de Muncă și Securitate Socială). Cuvântul cheie

este: „te ajutăm să-ți găsești un loc de muncă în 100 de zile”. Activarea 100x100 este un serviciu promovat de SEF în colaborare cu Ministerul pentru Ocuparea Forței de Muncă și Securitate Socială și compania Inițiative locale, care își propune să crească prin medierea unui trainer personal sau a unui instructor, șansele de plasare către un loc de muncă al persoanelor care caută un loc de muncă. Activarea 100x100 constă într-un efort continuu timp de 100 de zile, cu un grup de 25 de persoane dornice să-și găsească de lucru, grup ce va fi coordonat de un instructor-instructor care va avea rolul de a-i însoți în activitățile propuse de program.

Programul se adresează persoanelor care consideră că eforturile lor de a găsi un loc de muncă nu sunt eficiente și care cred că schimbând strategia sau atitudinea pot obține rezultatul dorit. Aceștia trebuie înregistrați la Serviciul Regional de Ocupare și Formare (SEF) și sunt selectați pe baza unei evaluări personalizate, angajându-se să participe până la sfârșitul programului. Angajamentul de participare presupune participarea obligatorie atât la sesiuni de grup, cât și la cele individuale.

- CE VEI OBȚINE?
    - Creșterea posibilităților de recrutare.
    - Optimizarea căutării unui loc de muncă și strategii antreprenoriale.
    - Accelerarea integrării profesionale.
    - Descoperirea unui talent și punerea sa în valoare.
    - Utilizarea mai bună a resurselor dvs.
    - Stabilirea unor obiective profesionale realizabile.
    - Crearea unui plan de acțiune personalizat.
    - Mărirea rețelei de contacte profesionale.
    - Instrumente și tehnici pentru a depăși procesele de selecție.

- CUM SE FACE?

Ședințele de însoțire vor fi de grup și individuale, oferind un serviciu personalizat adaptat circumstanțelor fiecărei persoane. Aceasta nu este o activitate de formare, ci una care oferă utilizatorilor oportunitatea de a beneficia de sprijinul profesioniștilor experți pentru a-și spori abilitățile de comunicare, optimizarea strategiilor de căutare a unui loc de muncă și de antreprenoriat, o mai bună înțelegere a potențialului profesional, formularea obiectivelor profesionale în conformitate cu profilul și învățarea unor tehnici eficiente de abordare a companiilor, susținerea cu succes a unui interviu de selecție sau lansarea în propriile activități profesionale ca freelanceri sau antreprenori.

Antrenorii lucrează cu ajutorul unor motoare de căutare active în diferite fațete. În primul rând, sunt dezvoltate aspectele motivaționale, cu intenția de a reactiva persoanele care trebuie să își schimbe abordarea în căutarea unui loc de muncă. Ulterior, se realizează un modul de detectare a talentelor, care permite participantului să-și identifice clar și să-și îmbunătățească principalele abilități.

Din identificarea punctelor forte, și datorită acestei monitorizări individualizate, participanții își stabilesc un obiectiv profesional precis și încep să analizeze piața muncii, pentru a determina ce sector sau tip de companie se pot adapta cel mai bine profilului lor. În sfârșit, este elaborat un plan de acțiune și sunt stabilite termene în cadrul cărora se iau măsuri concrete pentru a se putea apropia de obiectivele lor. Fiecare utilizator din grupurile anterioare a reușit să trimită peste 100 de CV-uri companiilor, să se întâlnească personal și să cunoască manageri de resurse umane, să-și extindă contactele și să se facă cunoscuți printr-un mod preferențial, care le-a deschis accesul către companii.

Grupurile lucrează împreună pentru a atrage locuri de muncă vacante și pentru a-și extinde rețelele de contacte de afaceri, întotdeauna cu o abordare proactivă a procesului de căutare a unui loc de muncă.

- Încă un titlu de proiect: LANZADERAS DE EMPLEO. O navetă pentru ocuparea forței de muncă este o echipă eterogenă de șomeri cu un spirit dinamic, angajat și susținător, care accesează voluntar această inițiativă și care, coordonați de un coach, își consolidează abilitățile, generează cunoștințe colective, devin vizibili și colaborează la realizarea unui obiectiv comun: obținerea unui loc de muncă, fie pe cont propriu, fie pe cont propriu. https://www.fundaciontelefonica.com/empleabilidad/lanzaderas-de-empleo/:

2.4. Instrument online pentru evaluarea softului referitor la ocuparea forței de muncă

Competențele soft, cum ar fi comunicarea, munca în echipă, creativitatea și antreprenoriatul sunt din ce în ce mai solicitate pe piața actuală a forței de muncă, iar aceste competențe se pot dovedi a fi factorul decisiv între doi candidați cu calificări și experiență asemănătoare.

Cum putem măsura aceste competențe? Cum pot studenții și lucrătorii tineri să demonstreze aceste abilități într-un CV sau un portofoliu electronic? Ce caută cu adevărat angajatorii de azi și de mâine?

Proiectul european eLene4work abordează definiția acestor competențe soft, inclusiv cele digitale, și propune o serie de acțiuni și instrumente practice pentru a ajuta tinerele talente să înțeleagă mai bine așteptările angajatorilor, să își evalueze propriul nivel de competență și să și-l dezvolte în continuare prin inițiative de educație deschisă, cum ar fi MOOC-uri (Massive Open Online Courses) și OER-uri (Open Educational Resources).

Câteva exemple referitoare la evaluare:

1. http://coaching.toptenbusinessexperts.com. Se adresează managerilor companiilor, dar se poate realiza pentru angajații cu o anumită calificare: aceasta constă într-un proces în 3 faze: prima fază studiază nivelul de dezvoltare atins de instructor în competențele sale manageriale. Această analiză a competențelor poate fi realizată într-un grad mai mare sau mai mic de profunzime: autoevaluare, feedback 180º sau feedback 360º. A doua fază pune un diagnostic al punctelor tari și al punctelor slabe (obține informații despre competențele puternice, cele slabe, despre propria percepție a competențelor și din punctul de vedere al altor persoane, precum și potențialul de îmbunătățire). În cele din urmă, a treia fază propune un plan de îmbunătățire și stabilește liniile directoare pe care instructorul trebuie să le urmeze pentru a putea îmbunătăți acele competențe care au fost descoperite ca puncte slabe.

2. http://www.gesdireccion.es/servicios.htm. Consultanța GesDirección dezvoltă autoevaluarea cu ajutorul proceselor bazate pe Diagnosticul competențelor personale și tehnice, precum și un plan de îmbunătățire. Serviciul este destinat echipelor și organizațiilor de conducere, fiind similar cu cel precedent.

3. http://certificacion.ttisuccessinsights.es/. DISC - Programul internațional de certificare Master DISC & Motivadores se adresează profesioniștilor în domeniul resurselor umane, profesioniștilor în formare, liderilor, instructorilor, consultanților și tuturor celor interesați să își susțină procesele de management al persoanelor, leadership, formare de echipă și coaching, în domeniul personal și organizațional. Acesta sprijină procesele de recrutare pentru a se obține o selecție mai asertivă, având în vedere comportamentul oamenilor, punctele forte și punctele slabe ale acestora și modul în care acestea pot afecta îndeplinirea sarcinilor lor

4. https://www.insights.com/es/. Insight Discovery - Evaluează abilitățile de lucru în echipă. Pornind de la cunoștințele despre sine și despre ceilalți, ajută oamenii să înțeleagă motivele pentru care aleg să lucreze așa cum o fac și de ce alte persoane acționează diferit. Acesta este un beneficiu pentru eficiența echipei în general. Ei lucrează în primul rând cu

echipe, începând cu autocunoașterea din propriul stil personal, cum preferă colegii să lucreze și ce poate însemna acest lucru pentru echipă.

5. http://people-performance.com/cat/radar-lideratge. Radar 360. Acesta este un fel de DISC. Se bazează pe niveluri de muncă. Competențe pe care le măsoară (printre altele): planificarea strategică, empatia, delegarea, orientarea către servicii, coordonarea unei echipei, adaptabilitatea, luarea deciziilor.

6. http://www.ildefe.es/Empleo/Buscas_trabajo/Test_de_Habilidades_Sociales/Social Skills Test of ILDEFE (Institutul de Dezvoltare Economică, Formare și Ocuparea Forței de Muncă Leonés). Este un test tip grilă, care arată care abilități sociale trebuie îmbunătățite.

2.5. OBSERVAȚII FINALE

Ținând cont de toate acestea, piața muncii pune din ce în ce mai mult preț pe competențele soft, față de cele tehnice. În timp ce acestea din urmă sunt ușor de obținut, învățarea abilităților personale poate dura mulți ani. Autorii menționează că dificultatea formării abilităților personale este explicată de puternica lor dependență de trăsături, conform lui Singer, Guzmán și Donoso (2009) care subliniază că fie și intervențiile punctuale, cum ar fi participarea la ateliere de competențe soft, îmbunătățesc în mod semnificativ aceste abilități, așa că aceștia sugerează că pentru a se obține beneficii mai mari, să se genereze strategii sistematice pe termen mediu și lung.

Conform celor de mai sus, abilitățile personale se pot dezvolta prin efectuarea de intervenții specifice pe acest subiect și încorporarea unor instrumente precum: proiectarea și dezvoltarea proiectelor în echipe, activități artistice sau alături de comunitate, aplicarea metodei Kraiger de învățare cu cercul, jocuri, simulări, modelare, mentorat etc. (Tito Maya și Serrano Orellana, 2016: 71).

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. AcrossLimits (2019). "Path for career" (2018-1-RO01-KA204-049513).

2. Asociatia Smart Educational Projects (2019). "Path for career" (2018-1-RO01-KA204-049513).

3. Cinque, M. (2016): Lost in translation: Soft skills development in European countries. Tuning Journal for Higher Education, 2(3), 389-427. Recuperado de: http://www.tuningjournal.org/article/view/1063

4. Cirillo Valeria, Fana Marta, Guarascio Dario, (2018), Labor market reforms in Italy: evaluating the effects of the Jobs Act. Retrieved from https://link.springer.com/article/10.1007/s40888-017-0058-2 DESI Project, http://www.ducati.it/news/avviato_il_progetto_desi_dual_education_system_italy/2015/03/26/3630/index.do

5. Einstein, A. (1995): On Education. Out of my later years. Secausus, Citadel Press.

6. Eurofound, https://www.eurofound.europa.eu/it

7. European Statistics Portal, EUROSTAT, https://ec.europa.eu/eurostat

8. García Cabrero, B. (2018): Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación. Revista Digital Universitaria, 19(6), 1-18. Recuperado de: http://www.revista.unam.mx/2018v19n6/habilidades-socioemocionales-no-cognitivas-oblandas-aproximaciones-a-su-evaluacion/

9. Garza-Puente, D. G. (2019): Necesidad del enfoque humanista en la educación del futuro. Humanidades y ciencias de la conducta. Recuperado de: https://educiencia.uat.edu.mx/index.php/Educiencia/article/download/125/91?inline=1

10. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579

11. https://www.edizionianicia.it/docs/RP/207-2018/06-%20Tino%20%2895-127%29.pdf

12. INAPP Public Policy Innovation, https://inapp.org/

13. Italian warehouse of statistics ISTAT, I.Stat, http://dati.istat.it/

14. Musicco, G. (2018): Soft skills & coaching: motor de la Universidad en Europa. Revista Universitaria Europea, 29, 115-132. Recuperado de: http://revistarue.eu/RUE/102018.pdf

15. OCDE (2006). Competencias clave para el aprendizaje permanente. Un marco europeo. Recuperado de: http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/educacion/meu/movilidadeuropa/competenciasclave.pdf?documentId=0901e72b80685fb1

16. Phelps, E. (2014): Teaching Economic Dynamism. Recuperado de: http://www.jordantimes.com/opinion/edmund-s-phelps/teaching-economic-dynamism

17. Singer, M., Guzmán, R., y Donoso, P. (2009): Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes. INACAP, 1-20. Recuperado de: http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competencias_Blandas_en_Jovenes. pdf

18. Tino, Concetta (2018): Le soft skills: una riflessione per promuoverle mediante la didattica dell'Alternanza Scuola-Lavoro. Ricerche Pedagogiche, LII, 207, 95-127.

19. Tito Maya, María and Serrano Orellana, Bill (2016): Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. INNOVA Research Journal 1, 12, 59-76.

B. ACTIVITĂȚI DE ÎNVĂȚARE PRACTICĂ

1. CREATIVITATEA

Creativitatea nu este o evadare din disciplină, este o evadare însoțită de disciplină. – Jerry Hirschberg

Creativitatea este abilitatea de a crea lucruri. Mulți oameni se consideră ”raționali”, ”logici” sau ”practici” și cred că doar artiștii trebuie să fie creativi. Au fost Edison, Tesla, Einstein sau Steve Jobs artiști? Cel mai probabil nu. Au, fost, în schimb, printre cei mai creativi oameni din domeniile lor. Pentru că asta înseamnă creativitate: să iei o problemă sau o provocare și să o privești dintr-un unghi nou, diferit. Să găsești noi modalități de a face un lucru, noi perspective, noi paradigme.

Un grup de fermieri japonezi au găsit o soluție inovativă pentru a putea transporta cât mai mulți pepeni într-un volum cât mai mic. Au pus acești pepeni când erau mici în niște cutii pătrate de sticlă. Au rezultat pepeni cu forma pătrată care ocupă mai puțin spațiu la transport. Au depășit astfel ideea veche de mii de ani că pepenii trebuie să fie rotunzi.

Creativitatea există în fiecare dintre noi, dar nu toți reușim să ne păstră și să ne dezvoltăm această aptitudine și să o transformăm în competență pe care să o valorificăm în viață sau la locul de muncă. În urmă cu o jumătate de secol Pablo Picasso spunea: ***„Fiecare copil este un artist, problema este să rămâi artist când crești mare”.***

Într-un studiu început în 1968 de o echipă condusă de dr. George Land prin care se urmărea să se descopere dacă ne naștem creativi sau devenim pe parcursul vieții, a fost aplicat un test unui număr de 1600 de copii cu vârste cuprinse între 4 și 5 ani. Acest test măsura gândirea divergentă, iar persoanele care puteau să vină cu o sută de posibile răspunsuri la o întrebare sau o problemă specifică erau catalogate ca genii creative. Rezultatele au fost uimitoare: 98% dintre respondenți erau genii creative. Când au împlinit vârsta de 10 ani copiii au repetat testul. De această dată doar 30% dintre ei mai erau genii creative. La vârsta de 15 ani mai rămăseseră doar 12% care se încadrau în această categorie. Testul a fost aplicat ulterior unui eșantion de 280 000

adulți cu vârste de peste 25 ani și doar 2% dintre aceștia s-au încadrat în categoria geniilor creative. Concluzia a fost că scăderea creativității este rezultatul educației școlare, a educației din familie, a societății în general.

Fiecare individ are două tipuri de gândire:

- **divergentă (imaginația)** cu care ne naștem și care este utilizată pentru a genera noi posibilități;
- **convergentă** care este utilizată când judeci, iei decizii, testezi ceva, critici, evaluezi. Ea are rol de a inhiba imaginația mai ales dacă este coruptă de dogme și paradigme.

Evident că fiecare dintre aceste tipuri de gândire își are rolul său bine determinat în viața noastră și trebuie găsit un echilibru între cele două tipuri de gândire. Putem limita gândirea convergentă și să ne restabilim creativitatea din copilărie? George Land consideră că putem face acest lucru, dacă reușim să aducem la suprafață copilul din noi. Creativitatea poate fi învățată, dar pentru asta este nevoie de practică.

Testul celor 30 de cercuri

Luați o foaie de hârtie și desenați pe ea 30 de cercuri. **Într-un minut, încercați să transformați cât mai multe dintre ele în obiecte** (unul poate fi soarele, altul poate fi o minge etc). Țineți cont doar că e important să obțineți cât mai multe obiecte în 60 de secunde (**contează cantitatea, nu calitatea**).

Chiar dacă nu toți suntem la fel de creativi putem să ne îmbunătățim această abilitate prin exerciții. În funcție de personalitatea pe care o ai, de stilul de învățare poți alege una sau mai multe din metodele de mai jos pentru a deveni mai creativ.

❖ Generează cât mai multe idei

Un exercițiu simplu este **să-ți imaginezi cât mai multe idei neobișnuite de a folosi obiecte comune**. Cât de multe întrebuințări noi poți găsi în 5 minute pentru o furculiță sau pentru o agrafă de birou, de exemplu?

James Altucher, un antreprenor american, a ajuns în anul 2000 în cel mai jos punct al vieții lui: pierduse 15 milioane de dolari în ultimii 2 ani, divorțase și era pe punctul să-și piardă și casa. Singura soluție pe care o mai întrezărea era sinuciderea care să pară un accident, astfel încât copiii lui să poată moșteni banii din asigurarea de viață. Se hotărăște totuși să încerce o nouă provocare: aceea de a deveni o ***mașină de idei*** *considerând că banii pot fi pierduți, dar dacă ai idei îi poți câștiga din nou. Altucher a început să scrie* ***10 idei pe zi*** *într-o agendă.*

De ce 10 idei?

Pentru că sarcina este suficient de dificilă ca să însemne o adevărată provocare. Pentru cei mai mulți dintre noi primele 3 idei sunt ușor de găsit, următoarele 2 puțin mai greu, iar ideile de la 5 la 10 sunt cel mai dificil de găsit și îți fac creierul să „transpire". Așa îți dezvolți creativitatea. E important însă să știi că nu toate ideile trebuie să fie geniale sau măcar bune. E imposibil să ai 3650 de idei geniale pe an. Dacă una din 10 e bună, e suficient.

Ce fel de idei?

Ideilor pot să fie în orice domeniu: 10 idei de business, 10 idei de invenții stupide, 10 idei de petrecere a timpului liber, 10 surprize pe care le poți face prietenului/prietenei, 10 lucruri pe care le-ai învățate de la X, 10 lucruri la care să devii mai bun etc.

Cât durează exercițiul?

Timpul alocat acestui exercițiu poate să difere de la persoană la persoană și la domeniul pentru care vrei să generezi idei. Dacă te gândești la 10 idei de business, cu siguranță trebuie să le aloci mai mult timp decât cel alocat pentru 10 idei de petrecere a vacanței.

În cât timp obții rezultate?

Pentru deveni o „mașină de idei" este nevoie, de regulă, de **6 luni**.

Cum te ajută acest exercițiu?

La un moment dat în 2006, Altucher a venit cu 10 idei de website-uri pe care voia să le creeze (nouă dintre ele erau idei proaste). A plătit un programator cu 2.000 de dolari să-i facă unul dintre aceste site-uri. 9 luni mai târziu, l-a vândut cu 10 milioane de dolari (e vorba despre StockPickr, un site de tranzacții financiare bazat pe o comunitate de utilizatori).

Chiar dacă n-o să câștigi la fel de mult dacă faci acest exercițiu, vei constata că o să începi să găsești soluții creative la probleme și o să ai mult mai multe idei creative decât aveai înainte de a începe acest exercițiu.

Investește în tine!

Pe o foaie de hârtie creează două coloane:

- pe una dintre ele notează ideile
- pe cealaltă notează primul pas pe care ar trebui să-l faci să pui în aplicare ideea (doar primul pas, vei vedea apoi unde ajungi).

❖ Observă cum lucrează alții.

Atunci când ești într-o sală de cursuri, într-un birou fii atent la modul în care cei prezenți lucrează și observă procesele care stau în spatele ideilor bune. Dacă între colegii tăi există persoane care reușesc de cele mai multe ori să rezolve probleme care ți se păreau de nerezolvat invită-i la o cafea și încearcă să afli cât mai multe despre modul în care această persoană găsește rezolvări la situații dificile. Discuțiile cu oameni cu experiențe interesante de viață, unele chiar contradictorii pot fi o sursă generatoare de idei. Chiar dacă inițial te vei simți complexat de personalitatea unui astfel de om, pe parcurs vei deveni mai relaxat și vei putea să folosești din experiența acestui om.

Încearcă să călătorești cât mai mult, să participi la conferințe, să fii atent la modul în care moderatorii (speakerii) conduc dezbaterile și cum își construiesc argumentele.

Retine! Practica și motivația sunt ingredientele cheie ale succesului!

Investește în tine

Observă cum găsește rezolvare la sarcinile de lucru unul dintre colegii tăi și notează ce anume face diferit față de tine.

❖ Pune cât mai multe întrebări

Dacă îți vei forma un obicei din a pune cât mai multe întrebări colegilor, cunoscuților cu privire la diferite activități care țin de școală, de locul de muncă sau de viață, vei putea compara răspunsurile lor cu răspunsurile tale. Vei putea găsi și alte răspunsuri inovatoare, dar și probleme interesante de rezolvat care îți vor dezvolta gândirea critică.

Investește în tine

1. În timpul prezentării pe care o face trainerul notează-ți 3 întrebări și adresează-i-le verbal sau în scris.
2. În timp ce citești știrile, gândește-te la o întrebare pe care ai vrea să o adresezi reporterului.
3. După ce citești un roman gândește-te la 3 întrebări pe care vrei să le adresezi unui personaj.

❖ Analizează în detaliu ce fac oamenii pe care îi admiri

Ideea de cercetare te determină să te concentrezi, să îți dedici toată atenția unui singur obiectiv pentru a descoperi ceva de valoare.

Cercetând în detaliu ceea ce fac alții corect, vei începe să descoperi tipare, să înțelegi anumite lucruri diferit și vei începe să generezi propriile modele de cum să faci lucrurile bine. Nu are rost să iei totul de la zero, pentru că riști să pierzi în mod inutil timpul și te poți bloca în realizarea sarcinii tale. Important este să analizezi și să găsești rezolvări diferite care pot aduce avantaje.

Creativitatea ta trebuie să creeze o valoare adăugată, nu să reinventeze lucrurile în același fel.

❖ Folosește gândirea radiantă (folosește-te de mindmaps)

Un mind map este o modalitate de a face brainstorming, fără a te îngrijora de ordinea sau structurarea ideilor. Scapi astfel de autocenzură iar faptul că îți organizezi ideile vizual te ajută atât să ți le clarifici și să le analizezi cât și să le memorezi.

Poți face mindmap la orice, pentru că te ajută să te concentrezi și simți că îți accesează resurse pe care nu știai că le ai. Dacă vrei să experimentezi în detaliu ce este un mindmap poți să citești How to Mindmap scrisă de Tony Buzan. Pentru realizarea unui mindmap există numeroase softuri dedicate precum Mindomo sau pe https://coggle.it/.

Investește în tine

Accesează Mindomo sau Coogle și creează-ți cont pe unul dintre ele. Alege un subiect și creează un mindmap.

❖ Fă asocieri inedite de idei

Cercetătorul britanic Paul Howard-Jones a realizat un studiu în care a împărțit un grup de oameni în două și le-a cerut să creeze povești pornind de la 3 cuvinte. La jumătate din grup le-a dat cuvintele ”a spăla”, ”dinți” și ”străluci”, la cealaltă jumătate ”vacă”, ”fermoar” și ”stea”. Cei care au primit cuvintele fără legătură între ele au produs povești mai creative.

Investește în tine

- Deschide dicționarul la întâmplare, alege al 3-lea cuvânt de pe pagina dreaptă, sus. Repetă apoi procedeul de încă 3 sau 4 ori și formează apoi o frază cu cuvintele găsite, care să fie logică și plauzibilă.
- Alege două propoziții din 2 cărți diferite (de exemplu a 3-a propoziție de la pagina 50 din fiecare carte) și să faci o poveste care să le lege pe amândouă.

Creativitatea nu înseamnă să găsești un lucru, ci să faci ceva din el după ce l-ai găsit.

James Russel Lowel

2. MANAGEMENTUL TIMPULUI

You have to use time as a tool, not as a crutch

John F. Kennedy

Managementul timpului se referă la un set de principii, practici, aptitudini și sisteme, utilizate pentru a controla perioada de timp petrecută pentru îndeplinirea unor activități specifice, cu scopul de a spori eficiența sau productivitatea muncii.

Timpul nu este o resursă regenerabilă, neputând fi recuperat. Chiar dacă durata unei zile, a unei ore este aceeași, ceea ce facem în acest interval de timp ne diferențiază.

Dacă vrei să afli ce valoare are timpul

- 1 an: Întreabă un tânăr care nu a reușit la admitere
- 1 lună: Întreabă o mamă care a născut prematur
- 1 zi: Întreabă pe cineva care s-a născut pe 29 februarie
- 1 oră: Întreabă 2 îndrăgostiți care așteaptă să se întâlnească
- 1 minut: Întreabă o persoană care ajuns în gară atunci când trenul pleca
- 1 secundă: Întreabă un șofer care a suferit un accident

Gestionarea timpului nu este doar un factor de reducere a stresului ci și o filozofie de viață. Alături de sănătate, timpul este singura noastră bogăție reală, moneda în care sunt convertite toate experiențele trăite. Prin urmare, nu irosii un asemenea capital pentru că timpul înseamnă de fapt viața ta. Chiar dacă cei mai mulți oameni conștientizează că timpul este foarte prețios îl risipesc în loc să îl investească în propria viață.

Ți s-a întâmplat vreodată să simți că timpul nu îți ajunge, că este umplut până la refuz cu tot felul de activități? Pentru mulți dintre noi agenda zilnică pare în mod constant arhiplină. Unii

cedează, alții fac față acestei curse, dar toți avem nevoie de un plan de gestionare a timpului. Un astfel de plan ne arată că avem timp pentru mult mai multe activități. Este posibil? Ei bine, **DA.**

„Sunt o mie de feluri de a pierde o zi, însă niciunul de a o întoarce înapoi."

proverb arab

Fiecare zi, a ta, a mea, este supusă deciziei unui dictator universal: ceasul. Ceasul măsoară timpul și ne controlează pe toți: tineri, adulți, vârstnici, manageri, angajați, patroni etc. Fiecare zi are douăzeci și patru de ore și trebuie să folosim acest timp atât în scop personal cât și pentru munca noastră.

Vestea bună este că timpul poate fi îmblânzit dar pentru asta ai nevoie de răbdare și…timp. Investind puțin timp și efort în formarea deprinderilor de gestionare a timpului vei deveni o persoană mai eficientă și mai productivă, nu doar pe plan profesional, ci și în viața de zi cu zi.

Primul pas pe care trebuie să-l faci este să identifici….**HOȚII DE TIMP**. Ei sunt peste tot, invizibili, tăcuți dar foarte activi și dacă nu ești atent îți fură o mare parte din această resursă importantă. În zadar vei striga „Nu mai am timp" când în final vei constata că nu vei mai putea recupera minutele pierdute. „Hoții de timp" nu vor dispărea niciodată, dar managementul timpului te poate ajuta să îi controlezi.

Unii dintre acești „hoți" acționează din exterior, alții se folosesc de complicitatea ta.

- externi (telefoane neprevăzute sau prelungite inutil, vizite neașteptate, colegi veniți să-și expună propriile probleme, politica ușilor deschise, patronul, ședințe frecvente sau prea lungi, întreruperi cauzate de copii, părinți etc.)
- interni (priorități și obiective confuze și schimbătoare, absența unui plan de lucru zilnic, lipsa unor termene-limită autoimpuse, tendința de a face prea multe, dezordine, întârzieri în rezolvarea conflictelor, rezistența la schimbare, interese prea variate și prea numeroase, incapacitatea de a spune nu, nehotărâre, oboseală, etc.).

Atunci când ești tânăr efectele acestor momente în care timpul nu-ți mai aparține ți se par neînsemnate. Treptat însă vei constata că ești la discreția acestor…„hoți". Mereu întârzii, ești pe fugă, depășești termenele limită, ești stresat, ai vrea ca ziua să fie mai lungă.

Chiar şi atunci când vrei să îți îndeplinești sarcinile zilei intervin „hoții de timp" care încearcă să îți fure din timpul prețios. Ei sunt cu zecile dar cei mai periculoși sunt:

❖ **ÎNTRERUPERILE** sunt printre cei mai activi hoți de timp. Ele provin din două surse: de la oameni (familia, colegii, prietenii, cunoștințe etc.) şi pe cale electronică (telefon, e-mail, Instragram, Facebook etc.) și fac tot posibilul să te streseze, să te oprească din treburile tale. Cele mai multe întreruperi nu te ajută cu nimic (de exemplu, un coleg a intrat în biroul tău pentru a-ți povesti ce i s-a întâmplat în trafic) și te împiedică să fii productiv într-un anumit moment. La sfârșitul zilei vei constata că majoritatea problemelor pe care le-ai rezolvat nu erau ale tale ci ale celor din jurul tău. De aceea trebuie să înveți cum să refuzi sarcinile care nu te privesc ci doar îți răpesc timpul.

Există însă și întreruperi importante pe care le accepți necondiționat și care au valoare pentru tine.

❖ **DEZORGANIZAREA.** Uneori crezi că întocmirea unui plan de acțiune este o pierdere de timp. Dacă vei pica în această capcană vei constata că ceea ce ți-ai propus să rezolvi durează de 2 sau de 3 ori mai mult timp decât ai crezut inițial. De multe ori, oamenii nu reușesc să-și planifice activitățile. Acest lucru duce la îndreptarea atenției spre lucruri mai puțin importante și spre nerealizarea unor sarcini esențiale. Planificarea unei activități reprezintă o modalitate excelentă de a preveni acest lucru.

„Unde nu există un plan, în scurt timp va domni haosul”

Victor Hugo

❖ **AMÂNAREA.** Ea este cea care te ține captiv în zona ta de confort și îți dă falsa impresie că dacă îți ignori sarcinile acestea se vor rezolva de la sine. Vei constata însă că totul nu a fost decât o amăgire. Termenele limită încep să te copleșească iar problemele nerezolvate ieri au devenit urgențe astăzi. Cum vei reacționa? Vei începe să rezolvi lucrurile la întâmplare, superficial, făcând multe greșeli și crescând stresul. Efectele nedorite ale amânării pot fi însă contracarate prin DISCIPLINĂ.

Dacă amâni totuși ceva pentru mai târziu, ai grijă ca acestea să fie lucruri mai puţin importante, lucruri care nu vor avea consecințe majore.. Amânarea lucrurilor irelevante poate avea o valoare pozitivă într-o zi de muncă.

❖ **AUTOSABOTAJUL** este unul dintre cei mai feroce hoți de timp. Gândurile negative despre o serie de evenimente din trecut sau frica provocată de un ipotetic eșec îți pot acapara o mare parte din timp. Atitudinea pozitivă, spiritul de învingător au puterea de a alunga autosabotajul.

❖ **MASS-MEDIA, TV, INTERNETUL, TELEFONUL**. În prezent petrecem cam 9 ani din viață în fața TV și peste 30000 de ore navigând pe Internet. Folosirea echilibrată a acestora este o necesitate. Problema apare atunci când timpul petrecut cu acestea nu îți ridică valoarea cu nimic, nu te ajută la rezolvarea problemelor sau la diminuarea stresului. Alegerea unor programe educaționale informale și distractive relaxante și utile fac din mass-media un aliat.

❖ **LIPSA PRIORITĂȚILOR** te face să pierzi foarte mult timp. Nu te implica în situații probleme care nu sunt ale tale sau care nu sunt importante

Investește în tine!

Ce poți face în următoarele 48 de ore?

1. Monitorizează-ți timpul. Întocmește timp de 2 zile o listă pe ore cu activitățile pe care le-ai desfășurat, indiferent cât de simple au fost sau cât timp au durat. Include chiar și timpul petrecut vorbind la telefon, cu familia, prietenii etc., timpul petrecut pe rețelele de socializare, la TV sau pe Internet.

De la	Până la	Activitatea
00,00	06,30	Dormit
6,30	6,45	Duş
6,45	7,00	Îmbrăcat
.....	.....	.....

2. Identifică cei mai importanți 3 “hoți de timp” și stabilește-ți un plan de „exterminare”. Ce vei face de mâine pentru a-ți administra mai bine timpul?

Organizează-ți timpul!

Modul în care îți organizezi cele 24 de ore are zilei este foarte important. Pentru o bună gestionare ai nevoie de o agendă. Poți opta pentru una fizică sau o agendă electronică. Chiar pe telefonul tău poți descărca o aplicație de tip TO DO LIST. În această agendă este important să îți notezi sarcinile pentru ziua următoare, ora la care vei realiza fiecare sarcină și timpul alocat. Este foarte important să îți notezi sarcini concrete a căror realizare poate fi monitorizată. Pe măsură ce realizezi o sarcină o bifezi și asta îți va da o stare de bine. Chiar dacă vor apărea factori externi care îți vor perturba planificarea vei avea o perspectivă mai clară asupra sarcinilor pe care vrei să le îndeplinești.

NU UITA!

Trebuie să îți completezi agenda înainte de culcare pentru că astfel știi ce ai de făcut pentru a doua zi.

Ți s-a întâmplat să te apuci de lucru și după câteva ore să constați că nu ai realizat mai nimic? Sunt sigur că se întâmplă frecvent. Vina o poartă… „hoții de timp”. Ce poți face să îți folosești eficient timpul alocat pentru o sarcină? Utilizează tehnica **POMODORO.**

Tehnica Pomodoro este un sistem de time management care îți propune să iei lucrurile pe rând și să împarți activitățile pe care le ai de îndeplinit în secvențe de lucru de 25 de minute, între care să intercalezi pauze de 5 minute.

Dimineața stabilește-ți prioritățile și alege cu ce vei începe. Îți recomand să începi ziua cu sarcina cea mai importantă pentru tine și să continui cu celelalte sarcini în ordinea importanței. De ce? Pentru că după ce îndeplinești sarcina cea mai grea restul zilei îți va părea mai frumoasă.

Tehnica te ajută să te detașezi și să te concentrezi mai bine pe ceea ce ai de făcut, așa că devii mai implicat și mai conștient de activitatea desfășurată. Chiar dacă nu funcționează pentru toată lumea și e mai greu să-ți intri în ritm din prima, poate fi de folos la organizare și, exersând, s-ar putea să descoperi că e mai bine să iei lucrurile pe rând decât să faci multitasking.

Investește în tine!

Ce poți face în următoarele 24 de ore?

Alege o sarcină pe care vrei să o rezolvi. Doar una. Setează-ți telefonul să sune peste 25 minute. În acest interval de 25 de minute lucrează pentru a îndeplini sarcina fără să faci nimic altceva: fără întreruperi pentru a vorbi la telefon, fără verificarea site-urilor de socializare, e-mailuri etc. Când sună alarma, ia o pauză de 5 minute în care să te relaxezi. În cele 5 minute poți să faci orice. Important este să te deconectezi de la lucru.

După patru secvențe de 25 + 5, ia o pauză mai mare de 20-30 de minute.

Stabilește prioritățile

Uneori ești pus în situația de a fi copleșit de mai multe sarcini deodată și nu știi pe care să o rezolvi mai întâi? În astfel de situații trebuie să stabilești prioritățile.

Prioritatea este însușirea de a fi pe primul loc într-o suită cronologică. Prioritățile se organizează într-un clasament al lucrurilor, persoanelor sau acțiunilor. Ele ne ajută să facem diferența între ce este cu adevărat important și valoros pentru viața noastră profesională și personală și ceea ce este neimportant sau puțin important.

Unele priorități se stabilesc de la sine, altele sunt rezultatul deciziilor noastre. Pentru noi este important să înțelegem cum stabilim acest clasament al priorităților pe care le alegem. De ce este important? Pentru că viața noastră este limitată în timp și frecvent se întâmplă ca noțiunea „cândva” să însemne „niciodată”. Succesul în viața noastră este legat de gestionarea optimă a timpului.

Întrebarea la care trebuie să răspundem fiecare dintre noi este „Cum întocmesc acest clasament?”. Dacă vrei să înțelegi importanța aranjării priorităților în programul tău urmărește această prezentare: https://www.youtube.com/watch?v=Uls5b64pBM4

Jack Canfield în cartea “Puterea concentrării” propune o formulă în 4 pași pentru stabilirea priorităților.

Pasul I: Învață să spui NU. Trebuie să faci acest lucru ori de câte ori apare o sarcină mai puțin importantă (un „hoț de timp”) care te distrage de la un obiectiv important pentru tine.

Pasul II. Deleagă. Unele sarcini pot fi prea dificile pentru tine sau neimportante și atunci va trebui să înveți să delegi pe altcineva să se ocupe de ele. Trebuie să spui: „Altcineva va face asta”.

Pasul III: Amână. Această amânare se referă la activitățile care trebuie făcute chiar de tine dar nu exact în acest moment. Trebuie să înveți să lași această sarcină pentru un moment mai potrivit. Atenție: Nu cădea în capcana folosirii amânării pentru activitățile importante și urgente.

Pasul IV: Acționează. După ce ai eliminat sarcinile neimportante ai ajuns la cele care nu suportă amânare și pe care trebuie să la începi **ACUM**. Nu amâna, nu căuta scuze. Nu uita să îți acorzi o recompensă după ce ai finalizat o sarcină în timp util.

Prin stabilirea priorităților te asiguri că:

- Nu vei fi deturnat de la obiectivele tale
- Rămâi mereu concentrat pe ce este important
- Elimini sarcinile pe care le poate realiza altcineva
- Ești permanent pregătit să decizi

În stabilirea priorităților ne vom lovi mereu de contradicția dintre important, valoros și urgent. Din punct de vedere temporal, „important" înseamnă tot ceea ce ne aduce mai aproape de țelurile noastre, de obiectivele noastre, iar „urgent" nu înseamnă decât tot ceea ce solicită atenția noastră imediată, fără o finalitate pe termen lung. Realitatea care ne înconjoară este plină de capcane ale urgenței, care nu fac decât să ne îngreuneze drumul către lucrurile cu adevărat importante și valoroase din viața noastră.

Ceea ce este important este rareori urgent și ceea ce este urgent este rareori important. (Dwight Eisenhower)

Sarcinile din cadranul 1 sunt priorități de Grad A și trebuie rezolvate personal și imediat.

Sarcinile din cadranul 2 sunt priorități de grad B și sunt cu adevărat importante și valoroase pentru că îți asigură succesul. Ele nu trebuie rezolvate azi, dar trebuie planificate strategic cu termene bine definite, etape de realizare și acțiuni necesare.

Sarcinile din cadranul 3 sunt priorități de grad C și sunt cele care ne stresează prin urgența lor, ne mănâncă din timpul nostru prețios și ne deturnează de la obiectivele cu adevărat importante din viața noastră.

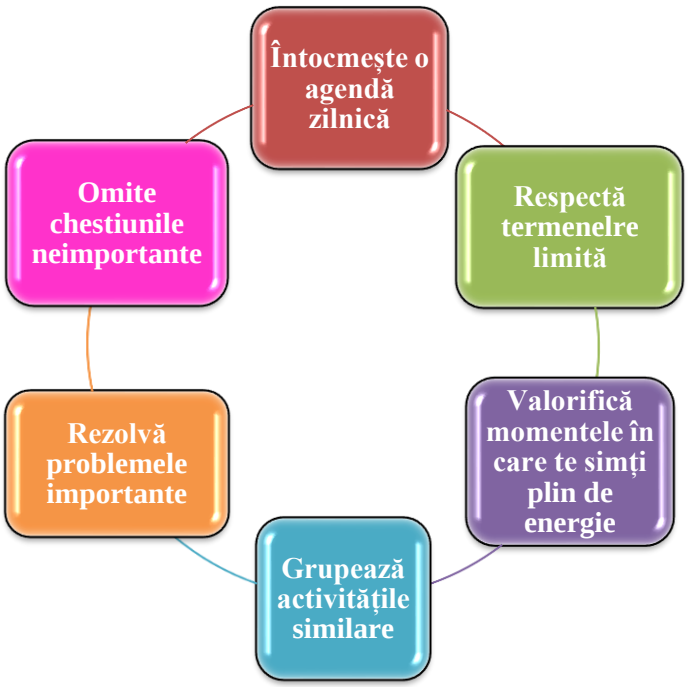
Sarcinile din cadranul 4 sunt priorități de grad D. Ele sunt acele lucruri prea puțin conturate, cele pe care le rezolvă timpul sau pur și simplu coșul de gunoi.

Cea mai mare importanță trebuie acordată sarcinilor din cadranul 2. Trebuie să identifici activitățile pe care le vei avea de făcut și să le planifici. În acest fel vei reduce presiunea din cadranul 1 reducând numărul activităților de tip urgent și important. Prin planificare și prioritizare poți elimina sau reduce o serie de activități din cadranele 3 și 4.

Pentru ca acest principiu să funcționeze în viața ta și să devină un instrument eficient de luare a deciziilor va trebui să îți construiești propriul sistem de priorități. Pentru asta va trebui să adaptezi matricea la propriile obiective și planuri. Fă acest lucru cât mai detaliat și obligatoriu în scris pentru că numai așa sistemul tău de priorități va căpăta caracter de lege în adoptarea deciziilor viitoare. Pentru ca sistemul să funcționeze cu adevărat trebuie să îl comunici activ celor din jurul tău.

În calea ta către carieră **(Path for career)** raportează-te permanent la acest principiu și stabilește în permanență care îți sunt prioritățile.

NU UITA!

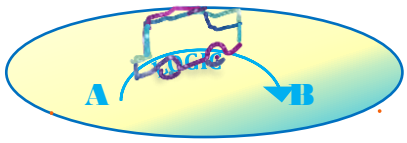


3. REZOLVAREA DE PROBLEME

”Măsura succesului nu este dacă aveți o problemă grea de rezolvat, ci dacă este aceeași problemă pe care ați avut-o anul trecut ”.
John Foster Dulles, fost secretar de stat american.

Abilitatea de rezolvare a problemelor este capacitatea de a identifica natura unei probleme, de a o descompune și de a dezvolta un set eficient de acțiuni pentru a aborda provocările legate de aceasta.

Rezolvarea de probleme este de fapt despre cum ajung de la A la B folosind logica.



Mediul actual de lucru fiind unul care solicită angajaților găsirea permanenta de soluții în situațiile concrete cu care se confrunta zilnic la locul de muncă , abilitatea de rezolvare a problemelor este una dintre calitățile aflate în topul cerințelor angajatorilor.

Deținând această abilitate și evidențiind-o cu încredere, un angajat își poate crește rapid atuurile în fața angajatorului.

Exista o serie de comportamente care demonstrează aceasta abilitate:

- Abordarea unei sarcini prin împărțirea ei in subtask-uri în mod sistematic și detaliat
- Anticiparea consecințelor acțiunilor proprii
- Găsirea de explicații multiple și/sau alternative pentru o situație
- Identificarea în avans a informațiilor necesare pentru a rezolva eficient o problema
- Propunerea unor soluții, nu doar identificarea de probleme
- Anticiparea de posibile obstacole și schițarea unor planuri de preîntâmpinare

Dacă in unele cazuri abilitatea de rezolvare a problemelor este una înnăscută, vestea bună este că in egală măsură ea poate fi si dezvoltată, iar perioada de finalizare a studiilor universitare/ master, dar și primii ani după ce proaspătul absolvent ajunge pe piața muncii, sunt foarte potrivite pentru asta.

Utilizarea strategiei IDEAL pentru rezolvarea problemelor

Una dintre cele mai utilizate și eficiente formule de cinci etape din managementul de proiect, folosită cu succes in rezolvarea de probleme se numește **IDEAL**: **Identify (Identifica problema), Define (Defineste obiective), Explore (exploreaza modalitati de rezolvare), Act (Actionează) and Learn(invață).**

O alternativa la aplicarea metodei IDEAL o reprezintă **Metoda lui Pollya** care pentru rezolvarea cu succes a unei probleme propune parcurgerea următorilor 4 pași :

Pasul 1: Înțelege problema

La realizarea acestui prim pas exista mai multe etape:

- **Identificarea problemei**: In această etapă va trebui să detectezi și să recunoști existenței unei probleme; să îi identifici natura, să definești problema.

Deși această prima fază a rezolvării problemelor poate părea una evidentă, deseori ea necesită multă gândire și analiză. Identificarea unei probleme poate fi o sarcină dificilă în sine. Există o problemă sau nu? Care este natura problemei? Există de fapt numeroase probleme? Cum definești cel mai bine problema? Petrecând ceva timp definind problema, nu numai că o vei înțelege mai clar, dar vei putea comunica și altora natura ei, ceea ce duce la a doua fază.

Este foarte important ca în **definirea problemei**, sa te asiguri ca cea cu care te confrunți este problema și nu simptomele ei. De exemplu, în cazul unor performante scăzute ale echipei pe care o coordonezi este important să identifici dacă vina aparține membrilor echipei sau este vorba despre lipsa unor abilitați esențiale care pot fi îmbunătățite printr-un training.

- **Structurarea problemei:** Această etapă implică: o perioadă de observare, inspecție atentă, constatare de date și elaborarea unei imagini clare.

După identificarea problemei, **structurarea ei** înseamnă a obține mai multe informații și înțelegerea ei deplină . Această fază se referă la găsirea și analiza faptelor, a scopului (obiectivelor), cât și a obstacolelor in rezolvarea ei. Este posibil ca această etapă să nu fie necesară pentru probleme foarte simple, dar este esențială pentru probleme de natură mai complexă.

„Formularea problemei este adesea mai necesară decât soluția ei, care poate fi doar o problemă de abilitate matematică sau experimentală”

Albert Enstein

Una dintre metodele cele mai simple si eficiente de rezolvare a problemelor este **tehnica celor 5 „De ce**”, care permite atât identificare problemei cât si găsirea de soluții. Se începe cu întrebarea „De ce” sau „Ce a cauzat aceasta problemă?” și cel mai adesea răspunsul la o întrebare generează următoarea întrebare.

- De ce am primit un feedback negativ din partea clientului? Pentru ca echipa noastră nu a intervenit la timp în rezolvarea defecțiunii
- De ce nu a intervenit? Rezolvarea alor situații de urgentă a durat mai mult decât am preconizat.
- De ce a durat mai mult decât am preconizat? Pentru ca am subestimat complexitatea problemei, pentru ca nu am aprofundat suficient datele primite de la beneficiari și nu am identificat anterior intervenției posibilitați de remediere.
- De ce am subestimat complexitatea task-ului? Pentru ca nu am estimat corect timpul de care am avea nevoie pentru îndeplinirea acestuia, fără să trecem la nivel individual prin fiecare etapa de lucru.

- De ce? Pentru ca aveam foarte multe sarcini de lucru restante
- Se impune deci sa reevaluam timpul de lucru si specificațiile fiecărei etape.

Încercarea de a rezolva singur o problemă complexă poate fi însă o greșeală , deci nu uita:

„O problemă împărtășită este o problemă redusă la jumătate”

Vorbind cu ceilalți despre probleme poate fi terapeutic, dar mai ales te poate ajuta să vezi lucrurile dintr-un alt punct de vedere, deschizând mai multe soluții potențiale.

Pentru o analiză eficientă a cauzelor este bine să parcurgi următoarele etape:

Definește problema

- Ce s-a întâmplat?
- Care sunt simptomele specifice?

Colectează date

- Ce dovezi ai ca aceasta problema exista?
- De cat timp exista aceasta problema?
- Care este impactul acestei probleme?
- Identifica posibili factori care au cauzat aceasta problema (in timpul acestui pas identifica un număr cat mai mare de factori cauzatori)
- Care a fost ordinea evenimentelor care au cauzat aceasta problema?
- Care au fost factorii care au permis apariția acestei probleme?
- Ce alte probleme au existat in momentul in care cea in discuție a apărut?

Identifică cauzele reale

- De ce exista acest factor cauzator?
- Care e adevăratul motiv pentru care problema a apărut?

Recomandă și implementează soluții

- Ce poți faci pentru a împiedica reapariția acestei probleme?
- Cum vor fi soluțiile implementate?
- Cine va fi responsabil de implementarea acestora?
- Care sunt riscurile implementării acestora?

Pasul 2: Concepe un plan de dezvoltare

În această etapă *vei genera o serie de posibile moduri de acțiune*, dar cu puține încercări de evaluare a acestora în această etapă.

Folosind informațiile culese în primele faze, acum vei începe să te gândești *la posibile soluții* pentru problema identificată. Într-o situație de grup, această etapă poate fi o sesiune de brainstorming, care va permite fiecărei persoane din grup să-și exprime opiniile asupra soluțiilor posibile. În organizații, unde oamenii au domenii diferite de expertiză, este util să auzim părerile fiecărei părți în cauză.

Luarea unei decizii: Această etapă implică o analiză atentă a diferitelor planuri de acțiune posibile și apoi selectarea celei mai bune soluții pentru implementare.

Aceasta este probabil cea mai complexă parte a procesului de soluționare a problemelor. Acum este timpul să analizezi cu atenție fiecare soluție potențială. Este posibil ca unele soluții să nu fie posibile, din cauza altor probleme, cum ar fi restricțiile de timp sau bugetele. Este important în această etapă să iei în considerare și ce s-ar putea întâmpla dacă nu s-ar face nimic pentru a rezolva problema - uneori, încercarea de a rezolva o problemă care conduce la mai multe probleme necesită gândire creativă și idei inovatoare.

În cele din urmă, ia o decizie cu privire la ce plan de acțiune trebuie urmat.

Pasul 3: Aplică planul (rezolvă)

Această etapă presupune acceptarea și implementarea planului ales. În timpul implementării pot apărea mai multe probleme mai ales dacă identificarea sau structurarea problemei inițiale nu a fost realizată pe deplin.

Pasul 4: Privește înapoi (verifică și intepretează)

Monitorizare / În căutare de feedback:

Ultima etapă vizează revizuirea rezultatelor rezolvării problemelor pe o perioadă de timp, inclusiv căutarea de feedback cu privire la succesul rezultatelor soluției alese.

Etapa finală a rezolvării problemelor este legată de verificarea succesului procesului. Acest lucru poate fi obținut prin monitorizarea și obținerea de feedback de la persoanele afectate de orice modificări apărute. Este o bună practică să ții o evidență a rezultatelor și a eventualelor probleme suplimentare.

REZOLVAREA PROBLEMELOR COMPLEXE

Într-o lume complexă și globalizată, problemele noastre sunt interconectate și devin complexe. Rezolvarea lor necesită adoptarea unor decizii complexe și multă creativitate în împletirea unei rețele de idei.

Ea se bazează pe folosirea unor tehnici speciale care permit descompunerea problemelor și rezolvarea modulară. Una dintre tehnicile cele mai eficiente de abordare a unor astfel de probleme constă în **concentrarea pe factorii cheie.**

Concentrează-te pe factorii cheie. *"Factorii cheie"* se concentrează pe cele mai mari și mai importante aspecte ale problemei și care, dacă se rezolvă, vor avea cel mai mare impact imediat.

Când rezolvi problemele, întrebă-te acest lucru:

"Care sunt doi sau trei 'factori cheie' sau probleme principale care afectează problema pe care încerc să o rezolv?"

Atunci când analizezi o problemă complexă, concentrează-ți timpul și energia pe factorii cheie și câștigurile mari; nu te încurca în rezolvarea tuturor problemelor. Și deși acest lucru pare evident, este ușor ca din greșeală să faci exact opusul.

In găsirea factorilor cheie ale problemei, se utilizează **Regula 80-20** pentru a determina componentele cu cea mai mare valoare.

Regula 80-20

Secretul realizării mai mult cu mai puțin

Regula 80-20, sau principiul Pareto, a fost adoptată pentru prima dată ca tehnică de rezolvare a problemelor de către un consultant de management care a inventat fraza după cercetările din 1906 din Vilfredo Pareto în care a observat că 20% din păstăile de mazăre din grădina sa au produs 80% din mazărea existentă.

De atunci, acest principiu a fost cunoscut sub numele de regula 80-20 și afirmă că 80% din efecte provin de la 20% din cauze. Când se aplică pentru afaceri, regula poate fi utilizată după cum urmează:

- 80% din profiturile unei companii provin de la 20% din clienții săi.
- 80% din costurile unei companii provin din 20% din operațiunile sale.
- 20% dintre clienții unei companii produc 80% din reclamații.

Deși acesta nu este un principiu universal, distribuția este adesea valabilă în multe aspecte ale vieții și, ca atare, este una dintre primele tehnici de soluționare a problemelor .

CUM ÎȚI POȚI DEZVOLTA ABILITATEA DE A REZOLVA PROBLEME

Fă exerciții metale regulate! Ca și unui mușchi din corpul tău, dacă dorești să-i îmbunătățești rezistența și funcționarea în timp, va trebui să lucrezi la rezolvarea problemelor . Cu alte cuvinte, va trebui să „exersezi" în mod regulat. Studiile arată că jocuri precum **„Split Words"** (unde trebuie să potrivești fragmente de cuvinte pentru a forma cuvinte sub o temă dată, cum ar fi „filosofie"), **„Tower of Babel"** (unde va trebui să memorezi și apoi potrivi cuvintele dintr-o limbă străină cu imaginea corespunzătoare) pot dezvolta capacitatea de rezolvare a problemelor.

Joacă ceva care te va obliga să gândești strategic sau analitic! Încercă un joc de puzzle precum **Tetris.** Sau, poate preferi să juci un joc de rol sau un joc de strategie. În acest caz, ceva de genul „**Civilization"** sau **„Sim-City**" se pot potrivi mai bine.

Jocurile matematice ajută de asemenea la rezolvarea problemelor. Fie că este vorba de probleme cu numere sau cu cuvinte, ele activează părțile creierului care analizează informațiile.

Cultivă-ti un hobby! Alege ceva care implică rezolvarea activă a problemelor sau activează anumite părți ale creierului. De exemplu, începe să înveți o limbă străină. Limbajul funcționează în ambele emisfere ale creierului, astfel încât învățarea unei limbi străine va activa domenii care controlează analiza, precum și raționamentul și rezolvarea problemelor.

Designul web, programarea software, puzzle-uri, Sudoku și șah sunt, de asemenea, hobby-uri care te vor obliga să gândești strategic și sistematic. Oricare dintre acestea te va ajuta să îți îmbunătățești rezolvarea generală a problemelor.

Ascultă muzică in timp ce lucrezi! Potrivit ultimelor studii, „Combinația de muzică și exercițiu poate stimula și crește excitația cognitivă, contribuind în același timp la organizarea producției cognitive."

Folosește harți ale mintii (mind maps) pentru a ajuta la vizualizarea problemei- o imagine vizuală a unei probleme și soluțiile sale posibile, poate ajuta la focalizarea minții, la stimularea creierului, la creșterea capacității de gândire creativă și la generarea mai multor idei de soluții.

Creează-ți harta minții desenând problema ta ca idee centrală. Adăugați „ramuri principale" constând din toate motivele problemei. Utilizați „sub-filiale" pentru a explora detalii suplimentare.

Investește în tine!

Ce poți face în următoarele 48 de ore?

Rezolvă problema dezordinii permanente din camera ta.

Ce poți face in următoarea lună?

Rezolvă problema reducerii cheltuielilor tale lunare.

Ce poți face in următoarele 12 luni?

Rezolvă problema incapacității tale de a folosi limba engleză într-o exprimare fluentă.

4. MUNCA ÎN ECHIPĂ

„Munca în echipă este capacitatea de a munci împreună pentru a realiza o idee comună, capacitatea de a direcționa realizările individuale spre obiectivele organizaționale. Este sursa ce le permite oamenilor obișnuiți să atingă rezultate neobișnuite."

Andrew Carnegie – cel mai bogat om din lume în 1901

Munca în echipă este o competență care se regăsește în cerințele majorității angajatorilor. Specialiștii în recrutare analizează această competență pe parcursul procesului de selecție, utilizând diferite mijloace de investigare: întrebări specifice care evaluează capacitatea de interrelaționare personală și de înțelegere a nevoilor persoanei cu care interacționează. Prezența calităților necesare pentru a fi un bun membru de echipă sau, din contră, lipsa lor pot fi factori decisivi în angajarea unei persoane ori în menținerea ei în organizație.

Munca în echipă presupune colaborare, încredere, respect și mai ales comunicare eficientă între membrii acesteia, lucruri de care mulți oameni sunt speriați și preferă să lucreze singuri. Însă este aceasta decizia cea mai bună? De cele mai multe ori nu. Echipele sunt adesea mai capabile să rezolve probleme și să creeze noi idei decât indivizii. Abilitățile tale de a lucra în echipă te pot ajuta să evoluezi în carieră atât în cea profesională cât și în cea personală.

Formarea echipei

Echipă = un număr restrâns de persoane cu abilități și competențe complementare care urmăresc îndeplinirea unui obiectiv comun.

Formarea echipei se poate realiza fie prin numirea membrilor de către un coordonator fie prin aderarea benevolă a persoanelor. În ambele situații persoana care va coordona echipa va trebui să țină cont de faptul că membrii echipei trebuie să dețină abilități, competențe și cunoștințe complementare. După alegerea membrilor aceștia trebuie implicați în activități de socializare pentru întărirea coeziunii grupului.

Modelul Tuckman. Bruce W. Tuckman a emis ipoteza că echipele trec prin 5 etape de dezvoltare.

I. **Formarea (Echipa Imatura)**. În această etapă membrii echipei urmăresc să fie acceptați de grup, au nevoie de siguranță și caută îndrumarea liderului. Ei strâng informații despre asemănările și deosebirile dintre ei și îți formează preferințe pentru viitoarele subgrupe. Controversele și subiectele serioase sunt evitate, discuțiile concentrându-se pe sarcinile ce vor trebui îndeplinite. Orientarea membrilor asupra sarcinilor pe care le vor accepta se face și în funcție de ceilalți membri ai echipei. Pentru a trece la următoarea etapă fiecare membru trebuie să iasă din starea de confort oferită de subiectele nepericuloase și să riște posibilitatea declanșării unui conflict. Fiecare încearcă să afle de la lider care sunt așteptările legate de activitatea sa, care sunt sarcinile sale, și care sunt standardele la care se raportează. Chiar dacă în această etapă există mult entuziasm și optimism productivitatea este scăzută.

II. **Furtuna (Echipa Fracționată).** În această etapă apare competiția și conflictul în cadrul relațiilor personale și de organizare la nivelul funcțiilor legate de sarcini. Membrii grupului trebuie să cedeze, să își modeleze atitudinile, ideile, sentimentele pentru a se potrivi organizării grupului. Uneori conflictele nu apar la suprafață, dar asta nu înseamnă că ele nu există. Întrebările vor fi legate de sarcinile și responsabilitățile fiecăruia, de criteriile de evaluare, sistemul de recompensare. Unii membri vor prefera să păstreze tăcerea, iar alții vor încerca să domine. Dacă echipa se comportă bine va evolua către stadiul nemulțumirii. Acum vor apărea dificultăți în comunicare și dispute în ceea ce privește conducerea și influența în cadrul echipei. Frecvent moralul echipei scade pe măsură ce membrii constată că este o diferență între ceea ce așteptau și situația reală. Pentru a trece la etapa următoare membrii echipei trebuie să abordeze mentalitatea „rezolvarea problemei”. Foarte importantă este capacitatea de a asculta a membrilor echipei.

III. **Normarea (Echipa Unită).** În această etapă, dominată de coeziune, membrii echipei colaborează, recunosc contribuțiile partenerilor, rezolvă problemele de grup, își pun întrebări unii altora, dispar grupulețele. Creșterea nivelului de încredere contribuie la dezvoltarea coeziunii grupului și la apariția sentimentului de apartenență la grup. Fluxul informațional între membrii grupului este la nivel maxim (solicită și dau feedback), iar creativitatea atinge cote înalte. Pericolul cel mai mare în aceasta etapă este că unii membri pot începe să se teamă de destrămarea inevitabilă a grupului în viitor și pot avea inițiative de a se opune schimbării de orice fel.

IV. **Eficientizarea (Etapa Funcțională).** Această etapă este marcată de interdependența la nivelul relațiilor personale și rezolvarea problemelor la nivelul sarcinilor. Membrii echipei pot lucra ușor atât individual cât și în subgrupe sau cu întreg grupul. Ei au căpătat siguranță de sine, nu mai au nevoie de aprobări și se concentrează atât asupra sarcinilor cât și a relațiilor personale. Grupul este unit, identitatea sa este completă, moralul ridicat, la fel și nivelul loialității. Există sprijinul necesar rezolvării problemelor și se pune accentul pe realizări. Trebuie spus că nu toate echipele ajung în această etapă. Pentru ca o echipă să devină eficientă trebuie să treacă dincolo de starea de confort, iar membrii ei să își sprijine reciproc eforturile și să recunoască faptul că această interdependență este esențială.

REȚINE

- **O echipă nu poate fi eficientă dacă nu a trecut și prin etapa furtunii, în care fiecare și-a spus punctul de vedere sau și-a exprimat antipatiile sau simpatiile**.

REȚINE

- **O echipă nu poate fi eficientă dacă normele stabilite în etapa a treia sunt ambigue, neînțelese sau neacceptate de toți membrii grupului!**

V. **Încheierea.** Această etapă implică încetarea comportamentelor legate de sarcini și renunțarea la implicarea în relații. O închidere planificată cuprinde de obicei recunoașterea rezultatelor obținute, a rolului fiecărui membru în proiect și reprezintă ocazia ca membrii să își ia la revedere personal. Încheierea unui grup poate avea ca efect o criză minoră.

Indiferent de compania în care vrei să lucrezi sau în care lucrezi deja și dacă ai ca obiectiv obținerea unor rezultate de calitate trebuie să acorzi atenție maximă echipei din care faci parte. Obținerea unor performanțe superioare în cadrul unei echipe presupune recunoașterea și acceptarea calităților, nevoilor și limitelor membrilor echipei. Fiecare persoană are un stil comportamental și pentru fiecare există un rol optim în echipă.

- **Membrii echipei cu stilul Dominant** au nevoie de sarcini variate, provocatoare, care necesită inițiativă. În relația cu aceștia trebuie să fii direct, concis, să le acorzi interes și să îi lași pe ei să ia inițiativa (sau să îi lași să creadă asta).
- **Membrii echipei cu stilul Influent** au nevoie de sarcini în care să interacționeze cu oamenii, să îi motiveze. Cu ei trebui să ai un comportament prietenos, relaxat, informal, să le oferi posibilitatea de a-și exprima ideile public.
- **Membrii echipei cu stilul Stabil** trebuie implicați în sarcini specializate, repetitive, cunoscute pe care să le execute în ritmul lor. este important să fii sistematic și obiectiv, să rămâi constant și previzibil și să pregătești bine schimbările. În relația cu aceștia trebuie să rămâi constat, previzibil și să pregătești din timp schimbările.
- **Membrii cu stilul Conștiincios** au nevoie de sarcini care solicită acuratețe, metodă, organizare, detalii și precizie. Lor trebuie să le dai explicații detaliate, își respectă promisiunile, sunt serioși și loiali.

Fie că ești managerul echipei sau membru în echipă trebuie să încerci să descoperi stilul comportamental al fiecăruia. Doar astfel vei putea colabora eficient cu fiecare membru iar întreaga echipă va avea de câștigat.

Dezvoltarea abilităților de a lucra în echipă

Modalitatea cea mai bună de a-ți îmbunătăți abilitățile de lucru în echipă este să faci parte dintr-o echipă. În timpul școlii, a cursurilor de formare sau perfecționare, ai o mulțime de oportunități pentru a face acest lucru: te poți alătura unei echipe sau poți lucra în pereche pentru realizarea unor sarcini sau proiecte legate de activitatea de formare, te poți înscrie ca voluntar într-o echipă care desfășară o activitate cu scop caritabil etc. Dacă deja ai un loc de muncă, cu siguranță faci parte dintr-o echipă implicată în atingerea unui obiectiv. Cum iți îmbunătățești abilitățile de a lucra în echipă? Participă activ, schimbă informații cu membrii echipei, ascultă și

încearcă să înțelegi punctele de vedere ale colegilor de echipă. Folosește aceste puncte de vedere pentru a dezvolta idei noi. Și ceea ce este foarte important nu pleca de la ideea că tu știi mai bine, iar ceea ce spun ceilalți este greșit. Împărtășește sugestiile și ideile tale legate de proiect celorlalți membrii ai echipei și manifestă flexibilitate față de punctele de vedere ale celorlalți. Fiecare participare într-o echipă înseamnă o experiență în plus în care ai venit în contact cu oameni diferiți, în care ai rezolvat sarcini diferite, ai comunicat eficient etc.

La finalul fiecărei activități în care te-ai implicat analizează și evaluează împreună cu formatorul/coordonatorul echipei gradul tău de implicare în atingerea obiectivului. Încearcă să înțelegi care au fost factorii care au dus la obținerea rezultatelor bune și care au fost cauzele eșecului.

Experiența de lucru în echipă o construiești mai ales în urma sprijinului pe care tu îl acorzi celorlalți membri ai echipei și mai puțin prin acceptarea ajutorului pe care ți-l oferă ceilalți. Este important să conștientizezi ce ai dobândit și să accepți noi provocări prin care să îți îmbunătățești competențele profesionale.

Comportamente care demonstrează capacitatea de a lucra în echipă

- **Interacționezi în mod eficient cu angajații în diferite situații**
- **Respecți drepturile și convingerile altora**
- **Interacționezi în mod eficient cu angajații în diferite situații**
- **Înțelegi rolul fiecărei persoane în grup**
- **Încurajezi discuțiile deschise, împărtășești idei și sugestii cu colegii**
- **Apreciezi și recunoști participarea activă la realizarea unei acțiuni**
- **Ești empatic: asculți și înțelegi nevoile și sentimentele celor din jur**
- **Te concentrezi pe obiectivele echipei, nu doar pe obiectivele personale**

Dacă ai făcut deja asta și ai fost membru într-o echipă de proiect încearcă o nouă provocare: coordonarea unei echipe. Vei constata că rolul de coordonator este diferit de cel de simplu membru deoarece responsabilitățile sale nu se reduc doar la îndeplinirea unei sarcini de lucru, ci implică coordonarea tuturor membrilor echipei pentru realizarea obiectivului.

Reguli de bază pentru managerul echipei

- **Să comunice permanent cu membrii echipei**
- **Să manifeste respect față de membrii echipei**
- **Să fie corect față de echipă**
- **Să fie consecvent în acțiuni**
- **Să demonstreze competență**

5. LEADERSHIP

"Leadership-ul este arta de a face pe altcineva să facă ceva ce dorești, pentru că vrea să o facă".

Dwight D. Eisenhower

Ce este leadership-ul?

Leadership-ul este arta de a motiva un grup de oameni să acționeze pentru atingerea unui obiectiv comun . Într-un cadru de afaceri, acest lucru poate însemna găsirea si aplicarea unei strategii care sa conducă echipa către atingerea scopului propus.

Leadership-ul eficient se bazează pe idei (originale sau împrumutate), dar nu este eficient decât dacă aceste idei pot fi comunicate altora într-un mod care să îi angajeze suficient pentru a acționa așa cum vrea liderul să acționeze.

Mai simplu, liderul este inspirația și dirijorul acțiunii. El sau ea este persoana din grup care posedă combinația de personalitate și abilități de conducere care îi face pe ceilalți să-și dorească să-i urmeze .

Liderii se ajută pe ei înșiși și pe alții să facă lucrurile corecte. Ei stabilesc direcția, construiesc o viziune inspirată și creează ceva nou. Leadership-ul este despre modul in care trebuie să acționați pentru a „câștiga" ca echipă sau organizație; este dinamic, interesant și inspirator.

Cu toate acestea, în timp ce liderii stabilesc direcția, ei trebuie să utilizeze, de asemenea, abilități de management pentru a-și îndruma oamenii către destinația potrivită, într-un mod lin și eficient.

Leadership-ul implică luarea de decizii solide - și uneori dificile -, crearea și articularea unei viziuni clare, stabilirea obiectivelor realizabile și folosirea cunoștințelor și a instrumentelor necesare pentru atingerea acestor obiective.

Liderii sunt solicitați în majoritatea aspectelor societății, de la afaceri la politică , până la organizații comunitare.

Deși termenii de conducere și management sunt uneori folosiți în mod interschimbabil, nu sunt același concept. Conducerea necesită adesea liderii să își asume anumite sarcini de management, dar liderii buni înțeleg că punctele lor forte sunt diferite de cele expuse de buni manageri .

Un lider eficient are următoarele caracteristici: încredere în sine, abilități puternice de comunicare și management, gândire creativă și inovatoare, perseverență în fața eșecului,

disponibilitate de a-și asuma riscuri, deschidere la schimbare și îndoială și reactivitate în perioadele de criză.

Ce înseamnă de fapt *LEADERSHIP*, daca ne uitam la el ca la un acronim. ☺

- **L**oving (Iubitor)
- **E**ncouraging (Încurajator)
- **A**ccessible (Accesibil)
- **D**auntless (Neînfricat)
- **E**thical (Etic)
- **R**esponsible (Responsabil)
- **S**ervant (Serviabil)
- **H**umble (Modest)
- **I**nspirational (Te inspira)
- **P**ersevering (Perseverent)

Diferența dintre un șef și un lider

Ce face un șef	Ce face un lider
Intimidează – se gândește doar la modul in care sa își arate autoritatea	**Inspira-** El își provoacă echipa recunoscându-le punctele tari, în timp ce îi ajută să-și îmbunătățească punctele slabe
Observă și analizează fiecare greșeală . Își critica echipa când are performante slabe	**Îi învață pe alții-** caută modalități de a-și îmbunătăți echipa. El laudă succesul lor și oferă ajutor când apar blocaje
Aude -el crede că echipa trebuie să stea cu capul in jos și să execute, fără a fi necesar un feedback	**Ascultarea** permanenta a membrilor echipei este esențială pentru succesul unui lider. In mod constant el ascultă ceea ce spun membrii echipei sale și ia masuri a când există îngrijorări
Comandă-"*Am nevoie sa faci asta!", "Trebuie ca până vineri să faci asta!"* Când cere ceva, echipa trebuie sa îndeplinească cerințele sale , fără a pune întrebări. Dacă un proiect nu este gata la timp își mustră echipa	**Întreabă-** *" Ce crezi despre asta?", " Ești capabil sa termini asta pana vineri?". Un lider se asigura ca echipa are timpul si resursele necesare, iar când este nevoie, ajută fără a învinui*
Nu pune mâna – ia doar decizii și lasă munca membrilor echipei	**Pune mâna** – un lider permite autonomia , dar recunoaște când trebuie să se implice personal în muncă
Sâcâie- un șef crede că munca este înainte de toate, ca membrii echipei trebuie sa fie la	**Susține –** un lider înțelege nevoie de echilibru intre muncă și viața membrilor echipei. Își încurajează echipa sa își ia pauze

dispoziția sa zi si noapte	din când în când, respectă timpul liber al membrilor echipei
Obiective neclare și imposibile-un șef cere ca obiectivele să fie îndeplinite indiferent de costuri, dispozițiile sale mereu schimbătoare determină obiectivele, ceea ce aduce echipei confuzie și frustrare. Ei se tem sa pună întrebări, ceea ce duce la pierderea timpului cu determinarea priorităților și a strategiilor	**Obiective clare și realiste**- prioritatea de top a unui lider este să se asigure că toți lucrează în același scop. El creează OKRs-uri (Obiective- Rezultate cheie) pentru a ajuta echipa să înțeleagă principalele obiective si cum poate fiecare contribui la atingerea lor
Sloganul lui este ***" Eu am întotdeauna dreptate"***- un șef crede că le știe pe toate. El nu va conduce niciodată o echipa de succes sau fericită, până nu va învăța să o conducă	**Sloganul lui este** ***"Leadership-ul si învățarea permanenta sunt indispensabile una alteia***"-un lider este în egala măsură student si profesor, el cere feedback despre cum poate fi un lider si un comunicator mai bun

Liderii: născuți sau făcuți?

În timp ce există oameni care par a fi înzestrați în mod natural cu mai multe abilități de conducere decât alții, oamenii pot învăța să devina lideri, îmbunătățind-si abilități particulare. Istoria este plină de oameni care, deși nu au avut experiență de conducere anterioară, au pășit în prim plan în situații de criză și i-au convins pe alții să își urmeze cursul de acțiune sugerat. Ei deținеau trăsături si calități care i-au ajutat să intre în roluri de conducere.

Conducerea transformațională

Leadership-ul transformațional este un proces în care „liderii și adepții lor se ridică reciproc la niveluri superioare de moralitate și motivație**"(James McGregor Burns)**

Acest tip de lider:

- Este un model de integritate și corectitudine.
- Stabilește obiective clare.
- Are așteptări mari.
- Îi încurajează pe ceilalți.
- Oferă sprijin și recunoaștere.
- Stârnește emoțiile oamenilor.
- Le permite oamenilor să privească dincolo de interesul lor de sine.

Cum să devii un lider transformațional

A deveni lider transformațional implică:

1. Crearea unei viziuni inspiratoare a viitorului.
2. Motivarea oamenilor pentru a cumpăra și a oferi viziunea.
3. Gestionarea livrării viziunii.
4. Construirea relațiilor din ce în ce mai puternice, bazate pe încredere cu oamenii tăi.

Folosiți acești pași, împreună cu instrumentele de mai jos, pentru a vă dezvolta abilitățile de leadership transformațional

Pasul 1: Creează o viziune inspirată

Oamenii au nevoie de un motiv convingător pentru a-ți urma conducătorii și acesta este motivul pentru care trebuie să creezi și să comunici o viziune inspiratoare a viitorului.

Viziunea stabilește *scopul echipei sau organizației* – scopul care îi mobilizează in fiecare dimineață pe toți, pentru a face ceea ce fac. Dezvoltă acest lucru parțial înțelegând *valorile oamenilor* pe care îi conduci, parțial înțelegând *capacitățile si resursele organizației* tale și parțial efectuând o *analiză inteligentă a mediului* de lucru și selectând cea mai bună cale de înaintare în cadrul acestuia.

Acesta este subiectul *strategiei organizaționale sau de grup* , iar dezvoltarea unei strategii coerente necesită multă muncă grea și o gândire atentă.

Dacă dezvolți o viziune pentru echipa ta, începe cu misiunea și viziunea companiei și explorează modalitățile prin care echipa ta poate contribui direct la aceasta.

Pentru a crea o viziune, liderii se concentrează asupra **atuurilor** unei organizații prin utilizarea unor instrumente **Analiza PEST** , **Analiza USP** , **Analiza competențelor de bază** și **analiza SWOT** pentru a analiza situația lor actuală.

Pasul 2: Motivează oamenii să cumpere și să ofere viziunea

Oamenii pot fi inspirați cu adevărat dacă organizația lor are o viziune convingătoare și o misiune clară, demnă de meritat; iar acestea pot fi exprimate cu putere în declarații de viziune bine concepute.

Aceste declarații pot fi extrem de motivante atunci când sunt exprimate clar și cu intenție și când sunt comunicate eficient tuturor celor din organizație. De asemenea, aceștia își exprimă scopul organizației către clienți, furnizori și mass-media, asupra cărora pot avea același efect.

Acum, începând cu *declarația de misiune* , trebuie să apelezi la *valorile* oamenilor tăi și să-i inspiri cu ceea ce veți obține la finalul drumului.

Folosește în acest sens povestiri și exemple de succes ca parte a apelului tău la acțiune: acest lucru îi va ajuta pe oameni să aprecieze impactul pozitiv al viziunii tale asupra persoanelor pe care încerci să le ajuți. (Sugestie: dacă singura persoană pe care încerci să o ajuți ești tu însuți, nu vei inspira pe nimeni.)

Apoi, vorbește des despre viziunea ta. Leag-o de obiectivele și sarcinile oamenilor pentru a oferi contextul și ajută oamenii să vadă cum pot contribui ei la atingerea obiectivului comun.

Liderii transformaționali știu, de asemenea, că nu se întâmplă nimic semnificativ decât dacă își încurajează oamenii. Deci, asigura-te că ști despre *diferitele tipuri de motivație* și foloseste-le pentru a-ți inspira oamenii pentru a oferi tot ce au mai bun.

Pasul 3: Gestionarea livrării viziunii

O viziune nu are nici un folos: trebuie să devină realitate. Cu toate acestea, mulți lideri fac greșeala de a dezvolta o viziune, dar nu fac și partea cea mai grea și cea mai importantă, aceea de a o oferi celor pe care ii conduc.

Pentru a gestiona viziunea ta, va trebui să combini gestionarea eficientă a managementului de proiect cu managementul sensibil al schimbărilor . Acest lucru te va ajuta să furnizezi modificările de care ai nevoie cu sprijinul complet al oamenilor tăi. Comunică clar rolurile și responsabilitățile fiecăruia și leagă-le de planurile tale. Toată lumea ar trebui să înțeleagă pe deplin pentru ce este responsabil și să știe cum le vei măsura succesul. Apoi, setează clar, obiective SMART pentru toată lumea, inclusiv câteva obiective pe termen scurt care vor ajuta oamenii să obțină câștiguri rapide și să rămână motivați. Utilizați **managementul în funcție de obiective** pentru a conecta realizările pe termen scurt la obiectivele dvs. pe termen lung.

Va trebui sa dați dovadă de autodisciplină si rezistență și să nu dați înapoi.

Oferiți un exemplu bun oamenilor din echipa dvs. - mai ales dacă sunt afectați de întârzieri sau dificultăți - prin faptul că sunteți un model de muncă și perseverentă.

De asemenea, rămâneți vizibil practicând managementul plimbând-va in jur -**Management by Wandering Around (MBWA)**. O modalitate puternică de a vă conecta cu membrii echipei dvs. este să vă ridicați de la birou și să mergeți să le vorbiți, să lucrați cu ei, să puneți întrebări și să vă

ajutați atunci când este nevoie. Această practică se numește Management by Wandering Around sau MBWA.

Aceasta este o tehnică ideală pentru liderii transformaționali, deoarece te ajută să rămâi conectat cu activitățile zilnice și îți permite să răspunzi la întrebări pe măsură ce apar.

Sfat

O comunicare clară este esențială pentru conducerea transformațională.

Faceți-vă timp pentru a vă asigura că toate comunicările dvs. sunt ascultate și înțelese și oferiți feedback clar și regulat, pentru ca oamenii dvs. să știe ce vreți.

Pasul 4: Construiește relații tot mai puternice, bazate pe încredere

Ca lider transformațional, trebuie să îți concentrezi atenția asupra oamenilor tăi și să muncești din greu pentru a-i ajuta să își atingă obiectivele și visele.

Leadership-ul este un proces pe termen lung și, în calitate de lider, trebuie să lucrați constant pentru a construi relații, a câștiga încredere și a vă ajuta oamenii să crească ca indivizi.

Întâlniți-vă oamenii în mod individual pentru a înțelege nevoile lor și ajutați-i să își îndeplinească obiectivele de carieră. Ce vor să obțină în rolul lor? Unde se văd ei înșiși peste cinci ani? Cum îi puteți ajuta să atingă acest obiectiv?

Puteți câștigă încrederea oamenilor din echipa dvs. fiind deschis și sincer în interacțiunile dvs.

Acordă timp pentru coaching cu echipa ta. Când îi ajuți să își găsească propriile soluții, nu numai că veți crea o echipă calificată, dar fiecare își va consolida încrederea în sine și în voi ca echipă.

Puncte cheie

Liderii transformaționali inspiră loialitate și încredere celor care îi urmează. Au așteptări mari și își inspiră oamenii să își atingă obiectivele.

Poți deveni lider transformațional urmând acești pași:

1. Creezi o viziune inspiratoare a viitorului.
2. Motivezi oamenii să cumpere și să ofere viziunea.
3. Gestionezi livrarea viziunii.
4. Construiești relații tot mai puternice, bazate pe încredere cu oamenii tăi.

Reține că, pentru a reuși ca lider transformațional, va trebui să lucrezi la propriile abilități și să aloci timp și spațiu pentru dezvoltarea personală.

Sfaturi pentru a deveni un bun lider

Asumă-ți mai multe proiecte

Un mod rapid de a-ți dezvolta abilitățile de lider este să îți asumi mai multă responsabilitate. Nu trebuie să fie mai multă decât îți poți asuma, dar trebuie să te scoată din zona de confort, fiindcă e singura modalitate de a învăța ceva nou, iar asta te va face remarcat, ca fiind o persoana cu inițiativă.

Învață să îți respecți echipa

Un lider adevărat nu are nicio problemă să cedeze controlul unei alte persoane atunci când este nevoie , nu se simte amenințat când cineva nu este de acord , pune întrebări sau își expune propriile idei.

Anticipează eventualele probleme sau oportunități

Un lider bun este cineva care poate anticipa posibile probleme înainte de a se produce. Aceasta este o abilitate valoroasă atunci când gestionezi proiecte complexe cu termene limitate. Capacitatea de a prevedea și de a oferi sugestii pentru evitarea potențialelor probleme este extrem de importanta pentru un lider. Această abilitate te ajută, de asemenea, să recunoști oportunități, acolo unde alții vad doar obstacole.

Inspira-i pe alții

A fi lider valoros înseamnă să fii capabil să îi motivezi și să îi inspiri pe cei cu care lucrezi , să oferi încurajare sau îndrumare.

Continuă să înveți

Cea mai bună cale de a deveni un lider bun este să continui să înveți mereu lucruri noi.

Fă-ti echipa mai puternica delegând sarcini

Fiindcă nimeni nu este cel mai bun la toate, delegarea sarcinilor te eliberează pentru lucrurile pe care le faci bine. Asta poate va fi de folos întregii echipe.

Rezolva conflictele

Ajută-ți echipa sa își rezolve eventualele conflicte interpersonale. Ele nu vor dispărea de la sine, iar a le ignora nu face decât să le accentueze.

Fii un ascultător exigent

A deveni lider nu înseamnă a fi mereu în centrul atenției. Un lider bun ascultă sugestiile, ideile și feedback-ul membrilor echipei și ține cont de ele. El este bun ascultător și comunicator care nu se rezumă doar la cuvinte, ci și la comunicarea non-verbală, cum ar fi contactul vizual și limbajul corpului.

„Dacă acțiunile tale îi inspiră pe ceilalți să viseze mai mult, să învețe mai mult, să facă mai mult și să devină mai buni, ești un lider” (John Quincy Adams).

Nu uita!

„Dacă acțiunile tale îi inspiră pe ceilalți să viseze mai mult, să învețe mai mult, să facă mai mult și să devină mai buni, ești un lider.”

John Quincy Adams

Investește în tine!

Ce poți face în următoarea săptămână?

Asuma-ti noi responsabilități, implicând-te într-un proiect de studiu cu colegii sau într-o acțiune de voluntariat

Ce poți face in următoarea lună?

Învață mai mult despre ascultarea activa, urmând un curs online sau cu participare directă . Un lider bun trebuie sa știe sa asculte.

Ce poți face in următoarele 12 luni?

Învață sa rezolvi conflicte si să motivezi oameni: urmează cate un curs pe aceste teme.

Exersează asta pentru câteva luni cu cineva apropiat si urmărește rezultatele evoluției sale, dar și a relației dintre voi.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Gabriela Popescu – *Psihologia creativității* - Editura Fundației Români de mâine, București, 2007
2. https://www.accedio.ro/images/newsletter/Tehnica-pomodoro-plus-alte-trei-metode-time-management.pdf
3. https://autoeducare.ro/?s=stabilirea+prioritatilor
4. http://blog.grile-rezidentiat.ro/cum-creezi-harti-mentale/
5. https://www.business-academy.ro/hotii-de-timp
6. https://cmoe.com/blog/10-ways-to-improve-problem-solving-skills/
7. https://creeracord.com/2019/06/22/ne-am-nascut-genii-creative-iar-sistemul-de-educatie-ne-doboara-la-pamant-spun-oamenii-de-stiinta-de-la-nasa/
8. https://cariera.ejobs.ro/cum-sa-formezi-o-echipa-de-lucru-eficienta/
9. https://www.gandeste-pozitiv.ro/mind-map-ce-sunt-hartile-mentale/
10. https://www.hipo.ro/locuri-de-munca/vizualizareArticol/577/Lucrul-in-echipa
11. https://www.hipo.ro/locuri-de-munca/vizualizareArticol/1400/Simplifica%2C-elimina%2C-organizeaza-%E2%80%93-managementul-timpului
12. https://www.hipo.ro/locuri-de-munca/vizualizareArticol/1372/Rezolvarea-de-probleme?gclid=Cj0KCQjws7TqBRDgARIsAAHLHP7a4yyWKN3e-kOdCgB12wSgu0N6cv
13. https://www.la-psiholog.ro/info/managementul-timpului
14. https://www.marieclaire.ro/secretul-succesului-munca-echipa/
15. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_41.htm
16. http://motivonti.ro/tehnica-pomodoro-2/
17. https://www.skillsyouneed.com/ips/problem-solving.html
18. http://www.scritub.com/management/MANAGEMENTUL-TIMPULUI54358.php
19. https://social.hays.com/2017/08/16/5-ways-improve-problem-solving-skills/
20. https://www.topuniversities.com/blog/how-improve-your-problem-solving-skills

21. https://www.thomasinternational.net/ro-ro/blog/june-2017/developing-a-high-performing-team/

22. https://virtualboard.ro/categorie/creativitate/

23. https://www.youtube.com/watch?v=D5FK9fVh08k

24. https://www.youtube.com/watch?v=1FMUysy5fss

25. https://www.yti.edu/blog/the-importance-of-teamwork-in-the-workplace.asp

26. https://www.wrike.com/blog/9-ways-develop-leadership-skills/

27. https://www.wrike.com/blog/boss-vs-leader-infographic/