



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Programul Operațional Capital Uman (POCU) 2014-2020**

**Obiectiv Tematic 9.** Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare

**Axa Prioritară 6.** Educație și competențe

**Prioritatea de investiții:** 10.ii. "Îmbunătățirea calității și eficienței și accesul la învățământul terțiar și a celui echivalent în vederea creșterii participării și a nivelului de educație, în special pentru grupurile defavorizate"

**Obiective specifice:** (O.S.) 6.7, 6.9, 6.10.

**Numărul de identificare al Contractului:** POCU/379/6/21/124388

**Titlul proiectului:** "MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR DIN MEDII DEFAVORIZATE Antre\_S"

**Beneficiar:** Universitatea pentru Științele Vieții "Ion Ionescu de la Brad" Iași

**Parteneri:** P1 - Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară a Banatului „Regele Mihai I al României” din Timișoara; P2 – Universitatea „Dunărea de Jos” Galați

**Manuela Dora ORBOI (coordonator)**  
**Elena - Claudia SÎRBULESCU,**  
**Gabriel HEGHEDUȘ-MÎNDRU,**  
**Simona Cristina CONSTANTINESCU,**  
**Tabita Cornelia ADAMOV**

**Ghid pentru programe antreprenoriale dezvoltate  
prin curriculum-ul complementar dezvoltat**  
**"Managementul carierei didactice în  
științele vieții"**

**Editura EUROBIT**  
**Timișoara, 2022**

**ISBN 978-973-132-921-5**



**"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Programul Operațional Capital Uman (POCU) 2014-2020**

**Obiectiv Tematic 9.** Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare

**Axa Prioritară 6.** Educație și competențe

**Prioritatea de investiții:** 10.ii. "Îmbunătățirea calității și eficienței și accesul la învățământul terțiar și a celui echivalent în vederea creșterii participării și a nivelului de educație, în special pentru grupurile defavorizate"

**Obiective specifice:** (O.S.) 6.7, 6.9, 6.10.

**Numărul de identificare al Contractului:** POCU/379/6/21/124388

**Titlul proiectului:** "MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S"

**Beneficiar:** Universitatea pentru Științele Vieții "Ion Ionescu de la Brad" Iași

**Parteneri:** P1 - Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară a Banatului „Regele Mihai I al României” din Timișoara; P2 – Universitatea „Dunărea de Jos” Galați

**Manuela Dora ORBOI (coordonator)**  
**Elena - Claudia SÎRBULESCU,**  
**Gabriel HEGHEDUȘ-MÎNDRU,**  
**Simona Cristina CONSTANTINESCU,**  
**Tabita Cornelia ADAMOV**

**Ghid pentru programe antreprenoriale dezvoltate  
prin curriculum-ul complementar dezvoltat**  
***"Managementul carierei didactice în  
științele vieții"***

***Editura EUROBIT***  
***Timișoara, 2022***



**"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

### **Referenți științifici:**

- Cosmin Alin Popescu
- Tiberiu Iancu
- Carmen Olguța Brezuleanu
- Irina Olimpia Susanu

### **Editura EUROBIT**

Timișoara - Str. Maior Titus Mureșan  
Nr. 8, Cam. 2, Tel.: 0744.515.656  
e-mail: eurobit91@yahoo.com  
www.edituraeurobit.ro



**"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

**Numărul de identificare al Contractului:** POCU/379/6/21/124388

**Titlul proiectului: "MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR DIN MEDII DEFAVORIZATE Antre\_S"**

Lider: Universitatea pentru Științele Vieții "Ion Ionescu de la Brad" Iași

Parteneri: P1 - Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară a Banatului "Regele Mihai I al României" din Timișoara; P2 - Universitatea „Dunărea de Jos” Galați

Editorul materialului: Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară a Banatului "Regele Mihai I al României" din Timișoara

Data publicării: Aprilie 2022

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.



**"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Proiectul POCU: MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR DIN MEDII DEFAVORIZATE\_Antre\_S, cod proiect MySmis +2014 – 124388,**

**cu valoarea de 7.865.382 lei.**

Proiectul POCU 124388 Antre\_S se derulează în parteneriat, cu o perioadă de implementare de 30 de luni, începând cu 27 iulie 2019 până în data de 15 aprilie 2022, astfel:

- ▶ **UNIVERSITATEA DE ȘTIINȚE AGRICOLE ȘI MEDICINĂ VETERINARĂ "ION IONESCU DE LA BRAD" IASI** - Lider de parteneriat,
- ▶ **UNIVERSITATEA DE ȘTIINȚE AGRICOLE ȘI MEDICINĂ VETERINARĂ A BANATULUI "REGELE MIHAI I AL ROMÂNIEI" DIN TIMIȘOARA** - Partener 1,
- ▶ **UNIVERSITATEA "DUNĂREA DE JOS" GALAȚI** - Partener 2.

Proiectul este finanțat prin programul POCU, Axa prioritară nr. 6 - Educație și competențe, Prioritatea de investiții – 10. ii. Îmbunătățirea calității și eficienței și accesul la învățământul terțiar și a celui echivalent în vederea creșterii participării și a nivelului de educație, în special pentru grupurile defavorizate; Obiective Specifice: S.6.7. - Creșterea participării la învățământul terțiar universitar și non-universitar organizat în cadrul instituțiilor de învățământ superior acreditate în special pentru cei care provin din grupuri vulnerabile;

O.S.6.9. - Îmbunătățirea nivelului de competențe al personalului didactic din învățământul terțiar universitar și non-universitar organizat în cadrul instituțiilor de învățământ superior acreditate în ceea ce privește conținutul educațional inovator și resursele de învățare moderne și flexibile;

O.S.6.10. - Diversificarea ofertelor educaționale în învățământul terțiar universitar și non-universitar tehnic organizat în cadrul instituțiilor de învățământ superior acreditate corelate cu nevoile pieței muncii din sectoarele economice/ domeniile identificate prin SNC și SNCDI,

Componentă 1 - Apel: POCU/379/6/21/Operațiune compozită OS. 6.7, 6.9, 6.10/21/Operațiune compozită OS. 6.7, 6.9, 6.10.

**Obiectivul general al proiectului/Scopul proiectului**

**Obiectivul general** al proiectului este:

1. Asistența și sprijin prin cofinanțare fonduri nerambursabile FSE pentru o rată de cuprindere îmbunătățită în învățământul terțiar la minim 3 universități acreditate din Regiunea de Nord-Est, Regiunea Vest și Regiunea de Sud-Est din centrele universitare Iași, Timișoara și Galați, pentru un grup țintă eligibil





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

total de minim 840 de persoane, cod 4S100 si 4S106 în aplicarea unor masuri integrate, pentru cresterea ratei de acces si participare la învățământul terțiar inclusiv antreprenorial și creșterea atractivității a 6 oferte educaționale (cod 4S105) cu componente aplicative la 3 universități acreditate, cu pachete integrate de măsuri de asistență educațională pentru minim 450 de Studenți și 300 de Elevi (cod 4S100), din care minim 350 de studenți persoane din categorii defavorizate (netradiționali, rural, roma, CES), cu intervenții pentru îmbunătățirea competențelor a minim 90 de cadre didactice universitare (cod 4S106), inclusiv prin programe cu credite transferabile din învățământul postuniversitar de formare, pentru a proiecta si oferi programe de studii bazate pe nevoile beneficiarilor direcți (studenți) si indirecti (angajatori) pe o piața a locurilor de munca în schimbare.

Proiectul are o abordare combinată și va cuprinde, în mod obligatoriu, activități relevante cu rezultate si indicatori prevazute în Ghidul Solicitantului Condiții Specifice "BURSA STUDENT ANTREPRENOR", Apel: POCU/379/6/21/Operațiune compozita OS. 6.7, 6.9, 6.10 /21/Operațiune compozita OS. 6.7, 6.9, 6.10.

**Scopul masurabil si imediat al proiectului este:** Cresterea cu 500 a numarului de persoane ce beneficiaza de sprijin si asistența pentru cresterea participarii în educația terțiara a persoanelor din GT Persoane (elevi, studenți) – indicator 4S95, în special pentru cei care provin din grupuri vulnerabile – cod 4S100, corelat cu O.S. 6.7; sprijinirea a 78 de persoane din GT eligibil – personal didactic din învățământul superior, cod 4S98, corelat cu O.S. 6.9 - ce beneficiaza de programe de formare / schimb de bune practici etc. pentru îmbunătățirea nivelului de competența profesionala pentru inovarea conținuturilor si resurselor de învățare, cu sprijinirea pentru frecventarea unui program de formare post-universitar cu minim 50% ore cu aplicații practice; dezvoltarea / înființarea a 6 programe de învățământ terțiar universitar de licența, cu planuri antreprenoriale propuse – cod 4S105 si 4S99, corelate cu O.S. 10 - pentru cresterea atractivității ofertelor educaționale si îmbunătățirea componentei aplicative adresate studenților în vederea creșterii angajabilității absolvenților, cu servicii de facilitare a învățării si competențelor transversale, cu implicarea profesionistilor din afara universităților.

**Pe termen lung, proiectul va genera efecte pozitive** în direcția participării la învățământul terțiar în cadrul universităților acreditate cu oferte educaționale universitare cu conținut aplicativ si inovator, cu resurse de învățare flexibile inclusiv prin îmbunătățirea nivelului de competențe al personalului didactic, prin componentele:

- dezvoltarea de 6 programe universitare de licența relevante pentru piața muncii identificate conform SNC și corelate cu domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI;
- dezvoltarea competențelor psiho-pedagogice și stiințifice la minim 90 de persoane din GT eligibil în vederea proiectării și revizuirii curriculare;
- pachete integrate de sprijin corelate cu nevoile reale ale minim 180 de persoane din GT Studenți din ultimele 3 semestre care vor părăsi învățământul superior cu competențe relevante inclusiv în domeniul antreprenorial.

**Beneficiile evaluabile în timp pentru grupurile țintă**, definite conform Ghid specific pag.13 si pag.16 sunt:

- **Pentru grupul ținta - Studenți:** pachete de sprijin si masuri de sustenabilitate în vederea creșterii participării și accesului la învățământ terțiar universitar, în special pentru cei care provin din grupuri





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

vulnerabile, cu accent pe **netradiționali, rural si roma, care vor reprezenta minim 75%** din GT al proiectului;

- **Pentru grupul ținta - Personal didactic din învățământul superior si terțiar non-universitar:** dezvoltarea nivelului de competențe în ceea ce privește conținuturile științifice si competențele transversale – psiho-pedagogice, inovative, de evaluare – necesare în oferte educaționale aplicative si corelate prin stagii ssi mobilitați cu piața muncii.

- **Pentru toate categoriile de persoane din GT si beneficiari indirecti (angajatori)** ai programelor de educație terțiară: furnizarea de programe cu implicarea partenerilor privați, potențiali angajatori în special, pentru ca absolvenții care parasesc învățământul superior sa posede competențe antreprenoriale relevante .

Proiectul contribuie la **realizarea indicatorilor de realizare si de rezultat imediat** prin valorile proprii cuprinse la indicatorii de monitorizare si evaluare, conform cu Logica intervenției POCU 6, inclusiv la nivelul temelor secundare si obiectivelor orizontale. Proiectul contribuie direct prin activități si rezultate la atingerea Priorității de investiții 10.ii: Îmbunătățirea calității si eficienței si accesului la învățământul terțiar din Axa prioritară 6. Educație si competențe, prin implementarea de masuri integrate”, Apel de proiecte nr. 379 – “Bursa Student antreprenor– masura activa pentru cresterea participării studenților din categorii vulnerabile la programe de licență”. Aceste contribuții sunt inserate în secțiunea INDICATORI PRESTABILII.

**Colorarul proiectului** constă în aplicarea unei abordări integrate în sensul că acesta va cuprinde în mod obligatoriu acțiuni corelate si unitare din cadrul O.S.6.7, O.S. 6.9 si O.S. 6.10, cconform cu Ghidul Solicitantului, Condiții specifice Apel 379 (pag. 4), cu promovarea temelor secundare FSE (pag. 10) și a unor Teme orizontale (pag. 11), promovarea principiului ne-segregării în comunitatea educațională.

## Obiectivele specifice ale proiectului

### OBIECTIV SPECIFIC nr. 1 - Ob. sp. 1

**Dezvoltarea unor acțiuni inovative si implementarea de masuri de asistența educațională pentru minim 450 de persoane din GT cod 4S100.Studenți si minim 300 de persoane din GT cod 4S100.Elevi, din care minim 600 persoane care provin din grupuri vulnerabile / defavorizate (netradiționali, cu domiciliul / resedința în mediul rural, roma, CES), care beneficiaza de sprijin FSE pentru informare, participare si acces la învățământul terțiar de nivel 5, inclusiv prin dezvoltarea competențelor antreprenoriale.**

Se coreleaza în mod direct cu ACTIVITATEA 1 si ACTIVITATEA 3, cu rezultatele principale ale acestora: **750 de persoane din GT Studenți si Cursanți** care beneficiaza în mod direct de asistența si sprijin – stimulente, subvenții, premii, servicii de consiliere si orientare profesionala si participare la programe de studii terțiare, de nivel ISCED-5 - pentru cresterea ratei de acces si cuprindere în învățământul terțiar si de diminuare a ratei de abandon a studiilor terțiare, în special pentru categoriile dezavantajate de persoane (studenții si cursanții netradiționali, cu domiciliul sau resedința în mediul rural, roma, CES). **Se acorda Burse Student Antreprenor în valoare de 300 lei / luna în ultimele 3 semestre din ciclul de studii de licență.** Se asigura si masurile specifice de informare si promovare a proiectului precum si condițiile privind temele secundare FSE prevazute în documentul “Orientari privind accesarea finanțarilor în cadrul POCU 2014-2020”.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Obiectivul specific 1 contribuie la îndeplinirea Obiectivului Specific O.S. 6.7. și a indicatorilor corelați asumați în secțiunea INDICATORI PRESTABILITI, respectiv:

**INDICATORI PRESTABILITI DE REZULTAT:** Persoane (elevi, studenți), din care: - Învățământ terțiar universitar = 450 studenți; Persoane (elevi, studenți), din care: - Învățământ terțiar universitar, din care: - Din zona rurala = 350 studenți din zona rurala.; Persoane (elevi, studenți), din care: - Învățământ terțiar universitar, din care: - Roma = 6, Persoane (elevi, studenți), din care: - Învățământ terțiar universitar, din care: - CES = 3; Persoane (elevi, studenți) 4S100, care beneficiază de sprijin în vederea participării la învățământ terțiar = 750; Persoane (elevi, studenți), din care: - Învățământ terțiar universitar, din care: - Netraditionali = 30.

**INDICATORI PRESTABILITI DE REALIZARE** - Persoane (elevi, studenți) 4 S100, care beneficiază de sprijin pentru participare la învățământ terțiar = 750. Se face distincția între categoriile de persoane Studenți (participanți la învățământ terțiar universitar) și Elevi (persoane care beneficiază de sprijin pentru educație terțiara).

## **OBIECTIV SPECIFIC nr. 2 – Ob. sp. 2**

***Dezvoltarea și îmbunătățirea a 6 oferte educaționale terțiare universitare – cod 4S105 și 4S99 pentru învățământ terțiar universitar, la 3 universități acreditate prin îmbunătățirea cu conținuturi inovatoare a 6 programe universitare de licență cu componenta antreprenorială corelate cu piața muncii pentru minim 450 de persoane din GT Studenți - cod 4S100.1 și 4S95.1. - din care cel puțin 75% din grupuri vulnerabile / persoane defavorizate.***

Se corelează în mod direct cu ACTIVITATEA 2 și rezultatele acesteia: 6 oferte educaționale terțiare universitare – cod 4S105 și 4S99 pentru învățământ terțiar universitar - dezvoltate și îmbunătățite, validate / implementate prin sprijin și asistența FSE în beneficiul direct a 450 persoane GT eligibil Studenți la programe de licență, dar și în beneficiul angajatorilor din sectoare economice identificate prin SNC și SNCDI care vor avea absolvenți cu competențe relevante pentru piața muncii.

**Acțiunile principale** se focalizează pe: proiectarea executivă și dezvoltarea a 6 oferte educaționale de învățământ terțiar universitar, dezvoltarea de competențe antreprenoriale, socio-emoționale și educație non formală antreprenorială prin mentorat pentru 180 studenți, acțiuni pentru promovarea inovării sociale prin cursuri atractive de formare/dezvoltare a competențelor digitale, monitorizarea și evaluarea studenților din ultimele 3 semestre. Se asigură și măsurile specifice de informare și promovare a proiectului precum și condițiile privind temele secundare FSE prevăzute în documentul "Orientări privind accesarea finanțării în cadrul POCU 2014-2020".

Obiectivul specific 2 contribuie la îndeplinirea Obiectivului Specific O.S.6.10. și a indicatorilor corelați asumați în secțiunea INDICATORI PRESTABILITI, respectiv:

**INDICATORI PRESTABILITI DE REZULTAT** Oferte educaționale validate / autorizate / implementate în cadrul instituțiilor de învățământ superior acreditate = 6; Oferte educaționale validate / autorizate / implementate în cadrul instituțiilor de învățământ superior acreditate, din care: - Învățământul terțiar universitar = 6;

## **OBIECTIV SPECIFIC nr. 3 - Ob. sp. 3**



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Dezvoltarea de activități de formare specifică atestată pentru 90 de persoane din GT cod 4S106, inclusiv 1 program cu credite transferabile prin programe post-universitare, de formare și dezvoltare profesională continuă, pentru îmbunătățirea conținuturilor educaționale inovative și a resurselor de învățare flexibilă la 6 oferte educaționale din minim 3 universități.**

Se corelează în mod direct cu ACTIVITATEA 4 și cu rezultatele acesteia:

- 90 de persoane eligibile A.P.6 / OS 6.9 identificate, selectate și înscrise în GT al proiectului, după o procedură transparentă, cu instrumente de motivare, menținere și implicare în activitățile proiectului elaborată;
- o evaluare actualizată a nevoilor specifice pentru 90 de persoane din GT, realizată prin metode inovative și participative;
- schimburi de experiență universități – angajatori realizate cu finanțare FSE;
- 90 de persoane din GT specific A.P.6 / OS 6.9 perfecționate cu atestare și credite transferabile, cu competențe didactice dezvoltate prin programe de tip mentor, dezvoltator e-learning, specialist coaching etc.
- organizarea de stagii practice scurte și mobilități pentru dezvoltarea contextelor de învățare ce vizează creșterea capacității profesionale la GT 4S106.

Se asigură și măsurile specifice de informare și promovare a proiectului precum și condițiile privind temele secundare FSE prevăzute în documentul "Orientări privind accesarea finanțării în cadrul POCU 2014-2020".

Obiectivul specific 3 contribuie la îndeplinirea Obiectivului Specific O.S. 6.9 și O.S. 6.10 și a indicatorilor corelați asumați în secțiunea INDICATORI PRESTABILIȚI, respectiv: **INDICATORI PRESTABILIȚI DE REZULTAT**

- Personal didactic certificate urmare a sprijinului primit = 85;

Personal didactic certificat urmare a sprijinului primit, din care: - Învățământul terțiar universitar = 85;

INDICATOR PRESTABILIT DE REALIZARE - Personal didactic care beneficiază de programe de formare / schimb de bune practici etc., organizat în cadrul instituțiilor de învățământ superior acreditate, din care: - Învățământul terțiar universitar = 90.

**OBIECTIV SPECIFIC nr 4 – Ob. sp. 4**

**Organizarea și furnizarea de măsuri de informare a comunităților și valorificare a rezultatelor proiectului după finalizarea acestuia pentru transferabilitatea rezultatelor și sustenabilitatea activităților sprijinite prin finanțare FSE.**

Se corelează în mod direct cu ACTIVITATEA 5 și cu rezultatele acesteia:

- 1 platformă on-line pentru cursuri complementare și planuri antreprenoriale dezvoltată și menținută cu un număr de 3 cursuri complementare antreprenoriale implementate în curriculum ca discipline opționale;
- 3 planuri pentru continuarea ofertelor dezvoltate aprobate prin Senate la 3 universități;
- 3 parteneriate cu piața muncii (parteneriatele "PRIVAT\_TERȚIAR"; "PUBLIC\_TERȚIAR", "PROF\_CONSULT") la 3 universități, cu clauze de menținere măsuri de asistență educațională pentru educație terțiară timp de 3 ani post implementare semnate.

Contribuie la îndeplinirea indicatorilor OS 6.7, 6.9 și 6.10 asumați în secțiunea INDICATORI PRESTABILIȚI.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Suține îndeplinirea tuturor valorilor INDICATORI PRESTABILITI DE REZULTAT si INDICATORI PRESTABILITI DE REALIZARE.

## **OBIECTIV SPECIFIC nr. 5 - Ob. sp. 5**

***Asigurarea unui management performant pentru gestionarea resurselor proiectului, inclusiv promovarea si publicitatea proiectului în conformitate deplina cu Manualul de identitate vizuala POCU.***

Cheltuielile indirecte sunt stabilite ca rata forfetara de 15% din costurile directe eligibile cu personalul. Rata de cofinanțare pentru fiecare instituție din parteneriat este stabilita conform Ghidului general "Orientari privind" **la 2,00%** din bugetul propriu.

Pentru toate categoriile de grup ținta si, conform principiului ne-segregarii, pentru membrii comunităților implicate în proiect: informare si promovare a valorilor specifice FSE, inclusiv a temelor secundare si obiectivelor orizontale, cu sub-temele: Protecția biodiversității, Poluatorul plateste, Utilizarea eficienta a resurselor, Adaptarea la schimbarea climatica, Reziliența la dezastre, Egalitatea de gen, Nediscriminarea, Accesibilitatea pentru persoane cu dizabilitați.

## **ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI**

**Activitatea 1 - PROIECTAREA DE ACȚIUNI INOVATIVE ȘI IMPLEMENTAREA DE MĂSURI DE ASISTENȚĂ EDUCAȚIONALĂ PENTRU MINIM 300 DE PERSOANE DIN GT ELEVI (COD 4S100) ȘI MINIM 450 DE PERSOANE DIN GT STUDENȚI (COD 4S100) DIN MINIM 3 UNIVERSITĂȚI, ÎNDEOSEBI A PERSOANELOR DIN MEDIUL RURAL.**

SA 1.1 - Proiectarea executivă și metodologică a acțiunilor inovative de asistență și dezvoltarea resurselor de învățare/ infrastructură educațională la 3 universități, pentru creșterea participării grupurilor defavorizate la învățământ superior, inclusiv a studenților netradiționali.

SA 1.2 - Organizarea de acțiuni în 3 centre universitare pentru identificarea și evaluarea nevoilor de formare profesională specifice și selectarea și înscrierea în proiect a 450 persoane din GT cod 4S100.Studenți și a 300 persoane din GT cod 4S100.Elevi.

SA.1.3 - Organizarea a 12 evenimente in 6 localitati relevante din 3 regiuni cu metode inovative pentru promovovarea invatamantului superior la nivelul grupurilor defavorizate: mese rotunde, seminarii, conferinte, cu promovarea a minim o tema orizontala FSE la fiecare eveniment: Egalitatea de sanse si tratament; Dezvoltarea durabila, Schimbari demografice..

SA.1.4 - Proiectarea executivă și operaționalizarea unor măsuri integrate de actualizarea resurselor de învățare ( organizare comunitate virtuală, mobilitati interuniversitare) și pachete de servicii specializate de asistență educațională și sprijin financiar pentru studenți la programe de licență, cu acordarea de subvenții, burse, premii.

SA 1.5 - Dezvoltarea și furnizarea, inclusiv prin servicii externalizate, a 2 oferte / programe de consiliere și informare profesională pentru 750 persoane din GT (elevi și studenți) și antreprenoriat inovativ cu subvenții pentru 180 studenți aflați în ultimele 3 semestre ale programului de studiu. Total = 750 persoane





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

beneficiare de programe de consiliere.

SA 1.6 - Desfășurarea a 6 acțiuni de promovare a temelor secundare FSE în 3 univ. pentru îmbunătățirea accesibilității și utilizării TIC și a competențelor digitale la persoane din GT preponderent din medii defavorizate cu un program non-formal de dezvoltare a competențelor TIC / digitale la minim 180 de persoane din GT.

SA 1.7 - Derularea unei campanii în mediul on-line cu privire la promovarea educației terțiare și a resurselor moderne de studiu în domeniul antreprenoratului // Platforma PROGRAM PILOT ON LINE " STUDENT ANTREPRENOR"

**Activitatea 2 - DEZVOLTAREA OFERTELOR EDUCAȚIONALE UNIVERSITARE LA 3 UNIVERSITĂȚI ACREDITATE PRIN ÎMBUNĂȚĂȚIREA CU CONȚINUTURI INOVATOARE A 6 PROGRAME DE LICENȚĂ CU PROPUNEREA UNUI PROGRAM ANTREPRENORIAL LA FIECARE PARTENER, ADECVAT PROGRAMULUI DE LICENȚĂ, CORELATE CU PIAȚA MUNCII PENTRU MINIM 450 STUDENȚI (COD 4S100), DIN CARE CEL PUȚIN 25 % DIN CATEGORIA DE GRUPURI VULNERABILE / PERSOANE DEFAVORIZATE.**

SA 2.1 - Proiectarea metodologică și realizarea a 3 studii practice de analiză a pieței muncii din 3 regiuni de dezvoltare pentru identificarea și analiza sectoarelor cu potențial competitiv antreprenorial în 3 centre universitare.

SA.2.2 - Analiza ofertelor de învățământ universitar existente la universități din 3 centre universitare și relevanța competențelor absolvenților/beneficiarilor pentru piața muncii și spiritul de antreprenorial SA.2.3 - Analiza nevoilor beneficiarilor (studenți și angajatori) pentru creșterea participării și angajabilității prin calificări și ocupații cu potențial antreprenorial în învățământul terțiar..

SA 2.4 - Proiectarea executivă și dezvoltarea a 6 oferte educaționale de învățământ universitar pentru diversificarea ofertelor de studii licență din sectoarele economice / domenii identificate prin SNC și SNCDI și cu activități de mentorat pentru 180 de studenți sprijiniți din ultimul an de licență pentru creșterea angajabilității în domeniile identificate.

SA 2.5 - Dezvoltarea de abordări inovatoare timp de 12 luni privind formarea de competențe socio-emoționale și educație non-formală antreprenorială prin mentorat pentru 150 de studenți în vederea creșterii angajabilității în domenii identificate prin SNC și SNCDI.

SA 2.6 - Dezvoltarea a 3 acțiuni pentru inovarea socială prin cursuri atractive de formare / dezvoltare a competențelor digitale în vederea creșterii antreprenoriatului și angajabilității la 450 de studenți în domenii antreprenoriale identificate prin SNC și SNCDI, organizarea a 3 concursuri privind inovarea socială, TIC, competențe digitale avansate SA 2.7 - Propunerea, dezvoltarea și evaluarea unui program antreprenorial complementar la 3 universități cu obiective și tematici specifice specializărilor de licență dezvoltate cu metode inovative de tipul tutoriat-ului, coaching, simularea ocupațională, comunități on-line etc.

SA 2.8 - Activități de certificare a sprijinului acordat prin subvenții, burse, premii pentru minim 80 % din persoanele din Grupul Țintă cod 4S100 studenți, din care minim 75 % din categoria rural și netradiționali.

**Activitatea 3 - DEZVOLTAREA DE ACTIVITĂȚI ȘI FURNIZAREA DE SERVICII SPECIALIZATE DE INFORMARE ȘI CONSILIERE ANTREPRENORIALĂ, INFORMARE ȘI ORIENTARE PRIN STAGII**



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**PRACTICE ȘI MOBILITĂȚI PRECUM ȘI DERULAREA DE CAMPANII DE CONȘTIENȚIZARE PENTRU SPRIJINIREA ACCESULUI ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ADRESATE LA MINIM 300 DE ELEVI, 450 DE STUDENȚI ȘI 90 DE PERSOANE DIN GRUPUL ȚINTĂ PERSONAL DIDACTIC DIN 3 UNIVERSITĂȚI ACREDITATE.**

SA 3.1 - Proiectarea și realizarea unui studiu de oportunitate în 18 unități școlare ISCED-04 / licee din 3 regiuni și analize locale pentru evaluarea nevoii reale de programe antreprenoriale și calificări de nivel 6 SA

3.2 - Pregătirea operațională și administrativă la 3 universități de programe de "Burse student antreprenor" pentru studenți defavorizați, preponderent din mediul rural și netradiționali, mobilizarea și actualizarea resurselor materiale / infrastructurii specifice.

SA 3.3 - Înscrierea participanților și întocmirea de dosare individuale pentru minim 180 de membri ai Grupului Țintă studenți, din care minim 75 % netradiționali, din mediul rural, din medii defavorizate, aparținând unor grupuri vulnerabile

SA 3.4 - Proiectarea și desfășurarea acțiunilor de informare și consiliere antreprenorială, informare și orientare pentru elevi și studenți precum și prin stagii practice corelate cu nevoile pieței muncii regionale / locale pentru studenți defavorizați, conform studiului de oportunitate.

SA 3.5 - Elaborarea documentației interne și dezvoltarea programului de "Burse student antreprenor" la 3 universități cu participarea la cursuri antreprenoriale complementare a minim 180 de studenți înscriși la cursuri de licență.

SA 3.6 - Dezvoltarea la parteneri de parteneriate între universități și medii publice și/sau private pentru susținerea programelor antreprenoriale și sustenabilitatea învățământului superior de licență /Parteneriatul PRIVAT TERȚIAR. Parteneriatul PUBLIC TERȚIAR

**Activitatea 4 - DEZVOLTAREA DE ACTIVITĂȚI DE FORMARE SPECIFICĂ ATESTATĂ PENTRU 90 DE PERSOANE DIN GRUPUL ȚINTĂ, COD 4S106, INCLUSIV PROGRAM DEZVOLTARE COMPETENȚE DIDACTICE ANTREPRENORIALE PRIN PROGRAME POSTUNIVERSITARE, DE FORMARE ȘI DEZVOLTARE PROFESIONALĂ CONTINUĂM PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA CONȚINUTURILOR EDUCAȚIONALE INOVATIVE ȘI A RESURSELOR DE ÎNVĂȚARE MODERNĂ ȘI FLEXIBILĂ, DIN MINIM 3 UNIVERSITĂȚI**

SA 4.1 - Definirea metodologiei de aplicare unitară, transparentă și nediscriminatorie, a măsurilor de sprijin direct pentru 90 de persoane din Grupul Țintă, incluzând și procedurile de organizare concursuri de proiecte educaționale cu actori privați, cu actualizarea resurselor și a materialelor necesare derulării cursurilor / stagiilor practice.

SA 4.2 - Evaluarea mixtă a nevoii de perfecționare specifică la 90 de persoane din Grupul Țintă, prin 30 de schimburi de experiență cu agenți economici / angajatori și selectarea persoanelor din Grupul Țintă specific.

SA 4.3 - Proiectarea și desfășurarea de programe de dezvoltare a competențelor didactice pt 90 de membri ai GT cu minim 3 programe focalizate pe resurse educaționale flexibile și conținuturi inovative (de ex., medii noi de învățare., proiect. cursuri complementare, monitorizarea și dezvoltare de competențe antreprenoriale la studenți, coaching, dezvoltarea competențelor emoționale etc.

SA 4.4 - Organizarea de acțiuni, stagii practice și mobilități pentru 90 de persoane din Grupul Țintă cod





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

4S98 în vederea elaborării de programe educaționale terțiare antreprenoriale corelate cu nevoile de pe piața muncii și în domenii identificate prin SNC și SNCDI, cu promovarea obiectivelor orizontale FSE - Egalitate de șanse și tratament, Dezvoltare durabilă, Schimbări demografice.

SA 4.5 - Proiectarea, elaborarea și operaționalizarea de Curriculum complementar la programe antreprenoriale universitare pentru obiective, tematici și metode adecvate domeniilor de licență vizate cu implicarea unor actori non-universitari cu promovarea temelor secundare FSE: inovarea socială, îmbunătățirea accesibilității, a utilizării și a calității TIC.

## **ACTIVITATEA 5. PROIECTAREA, ELABORAREA ȘI OPERAȚIONALIZAREA DE CURRICULUM COMPLEMENTAR LA PROGRAME ANTREPRENORIALE UNIVERSITARE PENTRU OBIECTIVE, TEMATICI ȘI METODE ADECVATE DOMENIILOR DE LICENȚĂ VIZATE CU IMPLICAREA UNOR ACTORI NON-UNIVERSITARI SI PROMOVAREA TEMELOR SECUNDARE FSE: INOVAREA SOCIALĂ, ÎMBUNĂȚĂȚIREA ACCESIBILITĂȚII, A UTILIZĂRII ȘI A CALITĂȚII TIC.**

SA.5.1 - Proiectarea, elaborarea și operaționalizarea de Curriculum complementar la programe antreprenoriale universitare pentru obiective, tematici și metode adecvate domeniilor de licență vizate cu implicarea unor actori non-universitari cu promovarea temelor secundare FSE: inovarea socială, îmbunătățirea accesibilității, a utilizării și a calității TIC

SA 5.2 - Prezentarea angajatorilor în vederea obținerii de feedback din partea acestora pentru adaptarea ofertei educaționale, oferte de job-uri, internship-uri, stagii de practică

SA 5.3 - Planuri de menținere a minim 3 ani a programelor de studiu dezvoltate prin proiect; susținerea ofertei educaționale prin micro-politici instituționale la cele 3 universități - programe anuale de burse, subvenții, ajutoare pentru studenții din grupuri defavorizate.

SA 5.4 - Organizarea măsurilor de transferabilitate la nivel local și regional a rezultatelor relevante: întâlniri tematice periodice bi-anuale, inclusiv post-implementare, la parteneri cu reprezentanți ai mediului privat.

SA 5.5 - Organizarea unor măsuri de menținere timp de 3 ani a parteneriatelor cu piața muncii prin resurse instituționale la universități din proiect (parteneriatele "PRIVAT\_TERTIAR"; "PUBLIC\_TERTIAR", "ANTREPRE\_CONSULT").

## **Activitatea 6 - ACTIVITATEA TRANSVERSALĂ DE MANAGEMENT ȘI INFORMARE / PUBLICITATEA PROIECTULUI.**

SA 6.1 - Activități de management referitoare la raportare către finanțator





Instrumente Structurale  
2014-2020

# CUPRINS GENERAL

**Introducere**

**Perspective de dezvoltare a Regiunii Vest**

**Partea I: CONSILIERE ȘI ORIENTARE ÎN CARIERĂ**

**Partea II: PLATFORME ȘI APLICAȚII DE TIP E-LEARNING**

**Partea III: MARKETING EDUCAȚIONAL**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



**"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Introducere

### Antreprenoriatul și antreprenorul

#### *Conceptul de antreprenoriat*

**Termenul antreprenoriat** – potrivit DEX online și conform Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, a intrat în dicționarul limbii române ca neologism, provenind din limba franceză („entrepreneur” – întreprinzător, cel care întreprinde, organizează sau o persoană care conduce o antrepriză).

**Noțiunea de antreprenor și procesul antreprenorial pot merge în paralel semnificând persoana și activitatea desfășurată de acesta.**

**Antreprenoriatul este un proces, o serie de activități și nu o activitate extraordinară sau supranaturală destinată doar unor oameni predestinați. Activitățile antreprenoriale implică o serie de competențe și abilități care pot fi învățate și pot fi aplicate oricărui context organizațional (poți să fii antreprenor inclusiv ca angajat).** De asemenea, aceste activități trebuie analizate pentru a învăța din greșeli și pot fi îmbunătățite în permanență.

**Activitatea de antreprenoriat** este a fi activitatea de zi cu zi a antreprenorului iar noțiunea de bază utilizată în domeniu fiind aceea de „antreprenor” – O persoană care reușește să transpună un vis (o idee) în realitate (într-o afacere).

Rezultatul ideal al intersectării oportunităților antreprenoriale cu indivizii cu spirit antreprenorial este înființarea unei afaceri profitabile, și de aceea multe dintre definițiile antreprenoriatului ca proces au în comun menționarea rezultatului acestuia, respectiv înființarea unei afaceri. Astfel:

➤ Antreprenoriatul este orice încercare de înființare a unei noi afaceri sau a unei noi companii, sau de dezvoltare a unei afaceri sau companii existente, de către un individ, un grup de indivizi sau o firmă”.

➤ Antreprenoriatul se referă la un individ sau un grup de indivizi, mai mult sau mai puțin deosebiți de restul populației prin trăsăturile lor individuale, care în interiorul sau în afara unui context organizațional, public sau privat, întemeiază nouă întreprindere / structură cu un caracter mai mult sau mai puțin inovator.

➤ Antreprenoriatul este procesul prin care se înființează noi organizații sau se revitalizează organizații mature, născându-se afaceri în urma identificării unor noi oportunități.

Alte definiții ale antreprenoriatului insistă asupra caracteristicilor procesului, nu asupra rezultatului acestuia. Astfel:

➤ Antreprenoriatul este un proces dinamic ce presupune viziune, schimbare și creație. El necesită energie și pasiune pentru crearea și implementarea noilor idei și a soluțiilor creative. Ingredientele necesare antreprenoriatului sunt următoarele: dorința de a-și asuma riscuri calculate, abilitatea de a forma o echipă eficientă pentru afacerea ce va fi înființată, abilitatea de a







UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

gestiona resursele necesare, abilitatea de a concepe un plan de afaceri solid, viziunea de a recunoaște oportunități unde alții văd haos, contradicții și confuzii.

➤ Antreprenoriatul este un proces dinamic care se desfășoară în vederea atingerii unui scop, și pe parcursul căruia indivizii utilizează gândirea creativă pentru a identifica oportunități de piață, născute din nevoi ale consumatorilor. Antreprenorii combină gândirea creativă cu abilitatea de a gestiona resurse și de a se adapta mediului pentru a obține rezultatele dorite, asumându-și în același timp riscurile aferente.

➤ Antreprenoriatul este abilitatea manifestată și dorința individuală sau colectivă, în interiorul sau în afara organizațiilor existente, de a percepe și de a crea noi oportunități economice (noi produse, noi metode de producție, noi scheme organizaționale, noi combinații produs-piață), de a introduce idei pe piață înfruntând incertitudinea și alte obstacole prin luarea unor decizii vis a vis de locația și forma instituțiilor, precum și de modul de utilizare a resurselor.

➤ Antreprenoriatul este o activitate care presupune descoperirea, evaluarea și exploatarea unor oportunități prin care se inovează bunuri, servicii, moduri de organizare, piețe, procese, materii prime, gestionând eforturi care înainte nu existau.

➤ Antreprenoriatul este procesul prin care subiectul creează ceva diferit și valoros, dedicând acestui scop timpul și efortul necesar, în același timp asumându-și riscurile financiare, psihice și sociale pentru a obține rezultate financiare și satisfacție personală.

➤ Antreprenoriatul este o activitate orientată înspre performanță și realizări, indivizii consumând efort pentru recompense ulterioare financiare și non-financiare. Dintre recompensele din a doua categorie pot fi amintite următoarele: nivel înalt de autonomie, satisfacție la locul de muncă, bunăstare.

➤ Antreprenoriatul înseamnă căutarea sau crearea unei oportunități de afaceri, precum și urmărirea scopului propus, indiferent de resursele de care se dispune la începutul demersului.

➤ Antreprenoriatul este procesul prin care un individ sau un grup de indivizi depun eforturi organizate pentru a găsi metode prin care pot urmări oportunitățile de a crea valoare și profit, satisfăcând dorințe și nevoi prin inovație și unicitate, fără să se țină seama de resursele controlate în prezent”.

➤ Antreprenoriatul este un tip de comportament care se concentrează pe oportunități mai degrabă decât pe resurse, comportament care se poate manifesta în interiorul companiilor mari sau în a celor mici, dar și în orice alt context.

➤ Antreprenoriatul implică faptul că antreprenorii sunt direct responsabili de cariera lor, abilitățile personale sunt transferabile dintr-un mediu de muncă în altul, succesul nu se referă numai la salariu și poziție socială ci și la satisfacția personală, dezvoltarea personală, echilibru muncă - viață personală și autonomie. Utilizând terminologia lui Derr (1986) pentru a măsura succesul antreprenorial, acesta poate să însemne: „progres” (dezvoltarea unei afaceri, creșterea veniturilor), „echilibru” (îmbinarea elementelor din mai multe sfere ale vieții, ca de exemplu conducerea unei afaceri de acasă pentru a petrece mai mult timp cu familia), „autonomie” (fiind





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

propriul angajator există posibilitatea de a decide vis a vis de aspectele legate de muncă), „provocare” (antreprenoriatul oferă oportunități nenumărate de învățare) și chiar „siguranță” (antreprenorii își iau soarta în mâini și astfel crește nivelul percepției siguranței).

**Activitatea de antreprenorat** este o activitate independentă, desfășurată pe propriul risc și orientată spre obținerea sistematică a profitului ca urmare a utilizării bunurilor, vinderii mărfurilor, executării lucrărilor sau prestării serviciilor de către persoanele înregistrate oficial în această calitate în modul stabilit de lege. Referitor la antreprenor, în literatura de specialitate s-au desprins **două direcții**:

- *potrivit primei concepții, întreprinzătorul este persoana ce îndeplinește sarcina identificării și obținerii resurselor necesare înființării unei afaceri și în același timp își asumă riscul utilizării resurselor alocate;*

- *potrivit celei de a doua concepție, este inițiatorul unei afaceri care se concentrează pe inovație, elaborând produse și servicii noi și creând o nouă piață și un nou client.*

**Antreprenoriatul este o activitate care implică mai mulți actori și nu doar antreprenorul.** Acesta nu acționează izolat, ci trebuie să identifice colaboratori, să-i motiveze și să-i coordoneze către realizarea propriei viziuni asupra afacerii pe care a inițiat-o. Antreprenorul trebuie să creeze valoare pentru el și pentru societate, deoarece în caz contrar își pierde motivația pentru activitatea desfășurată, își pierde clienții și implicit rațiunea de a acționa ca antreprenor.

**Activitatea antreprenorială implică** inovare în cele mai variate forme: *ca mod de mobilizare și utilizare a resurselor, ca mod de servire a clienților, de obținere a produselor, de identificare și satisfacere a nevoilor de pe piață.*

**Procesul antreprenorial**, după cum regăsim în literatura de specialitate, cuprinde cinci etape distincte. Aceste etape sunt:

- ❖ *identificarea și evaluarea oportunităților;*
- ❖ *obținerea resurselor necesare;*
- ❖ *elaborarea planului de afaceri;*
- ❖ *înființarea firmei;*
- ❖ *asigurarea managementului.*

Etapele procesului antreprenorial pot fi reprezentate grafic, preluând structurarea realizată de *Hisrich și Peters*, după cum urmează, în *figura 1*.





**Figura 1. – Etapele procesului antreprenorial**

*Sursa: Adaptare după Hisrich, & Peters (2002:39), 2002, Olsen 1994:4*

1. *Identificarea și evaluarea oportunităților* se poate realiza în mod intuitiv sau în manieră științifică, cercetând tipurile cunoscute de oportunități, dintre care unele pot fi accesibile întreprinzătorului care se lansează într-un proces *intraprenorial sau antreprenorial*.

2. *Obținerea resurselor necesare* se realizează prin combinarea resurselor obținute din surse proprii, atrase și împrumutate, ținând cont de costurile fiecărei surse.

3. *Elaborarea planului de afaceri*, unul dintre cele mai des întrebuințate instrumente antreprenoriale.

4. *Înființarea firmei* este dependența de factorii care influențează ritmul acestui fenomen (fluctuații macroeconomice, caracteristicile ramurilor economiei naționale, costul șomajului etc.).

5. *Asigurarea managementului* este conducerea de tip antreprenorial ce este absolut necesară în orice domeniu. Cunoașterea practicilor antreprenoriale, chiar și cele mai vechi, nu este folosită doar de firmele *care se confruntă cu situații din ce în ce mai complexe, generatoare de tot mai multe schimbări, ci și în interesul societății*.

### **Formele și tipologia antreprenoriatului**

Cele mai frecvente forme de antreprenoriat sau muncă pe cont propriu sunt: formele de activitate comercială cu licență sau forma companiilor comerciale. Principala diferență între cele două forme este că un comerciant (persoană fizică) face afaceri pe cont propriu și are nevoie de autorizație comercială, în timp ce o companie (persoană juridică) face afaceri în contul companiei, adică pentru toți patronii săi. În acest caz va fi nevoie de autorizația comercială a fondatorilor și de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

un contract legal încheiat între aceștia.

### **Activități cu autorizație comercială**

O activitate cu autorizație comercială este cea mai simplă modalitate de a începe o afacere. Trebuie solicitată o autorizație comercială care să confere dreptul de a face afaceri într-un anumit domeniu. Există diferite cerințe pentru fiecare tip de activitate comercială (toate necesită probitate):

**a. Comerț liber** - nu este necesară o calificare specifică, ci numai un extras de cazier judiciar (aceste activități includ, de exemplu, activitatea obișnuită de vânzare sau activități intermediare diverse).

**b. Activități meșteșugărești:** este necesară ucenicia sau alte cursuri specifice de învățământ și pregătire profesională sau 6 ani de experiență în activitățile sau ocupațiile respective (exemplu: tâmplăria, fierăria, activitățile mecanice, zidăria, tinichigieria, serviciile cosmetice).

**c. Activități reglementate:** pe lângă calificările adecvate există cerințe suplimentare definite în diverse regulamente (exemplu: contabilitatea, montajul, repararea și controlul aparatelor electrice, producția chimică, optică, serviciile de masaj, consilierea psihologică etc.).

Tipurile de activități enumerate mai sus se numesc activități înregistrate. Solicitantul care îndeplinește cerințele specifice depune documentele relevante la registrul comerțului, care eliberează licența comercială.

**d. Concesionări:** pentru acestea sunt definite cerințe (inclusiv calificări) prin legi și regulamente. În plus, pe lângă înmatriculare, solicitarea necesită aprobarea din partea unei anume autorități administrative de stat (exemplu: pentru schimbul valutar Banca Națională). În cazul în care aprobarea este acordată, solicitantul primește, pe lângă licența comercială, așa-numita concesiune. Printre exemplele de concesionari se numără: producția, repararea, vânzarea și utilizarea de arme, furnizarea de servicii de comunicații, servicii de taximetrie etc.

### **Antreprenoriatul în forma întreprinderilor comerciale.**

În cazul în care costurile de începere a afacerii sunt mari, există posibilitatea ca mai multe persoane să înființeze o societate comercială. Societăți comerciale se pot constitui în una din următoarele forme: societate în nume colectiv, societate în comandită simplă, societate în comandită pe acțiuni, societate pe acțiuni, societate cu răspundere limitată.

Cea mai frecventă formă de societate comercială întâlnită este societatea cu răspundere limitată (SRL). Fiecare partener este obligat să facă o depunere de capital de bază, din care vor putea fi plătite datoriile sau alte angajamente financiare în cazul lichidării societății. Acesta este motivul pentru care răspunderea este limitată: societatea este răspunzătoare numai în limita capitalului de bază. Partenerii încheie contractul de parteneriat care menționează, printre altele, suma investită de către fiecare partener și modul în care se va face distribuția profitului comun. O asemenea societate cu răspundere limitată poate fi de asemenea înființată de către un singur partener.

### **Tipologia formelor mediului antreprenorial.**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Tabloul economiei contemporane prezintă o mare diversitate de întreprinderi și structuri ale acestora, cu dimensiuni, roluri și caracteristici mult diferite; se regăsesc, simultan, în lume:

- întreprinderi specifice unor moduri de producție precapitaliste și formule ale viitorului;
- întreprinderi care nu au salariați, fiind o altă formulă organizatorică și juridică a locului de muncă și întreprinderi cu sute de mii de salariați;
- întreprinderi care nu au sediu distinct de locuința patronului și întreprinderi care au sedii cu multe nivele în marile metropole;
- întreprinderi care folosesc tehnologii primitive și cele în care roboții industriali înlocuiesc în mare măsură munca oamenilor.

**Cele mai cunoscute criterii de clasificare a întreprinderilor sunt următoarele:**

***a. După ampreta unui mod de producție se disting:***

- întreprinderi de tip precapitalist (exploatări agricole tradiționale, activitatea meșteșugarilor independenți);
- întreprinderi de tip capitalist (ex: societatea pe acțiuni);
- întreprinderi de tip precapitalist (ex: cooperativele).

***b. După forma de proprietate se diferențiază:***

- întreprinderile aflate în proprietate privată;
- întreprinderile proprietate de stat (sau publică);
- întreprinderile în proprietate de grup cooperatist;
- întreprinderile cu un regim combinat al proprietății.

***c. După natura juridică, legislația țărilor cu economie de piață reglementează următoarele:***

- întreprinderi individuale;
- societăți comerciale: de persoane și de capitaluri.

***d. După mărime (estimată după numărul de personal, cifra de afaceri, capitalul social):***

- întreprinderi mici;
- întreprinderi mijlocii; - întreprinderi mari.

***e. După gradul de specializare (diversitatea activităților):***

- întreprinderi strict specializate (pe un produs sau pe o anumită tehnologie);
- întreprinderi specializate (câteva produse sau tehnologii înrudite);
- întreprinderi generale (nespecializate) cu obiect larg de activitate în mai multe ramuri.

***f. După obiectul de activitate (activitățile realizate, după clasificarea uzuală oficială):***

- întreprinderi de producție;
- întreprinderi de comerț;
- întreprinderi de servicii.

***g. După sectorul economic în care poate fi încadrată întreprinderea:***





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- întreprinderi din sectorul primar (agricultură, pescuit, exploatare forestieră, industrie extractivă);
- întreprinderi din sectorul secundar (industrie prelucrătoare);
- întreprinderi din sectorul terțiar (distribuție, bănci, asigurări, transport, formare profesională, servicii pentru populație).

#### ***h. După natura tehnologiei și seria de fabricație:***

- întreprinderi care realizează unicate și serii mici;
- întreprinderi care produc în serii mari și foarte mari.

#### ***i. După aria de activitate:***

- întreprinderi cu arie activitate locală (un oraș sau o zonă din acesta, un sat);
- întreprinderi cu arie activitate regională (o parte din țară, mai multe județe);
- întreprinderi cu arie de activitate națională;
- întreprinderi cu arie de activitate transnațională sau mondială.

### ***Factorii importanți cu influență asupra mediului antreprenorial***

Indiferent de performanțele sale economice, activitatea unei companii se va forma la intersecția între factorii: de natură legislativ-normativă, sociali, financiari, tehnologici, politici și globali. Fiecare factor influențează mediul antreprenorial într-un mod diferit și pot acționa atât în sensul scăderii cât și în sensul creșterii performanțelor sale. Gradul de adaptabilitate și flexibilitate a personalității antreprenorului au un cuvânt greu de spus. Astfel, un antreprenor cu cunoștințe solide în domeniul resurselor umane va da dovadă de tact și diplomatie în cazul unei crize de personal. În aceeași măsură un antreprenor care nu se informează despre legislația care îi reglementează activitatea, chiar dacă beneficiază de consiliere juridică, se va afla în imposibilitatea deschiderii și menținerii unui dialog productiv cu statul român sau va obține cu dificultate o finanțare, fie ea prin societăți financiar-bancare, cât și prin instituții europene.

#### ***a. Factori de natură legislativ-normativă***

Principala trăsătură a acestor factori se referă la caracterul lor extern. Acest tip de factori sunt generați în principal de statul român, de instituțiile sale, și din momentul aderării la Uniunea Europeană și de reglementările ei. Vizează în mod direct legile, actele, ordonanțele de guvern, dispozițiile cu caracter special sau alte proiecte de legi care se referă în mod direct la mediul antreprenorial. Spre deosebire de ceilalți factori, raportul de forțe pentru această situație este inegal. Indiferent de statutul, domeniul de activitate sau de elementele care țin strict de persoana antreprenorului, asupra factorilor menționați societatea comercială nu are putere de decizie în sensul schimbării lor. La nivel individual, fiecare companie trebuie să manifeste un comportament de adaptare și de înțelegere asupra condițiilor pieței pe care activează. Aici, un cuvânt greu de spus îl au organizațiile profesionale. Un astfel de organism, cu un număr mare de membrii, rezultate remarcabile, o anumită conduită și o reprezentanță puternică poate fi un barometru bun





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

pentru statul român și un punct de vedere pe care organele statului îl va consulta în momentul elaborării documentelor legislativ-normative .

Principala lege la care se raportează mediul antreprenorial din România este Legea numărul 31 din 16/11/1990 privind societățile comerciale. Prin această lege se stabilesc formele de constituirea a unei societăți comerciale, precum și obligațiile și drepturile acestora. Din momentul în care mediul anteprenorial din România a trecut de etapa "organizațională" , Statul român a trebuit să elaboreze și alte proiecte de lege. Un astfel de proiect de lege se are drept obiectiv stimularea înființării de întreprinderi.

### ***b. Factorii sociali***

Sunt factori cu caracter dual și subiectiv, se întâlnesc atât în mediul extern cât și în mediul intern al întreprinderii. Factorii sociali în raport cu mediul extern întreprinderii sunt reprezentați de furnizori, clienți (posibili și actuali), funcționarii statului, posibillii investitori și partenerii de afaceri. În ceea ce privește factorii sociali interni, cea mai mare pondere o au angajații unei companii.

Relația antreprenor – furnizor/client este bazată pe încredere, pornește de pe poziții egale și în care, fiecare element urmărește păstrarea subunitară a raportului economic: minimum de efort/maximum de efect. De obicei, acest tip de relație este ghidat de cutume comerciale care s-au format de-a lungul timpului.

Relația antreprenor – intraprenor sau anagajator – angajat este reglementată în primă instanță de Codul Muncii și Drepturile de Proprietate Intelectuală. Deși, la nivel de structură de companie este considerat un raport de subordonare, angajatul este "un consumator" sau "un client" de sarcini duse la îndeplinire, în termenele stabilite și cu rezultate semnificative. Factorul uman are un rol determinant în activitatea unei companii. Așa cum un angajat bun contribuie la bunăstarea și extinderea unei afaceri, un angajat mai puțin competent poate da un sens negativ unor parteneriate de afaceri care până la momentul respectiv se desfășurau în bune condiții.

### ***c. Factori de ordin financiar***

Factorii financiari nu introduc numai noțiuni teoretice în privința unor indicatori, ci prin analiza lor oferă informații relevante pe baza cărora se pot face verificări ale situației actuale, evaluări, dar și previziuni pentru o perioadă determinată de timp. O altă noțiune în definirea factorilor de ordin financiar se referă la posibilitatea infuziei cu cash-flow prin: credite, fonduri europene, împrumuturi de la stat și alte modalități. Principalii actori în categoria factorilor de ordin financiar sunt: instituțiile financiar-bancare, Banca Națională a României (BNR), Bursa de Valori București (BVB).

### ***d. Factorii tehnologici***

Au în vedere evoluția tehnologică și se regăsesc pe mai multe nivele. Astfel, își fac simțite efectele atât asupra obiectului principal de activitate al firmei, cât și asupra productivității unei companii.

### ***e. Factorii politici***

Pentru că stau la baza dezvoltării mediului antreprenorial, îi putem numi factori primari.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Regimul politic a influențat în mod decisiv apariția sau dezvoltarea mediului antreprenorial într-o anumită țară sau zonă geografică.

#### **f. Factori de ordin global**

Tratează cu precădere efectele pe care le au evenimentele din economiile puternice ale lumii, politica statelor care dețin monopol pe o anumită piață, conflictele armate, acordurile privind circulația mărfurilor sau ultimele descoperiri în domeniu.

#### **Influențe pozitive:**

**a. Influențele pozitive ale factorilor de natură legislativ-normativă:** - crearea unui cadru normal de desfășurare a activităților întreprinderilor mici și mijlocii, acordarea de beneficii pentru a stimula extinderea mediului antreprenorial, consultanța gratuită în domeniul juridic și contabil, cursuri de perfecționare, organizarea de evenimente special adresate comunității antreprenoriale, înlesnirea unei comunicări facile cu autoritățile statului român și accesul la fonduri europene.

**b. Factorii sociali pot aduce mediului antreprenorial următoarele beneficii:** - putere creativă și diferențiere în fața concurenților, "fața umană" a unei companii, contracte avantajoase pe termen lung, pot reprezenta subiecte de negociere în privința obținerii anumitor facilități de la statul român.

**c. Factorii de ordin financiar:** - contribuie în mod semnificativ la creșterea lichidităților unei companii, dezvoltarea pe termen lung, bugetul de promovare a produselor/serviciilor oferite și la o îmbunătățire continuă în relația cu clienții, atunci când se referă preponderent la atragerea de fonduri prin diferite modalități. Sunt principalul suport pentru dezvoltarea companiei și un fond bine gestionat crește viteza de rotație a capitalului.

**d. Factorii tehnologici:** - îmbracă activitatea antreprenorială și îmbunătățește serviciile oferite, susțin evoluția și competitivitatea mediului antreprenorial.

#### **Influențe negative:**

**a. Factorii de natură legislativ-normativă:** - aplicarea legilor constituie unul dintre cele mai dese motive de dispută între companie și statul român, multe articole de lege suferă lipsa cercetării sau a concordanței dintre nevoile mediului antreprenorial și ceea ce se vor a fi aceste nevoi. Deși au existat inițiative din partea statului pentru simplificarea procedurilor de înființare a unei firme, procesul este încă anevoios.

**b. Factorii sociali:** - sunt cei care reclamă cea mai mare atenție din partea antreprenorilor. Din cauza caracterului subiectiv necesită resurse de motivare, perfecționare continuă și monitorizare. Influențele negative pot fi evitate de antreprenori încă de la început prin planul de afaceri: dacă se proiectează numărul optim de oameni de care firma va avea nevoie, un plan salarial care să nu aibă consecințe negative asupra cash-flow-ului companiei, sarcini bine trasate și evaluare neîntreruptă la un anumit interval de timp. Astfel, pentru o companie care a







UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Înregistrat o creștere a numărului de salariați peste media admisă, va fi destul de complicat să-și urmeze planurile de dezvoltare în perioade economice de regres.

Este factorul cel mai sensibil la schimbările mediului antreprenorial și se formează într-un timp îndelungat. De multe ori, cel puțin în cazul companiilor care activează în zona serviciilor, factorul uman este determinant în stabilirea nivelului de calitate pentru produsele oferite.

**c. Factorii de ordin financiar:** - constituie punctul de atracție în mediul antreprenorial. În raport cu legile în vigoare, atrag impozite mai mari, cereri nejustificate de sponsorizări (mai bine: cereri de sponsorizare nejustificate), pretenții salariale. Cererea pentru un credit mai mare decât este capabilă structura financiară a companiei să susțină, va amplifica lipsa de lichiditate și nu-și va arăta eficiența.

**d. Factori tehnologici:** - sunt condiționați de pregătirea antreprenorilor, de bugetul alocat, de aceștia pentru modernizare și re tehnologizare și de modul cum angajații vor ști să profite de investiția făcută. Sunt factorii cu cel mai înalt grad de perisabilitate, și din acest motiv întâmpină dificultăți din partea antreprenorului asupra luării unei decizii ferme de modernizare a activității.

### **Abordarea conceptului de antreprenor**

**Antreprenorul** este persoana care își asumă riscul de antreprenoriat și caută mijloace pentru organizarea întreprinderii. El trebuie să cunoască modul de efectuare a activității de antreprenoriat, mediul de afaceri, problemele cu care se poate ciocni în activitatea sa și posibilitățile de soluționare.

Pentru a lua decizii corecte, antreprenorul trebuie să estimeze la justa valoare conjunctura pieței și poziția sa efectivă. Înainte de a fi antreprenor, persoana respectivă trebuie să renunțe la confortul oferit de un loc de muncă, să fie un întreprinzător.

**Întreprinzătorul** este *persoana sau grupul ce inițiază o activitate lucrativă, promovând schimbarea și inovând noi produse pe piață, asumându-și riscurile inerente unei afaceri în schimbul unor satisfacții și interese personale.*

**Sinonime pentru antreprenor:** întreprinzător, capitalist, inovator, proprietar, contractor.

**Antreprenorul (întreprinzătorul) este acea persoană care își asumă riscul începerii propriei afaceri. Dar și cel care prin inovație și creativitate poate promova succesul firmei din care face parte.**

În ceea ce privește antreprenorul, sunt prezentate în continuare câteva definiții:

**Definiția 1:** *Antreprenorul este persoana care identifică oportunitatea unei afaceri, își asumă responsabilitatea inițierii acesteia și obține resursele necesare pentru începerea activității.*

**Definiția 2:** *Antreprenorul este persoana care își asumă riscurile conducerii unei afaceri.*

**Definiția 3:** *Antreprenorul este cel care gestionează resursele necesare funcționării unei afaceri bazate pe inovație.*

**Definiția 4:** *Antreprenorul este o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică care, în*





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

mod individual sau în asociere cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice, organizează o societate comercială în vederea desfășurării unor fapte și acte de comerț, în scopul obținerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestări de servicii, din vânzarea acestora pe piață, în condiții de concurență. Astfel, antreprenorul este o persoană care inițiază și derulează un set de activități caracterizate de risc și inovare cu scopul de a obține satisfacții materiale și personale.

### **Principalele motive de a deveni un antreprenor de succes:**

Există motive bune și motive greșite pentru care alegi **să fii antreprenor**. Din păcate, în practică, mulți dintre cei care se gândesc să își pornească propriul business pleacă de la o serie de premise care ulterior se vor dovedi o bază instabilă pentru clădirea unei afaceri de succes. Dacă te-ai gândit că antreprenoriatul este cea mai bună soluție pentru a deține controlul, de a te îmbogăți rapid sau de a avea mai mult timp liber, îți recomandăm să mai reflectezi asupra acestor motive.

De exemplu, dacă îmbunătățirea situației financiare (și asta într-un timp cât mai scurt posibil) este singurul factor care te-a determinat să renunți la job-ul actual și să investești masiv într-un business, fără a lua în considerare mai întâi toate aspectele presupuse de postura de antreprenor, este foarte posibil să renunți la planuri cu aceeași ușurință cu care ți le-ai făcut. Și asta pentru că în drumul oricărui antreprenor apar obstacole, mai ales la început, iar **fără o motivație puternică vei renunța rapid** în momentul în care firma ta nu îți va aduce profitul mult visat din primele luni.

Este esențial, așadar, să ne educăm și informăm cât mai mult posibil și să ne „alegem” motivele bune pentru a ne începe noua carieră:

**1. Amprenta personală** – Vei avea posibilitatea să îți folosești la cote înalte creativitatea și imaginația. Antreprenoriatul îți oferă posibilitatea să ieși de sub „tutela” și regulile impuse de șefii care poate nu îți împărtășesc viziunea unică. Și nu uita că tocmai această **viziune unică va face diferența între tine și concurență**.

**2. De partea cealaltă a interviului** – Ai scăpat de zecile de aplicări la noi job-uri, de CV-uri depuse și interviuri. După cum te-ai fi așteptat, beneficiile în a-ți fi propriul șef sunt nenumărate și nu numai că ai scăpat de căutarea unui loc de muncă, dar chiar vei susține tu interviurile de angajare.

**3. Rutina locului de muncă?** – Exclus! **Nu ai cum să te plictisești atunci când știi că de tine depinde succesul și profitul companiei tale**. A fi antreprenor presupune un proces continuu și interesant de învățare din multiple domenii. Mai mult, îți poți organiza munca în cele mai inedite locuri, fără a mai fi legat de clasicul birou iar pentru asta nu ai nevoie decât de un laptop, smartphone și o conexiune la internet.

**4. Impactul tău** – Dacă în cazul unui job clasic este destul de greu să îți dai seama exact ce impact ai tu, ideile tale și activitatea desfășurată asupra business-ului în ansamblu (motiv pentru care de multe poți trăi neplăcuta senzație că ceea ce faci nu este de impact sau poți fi cu





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

uşurinţă înlocuit de alte persoane), **în postura de antreprenor vei vedea cu uşurinţă cât de mult contează fiecare decizie, cuvânt şi acţiune.**

**5. Libertatea alegerii – Tu îţi vei stabili strategia, tu vei planifica viitorul, tu vei alege metodele de implementare.** Urmarea intuiţiei, organizarea programului şi a resurselor, selectarea clienţilor, toate acestea reprezintă o libertate râvnită de mulţi dintre noi. Atenţie, însă! Şi responsabilitatea este pe măsură!

### ***Rolul antreprenorului***

Antreprenorul este un actor principal şi un simbol al economiei de piaţă. Rolurile şi contribuţia antreprenorilor se amplifică substanţial, simultan cu manifestarea lor pe plan calitativ superior, ceea ce se reflectă în revoluţia antreprenorială actuală, care potrivit afirmaţiilor a numeroşi specialişti, va ajunge la apogeu în secolul XXI, generând multiple mutaţii, unele încă dificil de imaginat în prezent.

Dacă ne raportăm strict la piaţă locală, în ultima decadă, mulţi antreprenori au găsit calea succesului abordând nişe din activitatea economică prea mici sau prea noi pentru a fi în atenţia economiei clasice. În societăţile dezvoltate, pentru a permite accesul noilor domenii, multe universităţi dezvoltă adevărate incubatoare de afaceri, care sunt puse la dispoziţia antreprenorilor, pentru a avea posibilitatea de a experimenta şi verifica noile teorii de business. În mediul antreprenorial românesc, această activitate a fost iniţiată preponderent de antreprenorii autohtoni.

Toţi antreprenorii de succes prezintă următoarele calităţi: controlul interior, capacitatea de planificare, asumarea riscurilor, inovaţia, folosirea feedback-ului, luarea deciziilor, independenţa.

Această listă se află între-un proces de îmbunătăţire continuă prin adăugarea de noi caracteristici:

***Determinare şi perseverenţă:*** Mai mult decât oricare alt factor, dedicarea totală către succes ca antreprenor poate depăşi obstacolele. Determinarea puternică şi perseverenţa pot face un antreprenor să facă faţă oricăror greutăţi pe care alte persoane le-ar considera insurmontabile şi chiar pot compensa lipsa de experienţă şi de îndemnare a personalului angajat.

***Dorinţa de a câştiga:*** Antreprenorii examinează o situaţie, determină cum îşi pot mări şansele de câştig şi trec mai departe. Ca rezultat riscurile considerate mari de persoanele obişnuite sunt riscuri mari pentru antreprenori.

***Căutarea feedback-ului:*** Antreprenorii eficienţi sunt adesea descrişi ca având capacitatea de a învăţa repede şi dorinţa puternică de a şti cât de bine se descurcă şi cum îşi pot îmbunătăţi rezultatele. Feedback-ul este important deoarece antreprenorul este dispus să înveţe din greşeli şi din experienţele anterioare.

***Rezolvarea problemelor persistente:*** Antreprenorii nu sunt intimidaţi de situaţii dificile.

Încrederea în sine şi optimismul general îl fac să vadă imposibilul ca pe ceva ce doar necesită mai mult timp pentru a fi rezolvat. Problemele simple îl plictisesc, antreprenorii sunt extrem de persistenţi însă sunt realişti în a aprecia ceea ce pot şi ceea ce nu pot să facă şi unde





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

au nevoie de ajutor pentru rezolvarea unor probleme dificile, dar de neevitat.

*Inițiativă și responsabilitate:* Antreprenorii au fost întotdeauna considerați persoane independente, ei caută și preiau inițiativa, se pun în situații în care sunt personal răspunzători pentru succesul sau eșecul întregii operațiuni. Le place să se implice în probleme în care impactul lor personal să poată fi măsurat.

*Orientare spre oportunități:* Un lucru care îi diferențiază clar pe antreprenori este concentrarea spre oportunitate mai mult decât spre resurse, structură sau strategie. Când se hotărăsc să întreprindă o acțiune o fac într-un mod calculat, încearcă să facă totul pentru a obține cât mai multe șanse de câștig, dar evită să-și asume riscuri ce nu sunt necesare.

*Toleranță pentru eșec:* Antreprenorii folosesc eșecul ca pe o experiență din care pot învăța ceva. Cei mai eficienți antreprenori sunt cei care se așteaptă la dificultăți și nu sunt dezamăgiți, descurajați sau deprimați de un eșec.

*Încredere în sine și optimism:* Deși antreprenorii întâmpină adesea obstacole majore încrederea în abilitățile personale îi determină să le depășească și îi face pe ceilalți să-și mențină propriul optimism.

*Realizarea de viziuni:* Antreprenorii știu unde vor să ajungă. Ei au o viziune sau concept despre ceea ce vor să fie firma lor. De exemplu, Steve Jobs de la Apple Computers dorește ca firma sa să producă microcomputere ce pot fi folosite de oricine, de la copiii din școli până la oamenii de afaceri. Nu toți antreprenorii au viziuni predeterminate pentru firmele lor, unii își dezvoltă viziunea în timp, conștientizând ce este firma și ce poate ajunge.

*Nivelul mare de energie:* Cantitatea mare de munca depusă de antreprenori presupune din partea acestora existența unei energii superioare. Mulți antreprenori își dozează cantitatea de energie monitorizând cu grijă ce mănâncă, ce beau, fac exerciții fizice și știu când să se retragă pentru relaxare.

*Creativitatea și spiritul de inovație:* Creativitatea a fost privită timp îndelungat ca ceva genetic, cu care te naști și nu o poți dobândi. Una dintre teoriile celebre apărute spre sfârșitul secolului XX afirmă că aceasta poate fi învățată.

*Independența:* Frustrarea în fața sistemelor birocratice, împreună cu dorința de a face o „diferență” îi face pe antreprenori niște persoane foarte independente care doresc să facă lucrurile în felul lor. Totuși antreprenorii nu iau toate deciziile, ci doresc ca autoritatea să le ia pe cele importante.

*Lucrul în echipă:* Dorința de independență și autonomie nu îl oprește pe antreprenor să dorească lucrul în echipă. De fapt în timp ce antreprenorul știe clar unde se află firma (sau unde ar dori să se afle) personalul se ocupă de activitățile de „zi cu zi” din firmă.

*Abilități manageriale:* Aceasta nu reprezintă o caracteristică absolut necesară a antreprenorilor însă este important de știut că un antreprenor de succes are nevoie și de acest tip de cunoaștere.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

### **Caracteristici și competențe**

#### ➤ **Competențe de bază motivație, viziune și leadership**

#### ➤ **Caracteristici și competențe psihologice, sociale și de management**

#### **a) Caracteristici și competențe psihologice: *Inovativitatea* și *Inteligența emoțională***

##### **b) Caracteristici și competențe sociale**

- ❖ **Capacitatea de a comunica și convinge** colaboratorii în legătură cu ideile și viziunea;
- ❖ **Capacitatea de a-i percepe corect** pe ceilalți, de a face o primă impresie bună și de a-i convinge să-și schimbe opiniile sau comportamentele;

❖ **Capacitatea de a dezvolta rețeaua de relații.** Valoarea rețelei de relații pe care o are un antreprenor, constituie capitalul său social, reprezentând resursele tangibile și intangibile la care acesta poate să aibă acces prin intermediul membrilor rețelei. Cu cât această rețea este mai mare, cu atât identificarea de noi oportunități și resurse este mai ușoară.

**c) Principalele caracteristici și competențe de management** ale antreprenorilor sunt:

- ❖ **Competențe de administrare a afacerii, de marketing, operaționale, IT;**
- ❖ **Cunoașterea legislației și a fiscalității;**
- ❖ **Capacitatea de a identifica și mobiliza resursele necesare** dezvoltării activității.

Pentru a începe o activitate un antreprenor are nevoie de **resurse informaționale** (despre piață, despre mediu, legislație), **umane** (parteneri, colaboratori, angajați), **operaționale** (echipamente, locații, utilaje) și **financiare**;

- ❖ **Capacitatea de a obține profit financiar, social sau personal.**

Trăsături personale ale celor care devin antreprenori:

<b>a. Trăsături personale comune întreprinzătorilor de succes:</b>	
- dorința de asumare a riscului economic; - dorința de a fi propriu său stăpân; - dorința de a conduce și de a nu fi condus; - spirit inovator; - nevoia de succes; - acceptarea incertitudinii;	- încrederea în sine; - perseverența și hotărâre; - spirit de inițiativă; - sesizarea oportunităților de afaceri; - potențial energetic ridicat;
<b>b. Trăsături improprii întreprinzătorilor de succes</b>	
- lăcomia; - necinstea; - acțiuni pripite;	- neîncrederea în oameni; - necunoașterea domeniului de activitate și a mediului de afaceri, poate duce la faliment
<b>c. Trăsături irelevante pentru succesul în afaceri</b>	
- vârsta; - sexul; - starea civilă;	- nivelul de educație; - religia





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Antreprenorii se caracterizează prin:

❖ **nevoie de realizare**, locus de control intern, predilecție pentru asumarea riscurilor (Brockhaus, 1982); autonomie, independență și dominație; creativitate, inovație, imaginație, neliniște, proactivitate; dorință de realizare, locus de control intern, înclinație înspre asumarea riscurilor, creativitate, dorință de autonomie, toleranță față de ambiguitate, încredere în sine.

❖ **originalitate și spirit inovator**, aversiune moderată față de risc, acceptarea responsabilității individuale, cunoașterea rezultatelor procedurilor și planificare pe termen lung; nevoie de realizare personală, încredere în forțele proprii și optimism, creativitate și autonomie.

❖ **dorință de realizare și independență**, determinare și hotărâre, asumarea riscurilor și creativitate; încredere în abilitățile proprii, acceptarea riscurilor și a nonconformismului, focalizare pe realizarea personală; vigilență antreprenorială, nevoie de progres, oportunism, creativitate antreprenorială.

❖ dorință de realizare, **înclinație înspre asumarea riscurilor**, locus de control intern, determinare, inițiativă, creativitate, încredere în forțele proprii.

❖ **responsabilitate**, obsesia oportunităților, dorința de a obține un feedback imediat, orientare înspre viitor, toleranță pentru ambiguitate, supra-optimism, devotament, leadership.

Calitățile necesare și principale caracteristici ale unui antreprenor de succes sunt prezentate schematic în figurile următoare.

Calitățile necesare	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- viziune;</li> <li>- inteligență și creativitate;</li> <li>- cunoașterea domeniului de creativitate;</li> <li>- perseverență și determinare;</li> <li>- carismă și persuasiune;</li> <li>- responsabilitate;</li> <li>- decision-maker (să ia decizii rapide și eficiente);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- problem-solver (să vadă soluții acolo unde sunt probleme);</li> <li>- gut-feeling (fler antreprenorial);</li> <li>- gândire pozitivă;</li> <li>- pasiune pentru propria afacere;</li> <li>- etica personală;</li> <li>- încredere în oameni;</li> <li>- atitudine.</li> </ul>
Principalele caracteristici	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dorința de a câștiga;</li> <li>- căutarea feedback-ului;</li> <li>- rezolvarea problemelor persistente;</li> <li>- inițiativă și responsabilitate;</li> <li>- orientare spre oportunități;</li> <li>- toleranță șă eșec;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- încredere în sine și optimism;</li> <li>- clarviziune;</li> <li>- abilități manageriale;</li> <li>- creativitate și spirit inovativ;</li> <li>- independență;</li> <li>- lucru în echipă;</li> </ul>

**Alte caracteristici ale antreprenorilor sunt următoarele:**

**Determinare și perseverență:** Mai mult decât oricare alt factor, dedicarea totală către succes ca antreprenor poate depăși obstacolele. Determinarea puternică și perseverența pot face un antreprenor să facă față oricăror greutăți pe care alte persoane le-ar considera insurmontabile și chiar pot compensa lipsa de experiență și de îndemânare a personalului angajat.



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Dorința de a câștiga:** Antreprenorii examinează o situație, determină cum își pot mări șansele de câștig și trec mai departe. Ca rezultat riscurile considerate mari de persoanele obișnuite sunt riscuri mari pentru antreprenori.

**Căutarea feedback-ului:** Antreprenorii eficienți sunt adesea descriși ca având capacitatea de a învăța repede și dorința puternică de a ști cât de bine se descurcă și cum își pot îmbunătăți rezultatele. Feedback-ul este important deoarece antreprenorul este dispus să învețe din greseli și din experiențele anterioare.

**Rezolvarea problemelor persistente:** Antreprenorii nu sunt intimidati de situații dificile. Încrederea în sine și optimismul general îl fac să vadă imposibilul ca pe ceva ce doar necesită mai mult timp pentru a fi rezolvat. Problemele simple îl plictisesc, antreprenorii sunt extrem de persistenti însă sunt realiști în a aprecia ceea ce pot și ceea ce nu pot să facă și unde au nevoie de ajutor pentru rezolvarea unor probleme dificile, dar de neevitat.

**Inițiativă și responsabilitate:** Antreprenorii au fost întotdeauna considerați persoane independente, ei caută și preiau inițiativa, se pun în situații în care sunt personal răspunzători pentru succesul sau eșecul întregii operațiuni. Le place să se implice în probleme în care impactul lor personal să poată fi măsurat.

**Orientare spre oportunități:** Un lucru care îi diferențiază clar pe antreprenori este concentrarea spre oportunitate mai mult decât spre resurse, structură sau strategie. Când se hotărăsc să întreprindă o acțiune o fac într-un mod calculat, încearcă să facă totul pentru a obține cât mai multe șanse de câștig, dar evită să-și asume riscuri ce nu sunt necesare.

**Toleranță pentru eșec:** Antreprenorii folosesc eșecul ca pe o experiență din care pot învăța ceva. Cei mai eficienți antreprenori sunt cei care se așteaptă la dificultăți și nu sunt dezamăgiți, descurajați sau deprimați de un eșec.

**Încredere în sine și optimism:** Deși antreprenorii întâmpină adesea obstacole majore încrederea în abilitățile personale îi determină să le depășească și îi face pe ceilalți să-și mențină propriul optimism.

**Realizarea de viziuni:** Antreprenorii știu unde vor să ajungă. Ei au o viziune sau concept despre ceea ce vor să fie firma lor. De exemplu, Steve Jobs de la Apple Computers dorește ca firma sa să producă microcomputere ce pot fi folosite de oricine, de la copiii din școli până la oamenii de afaceri. Nu toți antreprenorii au viziuni predeterminate pentru firmele lor, unii își dezvoltă viziunea în timp, conștientizând ce este firma și ce poate ajunge.

**Nivelul mare de energie:** Cantitatea mare de munca depusă de antreprenori presupune din partea acestora existența unei energii superioare. Mulți antreprenori își dozează cantitatea de energie monitorizând cu grijă ce mănâncă, ce beau, fac exerciții fizice și știu când să se retragă pentru relaxare.

**Creativitatea și spiritul de inovație:** Creativitatea a fost privită timp îndelungat ca ceva genetic, cu care te naști și nu o poți dobândi. Una dintre teoriile celebre apărute spre sfârșitul secolului al XX-lea afirmă că aceasta poate fi învățată.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Independența:** Frustrarea în fața sistemelor birocratice, împreună cu dorința de a face o „diferență” îi face pe antreprenori niște persoane foarte independente care doresc să facă lucrurile în felul lor. Totuși antreprenorii nu iau toate deciziile, ci doresc ca autoritatea să le ia pe cele importante.

**Lucrul în echipă:** Dorința de independență și autonomie nu îl oprește pe antreprenor să dorească lucrul în echipă. De fapt în timp ce antreprenorul știe clar unde se află firma (sau unde ar dori să se afle) personalul se ocupă de activitățile de „zi cu zi” din firmă.

**Abilități manageriale:** Aceasta nu reprezintă o caracteristică absolut necesară a antreprenorilor însă este important de știut că un antreprenor de succes are nevoie și de acest tip de cunoaștere.

Antreprenorul este un actor principal și un simbol al economiei de piață. Rolurile și contribuția antreprenorilor se amplifică substanțial, simultan cu manifestarea lor pe plan calitativ superior, ceea ce se reflectă în revoluția antreprenorială actuală, care potrivit afirmațiilor a numeroși specialiști, va ajunge la apogeu în secolul XXI, generând multiple mutații, unele încă dificil de imaginat în prezent.

În societățile dezvoltate, pentru a permite accesul noilor domenii, multe universități dezvoltă adevărate incubatoare de afaceri, care sunt puse la dispoziția antreprenorilor, pentru a avea posibilitatea de a experimenta și verifica noile teorii de business.

## Educația antreprenorială

### Conceptul de educație antreprenorială

**„Educația reprezintă problema numărul unu. Dacă nu vom educa oamenii, progresul va fi foarte dificil de realizat”** afirma Oscar Arias Sánchez, președintele Costa Rica. Orientările UE de ocupare a forței de muncă identifică spiritul antreprenorial ca o prioritate în sistemul de învățământ. Încurajarea spiritului antreprenorial presupune promovarea dreptul de gândire, abilități antreprenoriale și conștientizarea de oportunități de carieră ca antreprenor. Susținerea educației economice și antreprenoriale este o nevoie de supraviețuire în societatea românească actuală.

Pentru a susține productivitatea și creșterea în Europa, este esențial să se investească în educație și formare. Europa are nevoie de antreprenori creativi și inovatori; de asemenea, are nevoie de o forță de muncă flexibilă și mobilă, dotată cu aptitudinile și competențele fundamentale necesare.

Comisia Europeană recunoaște **educația antreprenorială drept un instrument care îi poate ajuta pe tineri să fie mai antreprenoriali.**

**Educația antreprenorială** se referă la modul de dezvoltare a unui set general de competențe, aplicabile în toate aspectele vieții, nu doar la a învăța cum se conduce o întreprindere. Ea cuprinde toate formele de învățare, educație și formare care contribuie la crearea







UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

spiritului, a competențelor și a comportamentului antreprenorial, cu sau fără un obiectiv comercial.

În noiembrie 2012, Comisia Europeană a publicat comunicarea „Regândirea educației: investiții în competențe pentru rezultate socio-economice mai bune”. Această inițiativă politică subliniază faptul că formarea „competențelor pentru secolul XXI” necesită eforturi în direcția dezvoltării competențelor transversale, precum spiritul antreprenorial, și scoate în evidență „capacitatea de a gândi critic, de a lua inițiativă, de a rezolva probleme și de a colabora”.

Acestor „competențe antreprenoriale” ar trebui să li se acorde o atenție deosebită, întrucât ele nu doar contribuie la realizarea unei activități antreprenoriale concrete, ci și sporesc capacitatea de inserție profesională a tinerilor. „Statele membre ar trebui să încurajeze competențele antreprenoriale prin modalități noi și creative de predare și învățare începând din școala primară, iar în învățământul secundar și cel superior ar trebui să se pună accent pe posibilitatea înființării unei întreprinderi ca viitoare carieră.

Experiența din viața reală, prin învățarea bazată pe rezolvarea problemelor și prin legături cu întreprinderile, ar trebui să fie integrată în toate disciplinele și adaptată la toate nivelurile de învățământ. Toți tinerii ar trebui să beneficieze de cel puțin o experiență antreprenorială practică înainte de încheierea ciclului obligatoriu de învățământ.”

Antreprenoriatul este o competență care poate fi învățată. Nu trebuie să te naști cu această abilitate pentru a fi un antreprenor de succes, dar poți deveni antreprenor de succes prin învățarea și antrenarea unor abilități. Cum Europa are nevoie de cât mai mulți antreprenori care să creeze noi locuri de muncă, este necesară susținerea acest tip de educație în toate țările Uniunii Europene. Obiectivul principal al Comisiei Europene este de a promova educația antreprenorială și de a-i sublinia importanța la toate nivelurile, de la școala primară, până la studiile universitare și chiar mai mult. Educația antreprenorială urmărește să ofere studenților și studenților aptitudini, cunoștințe și motivația corespunzătoare pentru a-i încuraja în obținerea succesului antreprenorial, într-o varietate de direcții. În prezent, educația antreprenorială este oferită, sub o diversitate de forme, la toate nivelurile de școlarizare, începând cu nivelul gimnazial sau liceal până la programele universitare.

Educația antreprenorială în învățământul superior are impactul cel mai mare asupra antreprenoriatului, având în vedere că cei mai mulți antreprenori sunt absolvenți de facultate, iar cunoștințele antreprenoriale se pot dezvolta cel mai bine în această etapă. Studiile europene arată că întreprinderile înființate de studenți sau tineri absolvenți sunt cele mai inovatoare și cele mai ambițioase în termeni de cifră de afaceri și număr de angajări. Universitățile pot juca un rol major și complex în formarea și diseminarea culturii antreprenoriale, în trei direcții:

1. Furnizând educație și formare profesională antreprenorială pentru studenți, absolvenți și întreprinderi;

2. Dezvoltând tehnologii inovatoare, mai ales în cadrul universităților tehnice și științifice și promovând crearea de noi subsidiare pentru a permite acestor tehnologii să fie aplicate în proiecte antreprenoriale dinamice care să aducă valoare adăugată;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

3. Creând legături între mediul academic și cel de afaceri, prin următoarele modalități:

- ❖ devenind un centru de atracție intelectuală al comunității;
- ❖ furnizând conexiuni între inovatori, cercetători, studenți, întreprinzători, întreprinderi și instituțiile de capital de risc;
- ❖ dezvoltând materiale de curs orientate spre practică, cum ar fi studiile de caz;
- ❖ atrăgând fonduri și creând o masă critică de inovație și antreprenariat.

În România, au fost înregistrate unele progrese în ultimii ani, în ceea ce privește pregătirea antreprenorială în universități, atât prin programa universitară de profil cât și obligativitatea funcționării la nivelul fiecărei universități a Societății Antreprenoriale Studentești și ,prin proiectele facilitate de Programul Operațional Sectorial-Dezvoltarea Resurselor Umane.

Pentru tinerii interesați de inițierea unei organizații nonguvernamentale există resurse informaționale numeroase care prezintă etapele necesare acestui fapt, inclusiv organizații care oferă suport direct sau indirect (cursuri/consiliere) în vederea înființării unei organizații. Implicarea tinerilor încă din perioada studiilor în activitatea unor organizații nonguvernamentale poate reprezenta o mare oportunitate de dezvoltare profesională.

De asemenea, tinerii care iau în considerare calea antreprenoriatului au nevoie de educație antreprenorială continuă, realizată prin cursuri specifice, ca și prin expunerea la povești de succes și la practica antreprenorială, inclusiv în mediul universitar. Un studiu realizat în rândul tinerilor arată că, atitudine este confirmată și de răspunsul la întrebarea "*Ești interesat să îți dezvoltți propria afacere în următoarea perioadă?*". Astfel, 52% dintre respondenți sunt interesați de începerea unei afaceri în următorii doi ani. Având în vedere această deschidere către calea antreprenorială, tinerii trebuie, în continuare, sprijiniți prin inițiative, ca de exemplu prin inițiativa România Start-up (finanțată din fonduri europene și cu o alocare financiară totală de 152 milioane Euro, prin care tinerii între 18 și 25 de ani au putut primi o subvenție de 25.000 euro pentru o firmă nou-creată).

Este inutil să spunem că profesorii și formatorii au un rol esențial de jucat în educația antreprenorială. Ei sunt cei care facilitează învățarea și care răspândesc idei. Ei modelează procesele de învățare și îi pot ajuta pe studenți să obțină rezultate în domeniul învățării antreprenoriale – cunoștințe concrete, competențe și atitudini.

Profesorilor și formatorilor trebuie să li se ofere, la rândul lor, ocazia de a dobândi cunoștințele, competențele și atitudinile necesare pentru a oferi o educație antreprenorială și a facilita învățarea antreprenorială. Fiecare cadru didactic actual și viitor ar trebui să beneficieze, în decursul carierei, de cel puțin o experiență de formare în domeniul subiectelor și metodelor esențiale referitoare la învățarea antreprenorială și educația antreprenorială.

Comisia Europeană a publicat un număr de documente de politică privind modul de realizare a educației antreprenoriale (de exemplu „Agenda de la Oslo pentru educația antreprenorială în Europa”) și a inițiat dezbateri la nivelul factorilor de decizie printr-o serie de „grupuri de reflecție la nivel înalt”. În toate aceste documente și discuții, activitățile privind





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

educația inițială și dezvoltarea profesională continuă a profesorilor din întreaga Europă au un rol proeminent.

Comisia Europeană (CE) își propune să încurajeze cât mai multe persoane să își înființeze propria afacere. Sunt vizate, în special, anumite grupuri, cum ar fi: femeile antreprenor, întreprinderile familiale, profesiile liberale, migranții, persoanele în vârstă sau întreprinderile de economie social. Pentru a încuraja antreprenoriatul, Comisia Europeană:

- ❖ sprijină educația antreprenorială,
- ❖ co-finanțează programul de schimb Erasmus pentru tinerii întreprinzători
- ❖ gestionează rețele de sprijin

Motivele pentru care tinerii ar trebui să participe la astfel de acțiuni sunt:

- ❖ identificarea pașilor ce trebuie parcurși pentru transpunerea unei idei, într-o afacere de succes;
- ❖ participarea la activități de coaching privind realizarea unui plan de afaceri și dezvoltarea de abilități în prezentarea ideii de afaceri, în fața investitorilor;
- ❖ interacțiunea cu antreprenori și investitori de succes;
- ❖ identificarea de potențiali parteneri de afaceri și cunoașterea unor tineri pasionați de antreprenoriat.

Un rol determinant în reușita tinerilor în acest drum complex al antreprenoriatului îl au părinții, care trebuie să încurajeze și să sprijine tinerii:

- ❖ să urmeze programe de internship sau alte oportunități de muncă pe perioada anilor de școală, pentru a dobândi abilități importante care cresc șansa de angajare;
- ❖ să lucreze part-time pe perioada vacanțelor și a studiilor;
- ❖ să identifice informații despre locuri de muncă și oportunități pentru dezvoltarea abilităților.

Este foarte important ca părinții și școala să orienteze așteptările tinerilor spre a privi cariera ca pe o călătorie continuă, construită prin învățare și dezvoltare continuă mai degrabă decât o destinație specifică. Acest lucru este important pentru modelarea stilului de a gândi și pentru creșterea rezilienței.

Universități trebuie să aibă în vedere:

- ❖ crearea unor programe universitare în vederea îmbunătățirii șanselor de angajare și deschiderii oportunităților de muncă.
- ❖ oferirea stagiilor de practică, unde studenții pot avea acces ușor la persoane din corporații, ar putea fi un început, precum și dezvoltarea unor proiecte sau activități care țin de câmpul muncii ar fi de ajutor.
- ❖ îmbunătățirea serviciilor de consiliere în carieră și oportunitățile tinerilor de a interacționa cu profesioniști din diverse domenii.
- ❖ oferirea tinerilor șansa de a munci pe parcursul studiilor.
- ❖ încurajarea opțiunilor de angajare nontradiționale, cum ar fi crearea propriei afaceri.

Tinerii antreprenori ar beneficia de pe urma accesului la mentorat și locații dedicate învățării





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

antreprenoriatului, aceștia putând deveni astfel, modele pentru alți studenți. Tinerii cu educația antreprenorială au mai multe șanse de a-și înființa propriile companii. Până la 20% din studenți care participă la un program antreprenorial la facultate își vor înființa mai târziu propria companie. Procentul acesta este de până la cinci ori mai mare decât cel al populației generale. Afacerile începute de acești studenți sunt, de asemenea, mult mai ambițioase.

### ***Scopul și obiectivele educației antreprenoriale***

Există un larg consens între statele membre cu privire la scopurile și la obiectivele educației antreprenoriale: aceasta ar trebui să dezvolte atât competențele generale, precum încrederea de sine, adaptabilitatea și creativitatea, cât și competențe specifice în domeniul afacerilor.

În prezent, în cadrul sistemelor de învățământ, educația antreprenorială tinde să joace un rol de „accesoriu” al programei școlare generale începând cu, și incluzând, învățământul secundar inferior, și de element opțional, care urmează să fie pus la dispoziție în mod suplimentar, ca parte a unui obiect de studiu separat, precum afacerile sau economia începând de la învățământul secundar superior în sus.

În Europa, există o mare varietate de practici în cadrul cărora cele mai multe măsuri sunt dezvoltate de jos în sus și care se confruntă cu lipsa unei abordări sistematice în cadrul programei școlare.

Profesorii și universitățile reprezintă factori-cheie: șansele unei persoane fizice de a primi o educație antreprenorială de bună calitate au depins în principal de entuziasmul cadrelor didactice și de capacitatea acestora de a asigura resursele corespunzătoare.

Educația antreprenorială reprezintă în prezent punctul central și predominant al activității guvernamentale în Europa. Desigur, aceasta este percepută ca o componentă vitală a politicilor destinate susținerii dezvoltării unei baze mai ample, mai profunde și mai dinamice pentru întreprinderile mici: aceasta face parte integrantă din unul dintre cele zece principii ale inițiativei A Small Business Act for Europe și susține multe altele. Dar care este natura exactă a contribuției care se dorește de la aceasta?

Traectoria politicii UE demonstrează faptul că educația antreprenorială, astfel cum este articulată în prezent în politici și utilizată în practică, are potențialul de a genera o serie de efecte. În cele din urmă, și în modul cel mai direct, aceasta este privită ca având potențialul necesar pentru a contribui la consolidarea spiritului antreprenorial în rândul cetățenilor tineri din Europa, la o creștere a ratelor de înființare și de supraviețuire a întreprinderilor, precum și la creșterea dezvoltării și a inovării IMM-urilor și prin urmare, la sporirea oportunităților de angajare pe termen mediu. Dar începând cu sfârșitul anilor 1990, aceasta a fost legată tot mai des de o serie de impacturi cu o mai mare anvergură, inclusiv de cele implicând dezvoltarea unor populații mai creative și mai inovatoare în Europa, precum și de cele implicând dezvoltarea coeziunii sociale și a cetățeniei prin efectele sale pozitive de consolidare a încrederii de sine, a independenței și a





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

adaptabilității (având astfel un rol fundamental de jucat în politica pentru tineret).

Având în vedere evoluția actuală, educația antreprenorială are ca scop dezvoltarea competențelor „antreprenoriale” pentru întreaga comunitate. O parte dintre persoanele din acest larg grup de persoane care manifestă un spirit mai antreprenorial, pot continua prin înființarea propriei întreprinderi, dar toate vor fi mai bine pregătite pentru a răspunde nevoilor tot mai mari de adaptabilitate pe piața muncii.

Educația antreprenorială va contribui, de asemenea, la dezvoltarea generală a unei mai bune înțelegeri a întreprinderilor, a antreprenorilor și a unor atitudini mai pozitive pentru cea mai mare parte a populației în ceea ce privește antreprenoriatul.

Figura 2. ilustrează tipul de competențe care se înscriu, în mod colectiv, în rezultatele dorite în materie de educație antreprenorială. Educația antreprenorială vizează în principal punerea în practică a ideilor și prin urmare, creativitatea, inovarea și asumarea de riscuri; dar aceasta include, de asemenea, capacitatea de a structura, de a planifica și de a gestiona astfel de procese.

Scopurile și obiectivele discutate anterior sunt în prezent articulate în diverse moduri în statele membre UE.

În ceea ce privește măsurile prin care aceste obiective sunt - sau vor fi - realizate, rezultă în mod clar faptul că educația antreprenorială este privită ca înglobând o abordare duală:

(i) Ea poate fi „integrată” în programa școlară, la toate nivelurile, atunci când aceasta tinde să se axeze pe competențe generale precum creativitatea, inițiativa sau încrederea în sine.

(ii) De asemenea, ea poate fi predată ca o componentă a unui obiect de studiu separat, în mod normal, începând de la învățământul secundar superior. Ea tinde să se concentreze în special pe învățarea competențelor și pe dobândirea cunoștințelor necesare înființării și conducerii unei întreprinderi și să joace un rol mai degrabă opțional decât obligatoriu în programa școlară.

Prin urmare, primii ani de învățământ pot dezvolta o bază a competențelor antreprenoriale, pe care mai târziu, pot fi construite mai multe competențe specifice legate de întreprinderi.

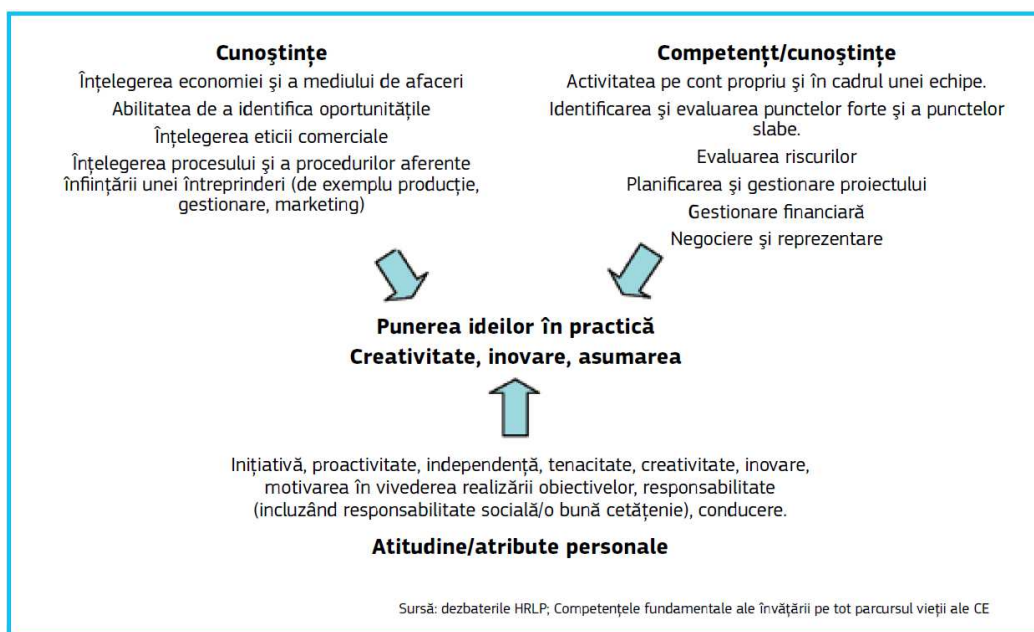




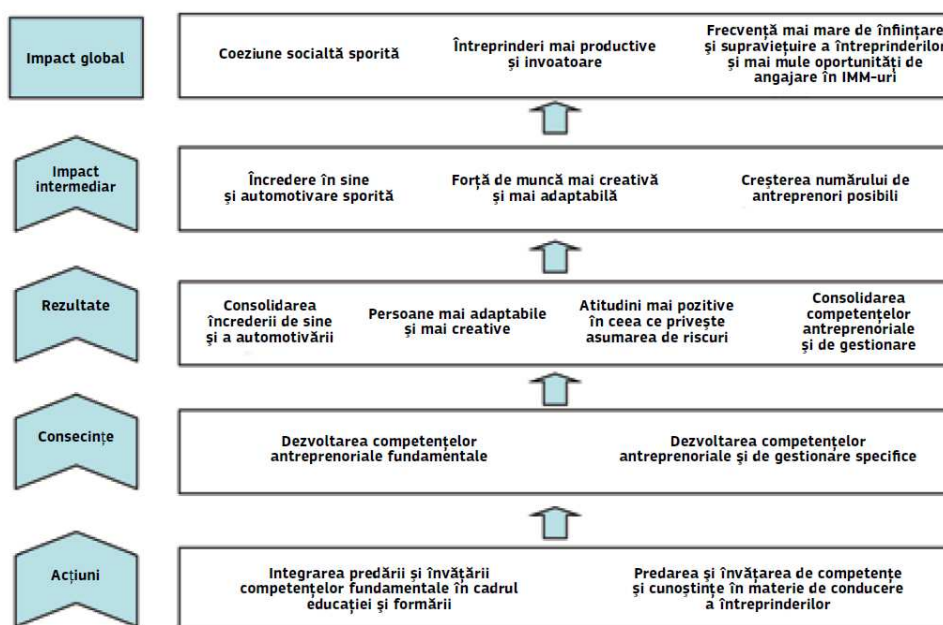
UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



**Figura 2. Competențe fundamentale în educația antreprenorială**



**Figura 3. O filozofie de intervenție rapidă în materie de educație antreprenorială**

In general, realizarea unei abordări mai structurate și mai sistematice a educației antreprenoriale în vederea asigurării asimilării acestora pe o scară mai largă înseamnă integrarea acestora în învățământul general. La rândul ei, aceasta implică adaptări importante atât la nivelul predării, cât și la nivelul învățării. Desigur, **deplasarea educației antreprenoriale de la**



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**condiția de „accesoriu” extrașcolar axat în mod „tradițional” pe practica în afaceri, la statutul de element intrinsec al programei școlare incluzând o gamă largă de capacități și de competențe antreprenoriale, nu poate avea decât semnificația unei schimbări de paradigmă în cadrul sistemului de învățământ.** Acesta se aplică în special în cazurile în care este necesară integrarea acesteia în direcțiile învățământului general/academic și în care se utilizează în prezent metode mai tradiționale de predare. Esențial pentru toate etapele este elementul învățării experimentale și nu numai metodele de predare „tradiționale”.

Dezvoltarea gamei de competențe ilustrate în figura 3. necesită adaptarea de practici de predare și dezvoltarea de medii adecvate în cadrul învățământului, acestea din urmă ca alternative la furnizarea unui învățământ predominant „tradițional”. **Ceea ce contează nu este atât ce se predă, cât: metoda de predare**— în special prin învățarea experimentală și prin înlăturarea ierarhiilor mai tradiționale dintre profesori și studenți, astfel încât profesorul să devină mai degrabă un îndrumător și/sau moderator.

Astfel de abordări oferă studenților posibilitatea de a deveni mai independenți și de a lua inițiative pe durata procesului lor de învățare, consolidându-și capacitatea de dezvoltare a acestor competențe antreprenoriale fundamentale și **contextul în care se derulează procesul de învățare** – în special, prin scoaterea studenților din mediul tradițional al sălilor de clasă pentru a crea legături cu comunitatea locală și pentru a-i familiariza cu întreprinderile reale, precum și prin asigurarea unui mediu școlar în care relațiile sunt mai puțin ierarhice.

Prin urmare, trebuie să se acorde atenție: obținerii combinării corespunzătoare a **componentelor practice** cu cele teoretice și îndeplinirii barierelor dintre mediul de afaceri și mediul educațional.

Trebuie mutat accentul dinspre abordările tradiționale spre metode care să permită persoanelor să experimenteze și să dobândească cunoașterea de sine. Este util faptul că astfel de dezvoltări sunt în armonie cu tendințele actuale în domeniul învățământului în multe țări. Cu toate acestea, în alte țări va fi necesară, fără îndoială, realizarea unei schimbări semnificative a politicilor și a practicilor în materie de educație.

În consecință, educația antreprenorială acoperă un teren vast din punct de vedere al rezultatelor vizate și al măsurilor avute în vedere pentru realizarea acesteia. O atenție deosebită va trebui să fie acordată modului de începere a procesului de schimbare pe termen lung - în cea mai mare parte radical - prin identificarea priorităților și a măsurilor realizabile.

## **Caracteristicile fundamentale ale practicilor actuale din domeniul educației antreprenoriale**

Unul dintre aspectele fundamentale ale educației antreprenoriale este **marea varietate a practicilor** în întreaga Europă – atât la nivelul țărilor, cât și în interiorul acestora, chiar și la nivelul fiecărei unități de învățământ - fie că este vorba de universități, de furnizori de





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

formare profesională sau de universități - și desigur la nivelul profesorilor.

Aceasta reflectă faptul că educația antreprenorială, astfel cum este privită în prezent, a fost dezvoltată în principal în mod „ascendent”, cu o intervenție guvernamentală minimă.

Parțial, acest caracter variat rezultă din înțelegerea și interpretarea diferite ale educației antreprenoriale, ceea ce este de așteptat în absența unui punct de vedere comun și/sau formulat oficial în cele mai multe dintre țări referitor la rezultatele care trebuie obținute. Acesta reflectă, de asemenea, factori contextuali și culturali mai amplii care pot genera atât provocări, cât și oportunități. Acest caracter variat al atitudinilor privind antreprenoriatul între statele membre, precum și structura și natura economiilor, pot constitui factori esențiali. În Suedia, de exemplu, a fost dezvoltată o strategie în materie de educație antreprenorială într-un context cultural în care, în mod tradițional, în rândul cetățenilor a existat un nivel scăzut al interesului față de înființarea unei întreprinderi proprii și într-un context economic caracterizat prin predominanța marilor întreprinderi și a unui vast sector public,

Ce se poate spune despre detaliile privind practicile actuale în Europa, având în vedere aceste caracteristici generale?

În primul rând, în cadrul unui sistem puternic caracterizat de voluntarism, **profesorii au jucat de cele mai multe ori un rol principal**, prin adoptarea unor prime măsuri pentru predarea educației antreprenoriale și pentru modelarea practicilor actuale. Acesta este cazul chiar și în țările în care educația antreprenorială ar putea fi considerată disponibilă pe o scară foarte largă și bine dezvoltată, precum Regatul Unit anterior dezvoltării recente stimulate de guvernarea centrală.

În al doilea rând, a **existat tendința de a nu trata educația antreprenorială în mod sistematic în programele școlare**. În schimb, aceasta este în mod normal o activitate extrașcolară, adăugată ca obiect de studiu marginal al învățământului tradițional, fiind bazată pe entuziasmul profesorilor și al universităților. Aceasta a însemnat: (i) că a existat tendința de a plasa accentul pe subiecte mai direct legate de modul de funcționare a întreprinderilor sau pe furnizarea, în favoarea studenților, a unei aprecieri generale a mediului muncii mai degrabă decât pe competențe mai generale legate de antreprenoriat ca atare; (ii) că tinde să includă furnizarea de oportunități în vederea interacționării cu întreprinderile mai degrabă decât dezvoltarea de competențe precum creativitatea și asumarea de riscuri și (iii) că tinde să nu se supună evaluării ca parte a programei școlare convenționale: profesorii și universitățile se bazează, în schimb, pe premiile și pe distincțiile interne sau pe participarea la concursuri conduse de organizații consacrate precum *Junior Achievement-Young Enterprise (JA-YE)*, din afara calificărilor convenționale.

În al treilea rând, lipsa unei abordări sistematice a educației antreprenoriale înseamnă că **profesorii au recurs la o varietate de resurse** pentru susținerea propriului proces de predare, **de cele mai multe ori dezvoltate și furnizate de întreprinderile private și/sau de organizațiile nonprofit** (a se vedea mai jos).







UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Ansamblul de abordări, de metode și de instrumente include utilizarea de simulări virtuale ale situațiilor antreprenoriale, ale experienței antreprenoriale practice și directe și ale „Zilelor/săptămănilor antreprenoriale” prin intermediul cărora studenții dezvoltă idei și desfășoară activități precum activități de cercetare, de proiectare și de punere în practică a propriilor idei în vederea realizării de produse și de servicii fictive. În toate aceste cazuri, educația antreprenorială oferă metode alternative la practicile pedagogice convenționale.

În al patrulea rând, **un rol substanțial este jucat de asociațiile și organizațiile private**. Cele mai proeminente dintre acestea sunt următoarele organizații cu profiluri internaționale:

- ❖ JA-YE, care utilizează experiențele practice pentru a-i ajuta pe tineri să înțeleagă economia vieții prin programe în materie de educație antreprenorială și economică destinate tinerilor cu vârste cuprinse între 6 și 25 de ani, care sunt puse în aplicare în baza unui parteneriat cu întreprinderile și cu universitățile de la nivel local.
- ❖ EUROPEN, rețeaua firmelor de exercițiu, care susține, coordonează și dezvoltă servicii pentru promovarea și consolidarea conceptului de învățare în cadrul unui mediu de afaceri simulat și în afara acestuia. Obiectivele EUROPEN sunt facilitarea schimbului de informații, furnizarea de instrumente inovatoare de formare în favoarea membrilor săi, promovarea conceptului de firmă de exercițiu și asigurarea reprezentării membrilor săi la diferite niveluri guvernamentale și în cadrul instituțiilor private.
- ❖ JADE (în învățământul superior), care stimulează dezvoltarea întreprinderilor tinere din Europa prin punerea în aplicare a proiectelor europene și prin asigurarea unui cadru pentru cooperarea transfrontalieră în domeniul studiilor multinaționale. Aceasta organizează congrese și reuniuni care facilitează schimbul de cunoștințe și de experiență, înțelegerea interculturală și promovarea ideii europene. Rețeaua JADE are în prezent 20000 de membri din 11 țări ale UE și include 150 de întreprinderi tinere.

Există, de asemenea, multe asociații naționale și regionale având diferite roluri și modele de lucru în diferite țări. Astfel de organizații au dobândit amploare și o bună reputație în ultimele două decade și au pus la dispoziție programe gata de utilizare pentru universități și pentru profesori. Acestea par a fi o resursă utilă mai ales pentru dezvoltarea educației antreprenoriale în țări cu o tradiție rară sau fără tradiție în crearea de legături între învățământ și întreprinderi, în special în statele foste comuniste. Într-un sens mai larg, acestea permit abordări „de tip ascendent” care, într-o anumită măsură, izolează practicile de la nivel local de schimbările politice naționale imprevizibile, favorizând o mai mare continuitate.

În al cincilea rând, deși multe dintre programe și simulări pot fi conduse de profesori în cadrul universităților, **numai întreprinderile pot furniza o experiență reală, practică și directă în domeniul antreprenoriatului în acțiune pentru studenți**. Din nefericire, disponibilitatea întreprinderilor care sunt doritoare și capabile să susțină educația antreprenorială variază foarte mult de la o țară la alta - și chiar pe teritoriul aceleiași țări - universitățile și profesorii





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

fiind, de cele mai multe ori, tributarii unor întâmplări fericite atunci când este vorba de stabilirea de legături cu întreprinderile locale; adesea părinții sunt cei care pun la dispoziție astfel de legături. Cu toate acestea, în anumite domenii, interacțiunea dintre întreprinderi și universități a devenit bine structurată și formalizată, universitățile formând parteneriate învățământ-întreprinderi, eventual sub conducerea municipalităților și implicând organizații economice locale (de exemplu, camere de comerț).

Pentru întreprinderi, implicarea reprezintă un angajament important, la baza motivației aflându-se de cele mai multe ori sentimentul responsabilității sociale a întreprinderilor. În multe țări, multe întreprinderi mici ar fi dispuse să furnizeze asistență, dar nu au timpul necesar asumării unui angajament pe termen lung.

În al șaselea rând, în absența unei politici naționale, **autoritățile regionale și locale pot juca un rol important în calitate de promotor și de facilitator**: promovând educația antreprenorială în universități și facilitând crearea de legături între învățământ și întreprinderi, astfel cum s-a indicat anterior, pe baza cărora municipalitățile să poată pune la dispoziție servicii de brokeraj, să poată acționa ca centre de resurse etc.

Deși acestea dețin în mod frecvent competențe legale în domeniul educației și al formării, aceasta nu garantează faptul că educația antreprenorială face parte din politica locală.

În final, conform acestei imagini globale, **educația antreprenorială variază în funcție de diferitele niveluri/tipuri de educație și formare profesională**.

Imaginea prezentată anterior este imaginea cel mai frecvent întâlnită la nivelul **învățământului primar și secundar inferior general**. În aceste faze ale învățământului, educația antreprenorială este în mod normal o activitate extrașcolară care implică de cele mai multe ori efectuarea de vizite în întreprinderi sau vizitarea universităților de către angajatori, fiind formulată ca o temă legată de „înțelegerea mediului muncii”.

Activități mai specifice sau proiecte care să implice programe-tip în domeniul miniîntreprinderilor sunt mai degrabă rare. În general, educația antreprenorială este mai puțin proeminentă în faza primară.

La nivelul **învățământului secundar superior**, educația antreprenorială se desfășoară, de asemenea, ca activitate extrașcolară, dar cursurile opționale devin mai proeminente și obiecte de studiu precum întreprinderile și economia pot include antreprenoriatul ca o componentă importantă.

Învățarea experiențială organizată în întreprinderi sau în miniîntreprinderi este predominantă.

În ceea ce privește **educația și formarea profesională inițială derulată în universități** (EFPI), educația antreprenorială este deseori incorporată în programa școlară prin studii economice și de afaceri.

În **învățământul superior**, antreprenoriatul constituie un obiect de studiu specific al unor programe pentru primul și al doilea ciclu, precum afacerile și economia, și face, de asemenea, obiectul unor calificări postuniversitare specifice.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Unele instituții de învățământ superior au, de asemenea, specializări specifice în domeniul antreprenoriatului, iar în unele țări, în anumite instituții de învățământ superior, au fost înființate centre antreprenoriale. Dificultățile cu care se confruntă învățământul superior sunt legate de asigurarea faptului că respectivele competențe antreprenoriale sunt integrate în toate cursurile.

### ***Educație antreprenorială formală***

În cele mai multe țări educația formală este un mecanism important de socializare, dobândire a identității culturale, producere a forței de muncă, mobilitate socială, validare politică și stimulare a schimbărilor sociale (Thomas, 1983; Fagerlind & Sasha, 1989 apud. Burns, 2001, p. 1).

Educația formală este atât un proces instituționalizat cât și un proces de instituționalizare a subiecților. Instituționalizarea subiecților are loc conform tradiției, a normelor acceptate și promovate cultural.

În continuare vor fi prezentate câteva definiții ale educației formale, din literatura de specialitate și din documente ale UE:

- „Educația formală se referă la totalitatea influențelor intenționate și sistematice, elaborate în cadrul unor instituții specializate (școală, universitate), în vederea formării personalității umane|| (Cucos, 2002, p.45). Acest tip de educație are drept obiectiv asimilarea sistematizată a cunoștințelor și dezvoltarea competențelor necesare funcționării eficiente în societate. În instituțiile de învățământ elevii sunt subiecți importanți într-un proces de socializare organizațională prin care se acumulează cunoștințe și se formează abilități necesare asumării unui rol organizațional.
- Educația formală este „sistemul de educație structurat ierarhic și gradat cronologic, pornind de la școala primară și până la terminarea universității, incluzând, pe lângă studiile academice generale, diverse programe specializate de formare (cursuri, activități de formare organizate de instituții de învățământ)|| (Coobs *et. al.*, 1973 apud. Sâmihiian în Costea, 2009, p.10).
- Educația formală este un model educațional organizat și sistematizat, structurat și administrat în concordanță cu un set dat de legi și norme, rigid din punctul de vedere al curriculum-ului pentru aspecte precum obiective, conținut, metode, durată (Melnic & Botez, 2014, p.114).
- „Educația formală este acel tip de educație oferit prin intermediul școlii, al universităților și al altor instituții de educație formală. În mod normal este construit sub forma unui sistem continuu de tip <<scară în trepte>> de educație pentru copii și tineri, care începe în jurul vârstei de 5-7 ani și continuă până la aproximativ 20-25 de ani|| (Belciu *et.al.*, 2011, p.20).
- Educația formală este acel tip de educație care se desfășoară într-un mediu organizat și structurat, ca de exemplu instituții de învățământ, centre de perfecționare sau chiar la locul de muncă. Educația formală este structurată din punctul de vedere al timpului, al resurselor





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

și al obiectivelor, și are drept rezultat validarea și certificarea cunoștințelor și/sau a competențelor (CEDEFOP, 2008).

„Conform Legii Educației Naționale nr.1/2011, învățarea în context formal reprezintă o învățare organizată și structurată, care se realizează într-un cadru instituționalizat și se fundamentează pe o proiectare didactică explicită. Acest tip de învățare are asociate obiective, durate și resurse, depinde de voința celui care învață, și se finalizează cu certificarea instituționalizată a cunoștințelor și a competențelor dobândite|| (Belciu *et.al.*, 2011, p.21).

Conform Legii Educației Naționale nr.1/2011, Art. 331. — (1) „Instituțiile sau organizațiile în care se realizează învățarea în contexte formale sunt: unități și instituții de învățământ preuniversitar și superior, centre de educație și formare profesională din subordinea ministerelor sau autorităților publice locale, furnizori publici și privați de educație și formare profesională autorizați/acreditați în condițiile legii, organizații nonguvernamentale ori guvernamentale care oferă programe autorizate în condițiile legii, angajatori care oferă programe de formare profesională propriilor angajați|| (Legea Educației Naționale nr.1/201133).

În acest subcapitol vom vorbi despre cursul obligatoriu de *Educație antreprenorială*, ca exemplu de educație antreprenorială formală.

Cercetările în domeniul capitalului uman susțin ipoteza conform căreia educația antreprenorială, la modul general, facilitează accesul în lumea afacerilor deoarece indivizii evaluează piața locurilor de muncă, obțin informații despre bunurile cerute de consumatori și învață să organizeze o afacere (Borjas, 1986; Portes, 1987 apud. Raijman, 2001).

Educația antreprenorială a fost definită drept transferul de cunoștințe despre cum, de către cine și cu ce efect sunt descoperite, evaluate și exploatate oportunitățile de a crea în viitor bunuri și servicii. Educația antreprenorială are drept scop dezvoltarea unor competențe care să permită implicarea activă a subiecților. „Există șapte comportamente antreprenoriale cheie: a găsi oportunități, a nu lăsa ca aceste oportunități să scape, a forma legături între rețele, a lua inițiativă, a-și asuma riscuri calculate, a persevera și a gândi strategic|| (Gibb, 2002, p.139 apud. Lans & Gulikers în Fayolle, 2010, p.62).

Conform documentului Comisiei Europene, *Educație antreprenorială în școlile din Europa; Strategii naționale, curriculum și rezultate ale învățării (Entrepreneurship Education at School in Europe; National Strategies, Curricula and Learning Outcomes)* (Comisia Europeană, 201234), subiecții care au avut parte de educație antreprenorială se disting față de cei care nu au avut parte de educație antreprenorială prin următoarele elemente: manifestă atitudini antreprenoriale (cunoaștere de sine și încredere în sine, înclinație înspre asumarea riscurilor, spirit de inițiativă, gândire critică, creativitate și îndemânare în rezolvarea problemelor), dețin cunoștințe în domeniul antreprenoriatului (cunoștințe despre oportunități de carieră și piața muncii, termeni de specialitate din literatura economică și financiară, organizarea afacerilor și procese economice), abilități antreprenoriale (comunicare, prezentare, planificare, muncă în echipă, exploatare practică a oportunităților de afaceri). În cele ce urmează va fi prezentată programa pentru cursul





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

obligatoriu de *Educație antreprenorială*, pentru a sublinia faptul că acesta se focalizează pe partea cognitivă a procesului antreprenorial.

Programa școlară pentru disciplina obligatorie *Educație antreprenorială* enumeră competențele generale și specifice care în mod ideal ar trebui formate și dezvoltate în urma parcurgerii cursului.

Competențele generale sunt următoarele:

1. Utilizarea conceptelor specifice educației antreprenoriale pentru organizarea demersurilor de cunoaștere și de explicare a unor fapte, evenimente, procese din viața reală;
2. Aplicarea cunoștințelor specifice educației antreprenoriale în situații caracteristice economiei de piață, precum și în analizarea posibilităților de dezvoltare personală;
3. Cooperarea în cadrul diferitelor grupuri pentru rezolvarea unor probleme teoretice și practice specifice mediului de afaceri;
4. Evaluarea comportamentului adecvat unui mediu economico-social în schimbare;
5. Formularea unor opinii referitoare la rezolvarea problemelor comunității, privind inițierea și derularea afacerilor.

Competențele specifice sunt prezentate în paralel cu unitățile de conținut, după cum indică și tabelul de mai jos.

Educația formală, în general, nu încurajează antreprenoriatul căci îi pregătește pe elevi pentru domeniul corporatist (Timmons, 1994 apud. Peterman & Kennedy, 2003), promovează o mentalitate de genul „angajează-te!” (Kourilsky, 1995 apud. Peterman & Kennedy, 2003) și limitează creativitatea (Chamard, 1989; Plaschka & Welsch, 1990 apud. Peterman & Kennedy, 2003). Educația antreprenorială formală, în cazul de față cursul obligatoriu de *Educație antreprenorială*, insistă pe componenta cognitivă dar nu și pe cea atitudinală, elevii au cunoștințe, dezvoltă competențe dar nu au neapărat și atitudinea necesară materializării acestora. În acest context, propunem suplimentarea cursului obligatoriu prin ore opționale, care se vor desfășura tot în instituțiile de învățământ dar vor fi diferite datorită metodelor nonformale de educație aplicate. Se urmărește ierarhizarea metodelor nonformale de educație din punctul de vedere al eficienței lor în dezvoltarea unei atitudini pozitive față de antreprenoriat.

### ***Calitățile unui profesor cu spirit antreprenorial***

Profesorii cu spirit antreprenorial au o pasiune pentru predare. Ei au puterea de a inspira, au un spirit deschis, sunt încrezători, flexibili și responsabili, însă uneori tot ei sunt cei care încalcă regulile. Ei știu să asculte, pot să folosească și să „vândă” idei și își pot orienta activitatea în funcție de studenți și către acțiune. Sunt jucători de echipă și fac parte dintr-o rețea dezvoltată.

Acești profesori urmăresc să elimine decalajul dintre educație și economie și invită experți externi să participe la activitățile lor didactice, concentrându-se asupra experiențelor reale. Ei aduc întotdeauna în discuție aspectul economic al temei abordate, iar subiectele legate de afaceri joacă





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

un rol important în lecțiile lor, indiferent de disciplină.

Ei urmează un plan de studiu flexibil și adaptabil și preferă învățarea interdisciplinară, bazată pe proiecte, și folosirea unor materiale de formare în locul manualelor. Pun accentul pe procesele și interacțiunile la nivel de grup și uneori consideră sala de curs o „sală a conflictelor”, făcând loc diversității de opinii, răspunsuri și soluții, precum și reflecției asupra procesului de învățare.

Profesorul cu spirit antreprenorial este mai degrabă un îndrumător decât o persoană care ține cursuri. El susține procesele de învățare individuală ale studenților și dezvoltarea competențelor personale.

Perspectiva actuală privind predarea în spirit antreprenorial se bazează pe mai multe teme recurente:

- ❖ Educația antreprenorială înseamnă mai mult decât pregătire privind modul în care se conduce o întreprindere. Ea se referă la modalitatea de dezvoltare a atitudinilor, a competențelor și a cunoștințelor antreprenoriale care ar trebui, pe scurt, să permită unui elev să „transforme ideile în acțiune”.
- ❖ Profesorii nu pot să îi învețe pe alții cum să aibă spirit antreprenorial fără a avea ei înșiși acest spirit.
- ❖ Competențele antreprenoriale presupun metode active prin care studenții să fie determinați să dea frâu liber creativității și spiritului de inovație.
- ❖ Competența și aptitudinile antreprenoriale pot fi dobândite sau formate doar prin experiențe de învățare practice și reale.
- ❖ Competențele antreprenoriale pot fi predate în cadrul tuturor materiilor, precum și ca materie separată.
- ❖ Educația antreprenorială ar trebui să se axeze asupra „intraprenorilor” în aceeași măsură ca asupra antreprenorilor, ținând seama de faptul că majoritatea studenților își va folosi competențele antreprenoriale în cadrul unor întreprinderi sau al unor instituții publice.
- ❖ Pentru a asigura forța de tracțiune reală a educației antreprenoriale, este necesar să se obțină rezultate ale învățării care să aibă legătură cu antreprenoriatul; de asemenea, este necesar să se utilizeze metode de evaluare, precum și proceduri de asigurare a calității relevante, la toate nivelurile de învățământ. Acestea ar trebui concepute astfel încât să îi ajute pe profesori să facă progrese în ceea ce privește dobândirea cunoștințelor, competențelor și atitudinilor antreprenoriale.
- ❖ Pe lângă instituțiile destinate formării profesorilor, planurile privind educația antreprenorială ar trebui promovate și la nivelul întreprinderilor și al comunității mai largi.
- ❖ Profesorii și școlile nu vor putea să își realizeze ambițiile fără cooperare și parteneriate cu colegi, întreprinderi și alte părți interesate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## ***Care sunt elementele necesare formării profesorilor în spirit antreprenorial?***

Pentru a pune în aplicare toate punctele de mai sus, trebuie îndeplinite mai multe condiții necesare.

### ***O bună formare inițială a profesorilor***

Viitorii profesori ar trebui să beneficieze de învățarea antreprenorială în cadrul formării inițiale. Studiind într-o instituție care aplică educația antreprenorială în sens larg, viitoarele cadre didactice dezvoltă o gamă de competențe și metode care le permit să aibă ei înșiși un spirit inovator și antreprenorial. Profesorii care devin membri ai acestei profesii cunoscând principiile antreprenoriatului sunt capabili să aprindă „scânteia antreprenorială” și să își inspire studenții chiar de la începutul carierei lor profesionale.

### ***Instituții destinate formării profesorilor cu strategii și viziune antreprenorială***

Instituțiile destinate formării profesorilor au o misiune și o viziune clară privind modul în care strategiile antreprenoriale pot servi obiectivelor instituționale. Educația antreprenorială poate fi integrată ca abordare orizontală pe parcursul întregului program de studiu dacă este considerată o competență fundamentală, importantă pentru calificările oricărui profesor, și nu o materie izolată.

### ***Programe de formare a profesorilor în spirit antreprenorial, construite în jurul unor noi metode pedagogice***

Pentru a acționa în spirit antreprenorial este necesară învățarea activă. Ar trebui să se aplice metode pedagogice actuale (de exemplu, învățarea activă, pe bază de proiecte, sau învățarea independentă). Acestea pot fi testate în cadrul unor programe specifice, iar bunele practici identificate ar trebui împărtășite în rândul formatorilor de cadre didactice pentru a fi integrate în cele din urmă în lecțiile de zi cu zi. Toți studenții ar trebui să aibă acces la medii de învățare netradiționale (situații reale, din afara sălii de curs).

### ***Dezvoltare profesională continuă și de calitate***

Programele de calitate ridicată pentru dezvoltarea profesională continuă a profesorilor practicanți sunt necesare pentru a susține profesorii antreprenoriali și pentru a asigura posibilitatea ca aceia care nu au avut ocazia de a beneficia de educație antreprenorială pe parcursul formării inițiale să se informeze în legătură cu noutățile din domeniu.

### ***O școală care prețuiește spiritul antreprenorial***

O școală antreprenorială are o viziune privind nevoile sale viitoare și o imagine clară asupra modului în care educația antreprenorială se încadrează în programa de învățământ și în planul de dezvoltare mai ample. Dezvoltarea spiritului antreprenorial în cadrul formării inițiale a profesorilor nu va avea un impact semnificativ dacă profesorii își derulează ulterior activitatea în școli care nu îmbrățișează conceptul de educație antreprenorială. Profesorii antreprenoriali beneficiază de sprijin adecvat din partea unor manageri de școală eficienți.

### ***Parteneri în cadrul comunității***

Sistemele de sprijin joacă un rol vital pentru progres. Școlile și instituțiile destinate formării





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

profesorilor ar trebui să stabilească legături și structuri de cooperare cu întreprinderile și organizațiile comunitare pentru a susține programa de învățământ în domeniul antreprenoriatului.

**Rețele de predare în spirit antreprenorial**

Pentru a asigura o calitate permanentă, profesorii implicați în predarea și învățarea antreprenorială ar trebui să creeze o rețea, să se întâlnească cu regularitate și să facă schimb de experiență, know-how și materiale.

Toate aceste componente sunt interconectate. Pentru a ca ele să aibă caracter durabil și de lungă durată sunt necesare acțiuni în toate domeniile. Capacitatea de conducere, viziunea și stimulentele sunt esențiale la orice nivel.

Deși aceste principii sunt comune, ele trebuie însușite de fiecare instituție și adaptate propriului context. Guvernele, instituțiile, școlile și părțile interesate din Europa se află în stadii diferite de dezvoltare în ceea ce privește introducerea unor metode de predare și învățare în spirit antreprenorial. Unele țări au lansat deja de mulți ani o strategie amplă privind educația antreprenorială la toate nivelurile de învățământ, în timp ce altele se află într-un stadiu incipient, în care principiile antreprenoriale lipsesc în mare măsură în cadrul procesului de predare și învățare, iar susținerea acțiunilor la nivel instituțional este insuficientă. Acest lucru înseamnă că pentru toate aspectele menționate mai sus trebuie elaborate soluții adaptate fiecărui context în parte.

Domeniul de aplicare al soluțiilor poate fi, de asemenea, diferit. Dacă într-o țară sunt posibile soluții la nivel național, în alte țări acțiunile de mică anvergură din cadrul unei școli-pilot pot să constituie deja un important pas înainte.

### ***Rolul antreprenorilor în noua economie, bazată pe cunoștințe***

Inovația este un proces organizațional complex, cu rol socio-economic, iar antreprenorii sunt agenți economici care pun inovația într-un context corporativ. În economia contemporană globală agenții economici și companiile nu se întrec în cantitatea de produse oferite, și nici măcar în calitatea acestora. Accesul nelimitat din punct de vedere geografic la resursele globului permite o producție la scară mare. În plus, dezvoltarea științei și a tehnicii face posibilă o producție eficientă de bunuri și servicii calitative.

În consecință, competiția pe piață este câștigată de agenții economici inovatori și de companiile inovatoare, cei ale căror produse aduc un plus de noutate și de semnificație pentru consumatori. Antreprenorii stimulează companiile existente să inoveze și să își îmbunătățească produsele, asigurând profitul acestora și respectiv creșterea nivelului de satisfacție și implicit al nivelului de trai al consumatorilor.

O economie antreprenorială se caracterizează prin competiție intensă și faptul că în permanență apar noi agenți economici care scot de pe piață companiile mai puțin eficiente (Madhulika & Vivek, 2010).

Economia contemporană globală, cea bazată pe cunoștințe, este una în care se face o







UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

selecție a celor mai inovatori agenți economici și a celor mai profitabile companii, antreprenorii forțându-se unii pe alții să genereze în permanență produse noi pentru a putea rămâne competitivi. Pe piețele contemporane globale nevoile și dorințele consumatorilor se multiplică și se diversifică, iar informațiile privind acestea ajung să se materializeze în bunuri și servicii inovatoare datorită muncii permanente a antreprenorilor. Aceștia receptează informațiile de la consumatori și reacționează la ele prin produse noi.

În plus, pentru a evita plafonarea economiei și implicit stagnarea nivelului de trai, antreprenorii acționează proactiv la piață, anticipând unele cerințe ale consumatorilor și/sau stârnindu-le interesul acestora pentru bunuri și servicii diferite de cele existente. În consecință, „într-o societate antreprenorială indivizii trebuie să facă față unei provocări extraordinare, care trebuie tratată ca o ocazie: necesitatea învățării și reînvățării permanente (Drucker, 1993). Este mai bine să ai un antreprenor de top și o idee mediocră decât un antreprenor mediocru și o idee de top; ideile bune pot fi ușor distruse de persoane nepricepute, dar antreprenorii de succes pot face miracole dintr-o idee care poate părea neimportantă. Bani sunt pentru antreprenori ceea ce pensula și vopseaua sunt pentru pictori – o unealtă care în mâinile potrivite poate crea minunății (Bjerke, 2007, p.77), subliniindu-se ideea că simpla existență a resurselor, a informațiilor nu este suficientă pentru generarea profitului economic și a progresului social.

Informațiile trebuie prelucrate de antreprenori pentru a căpăta valoare economică și socială, ele sunt puse într-un context și devin cunoștințe, iar ulterior, prin prisma unor idei inovatoare, sunt materializate în bunuri și servicii specifice. Dezvoltările tehnologice care caracterizează societatea contemporană duc la producerea și respectiv furnizarea de noi produse și servicii, iar expunerea indivizilor la noile bunuri și servicii determină apariția de noi dorințe, bunurile și serviciile existente devenind nesatisfăcătoare (Audretsch & Thurik, 2004). În acest context, antreprenoriatul este necesar, prin inovații fiind satisfăcute cererile în permanentă schimbare ale consumatorilor.

Antreprenorii sunt cei care combină rezultatele din domeniul cercetării și dezvoltării cu alți factori de producție, pentru a genera creștere economică; ei transformă cunoștințele în creștere economică. Nici Henry Ford nici Bill Gates nu au inventat acele tehnologii care i-au făcut oameni de succes; ei au utilizat resurse existente și cunoștințe disponibile într-un mod nou și valoros. Nu cunoștințele generează creștere economică ci modul în care acestea sunt exploatate (Landström, 2008 p.302). „Adevărata descoperire nu înseamnă să găsești tărâmurii noi, ci să vezi lumea cu alți ochi. [...] Iată cum rezolvă Tom Sawyer problema apărută atunci când i se spune că nu are voie să se joace pentru că trebuie să vopsească gardul de nuiete al grădinii: el își modifică paradigma din <sunt nefericit, nu am voie să mă duc să mă joc> în <e amuzant>. Spunând că activitatea respectivă este amuzantă toți prietenii lui s-au arătat interesați, iar Tom, în calitate de tânăr antreprenor, a avut ocazia să ceară fiecăruia șase penny pentru distracție” (Clarke, 2002). În societatea antreprenorială succesul rezultă din inovații nu din optimizări; profitul se obține nu făcând ce știi mai bine ci abordând, și în mod ideal exploatând cu succes, ceea ce știi cel mai puțin (Bjerke, 2007, p.13).





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

În societatea antreprenorială învățarea este necesară pentru a-i face pe indivizi proactivi, adaptabili și mai eficienți. „Antreprenorii sunt agenți ai schimbării care înțeleg că viitorul nu poate fi modelat, sistematizat sau instituționalizat, ei fiind suficient de întreprinzători ca să ofere tot felul de inovații pe care oamenii de rând le adoptă pentru că le consideră utile, inovații care construiesc viitorul nostru acum” (Bjerke, 2007, p.14). Specialiștii de marketing au observat legătura strânsă dintre „obicei” („custom”) și „clienți” („customers”). Calea pentru a-i transforma pe oameni în clienți este să incluzi produsul tău în acțiunile lor obișnuite („customary”) (Curry, 2001), deoarece doar dorința poate deveni universală, nu și produsele, tehnologiile și modelele de viață pe care le fac să strălucească imaginile electronice (Cordellier, 2001). Datorită personalizării procesului de producție antreprenorii sunt nevoiți să genereze în permanență idei inovatoare, să fie proactivi mai degrabă decât reactivi la cerințele consumatorilor. Ideile antreprenoriale nu vin de la sine, ele se nasc dintr-o muncă permanentă concretizată în analiza mediului de afaceri (Low, 2005). La rândul lor, consumatorii transformă actul consumului într-unul social, și de aceea produsele de masă își pierd din valoare, locul lor fiind luat de bunurile și serviciile care îl disting pe un consumator de altul, sau îl situează pe acesta alături de consumatorii de pe o poziție ierarhică superioară. Este deci nevoie de multe idei inovatoare ale agenților economici, care să se materializeze în puține produse noi pentru consumatori, dorințele acestora modificându-se în permanență. „Nu încerca să inovezi pentru viitor, ci pentru prezent” (Drucker, 1993), tocmai datorită faptului că cerințele de pe piață se schimbă rapid iar bunurile și serviciile sunt înlocuite în permanență cu unele noi. Nemulțumirea consumatorilor este sursa oportunităților antreprenoriale. Dacă cerințele acestora sunt satisfăcute atunci ei nu vor consuma alte bunuri sau servicii. În consecință, antreprenorii trebuie să se orienteze spre crearea unor produse sau servicii care să satisfacă nevoi neacoperite ale consumatorilor (Borza et. al., 2009).

Din ce în ce mai des companiile trebuie să își vândă cultura sau imaginea de marcă, nu doar produsele, pentru a-și învinge concurenții. Firmele BMW și Sony vând o imagine numită calitate, iar compania britanică Body Shop vinde <protecția mediului înconjurător> (Clarke, 2002). Pe piață nu se tranzacționează numai produse ci și ceea ce produsele reprezintă pentru consumatori. În ceea ce îi privește pe cei din categoria a doua, ei nu numai că au nevoie de bunuri și servicii dar le și doresc pe acestea, luând în calcul nu numai variabila preț ci și acel element specific produsului care îl va particulariza pe posesorul lui și îi va oferi acestuia un plus de valoare față de ceilalți consumatori. „Un poet latin caracteriza ființa umană ca fiind <>, adică avidă de lucruri noi” (Drucker, 1993), ideea aceasta caracterizându-i foarte bine pe producătorii și consumatorii contemporani.

Rolul antreprenoriatului în noua economie, cea bazată pe cunoștințe, poate fi sumarizat după cum urmează:

- ❖ Antreprenorii sunt agenți ai schimbării, ei creează inovații de tot felul.
- ❖ Antreprenoriatul eliberează creativitatea indivizilor.
- ❖ Antreprenoriatul contribuie la crearea de locuri de muncă și la creșterea economică.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- ❖ Antreprenoriatul este esențial pentru competitivitate.
- ❖ Antreprenoriatul sporește alternativele pentru consumatori.
- ❖ Antreprenoriatul poate contribui la promovarea solidarității sociale și economice într-o regiune.

În contextul contemporan în care există un număr mare și o varietate largă de produse „clientul” nu este <cel care plătește> ci <cel care ia decizia de cumpărare>” (Drucker, 2001), făcându-se referire la dimensiunea socială a procesului de vânzare-cumpărare, și la importanța antreprenorilor care creează produse specifice cerute de consumatori. Dacă cei care consumă produsele nu găsesc în acestea ceva care să le ofere o satisfacție personală ei nu investesc. Dacă nu ar exista antreprenorii care să își dedice întreaga activitate acestui proces de identificare a particularităților consumatorilor produsele nu ar avea succes.

Ceea ce se vinde nu este produsul ci ideea pe care produsul respectiv o transmite. „Potențialul de consum devine nelimitat din momentul în care bunurile capătă o valoare socială, adică de atunci de când simpla cumpărare sau posesie a unui produs oferă o anumită satisfacție, chiar dacă este utilizat numai periodic sau nu este utilizat deloc” (Didier, 1992). O dată cu trecerea de la ceea ce este necesar la ceea ce este dorit se observă și o înclinație înspre servicii, mai degrabă decât înspre bunuri de consum.



“MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S”, POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Perspective de dezvoltare a Regiunii Vest

1. Analiza situației actuale. Caracteristici generale
2. Caracterizarea economiei regionale a Regiunii Vest
3. Analiza situației IMM-urilor la nivelul Regiunii Vest
4. Analiza SWOT a Regiunii Vest
  - 4.1. Punctele tari – Regiunea Vest
  - 4.2. Punctele slabe – Regiunea Vest
  - 4.3. Oportunități Regiunii Vest
  - 4.4. Amenințările Regiunii Vest



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## 1. Analiza situației actuale. Caracteristici generale

**Regiunea Vest** rămâne în continuare o regiune care face parte din categoria celor mai puțin dezvoltate în contextul tipologiei utilizate la nivelul Uniunii Europene, având un **PIB situat la 68% din media UE (27)**. Chiar dacă se menține într-o poziție bună la nivel național la majoritatea indicatorilor economici relevanți (locul II după București Ilfov), cu excepția celor sociali, este nevoie și în următorii 8-10 ani de o gamă largă de intervenții specifice politicii de coeziune, care să acopere majoritatea domeniilor de dezvoltare.

Similar perioadei 2014-2020, Regiunea Vest rămâne o regiune cu **disparități de dezvoltare inter-regionale accentuate**, pe de o parte între **mediul urban și cel rural** pe de altă parte **între județele** Timiș și Arad, care sunt motorul de dezvoltare economică a regiunii și județele Caraș-Severin și Hunedoara, județe industriale, cu foste industrii minieră, siderurgică, metalurgică, energetică și grea nerestructurate, pentru care încă nu s-au identificat soluții economice sustenabile. Provocarea constă în **identificarea optimului de dezvoltare** bazat pe de o parte pe tradiție, iar pe de altă parte pe specializare prezentă.

**Schimbările demografice**, inclusive îmbătrânirea populației și migrația, rămân deosebit de importante în regiune. În intervalul 2000-2020, populația Regiunii Vest a scăzut de la 22.042.854 la 1.997.377 persoane. Răspunsul la schimbările demografice și, în special, evoluția structurii demografice a regiunii reprezintă în continuare provocări pentru furnizarea serviciilor publice, de sănătate, de educație pe tot parcursul vieții, dar și la nivel de impozitare sistem de pensii, servicii financiare, turism și opțiuni de agrement. Statisticile și prognozele economice indică, la fel ca și la nivel națională, o adevărată problemă, în ceea ce privește îmbătrânirea populației. Dacă în anul 2020 populații de peste 65 de ani reprezenta 17%, în anul 2050, ponderea acestei categorii de vârstă va depăși 25% (28%).

Regiunea Vest are **rezultate modeste în cercetare și inovare** care limitează perspectivele de dezvoltare și creștere economică. În contextul în care productivitatea economiei regionale este direct influențată de realizarea de produse și servicii inovative cu valoare adăugată mare, trebuie găsite cele mai potrivite mijloace de impulsie a activității de cercetare și inovare, pentru atingerea nivelului la care să producă rezultate semnificative cu potențial impact socioeconomic.

De asemenea, sunt necesare investiții în sistemul de **educație și formare**, care să creeze o **cultură a inovării** și care să mențină și să producă permanent forță de muncă calificată și adaptată nevoilor regionale.

Deși **productivitatea medie din Regiunea Vest este peste media pentru România**, Regiunea Vest reprezintă una dintre regiunile cu un **nivel moderat de antreprenoriat**. Pentru creșterea productivității și competitivității, este nevoie de creșterea investițiilor în cercetare și dezvoltare a întreprinderilor, digitalizare, creșterea ratei de formare și de supraviețuire a întreprinderilor, crearea unei culturi antreprenoriale puternice și avansarea către sectoare cu





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

valoare adăugată mai mare. Principalele caracteristici ale sistemului productiv al Regiunii Vest sunt: specializarea din ce în ce mai puternică în industriile considerate în categoria celor cu tehnologie mijlocie; specializarea întreprinderilor în producția de bază, care nu necesită un aport semnificativ de cunoștințe și competențe; un grad tot mai mare de integrare în lanțurile de valori regionale, conducând la o valoare adăugată locală mică; un grad tot mai mare de dominanță a investițiilor străine directe cu legături slabe în rândul întreprinderilor și al furnizorilor locali.

Pentru **adaptarea la noile tendințe de la nivel global și european, al Pactului ecologic european**, care vizează măsuri complexe pentru **reducerea schimbărilor climatice și a poluării**, Regiunea Vest trebuie să depună eforturi semnificative pentru schimbarea modului în care sunt produse și consumate energia și resursele regionale pentru reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră. În contextul în care aglomerările urbane încep să își atingă limitele fizice și sunt afectate de poluare, este nevoie de o regândire și direcționare a investițiilor spre un management smart al resurselor. Atenția trebuie să se îndrepte și spre producția și utilizarea de energie nepoluantă, precum și spre reconversia regiunilor monoindustriale.

Strategia de dezvoltare regională 2021-2027 oferă recomandări de intervenții la provocările specifice cu care se confruntă Regiunea Vest. Din recomandările identificate unele pot fi abordate la nivel regional, în timp ce altele pot fi abordate ca parte a unei strategii naționale mai largi. Totuși, accentul principal este pus pe prioritățile de investiții ale actorilor publici și industriilor locale dominante și propune acțiuni care pot fi finanțate prin viitorul Program Operațional Regional, fără însă a se limita la acesta.

## 2. Caracterizarea economiei regionale a Regiunii Vest

Regiunea de Dezvoltare Vest este una dintre cele 8 regiuni constituite la nivel național, NUTS II. Este localizată în partea de Vest a României, fiind situată la granița cu Ungaria și Republica Serbia. De asemenea se învecinează cu Regiunile de Dezvoltare Centru, Nord Vest și Sud-Vest. Regiunea se compune din 4 județe: Arad, Timiș, Caraș-Severin și Hunedoara.

**Fondul funciar.** Cu o suprafață de 32.034 km<sup>2</sup>, Regiunea de Dezvoltare Vest deține 13,4% din suprafața întregii țări, având o distribuție neuniformă la nivelul județelor componente. Județul Timiș, ocupă cea mai întinsă suprafață, fiind de fapt, cel mai mare județ, la nivel național, după acest criteriu.





UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale  
2014-2020**Tabelul 1.****Suprafața Regiunii Vest**

Nr.crt.	Regiune/județ	Suprafața Km <sup>2</sup>	Ponderea la nivel regional (%)	Ponderea la nivel național
1	România	238397	-	100,00
2	Regiunea Vest	32034	100,00	13,44
3	Arad	7754	24,20	3,25
4	Caraș-Severin	8532	26,63	3,58
5	Hunedoara	7072	22,08	2,97
6	Timiș	8692	27,13	3,64

*Sursa: Anuarul Statistic al Românie*

La nivelul Regiunii Vest, județele Timiș și Arad dețin suprafețe întinse de câmpie cu soluri de o calitate foarte bună, comparativ cu celelalte două județe. Calitatea terenurilor se află sub influența unui ansamblu de factori de natură antropică, îndeosebi a modul de folosire a terenurilor.

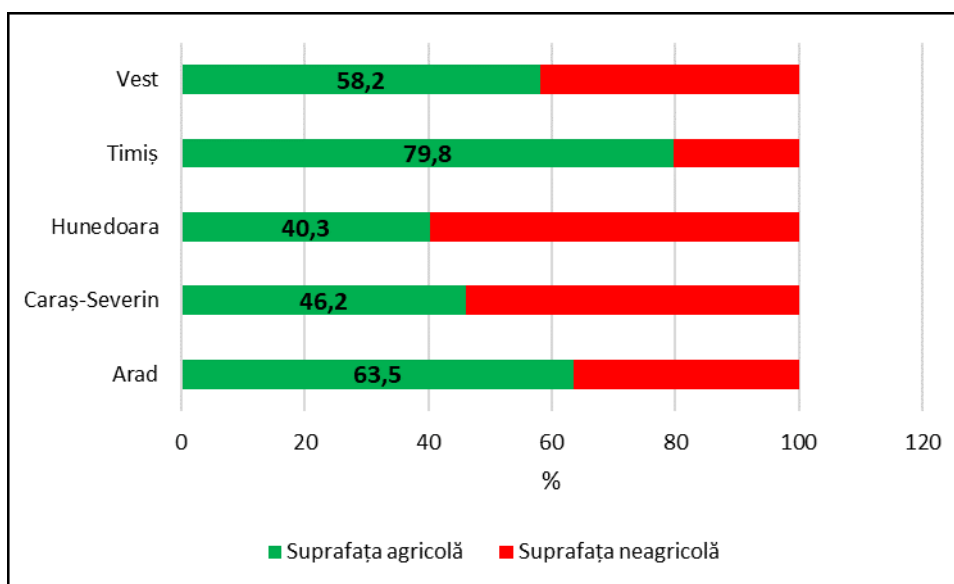
Structura fondului funciar indică faptul că, la nivelul Regiunii Vest, suprafața agricolă ocupă peste jumătatea din suprafața totală a regiunii, 58,2% (figura 1.), situându-se la nivel național, pe locul patru în ceea ce privește suprafața agricolă deținută, după regiunile: Sud-Muntenia – 79,5%, Sud-Est – 70,6% și Sud-Vest Oltenia – 61,5%.

Repartizarea suprafeței agricole pe județele componente indică o repartizare neuniformă. În județele Timiș și Arad, ponderea suprafețelor agricole depășește valoarea înregistrată la nivel regional și național, 61,4%, pe când în celelalte două județe Caraș-Severin și Hunedoara, ponderea este mai redusă, deținând suprafețe mai întinse de păduri (48,6% - CS și 44,1% - HD).





UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale  
2014-2020**Figura 1. Structura fondului funciar al Regiunii Vest**

**Populația regiunii.** Din punct de vedere al numărului de locuitori, Regiunea Vest se clasează pe ultimul loc între cele 8 regiuni de dezvoltare constituite la nivel național. Având o populație de doar 1.771.480 locuitori, Regiunea Vest concentrează doar 9,16% din populația totală, înregistrată la nivel național în anul 2020.

**Tabelul 2.****Populația Regiunii Vest, 2020**

Nr.crt.	Regiune/județ	Populația (persoane)	Ponderea la nivel regional (%)	Ponderea la nivel național
1	România	19.328.838	-	100,00
2	Regiunea Vest	1.771.480	100,00	9,16
3	Arad	415.910	23,48	2,15
4	Caraș-Severin	269.551	15,22	1,39
5	Hunedoara	380.105	24,46	1,97
6	Timiș	705.914	39,85	3,65

*Sursa: Anuarul Statistic al României*

Județul Timiș concentrează 39,85% din populația totală a regiunii, fiind județul cu cel mai mare număr de locuitori. La polul opus se situează județul Caraș-Severin, care deține doar 15,22% din populația regiunii. Celelalte două județe Arad și Hunedoara au ponderi apropiate 23,48% județul Arad, respectiv 24,46% județul Hunedoara.

În ceea ce privește evoluția populației, la nivel regional, în perioada 2012-2020, se constată o diminuare a acesteia (-3,10%), singurul județ care înregistrează creșteri în acest sens, fiind







UNIUNEA EUROPEANĂ

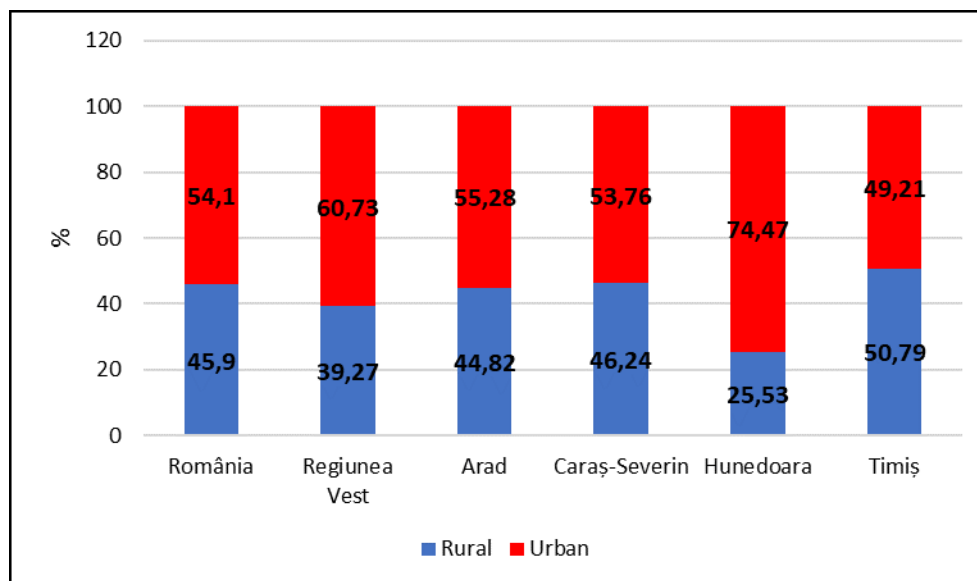


Instrumente Structurale  
2014-2020

județul Timiș, +2,93%. Cele mai mari reduceri s-au înregistrat în județele Hunedoara (- 8,85%) și Caraș-Severin (-8,49%).

La nivel regional, densitatea populației este de 62,7 locuitori/km<sup>2</sup>, valoarea inferioară mediei naționale, 93,2 locuitori/km<sup>2</sup>. Acest lucru se datorează procesului de descreștere demografică.

Analiza densității pe județele Regiunii Vest, indică o densitate ridicată în județul Timiș, 86,3 locuitori/km<sup>2</sup>, o valoare superioară mediei regionale. Cea mai scăzută densitate se înregistrează în județul Caraș-Severin, 37,8 locuitori/km<sup>2</sup> situându-se sub media regiunii.



**Figura 2. Structura populației Regiunii Vest, pe medii de rezidență**

În ceea ce privește repartizarea populației pe medii de rezidență, se observă că, 60,73% din populația regiunii provine din mediul urban și doar 38,27% este concentrată în mediul rural. Depășind valoarea medie națională (54,10%), în ceea ce privește ponderea populației urbane, Regiunea Vest este cea mai urbanizată dintre regiunile țării, după Regiunea de Dezvoltare București-Ilfov.

Analiza populației pe sexe indică faptul că la nivelul Regiunii Vest, populația de sex feminin reprezintă 51,26%, valoare superioară mediei naționale. La nivelul județelor structura populației pe sexe, indică aceeași valoare superioară a populației feminine, cea mai ridicată valoare fiind înregistrată în județul Timiș – 51,38% iar cea mai scăzută, în județul Hunedoara – 50,91%.

Îmbătrânirea populației este o problemă nu doar națională ci și europeană, în următoarele decenii constituindu-se ca o problemă de importanță majoră. Natalitatea scăzută și creșterea speranței de viață determină modificarea piramidei demografice, cea mai importantă modificare fiind tranziția spre o structură a populației mult mai îmbătrânită.

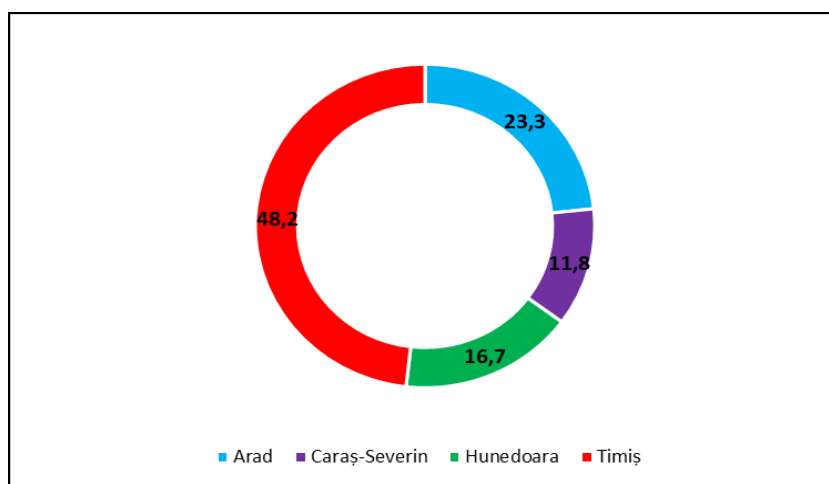
Piramida demografică a Regiunii Vest indică o bază tot mai redusă a populației tinere, ca răspuns la sporul natural negativ al regiunii. În următoarele decenii vom asista la o creștere tot



mai numeroasă a persoanelor în vârstă, pe măsură ce un procent tot mai mare din generația născută în perioada exploziei demografice postbelice va atinge vârsta de pensionare. În aceste condiții, baza slabă a piramidei demografice nu va putea asigura susținerea categoriei numeroase a populației în vârstă.

**Economia regiunii.** Dezvoltarea din punct de vedere economic a unei regiuni este determinată în principiu de mediu în care activează. În ultimii ani, evoluția dezvoltării economice a României s-a încadrat pe un trend ascendent.

Cu o valoare a Produsului Intern Brut de doar 19.207 Euro, adică 68% din media UE-27, Regiunea Vest, rămâne o regiune mai puțin dezvoltată, având în vedere criteriile europene folosite pentru această clasificare. Valoarea Produsului Intern Brut, în anul 2018, a clasat Regiunea Vest, pe locul 7 la nivel național, reprezentând doar 9,7% din PIB total.



**Figura 3. Structura PIB regional**

Din analiza PIB la nivel regional, din punct de vedere al contribuției fiecărui județ, figura 3., se observă că aproape jumătate (48,2%) din PIB este realizată în județul Timiș, urmat de Arad (23,3%), Hunedoara (16,7%) și Caraș-Severin (11,8%).

Analiza PIB/locuitor poziționează Regiunea Vest pe locul II, la nivel național, cu o valoare de 10.800 Euro/locuitor, valoarea cea mai ridicată fiind înregistrată în Regiunea București-ilfov, 24.200 Euro/locuitor. Valoarea PIB/locuitor înregistrată la nivel regional, este superioară mediei naționale, 10.500 Euro/loc. La nivel regional, valoarea înregistrată de acest indicator pentru județul Timiș (12.200 Euro/loc) este superioară mediei naționale, pentru celelalte trei județele, valorile situându-se sub media națională.

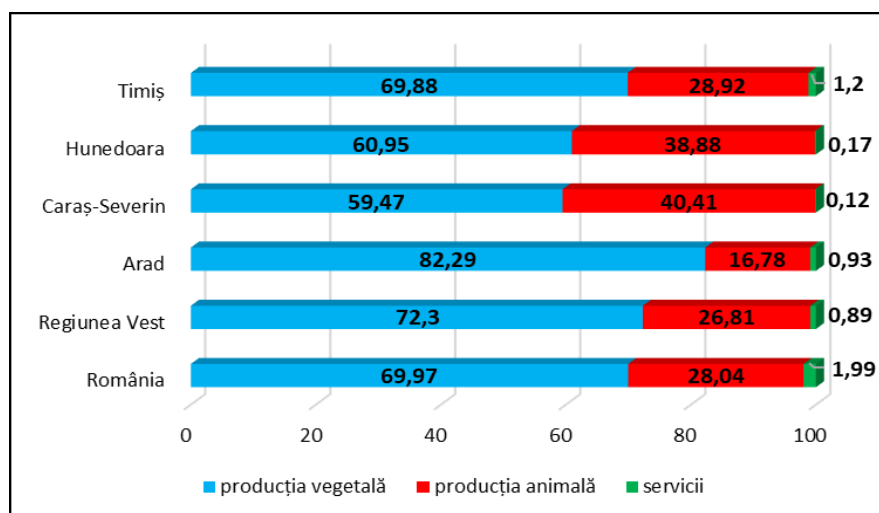
La nivel regional se constată în continuare, discrepanțe majore inter-regionale, pe de-o parte între mediu urban și cel rural, iar pe de altă parte și la nivelul județelor componente. Județele Timiș și Arad se constituie ca un adevărat pol al dezvoltării economice al regiunii, în timp

ce pentru județele Caraș-Severin și Hunedoara se caută în continuare soluții pentru dezvoltarea economică sustenabilă.

**Agricultura.** La nivelul Regiunii Vest agricultura se constituie ca o ramură importantă, în anul 2020, înregistrându-se o valoare a producției de 1.166.662 milioane lei, reprezentând astfel, 12,96% din valoarea producției agricole totale.

La nivel regional, cea mai mare valoare a producției agricole a fost înregistrată în județul Timiș, 5.145.757 milioane lei, urmat de județul Arad cu 4.136.826 milioane lei. Cele două județe concetreză împreună 79,56% din valoarea producției agricole regionale.

Analiza structurii producției agricole pe ramuri, la nivelul regiunii Vest indică o pondere superioară a producției vegetale 72,3%, comparativ cu cea de origine animală 26,81% și a sectorului serviciilor – 0,89%.



**Figura 4. Structura producției agricole, Regiunea Vest, 2019**

La nivelul Regiunii Vest, structura producției agricole este similară pentru toate cele patru județe, însă cu proporții diferite. Cea mai ridicată valoare în ceea ce privește ponderea producției agricole vegetale a fost înregistrată în județul Arad, 82,29%, valoare superioară mediei regionale, iar cea mai scăzută, în județul Caraș-Severin – 59,47%.

Serviciile agricole sunt foarte slab dezvoltate atât la nivel regional (0,89%) cât și la nivelul fiecărui județ. Cea mai ridicată valoare în ceea ce privește ponderea valorii serviciilor în valoarea totală a producției agricole, se înregistrează în județul Timiș, 1,2%, valoare superioară mediei regionale, dar inferioară mediei naționale (1,99%).

Potențialul agricol productiv al Regiunii Vest este unul foarte ridicat, pornind de la suprafața agricolă disponibilă dar, mai cu seamă luând în calcul producțiile medii obținute la principalele culturi cerealiere, superioare mediilor naționale.

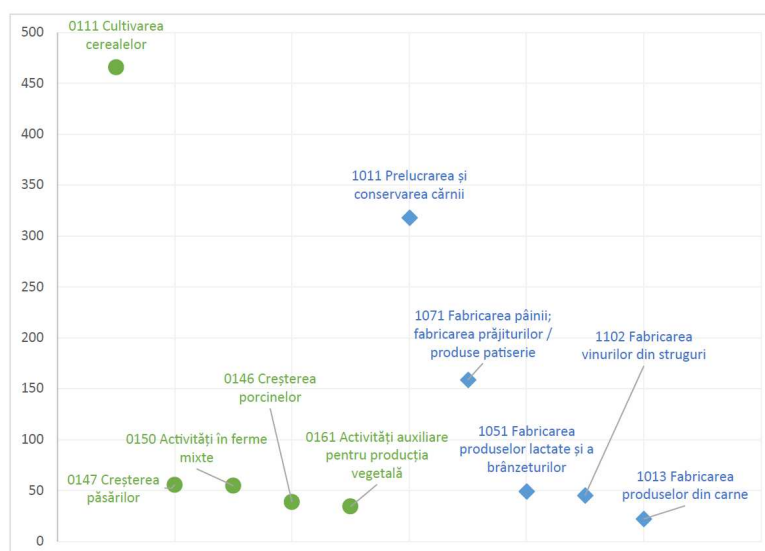
Problema majoră cu care se confruntă Regiunea Vest, de fapt aceasta constituindu-se ca o problemă națională, este capacitatea scăzută de a valorifica producția agricolă ca materie primă în industria procesatoare. Slaba dezvoltare a sectorului secundar, face ca cea mai mare parte a surplusului de producție să fie destinată exportului de produse brute, ca mai apoi să se importe produse procesate, lucru reflectat în balanța comercială negativă.

Populația ocupată în sectorul agricol (149.100 persoane) a reprezentat în anul 2019, 18% din totalul populației ocupate, la nivel regional. În județele Timiș și Arad, valoarea acestui indicator este mai redusă decât media regională. În aceste județe, în sectorul agricol au fost realizate o serie de investiții în ceea ce privește creșterea gradului de mecanizare și modernizare a bazei tehnico-materiale.

În ultima perioadă, la nivel regional s-a înregistrat o dezvoltare semnificativă a sectorului agricol, acest lucru datorându-se în mare parte, absorbției fondurilor europene care au determinat nu doar modernizarea infrastructurii primare ci și obținerea de subvenții pentru producătorii agricoli.

Sectorul agricol și cel al producției alimentare este unul dintre cele mai prospere sectoare ale domeniilor de specializare inteligentă cuprinse în Strategia Regională de Specializare Inteligentă a Regiunii Vest, 2021-2027, înglobând anual o cifră de afaceri de peste 1,8 miliarde Euro și asigurând 30.000 de locuri de muncă.

În anul 2019, la nivel Regiunii Vest a fost înregistrat un număr total de 2.140 de întreprinderi în acest sector, dintre care, 626 fiind întreprinderi cu participare străină de capital. Astfel, au fost create aproape 7.000 de locuri (6.789 locuri de muncă), media fiind de 3 angajați pentru fiecare întreprindere. Cifra de afaceri realizată a fost de 758,32 milioane Euro.



**Figura 5. Cifra de afaceri pe domenii CAEN, Sectorul agricultură și industrie alimentară**



UNIUNEA EUROPEANĂ



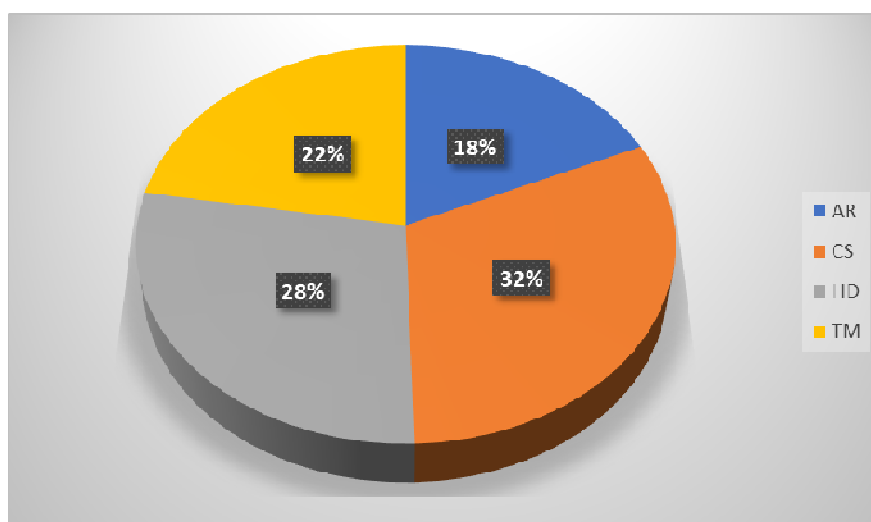
Instrumente Structurale  
2014-2020

Principalele activități derulate în Sectorul agricultură și industrie alimentară, subsectorul Agricultură, după codul CAEN sunt: 0111 - Cultivarea platelor, cu o cifră de afaceri de aproape jumătate de miliard de Euro, 0146 – Creșterea porcinelor, 0147- Creșterea păsărilor, 0150 - Activități mixte în ferme și 0161 – Activități auxiliare pentru producția agricolă. Aceste 5 tipuri de activități concetrează 86% din cifra de afaceri a sub-sectorului agricultură. În cadrul sub-sectorului industrie alimentară, predominante sunt activitățile: 1011 – Prelucrarea și conservarea cărnii, 1071 – Fabricarea pâinii/Fabricarea prăjiturilor și produse de patiserie, 1051 – Fabricarea prozelor lactate și a brânzeturilor, 1102 – Fabricarea vinurilor de struguri și 1013 – Fabricarea prozelor din carne.

**Turismul.** Valoarea turistică a Regiunii Vest este reprezentată de un bogat și diversificat potențialul turstic natural precum și de numeroase resurse antropice. În regiune se găsesc o multitudine de activități turistice ce au potențial de dezvoltare, cu precădere în zona turismului rural și agroturismului, a ecoturismului, turismului balnear și de wellness, a turismului cultural, urban și de ce nu, a celui de afaceri.

Prin Programele Operaționale Regionale, la nivelul regional au fost investite sume importante în conservarea, protecția și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural al regiunii.

Patrimonial cultural al zonei rurale reprezintă un potențial major ce poate fi valorificat prin intermediul turismului. Acesta decurge din păstrarea și perpetuarea tradițiilor și obiceiurilor și a meșteșugurilor, păstrate încă în multe din zonele rurale.



**Figura 6. Repartizarea unităților de cazare pe județele Regiunii Vest, 2019**

În anul 2019, la nivelul Regiunii Vest erau concentrate un număr de 770 unități de cazare, reprezentând 9,7% din cele existente la nivel național, Regiunea Vest situându-se pe locul 4. Dintre acestea, 31,3% sunt concentrate pe teritoriul județului Caraș-Severin, 28,2%, în județul Hunedoara iar restul la nivelul județelor Timiș (22,3%) și Arad (18,2%).





UNIUNEA EUROPEANĂ

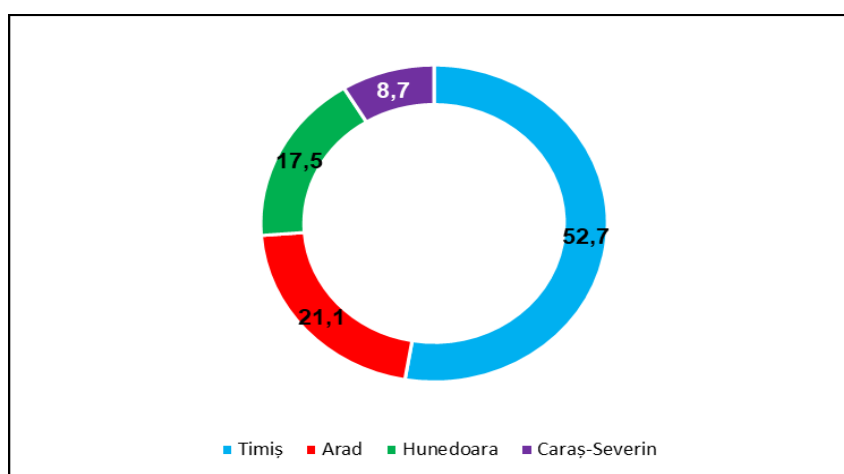


Instrumente Structurale  
2014-2020

Din numărul total al unităților de cazare, 29% sunt pensiuni turistice, 24% pensiuni agroturistice, 19% hoteluri, 8% cabane turistice și 6% vile turistice.

Sectorul turistic se confruntă cu serie de probleme care nu permit valorificarea corespunzătoare a patrimoniului existent. Printre acestea amintim: infrastructura rutieră precară, baza tehnico-materială insuficientă și învechită, infrastructura turistică montană slab dezvoltată, lipsa unei infrastructuri de ghidare și informare turistică, forța de muncă necalificată, servicii turistice insuficient dezvoltate etc.

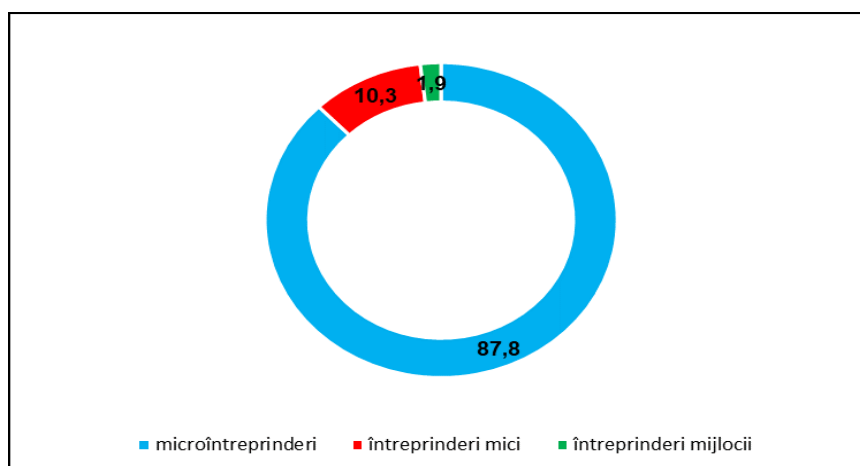
**Sectorul IMM-urilor.** În anul 2019, în Regiunea Vest erau înregistrate un număr de 34.466 de întreprinderi, dintre care 13.769 sunt întreprinderi care au desfășurat activitate economică, înregistrând profit. În perioada 2015-2019, la nivelul Regiunii Vest se constată o creștere a numărului unităților economice de producție și servicii cu 32,7% și o diminuare cu 48,1% a celor care nu au desfășurat activitate economică. Această creștere se datorează programului Start-Up Nation, care a favorizat înființarea de 8.000 de noi firme, în anul 2017 și alte 10.000 de firme, în anul 2018. Principalele domenii în care au fost înființate aceste firme sunt: Eficiență energetică și construcții sustenabile – 37,3%, Industriile culturale și creative cu un procent de 21,1%, și Agricultură și industrie alimentară cu 20,3%. Cele mai multe firme au fost înființate în județul Timiș – 52,7%, urmat de județul Arad cu 21,1%, Hunedoara cu 17,5% și Caraș-Severin cu 8,7%, figura 7.



**Figura 7. Repartizarea firmelor nou înființate pe județele Regiunii Vest, 2019**

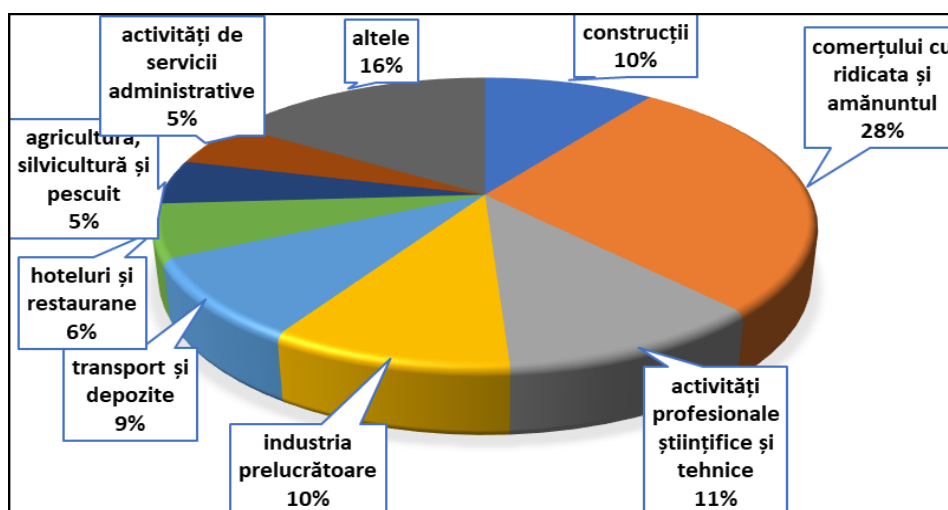
70% dintre firmele nou înființate (20.697 unități economice) au fost create în mediul urban și doar 30% în mediul rural. Dintre acestea, 87,8% sunt microîntreprinderi, 10,3% întreprinderi mici și doar 1,9% întreprinderi mijlocii.





**Figura 8. Repartizarea firmelor nou înființate pe categorii, Regiunea Vest, 2019**

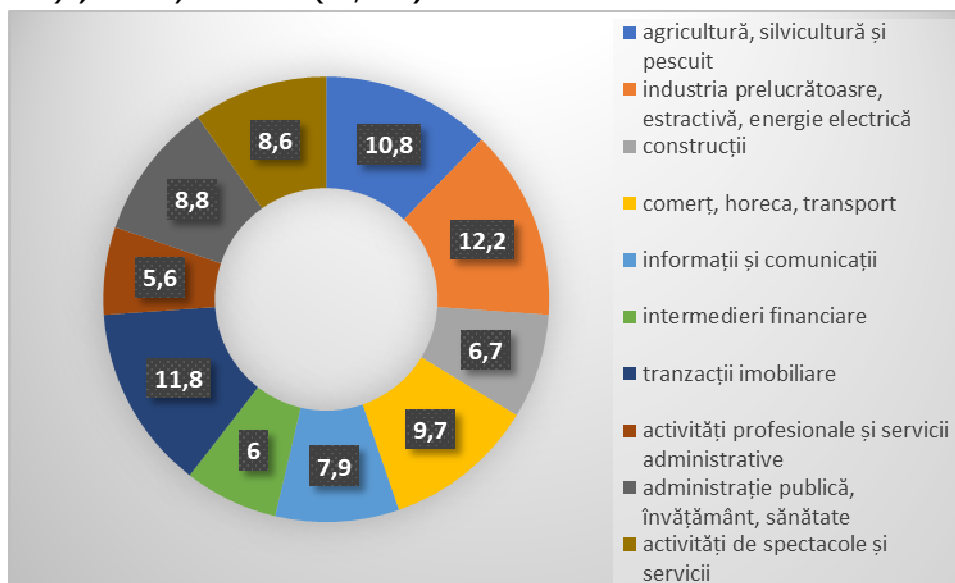
În figura 9., se prezintă ponderea deținută de principalele domenii de activitate ale firmelor existente în Regiunea Vest, în anul 2019. În acest sens, se poate observa că cele mai multe își desfășoară activitatea în sectorul comerțului cu ridicata și amănuntul (28%), activități profesionale științifice și tehnice – 11%, industria prelucrătoare - 10%, construcții – 10%, transport și depozite – 9%, hoteluri și restaurante – 6%, agricultură, silvicultură și pescuit – 5% și activități de servicii administrative – 5%.



**Figura 9. Domeniile de activitate ale întreprinderilor din Regiunea Vest, 2019**

Densitatea IMM-urilor la 1000 de locuitori, în regiune, la nivelul anului 2019, a fost de 26,7 firme/1000 locuitori, o valoare inferioară mediei naționale 28,9 firme/1000 locuitori, dar care poziționează Regiunea Vest între primele trei din țară, după Regiunea București-Ilfov cu 55,6 firme/1000 locuitori și Regiunea Nord-Vest cu 303 firme/1000 locuitori.

La nivel regional, în județele Timiș și Arad densitatea IMM-urilor depășește media națională, fiind înregistrate valori de 34 firme/100 locuitori, în județul Timiș și 26,6 firme/1000 locuitori, în județul Arad. De asemenea, în ultimii 5 ani, județul Timiș este singurul care a înregistrat o creștere a numărului de IMM-uri, pentru toate celelalte județe înregistrându-se diminuări: Arad (-1,7%), Hunedoara (-6,0%) și Caraș-Severin (-6,2%).



**Figura 10. Structura Valorii Adăugate Brute, Regiunea Vest, 2018**

În anul 2018, Valoarea Adăugată Brută (VAB), la nivelul Regiunii Vest, a înregistrat valoarea de 66,62 miliarde lei, reprezentând 9,7% din VAB realizată la nivel național. În funcție de ponderea pe care au avut-o la crearea VAB regionale, cele mai importante sectoare economice sunt: industria prelucrătoare cu o pondere de 12,2%, tranzacțiile imobiliare cu 11,8% și agricultura, silvicultura și pescuitul cu 10,8%.

**Exporturi și importuri.** Constituidu-se ca un pol de dezvoltare economică, la nivel național, Regiunea Vest deține o poziție importantă și în ceea ce privește exporturile. Astfel, cu o pondere de 17,2% din valoarea totală a exporturilor înregistrate la nivel național, Regiunea Vest, se plasează pe locul II, după Regiunea București-Ilfov (20,4%), fiind urmată de Regiunea Centru (15,9%).

În plan regional, se remarcă decalaje semnificative în ceea ce privește contribuția celor patru județe componente la exportul regional, figura 11. Astfel, peste 50% din valoarea exporturilor se datorează județelor Timiș (59,4%) și Arad (30,5%). Celelalte două județe, au ponderi mai reduse, Hunedoara (7,1%) și Caraș-Severin (3,0%).

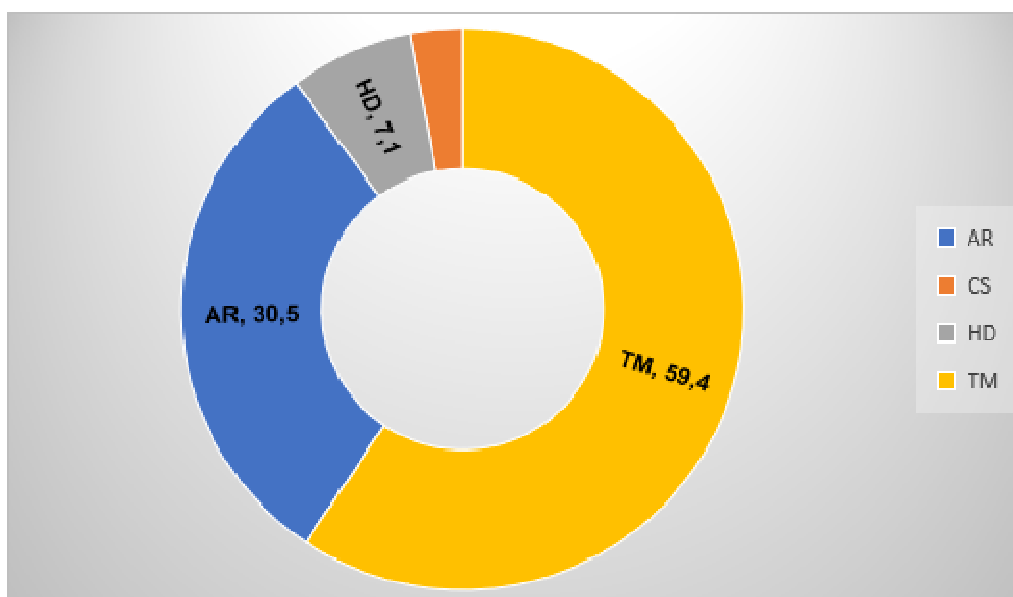




UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

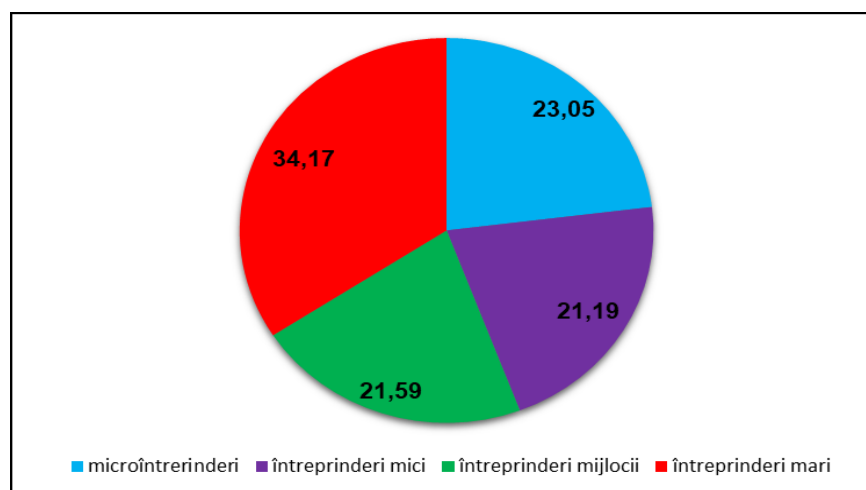


**Figura 11. Ponderea exporturilor în Regiunea Vest, 2018**

Pentru anul 2018, balanța comercială a Regiunii Vest este una excedentară ceea ce indică, o valoare superioară a exporturilor comparativ cu cea a importurilor. Regiunea Vest alături de Regiunea Sud-Vest Oltenia și Regiunea Centru sunt singurele trei regiuni care reușesc să-și mențină balanța comercială pozitivă.

**Salariați și salariu mediu.** În anul 2019, la nivelul Regiunii Vest au fost înregistrați un număr de 564.894 salariați. Această valoare reprezintă 10,4% din numărul total de salariați existenți la nivel național. 24,44% din numărul total de salariați sunt angajați în sectorul de stat.

Repartizarea salariaților, pe case de mărime a întreprinderilor se prezintă în figura 12.



**Figura 12. Structura salariaților pe clase de mărime a întreprinderilor, Regiunea Vest, 2019**



Dacă la nivel regional, primele trei categorii de întreprinderi (microîntreprinderile, întreprinderile mici și cele mijlocii) dețin ponderi relativ egale (21-23%), în ceea ce privește numărul salariaților, întreprinderile mari, contreză 34,17% dintre aceștia.

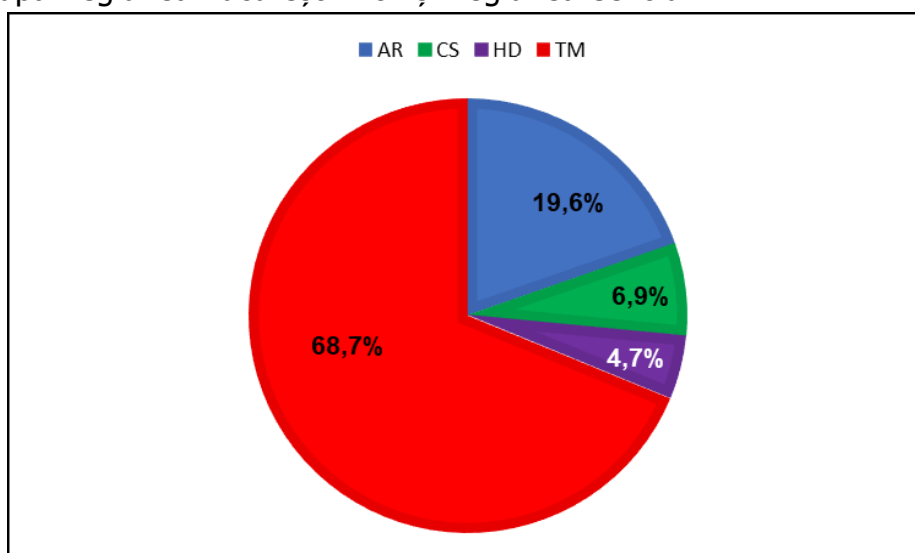
La nivelul anului 2019, valoarea salariului mediu, în regiunea Vest a fost de 2545 lei, o valoare inferioară celei înregistrate la nivel național (2642 lei). Luând în calcul valoarea salariului mediu, Regiunea Vest se situează pe locul 8, la nivel național.

Analiza indicatorului, la nivel regional, indică faptul că în județul Timiș valoarea salariului mediu lunar (2922 lei) este superioară mediei naționale și regionale. Pentru celelalte județe, salariul mediu lunar, a înregistrat următoarele valori: Arad – 2388 lei, Caraș-Severin – 2142 lei și Hunedoara – 2088 lei.

În ceea ce privește rata șomajului, Regiunea Vest este una dintre regiunile cu o valoare redusă a acestui indicator, în anul 2019, aceasta fiind la 1,8%, de aproape 2 ori mai mică decât media națională (3,33%), situându-se pe locul al II-lea, după regiunea București – Ilfov (1,2%).

În aproape toate județele, rata șomajului se situează sub media națională. Astfel, la nivelul județului Timiș se înregistrează o valoare de doar 0,8%, în județul Arad – 1,4%, iar județele Hunedoara și Caraș-Severin cu o rată de 3,4%, depășesc puțin această medie.

**Investiții străine.** La nivelul anului 2019, în Regiunea Vest, valoare investițiilor străine era de 6,94 miliarde Euro, reprezentând 8,6% din valoarea investițiilor totale existente la nivel național. În aceste condiții, Regiune Vest, se situează pe locul 3, în ceea ce privește investițiile străine directe după Regiunea București-Ilfov și Regiunea Centru.



**Figura 13. Repartizare investițiilor străine directe pe județele Regiunii Vest, 2019**

Repartizarea investițiilor străine la nivelul județelor este disproporționată. Astfel, pe primul loc se situează județul Timiș cu o valoare de 4,35 miliarde Euro, reprezentând 68,7% din totalul



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

investițiilor străine realizate la nivelul regiunii. Pe locul doi se poziționează județul Arad, cu o valoare de 1,01 miliarde Euro, adică 19,6% din totalul regiunii. Celelalte două județe, au ponderi mai reduse, Hunedoara – 6,9% și Caraș-Severin – 4,7%.

Interesul investitorilor străini pentru potențialul Regiunii Vest s-a transpus într-o dezvoltare economică de ansamblu a acesteia.

### 3. Analiza situației IMM-urilor la nivelul Regiunii Vest

Pentru exprimarea cadrului și mecanismelor de specializare a proceselor inovative la nivel național sau regional, Uniunea Europeană a introdus conceptul de specializare inteligentă, concept susținut în cadrul exercițiului financiar 2021-2027 de strategia privind investițiile, din cadrul Politicii de Coeziune a Uniunii Europene, în special prin Obiectivul 1 "O Europă mai inteligentă, prin promovarea unei transformări economice inovatoare și inteligente".

Introducerea domeniilor de specializare inteligentă a pornit de la premiza că fiecare regiune are un anumit potențial definit în ceea ce privește domeniile de competitivitate, pe care trebuie să le identifice și să-și focalizeze atenția asupra acestor domenii în ceea ce privește inovarea.

La nivelul Regiunii Vest, pentru perioada 2021-2027, au fost identificate 6 sectoare de specializare inteligentă considerate esențiale în vederea unei dezvoltări orientate către un viitor mai bun, cu respectarea politicilor Uniunii Europene, pe termen lung. Acestea sunt:

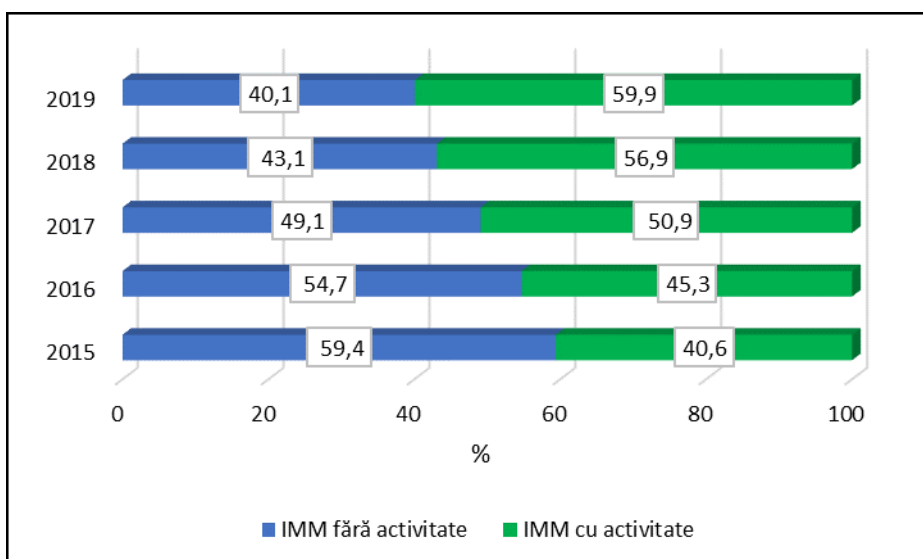
- ❖ Sectorul A – Agricultură și industrie alimentară;
- ❖ Sectorul B – Eficiență energetică și construcții sustenabile;
- ❖ Sectorul C – TIC, industria 4.0 și automotive;
- ❖ Sectorul D – Industria manufacturieră și prelucrătoare;
- ❖ Sectorul E – Industrii culturale și creative;
- ❖ Sectorul F – Sănătate și calitatea vieții.

În anul 2019, la nivelul Regiunii Vest au fost înregistrate un număr de 34466 de unități economice, dintre care 13769 sunt unități care nu au înregistrat venituri sau care nu au un raport financiar. Dacă se face o analiză în dinamică a numărului firmelor existente la nivelul Regiunii Vest se constată că în perioada 2015-2019, se înregistrează o creștere cu 32,7% a numărului agențiilor economice cu activitate economică și o scădere a celor fără activitate economică cu 48,1%.





UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale  
2014-2020

**Figura 14. Evoluția raportului procentual între IMM-urile cu activitate economică și cele fără activitate economică, Regiunea Vest**

Analizând situația unităților economice existente în regiune, s-a constatat că 42% (24.059 unități economice) din numărul total al agenților economici sunt unități ce își desfășoară activitatea în cadrul domeniilor de specializare inteligentă (DSI).

**Tabelul 3.**

**Numărul IMM-urilor la nivelul Regiunii Vest**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Regiunea Vest total</b>	34455	34454	34454	34454	34466
<b>Regiunea Vest noi înființate</b>	1771	2235	3742	4313	4308
<b>Timiș total</b>	17878	17880	17881	17882	17887
<b>Timiș noi înființate</b>	974	1220	2035	2249	2275
<b>Arad total</b>	7801	7798	7795	7791	7796
<b>Arad noi înființate</b>	395	489	796	946	912
<b>Hunedoara total</b>	5696	5696	5697	5699	5699
<b>Hunedoara noi înființate</b>	253	364	624	742	755
<b>Caras Severin total</b>	3080	3080	3081	3082	3084
<b>Caras Severin noi înființate</b>	149	159	187	376	375

Sursa: ADRVEST - Analiza sectorului IMM din domeniul de specializare inteligentă la nivelul Regiunii Vest

Creșterea numărului de firme nou înființate, din ultimii 3 ani, se datorează în mare parte programului Start-Up Nation. La nivel național, prin intermediul acestui program, în anul 2017, au fost create 8.000 de noi firme iar în anul 2018, un număr de 10.000 de unități.

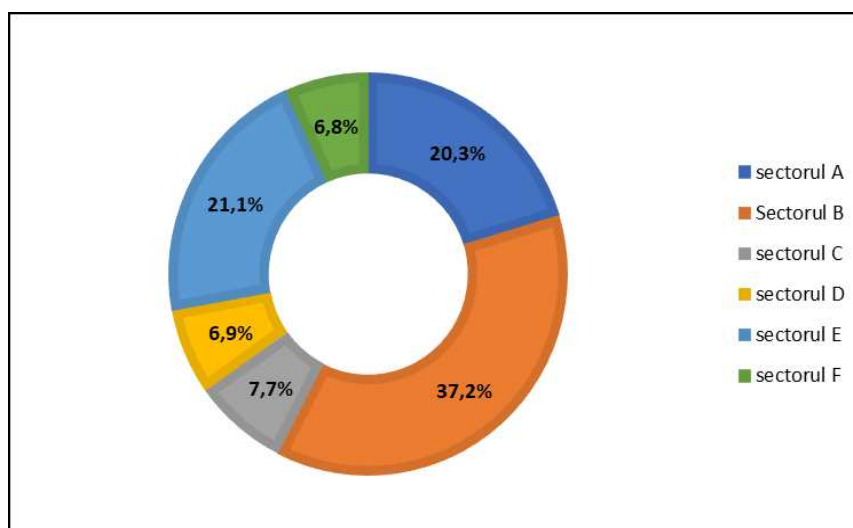




UNIUNEA EUROPEANĂ

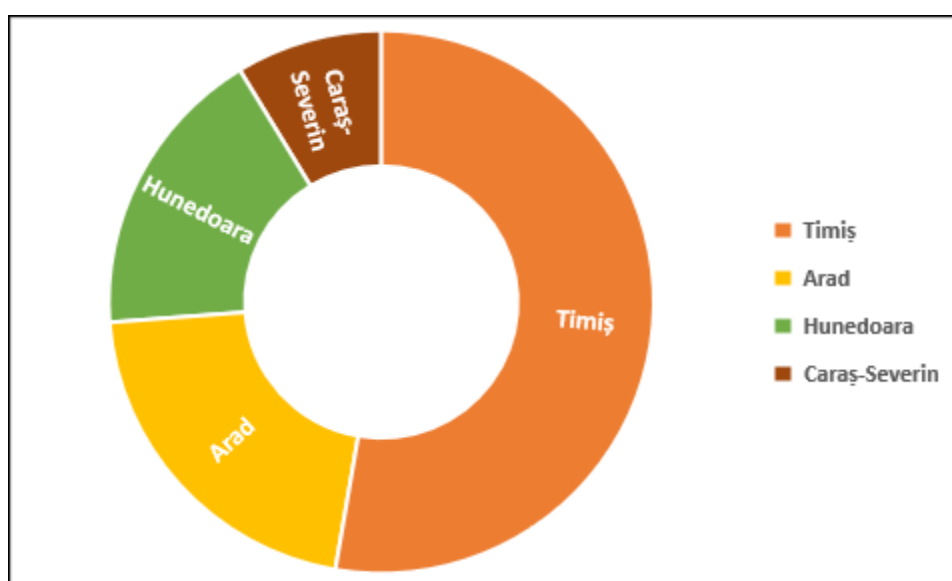


Instrumente Structurale  
2014-2020



**Figura 15. Structura pe DSI a firmelor nou înființate în Regiunea Vest, 2019**

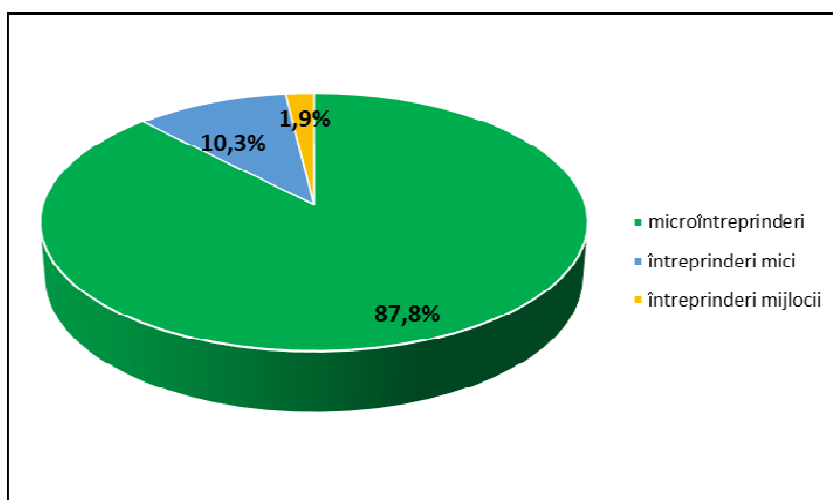
La nivelul anului 2019, în Regiunea Vest structura firmelor noi înființate, pe principalele domenii inteligente indică existența unui interes crescut pentru sectorul B - Eficiență energetică și construcții sustenabile – 37,3%, urmat de sectorul E – Industriile culturale și creative cu un procent de 21,1%, și sectorul A – Agricultură și industrie alimentară cu 20,3%.



**Figura 16. Repartizarea firmelor nou înființate pe județele Regiunii Vest, 2019**

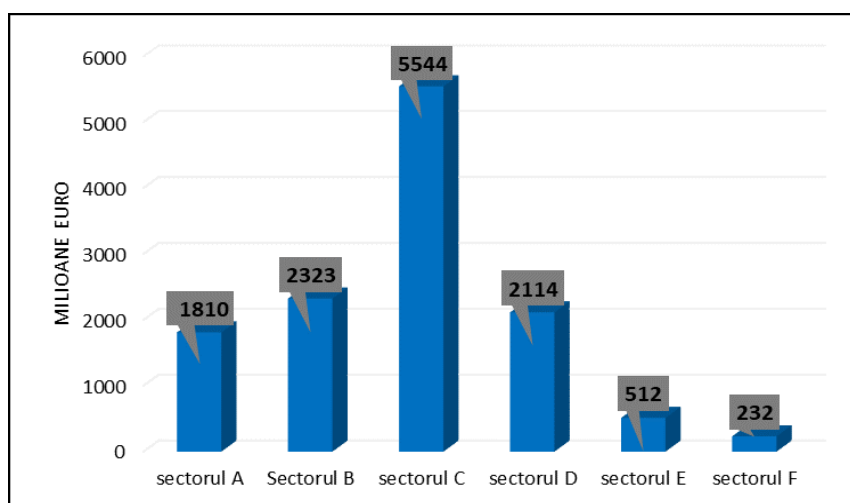
Repartizarea firmelor nou înființate, în anul 2019, la nivelul Regiunii Vest, pe cele 4 județe componente, arată o concentrarea a mai mult de jumătate dintre acestea 52,7% în județul Timiș, 21,1% în județul Arad, 17,5% din județul Hunedoara și 8,7% din județul Caraș-Severin.





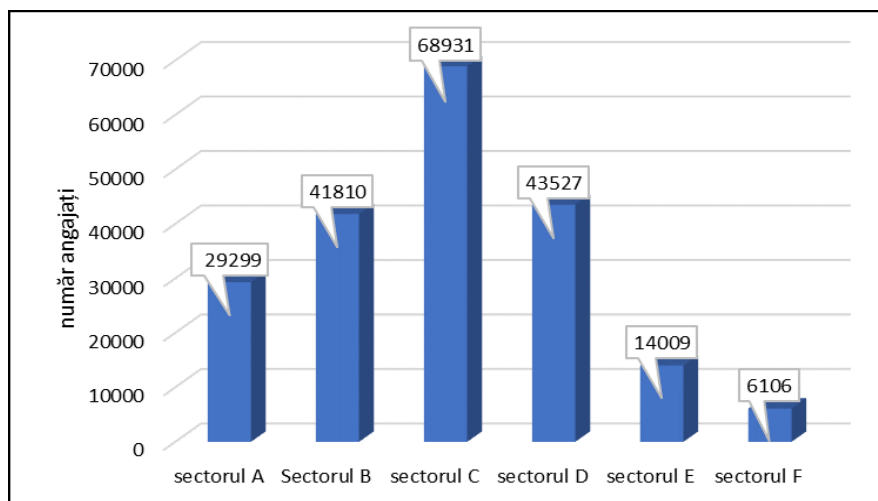
**Figura 17. Repartizarea firmelor nou înființate pe categorii, Regiunea Vest, 2019**

Analiza firmelor nou înființate care desfășoară activitate economică, indică faptul că din totalul de 20697 întreprinderi cu activitate, 70% sunt concentrate în mediul urban și 30% în mediul rural. Structura acestora pe categorii arată că microîntreprinderile reprezintă 87,8%, întreprinderile mici 10,3% și întreprinderile mijlocii 1,9% (figura 17.). Dintre acestea, 52,9% sunt concentrate în județul Timiș, 23,6% în județul Arad, 15,9% în județul Hunedoara și 7,7% în județul Caraș-Severin.



**Figura 18. Repartizarea cifrei de afaceri a firmelor din DSI, Regiunea Vest, 2019**

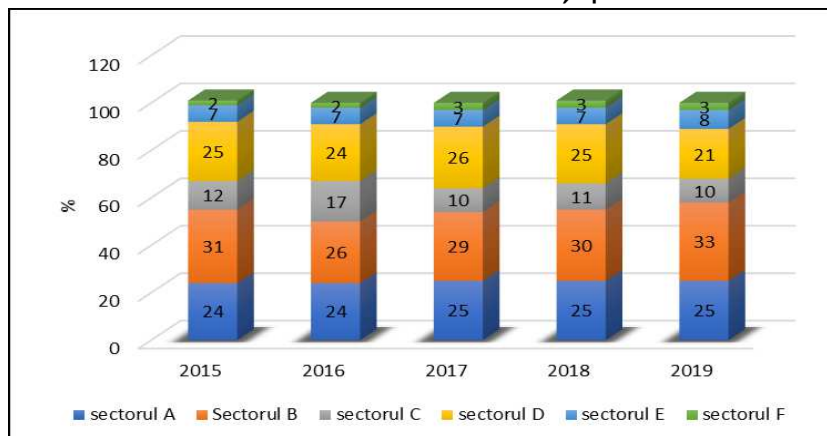
Cifra de afaceri realizată de firmele întreprinderile din DSI, pentru anul 2019, indică o valoare de 12,5 miliarde Euro, reprezentând 50% din valoarea cifrei de afaceri totale înregistrată la nivelul Regiunii Vest. În funcție de cifra de afaceri înregistrată de firmele din DSI, structura acesteia se prezintă conform figurii 18. Pe primul loc se situează sectorul C – 5544 miliarde Euro, urmat de sectorul B – 2,323 miliarde Euro și sectorul D – 2114 miliarde Euro.



**Figura 19. Numărul de angajați din DSI, Regiunea Vest, 2019**

În ceea ce privește numărul de angajați, clasificarea pe domeniu de specializare inteligentă a firmelor este oarecum asemănătoare. Pe primul loc se situează și de această dată sectorul C, cu un număr de total de angajați de 68.931 persoane, pe locul 2 se situează sectorul D – 43.527 angajați, iar pe locul 3, sectorul B – 41.810 angajați.

În ceea ce privește ponderea celor 6 sectoare de specializare inteligentă la nivelul regiunii Vest, din punct de vedere al contribuției, se poate observa preponderența sectorului B – Eficiență energetică și construcții sustenabile – 33% urmat de sectorul A – Agricultură și industrie alimentară – 25% și sectorul D – Industria manufacturieră și prelucrătoare – 21%, figura 3.6.



**Figura 20. Structura ponderii DSI, Regiunea Vest, 2015-2019**

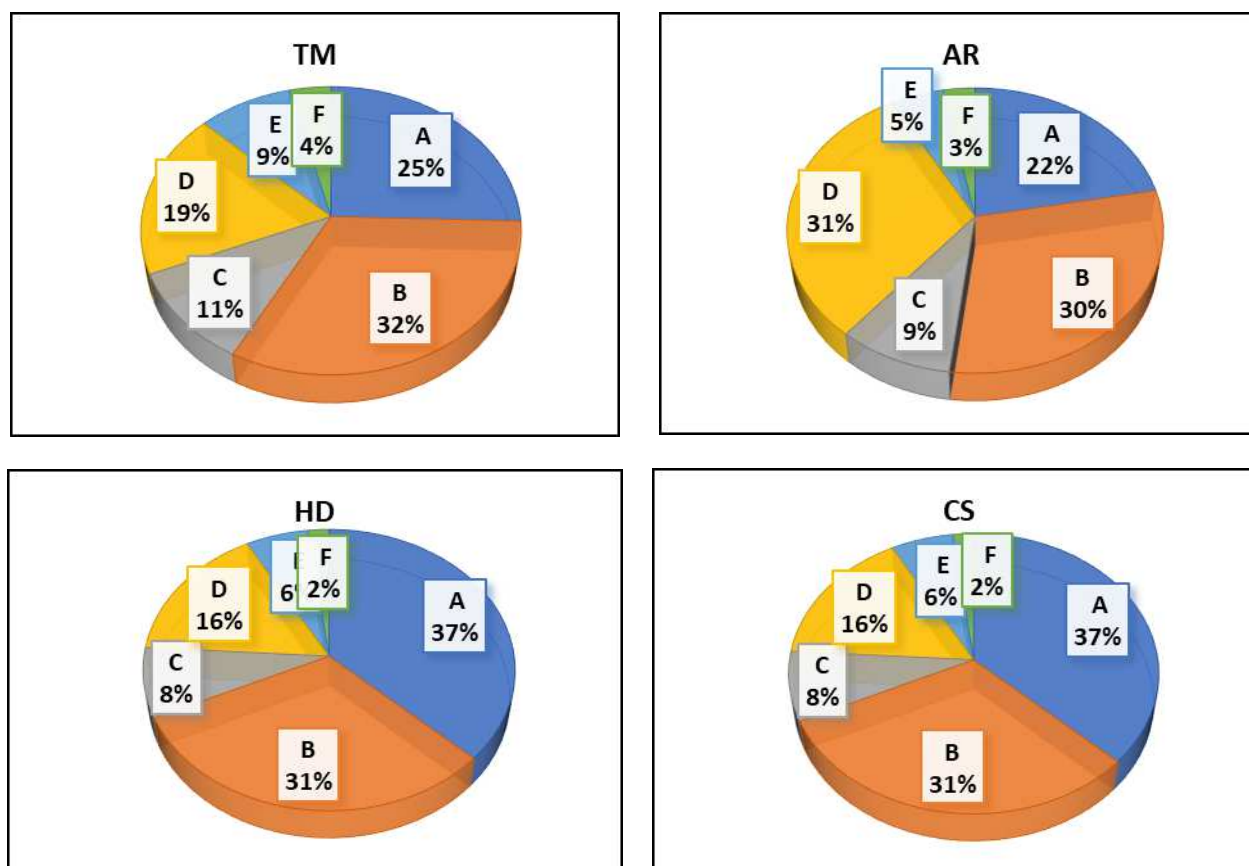
În ceea ce privește importanța domeniilor de specializare inteligentă, la nivelul județelor componente ale Regiunii Vest, cele 6 sectoare dețin ponderi diferite, în funcție de potențialul fiecărui județ, figura 20.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



**Figura 21. Structura ponderii DSI, pe județele Regiunii Vest, 2019**

La nivelul județului Timiș, pentru anul 2019, primele trei, cele mai importante DSI sunt sectoarele: B – Eficiență energetică și construcții sustenabile - 33%, A – Agricultură și industrie alimentară - 26% și D – Industria manufacturieră și prelucrătoare - 19%. Pentru județul Arad, situația se prezintă astfel: D – Industria manufacturieră și prelucrătoare - 31%, B – Eficiență energetică și construcții sustenabile - 30% și A – Agricultură și industrie alimentară - 26% 22%. Județul Hunedoara, indică o pondere ai ridicată pentru sector B – Eficiență energetică și construcții sustenabile - 39%, urmat de A A – Agricultură și industrie alimentară - 22% și D – Industria manufacturieră și prelucrătoare - 21%. Analiza frealizată la nivelul județului Caraș-Severin, arată o pondere mai ridicată a sectorului A – Agricultură și industrie alimentară - 37%, urmat sectorul B – Eficiență energetică și construcții sustenabile - 31% și sectorul D – Industria manufacturieră și prelucrătoare -16%.

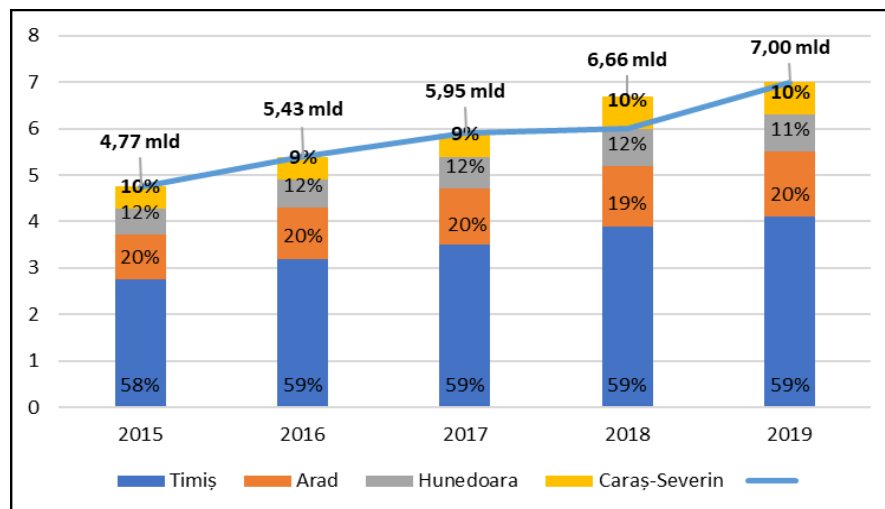
În anul 2019, județul Timiș este cel care concetreează cel mai mare număr de unități economice pentru cele șase domeniu de specializare inteligentă, având o contribuție în valoarea cifrei de afaceri înregistrate la nivelul regiunii Vest de peste 50% în cazul fiecărui sector: sectorul A – 59%, sectorul B – 57%, sectorul C – 64%, sectorul D – 50%, sectorul E – 65% și sectorul F – 67%.





## Sectorul A – Agricultură și industrie alimentară

În perioada 2015-2019, contribuția agriculturii la realizarea cifrei de afaceri la nivelul regiunii Vest, a crescut constant, însă în diminuare anuală a ponderii, de la 14%, în anul 2016, la 5%, în anul 2019.



**Figura 22. Sectorul A - Agricultura și Industria alimentară, Regiunea Vest, 2019**

Cu o cifră de afaceri totală de 7,0 miliarde de lei, acest sector reprezintă 25%, din valoarea totală a cifrei de afaceri regionale, cumulate de IMM-uri, în anul 2019. Structura pe cele două activități principale agricultură și industrie alimentară ponderea lor este aproximativ egală: agricultura - 3,63 miliarde lei și industria alimentară – 3,37 miliarde lei.

În cece ce privește codurile CAEN proprii sectorului A – Agricultură și industrie alimentară, cele mai reprezentative sunt: codul CAEN 111 - Cultivarea cerealelor (exclusiv orez), plantelor leguminoase și a plantelor producătoare de semințe oleaginoase, cu o pondere de 31,6%, codul CAEN 5610 – Restaurante, - 14% și codul CAEN 1071 - Fabricarea pâinii; fabricarea prăjiturilor și a produselor proaspete de patiserie - 8,1%.

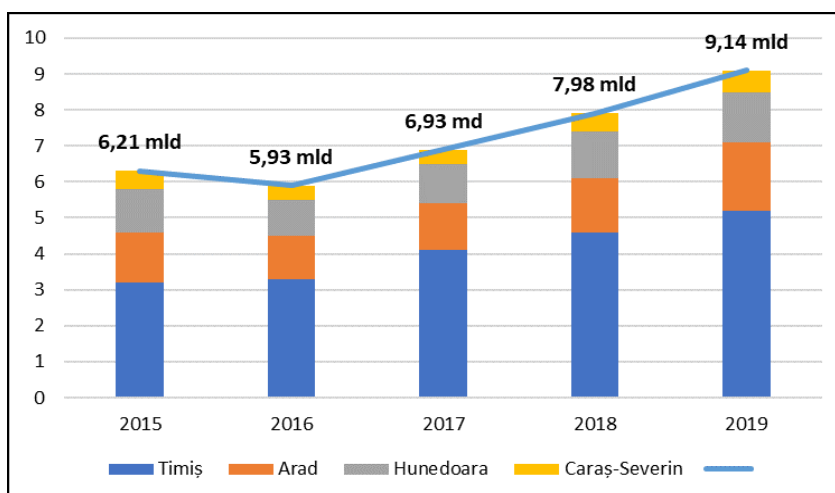
Cea mai mare productivitate a muncii, este înregistrată în pentru firmele având codul CAEN 1041 - Fabricarea uleiurilor și grăsimilor (1,56 milioane lei) și codul CAEN 1102 - Fabricarea vinurilor din struguri (0,99 milioane lei).

## Sectorul B – Eficiență energetică și construcții sustenabile

Cu o pondere de 32,7% în totalul cifrei de afaceri calculată pentru toate cele șase domenii de specializare inteligentă, sectorul B - Eficiență energetică și construcții sustenabile se constituie ca cel mai important sector.



UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale  
2014-2020

**Figura 23. Sectorul B - Eficiență energetică și construcții sustenabile, Regiunea Vest, 2019**

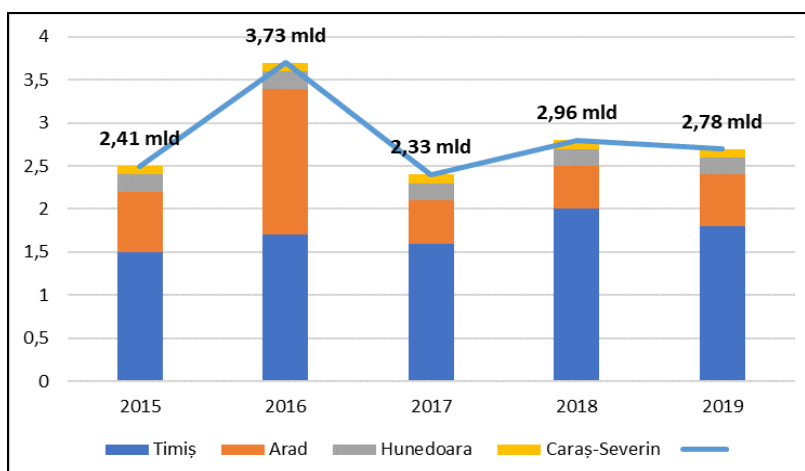
În perioada analizată, ponderea acestui sector în total cifră de afaceri, la nivelul regiunii Vest, a indicat o diminuare de %, în anul 2016, după care a manifesta o tendință permanentă de creștere. În ceea ce privește structura pe cele două subsectoare, construcțiile reprezintă 80% iar eficiența energetică 20%.

Pentru anul 2019, cele mai relevante activități, din cadrul sectorului B, au fost: codul CAEN 4120 - Lucrări de construcții a clădirilor rezidențiale și nerezidențiale - 28,16%, codul CAEN 5229 – Alte activități anexe transporturilor - 8,52% și codul CAEN 4322 - Lucrări de instalații sanitare, de încălzire și de aer condiționat - 7,93%.

### ***Sectorul C – TIC, industria 4.0 și automotive***

La nivel regional sectorul C - TIC, industria 4.0 și automotive deține 10% din valoarea cifrei de afaceri realizate de IMM-urilor din domeniile de specializare inteligentă, din cadrul Regiunii Vest. Pentru intervalul de timp 2015-2019, sectorul a manifestat o traiectorie oscilantă, marcată de creșteri și scăderi semnificative, de la un an la altul.





**Figura 24. Sectorul C - TIC, industria 4.0 și automotive, Regiunea Vest, 2019**

Cea mai mare contribuție la realizarea cifrei de afaceri din acest sector, o au județele Timiș și Arad, care împreună realizează 86% din cifra de afaceri regională. În anul 2019, la nivelul sectorului C – TIC, industria 4.0 și automotive, activau 1.826 firme dintre care 1.624 în subsectorul digitalizare/TIC și 202 în cel al automotive. Ponderea deținută de cele două subsectoare este aproximativ egală, 55% subsectorul TIC și 45% subsectorul automotive.

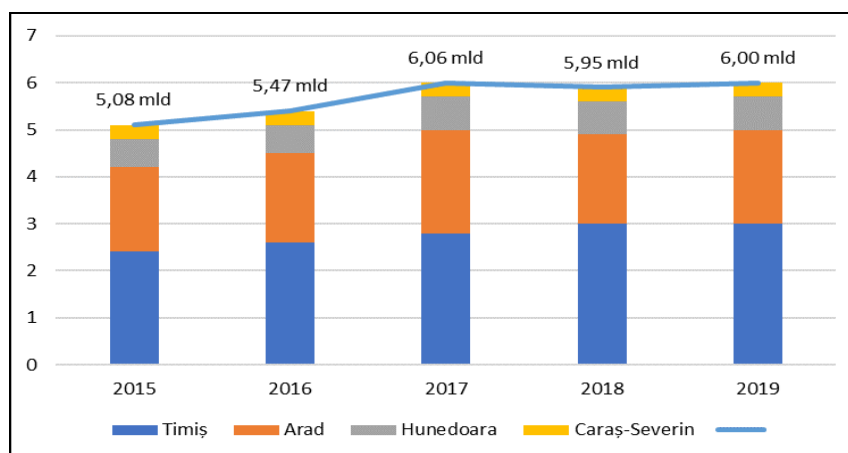
Principalele activități specifice acestui sector sunt: codul CAEN 6201 – Activități de realizare a soft-ului la comandă (software orientat client) - 30,12%, codului CAEN 2932 - Fabricarea altor piese și accesorii pentru autovehicule și pentru motoare de autovehicule - 12,24% și cod CAEN 2790 - Fabricarea altor echipamente electrice - 8,56%. Productivitatea cea mai ridicată a fost înregistrată în domenii precum: cod CAEN 2822 – Fabricarea echipamentelor de ridicat și manipulat - 420.640 lei, cod CAEN 2932 - Fabricarea altor piese și accesorii pentru autovehicule și pentru motoare de autovehicule - 417.570 lei și cod CAEN 2219 - Fabricarea altor produse din cauciuc - 314.036 lei.

### ***Sectorul D – Industria manufacturieră și prelucrătoare***

Având în vedere ponderea pe care o deține în valoarea totală regională a cifrei de afaceri, Sectorul D – Industria manufacturieră și prelucrătoare, reprezintă al treilea sector ca importanță la nivelul Regiunii Vest de sectoarele de specializare inteligentă, cu o pondere de 21,45% din totalul acestora. În perioada 2017-2019, acest sector a înregistrat o ușoară stagnare la nivelul valorii de 6 miliarde lei



UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale  
2014-2020

**Figura 25. Sectorul D – Industria manufacturieră și prelucrătoare, Regiunea Vest, 2019**

Activitățile reprezentative pentru acest sector sunt: cod CAEN 2221 - Fabricarea plăcilor, foliilor, tuburilor și profilelor din material plastic -10,31%, cod CAEN 2229 - Fabricarea altor produse din material plastic - 9,27%, cod CAEN 1520 - Fabricarea încălțămintei - 8,58% și cod CAEN 3109 - Fabricarea de mobilă n.c.a. - 7,32%.

Cel mai mare volum al activităților pentru Sectorul D – Industria manufacturieră și prelucrătoare, a fost înregistrat, în anul 2019, în județul Arad, deținând o pondere de 31%. La nivel regional, 83% din totalul cifrei de afaceri din acest sector se realizează în județele Timiș și Arad.

### ***Sectorul E – Industrii culturale și creative***

Sectorul E – Industrii culturale și creative cumulează 6% din cifra de afaceri înregistrată în cele 6 sectoare de specializare inteligentă, la nivelul regiunii Vest. Cu excepția județului Hunedoara, unde ocupă locul 4, în toate celelalte județe ale Regiunii, acest sector deține poziția a cincea, din punct de vedere al veniturilor.

La nivelul anului 2019, în acest sector au activat 4.735 agenți economici, realizând o productivitate a muncii de 178.815 lei.

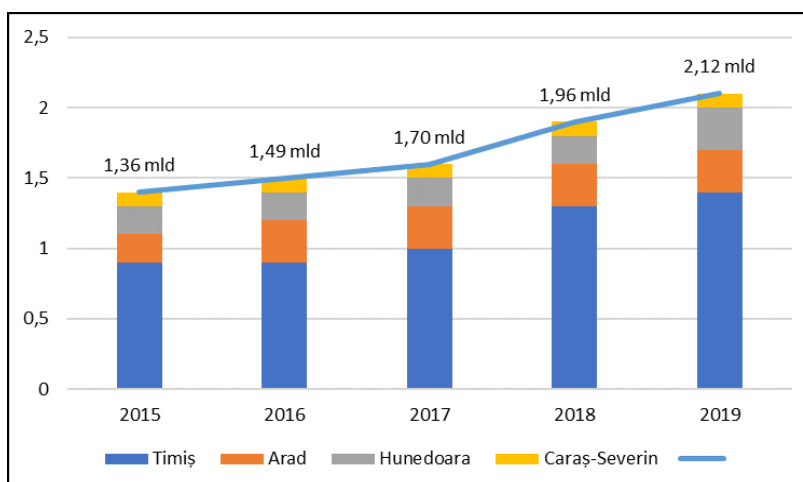




UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

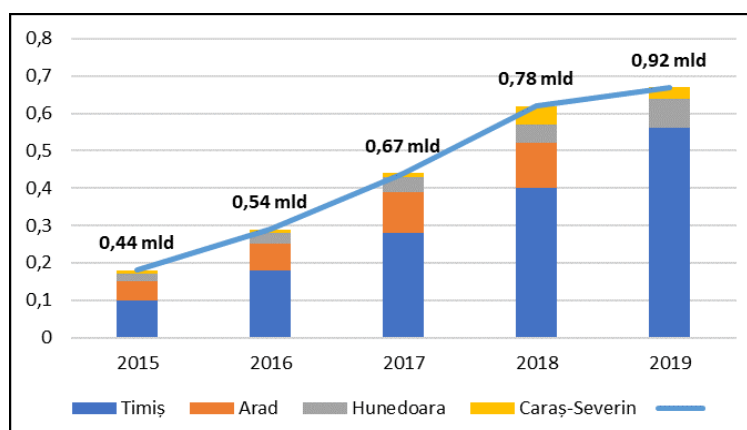


**Figura 26. Sectorul E – Industrii culturale și creative, Regiunea Vest, 2019**

Activitățile reprezentative pentru Sectorul E – Industrii culturale și creative sunt: codul CAEN 7112 - Activități de inginerie și consultanță tehnică legate de acestea - 25,37%, codul CAEN 3250 – Fabricarea de dispozitive, aparate și instrumente medicale stomatologice - de 10,42% și codul CAEN 5829 - Activități de editare a altor produse software cu o pondere de 9,67%.

### **Sectorul F – Sănătate și calitatea vieții**

Aproximativ 3% din cifra de afaceri a celor 6 domenii de specializare inteligentă, la nivel regional, Sectorul F – Sănătate și calitatea vieții a înregistrat creșteri semnificative în perioada 2015-2019.



**Figura 27. Sectorul F – Sănătate și calitatea vieții, Regiunea Vest, 2019**

În anul 2019, la nivelul sectorului activează 1.574, având 5.378 de angajați și o productivitate medie a muncii de 171.112 lei. Domeniile de activitate reprezentative pentru acest domeniu sunt: cod CAEN 8622 - Activități de asistență medicală specializată - 30,92%, cod CAEN





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

8690 - Alte activități referitoare la sănătatea umană - 18,39% și cod CAEN 8623 - Activități de asistență stomatologică - 17,44%.

Cu toate că, la nivel național regiunea Vest reprezintă a doua regiune din punct de vedere al valorii PIB/locuitor, totuși, face parte din grupul inovatorilor modești, la nivelul UE.

Complexitatea și diversitatea resurselor existente la nivelul Regiunii Vest, încă diferențe semnificative în ceea ce privește potențialul fiecărui județ și nivelul de dezvoltare a celor șase domenii de specializare inteligentă, în cadrul acestora. Șuțele Timiș și Arad, sunt considerate motoare ale economiei regionale, în timp ce, celelalte două județe, Hunedoara și Caraș-Severin, încearcă identificarea de soluții economice sustenabile și orientarea activităților domeniile de interes regional.

Strategia ce vizează specializare inteligentă are ca scop identificarea și dezvoltarea sectoarelor economice reprezentative, pentru regiune. Aceste sectoare vor avea un impact ridicat asupra economiei regionale și vizează efectuarea de investiții nu doar în acele sectoare ci și în cele altele, având drept scop identificarea și înurajarea dezvoltării altor subsectoare, să devină în viitor, noi domenii de prioritate regională. Identificarea sectoarelor cheie trebuie însoțită de o serie de politici și măsuri care să vizeze sprijinirea fiecărui sector, adaptate specificului acestora și care să permit deblocarea obstacolelor existente în calea inovării și evident posibilitatea de valorificare a întregului lor potențial.

Atingerea obiectiv prezentat are la bază următoarele obiective specifice:

- ❖ Creșterea rolului cercetării-inovării aplicative.
- ❖ Preluarea tehnologiilor înalte.
- ❖ Accentuarea potențialului inovativ al IMM-urilor

## 4. Analiza SWOT a Regiunii Vest

### 4.1. Punctele tari – Regiunea Vest

#### **Industria și IMM**

- Situația regiunii la extremitatea vestică a României pe principalele trasee rutiere și ferate de intrare dinspre Vest în România, precum și pe traseele dintre Vestul Europei și Balcani, respectiv Asia Mică;
- Tradiția industrială a Regiunii Vest;
- Diversitatea domeniilor de activitate a firmelor în județele Arad și Timiș;
- Existența unei forțe de muncă bine calificate și instruite în industrie;
- Sector dezvoltat al exploatarei și prelucrării lemnului în județele Caraș-Severin și Hunedoara;
- Sector activ al confecțiilor textile, pielărie și încălțăminte;
- Dezvoltarea puternică a sectorului privat în comerț și servicii;
- Existența centrelor de învățământ superior cu tradiție în domeniu;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Structuri industriale diversificate care facilitează cooperarea inter și intraramuri economice, precum și achiziționarea pe plan local a unei game largi de produse intermediare;
- Existența unei game variate de materii prime necesare industriei;
- Localizarea în regiune a unor importante firme multinaționale din domeniile IT și automotive;
- Număr mare de investitori străini care operează în Regiunea Vest.

### ***Infrastructura***

- Rețeaua de transport relativ dezvoltată în Arad și Timișoara;
- Majoritatea locuitorilor din mediul urban sunt conectați la rețeaua de telefonie fixă;
- Regiunea dispune de patru aeroporturi, două dintre ele fiind internaționale;
- Județul Timiș înregistrează cea mai mare densitate a sistemului feroviar;
- Rețea dezvoltată de distribuție a energiei electrice;
- Număr mare de licee și instituții de învățământ superior;
- Existența a cinci drumuri europene de importanță strategică;
- Regiunea este străbătută de coridoare pan-europene (rutiere și fluvial).

### ***Cercetare-Dezvoltare-Inovare***

- Tradiție universitară de peste 80 de ani și preocupări în cercetare confirmate prin lucrări de publicate în țară și străinătate încă din perioada interbelică;
- Experiență îndelungată în cercetare a personalului din institute și universități;
- Diversitate științifică și culturală, institutele de cercetare activând în domenii foarte variate ale științei;
- În unele institute și universități se formează noi centre de cercetare care sunt acreditate de CNCIS, funcționând și centre de excelență fără personalitate juridică;
- Autoritățile locale au sprijinit de fiecare dată, inclusiv financiar, acțiunile științifice ce au avut loc în regiune.

### ***Turism***

- Zone alpine cu vârfuri de peste 2500 m, ideale pentru practicarea turismului sportiv de vară și de iarnă;
- Zone cu complexitate mare de resurse naturale;
- Regiunea deține o pondere ridicată din piața turismului de afaceri și de tranzit;
- Centre turistice cu tradiție;
- Piață tradițională de turism local și transfrontalier;
- Regiunea e străbătută de drumuri europene;
- Natură în mare parte neatinsă și nepoluată;
- Folclorul și tradițiile culinare ale regiunii;
- Numeroase biserici și mănăstiri;
- Vestigii industriale: tren clasic, locomotive cu abur, hale, instalații industriale și miniere, lucrări hidrotehnice;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Lacuri de acumulare parțial sau deloc amenajate, Defileul Dunării, Cheile Nerei, Culoarul Cerna-Jiu, Lunca Muresului, variate fenomene carstice;
- Stațiuni balneo-climaterice de tradiție;
- Podgorii – degustări de vinuri;
- Zone protejate cu suprafețe întinse (rezervații naturale, parcuri, etc.);
- Sursa de venituri principale (lemn și vânat), sursă suplimentară de venituri (fructe de pădure, melci, ciuperci);
- Excedent de spații de locuit în gospodăriile din zonă.

### **Resurse umane și piața forței de muncă**

- Dinamica pieței forței de muncă determinată de dinamica economiei regionale (cu disparități intraregionale pronunțate);
- Existența unei tradiții de încurajare a investițiilor în capitalul uman;
- Existența centrelor universitare în toate județele regiunii;
- Calificarea profesională prin formare inițială se realizează prin sistemul de învățământ public, (aproape în exclusivitate) acesta asigurând o acoperire foarte bună a tuturor domeniilor de calificare (specializări și meserii) la toate nivelele de calificare (ISCOP și ISCED 97);
- Existența unor specialiști calificați în domeniul consilierii și orientării pentru carieră la nivelul regiunii și finanțare națională pentru resurse umane;
- Participarea la programe de referință ale UE (Open Guidance and Advisory System for an Open Europe);
- Existența Planului Regional de Acțiune pentru Învățământul Profesional și Tehnic și a unor Planuri Locale de Acțiune pentru Învățământul Profesional și Tehnic bine elaborate, cu date relevante și actualizate.

### **Dezvoltare rurală, Agricultură și Silvicultură**

- Forme variate de relief;
- Pondere mare a zonelor dominant agricole și forestiere;
- Rezervații și zone protejate recunoscute;
- Zone cu complexitate mare de resurse nature;
- Balanța pozitivă a migrației nete în județele Arad și Timiș;
- Pondere mare a suprafeței agricole ce revine pe locuitor în județele Timiș și Arad;
- Încărcătura peste media pe țară a efectivelor de animale raportat la terenul agricol;
- Calitatea bună a terenului agricol în zonele de câmpie;
- Existența universității agronomice din Timișoara precum și a instituțiilor de pregătire preuniversitară din regiune care creează potențial de forță de muncă;
- Tradiție în practicarea agriculturii;
- Zone cu tradiție în cultivarea pomilor fructiferi și a viței de vie;
- Suprafața mare de pădure pe locuitor (în județele Caraș-Severin și Hunedoara);







UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Surse importante de venituri prin exploatarea pădurilor și a fondului cinegetic;
- Surse suplimentare de venituri (fructe de pădure, melci, ciuperci, turism);
- Rețeaua de drumuri forestiere deservește și comunitățile rurale;
- Excedentul de spații în gospodăriile din zonă;
- Existența caselor construite în stil tradițional;
- Existența unui număr mare de personal calificat sau policalificat în rural;
- Locuințele, din punct de vedere al spațiului, se situează peste mărimea medie pe țară;
- Locuințe construite din materiale durabile;
- Locuințele noi au dădari corespunzătoare;
- Localitățile cu dotări peste media pe țară;
- Apariția telefoniei alternative mobile;
- Spațiul rural nepoluat, în special în zonele înalte;
- Zone întinse acoperite de păduri, având un important rol în asigurarea echilibrului ecologic în zonele de deal și de munte;
- Zone protejate pe suprafețe întinse (rezervații naturale, parcuri).

#### **4.2. Punctele slabe – Regiunea Vest Industrie și IMM**

- Existența zonelor mono-industriale, în curs de restructurare care se confruntă cu acute probleme sociale;
- Existența unor industrii poluante, mari consumatoare de energie;
- Ponderea mică a industriei cu tehnologie de vârf;
- Puternice disparități în cadrul regiunii;
- Preponderența structurilor industriale caracterizate printr-o utilizare extensivă a forței de muncă și a materiilor prime;
- Număr redus de IMM-uri în zonele defavorizate și în mediul rural;
- Ineficiența exploatărilor miniere;
- Șomaj ridicat, în special în județele Caraș-Severin și Hunedoara;
- Slaba cooperare între industrie și pentru dezvoltarea firmelor care pot oferi produse/servicii în faza de construcție a autostrăzii cât și în creșterea atractivității regiunii pentru potențialii investitori;
- Inexistența unui sistem stimulativ pentru înființarea de IMM-uri în domeniile economice deficitare Slabă răspândire a băncilor, în afara zonelor urbane;
- Regresul pieței tradiționale interne Lipsa unui sistem informațional adecvat susținerii activităților din toate ramurile economiei, în vederea diversificării gamei serviciilor și activităților productive Infrastructura de susținere a activității IMM-urilor neuniform





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

repartizată în regiune, și lipsa acestora în special în zonele cu mari probleme de reconversie  
Investiții scăzute în resursele umane ale IMM-urilor;

- Lipsa de parteneriate eficiente între mediul de afaceri și școală;
- Număr redus de firme care au implementat sisteme de management conform standardelor internaționale (ISO 9000, ISO 14000, HACCP, OHSAS 18000);
- Incoerența legislativă în ceea ce privește procesul descentralizării, mai ales cu referire la descentralizarea fiscală;
- Declinul industriei miniere și siderurgice;
- Insuficiente incubatoare de afaceri și performanță necorespunzătoare a celor existente;
- Existența în mediul urban a multor situri industriale abandonate;

### **Infrastructura**

- Densitatea drumurilor modernizate este foarte mică în anumite zone ale regiunii;
- Lipsa rețelelor de gaz metan în zonele rurale și urbane defavorizate;
- Existența unor zone, în special în mediul rural, aproape izolate din punct de vedere al rețelei telefonice de comunicație;
- Inexistența unei autostrăzi;
- Sisteme necorespunzătoare de epurare a apelor, de colectare și reciclare a deșeurilor menajere;
- Numărul copiilor ocrotiți în sistem rezidențial se menține ridicat;
- Insuficientă implicare din partea consiliilor locale în dezvoltarea serviciilor comunitare pentru copil și familie, la nivelul comunităților respective;
- Servicii insuficient diversificate pentru diferitele categorii de persoane defavorizate (inclusiv pentru tinerii proveniți din centrele de plasament);
- Insuficiente incubatoare de afaceri și slabă performanță a celor existente.

### **Cercetare-Dezvoltare-Inovare**

- Unele institute nu și-au adaptat activitatea de cercetare la nevoile actuale ale economiei;
- Puțini tineri lucrează în cercetare, ei preferând alte locuri de muncă mai bine remunerate;
- Insuficientă cunoaștere a ofertelor de proiecte europene;
- Dotare tehnică depășită în institutele de cercetare;
- Necorelarea cererii cu oferta existentă în cercetare-dezvoltare;
- Implicarea inefficientă a universităților în activitățile de cercetare - inovare, fără rezultate concrete pentru mediul de afaceri;
- Domeniu slab remunerat ;
- Slabă colaborare a autorităților administrative cu structurile CDI ;
- Desființarea unor institute de cercetare cu tradiție din zonă.

### **Turism**

- Lipsa unui sistem unitar de administrare a zonelor protejate care să permită practicarea turismului în aceste zone;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Nivel redus de educație a turiștilor în vederea practicării ecoturismului;
- Noțiuni reduse de management, legislație, operare pe calculator în vederea rezervării online și necunoașterea suficientă a limbilor străine de către cei implicați în rețelele de turism rural;
- Poluare punctuală;
- Zone alpine cu utilizare minimă;
- Informație și hărți turistice insuficiente;
- Lipsa sau slaba calitate a marcajelor turistice;
- Infrastructura de acces către obiectivele turistice este slab dezvoltată;
- Număr redus de resurse umane specializate în domeniu;
- Număr redus de organizații de promovare a turismului;
- Nu există reglementări pentru posibilitatea folosirii bazelor din silvicultură în cadrul circuitului turistic;
- Slaba colaborare cu operatorii de turism;
- În zona de munte există multe localități care nu beneficiază de rețele de utilități (apă, canal);
- Spații neadecvate pentru depozitarea și reciclarea deșeurilor în zonele turistice;
- Lipsa sistemului de colectare a gunoierului menajer și folosirea bazinelor râurilor ca și groapă de gunoi a satului;
- Oferta de servicii turistice este slabă din punct de vedere calitativ;
- Lipsa sau slaba calitate a infrastructurii specifice activităților turistice acolo unde există un potențial ridicat de resurse naturale;
- Degradarea progresivă a patrimoniului cultural-turistic;
- Raportul calitate preț inadecvat pentru produsele turistice din regiune;
- Lipsa de educație a populației din mediul rural privind posibilitatea practicării turismului rural și absența pachetelor turistice pe acest segment;
- Slaba reprezentare a turismului de nișă în zonă de afaceri turistic.

### ***Resursele umane și piața forței de muncă***

- Corelarea deficitară a cererii cu oferta de pe piața de muncă;
- Nivelul de calificare certificat al forței de muncă, profilul de competențe certificate ale persoanelor aflate în șomaj, în căutarea unui (alt) loc de muncă nu corespund cerințelor specifice ale angajatorilor;
- Neconcordanța între calificarea resurselor umane din administrațiile publice locale și atribuțiile existente în fișa postului;
- Utilizarea insuficientă a resurselor umane din administrațiile publice locale;
- Oferta de calificare/reconversie nu este suficient de diversificată și nu există o concurență între ofertanții de formare, această situație fiind un obstacol pentru o ofertă flexibilă și adaptată nevoilor de dezvoltare personală și profesională a clienților;



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Nevoia unei schimbări de paradigmă (mai ales în cazul formării inițiale) definită prin sintagma o calificare = pentru mai multe meserii, în loc de filozofia tradițională de tipul: o calificare = o meserie;
- Lipsa de parteneriate eficiente între școală și mediul de afaceri;
- Lipsa unei platforme de fuzionare a cunoașterii și informației necesare procesului de e-Learning pentru educația continuă la nivelul întregii regiuni;

### ***Dezvoltare rurală, Agricultură și Silvicultură***

- Existența unor zone rurale amplasate în areale cu factori naturali de risc (alunecări de teren, seismicitate ridicată, surse de apă reduse, inundații);
- Densitatea mică a populației în zonele de munte;
- Sărăcia populației din mediul rural;
- Balanța negativă a migrației nete în județele Caraș-Severin și Hunedoara;
- Grad mare de îmbătrânire a populației rurale (în județele Caraș-Severin și Hunedoara);
- Rata natalității mică (în județele Caraș-Severin și Hunedoara);
- Slaba tendință de asociere (în județele Caraș-Severin și Hunedoara);
- Lipsa culturilor alternative și monocultura vegetală;
- Lipsa filierelor de depozitare-valorificare;
- Pierderea unor însemnate suprafețe de pajiști prin invadarea acestora cu vegetație lemnoasă nevaloroasă;
- Lipsa de informații în domeniu;
- Productivitate scăzută în agricultură cauzată de fărâmițarea terenurilor aflate în proprietate privată, irigații necorespunzătoare, unități de producție mici;
- Existența unor suprafețe agricole necultivate și nevalorificate aflate în proprietate privată și de stat;
- Nu există în mediul rural filiere de valorificare a lemnului;
- Nu există reglementări pentru posibilitatea folosirii bazelor din silvicultură pentru turism;
- Lipsa de cunoștințe a celor care vor să practice turismul rural;
- Lipsa promovării;
- Slaba diversificare a serviciilor agro-turistice;
- Lipsa colaborării cu operatorii de turism;
- Lipsa pachetelor turistice în mediul rural și lipsa educației în acest domeniu;
- Lipsa locurilor de muncă pentru cei de vârstă mijlocie și mare;
- Monocalificare în zone întinse;
- Închiderea unor întreprinderi de stat;
- Lipsa investițiilor în vederea diversificării economiei rurale;
- Numărul scăzut de IMM-uri în mediul rural;
- Majoritatea locuințelor sunt construite înainte de 1970;



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- În zona de munte există multe localități care nu beneficiază de rețele de utilități (apă, canal);
- Lipsa unui sistem eficient de asigurare a locuințelor împotriva dezastrelor și calamităților;
- Număr mic de medici în mediul rural;
- Slaba dotare a cabinetelor și lipsa medicilor specialiști în mediul rural;
- Gradul mic de complexitate în învățământul din mediul rural;
- Zone industriale care poluează;
- Inexistența sistemului de colectare a deșeurilor menajere în mediul rural;
- Folosirea apelor ca și groapă de gunoi a satului.

#### **4.3. Oportunități Regiunii Vest Industrie și IMM**

- Creșterea numărului de investitori în județele Caraș-Severin și Hunedoara ca urmare a fenomenului de migrare a acestora dinspre polii Arad și Timișoara către estul regiunii;
- Transferul de tehnologie și know-how spre firmele care lucrează în lohn, care în condițiile creării de mărci proprii și a unei imagini către exterior se pot dezvolta;
- Mediatizarea oportunităților de afaceri din regiune, inclusiv cele din zonele defavorizate;
- Programele de finanțare a Parcurilor Industriale și a Parcurilor Tehnologice;
- Construirea autostrăzii Nădlac -Arad - Timișoara - Deva - Sibiu ar avea un impact semnificativ atât pentru dezvoltarea firmelor care pot oferi produse/servicii în faza de construcție a autostrăzii cât și în creșterea atractivității regiunii pentru potențialii investitori;
- Reorientarea băncilor în vederea sprijinirii înființării și dezvoltării sectorului IMM-urilor prin diversificarea serviciilor bancare;
- Întărirea/specializarea instituțiilor care oferă servicii de consultanță;
- IMM-urile sunt generatoare de noi locuri de muncă;
- Existența unei Asociații Regionale a Întreprinzătorilor care să permită reprezentarea intereselor întreprinzătorilor față de autoritățile locale și centrale și recunoașterea asociațiilor de tip patronal (CCI, Asociații) drept parteneri de discuții de către guvern;
- Mediul favorabil pentru inovații;
- Macrostabilizarea economică și scăderea inflației în limite acceptabile poate crește apetitul pentru credite și investiții în producție și servicii;
- Existența unor spații de producție și capacități de producție nefolosite;
- Accesul României la Fondurile Structurale ale Uniunii Europene;
- Existența în Regiunea Vest a Strategiei de Inovare Regională și posibilitatea implementării acesteia;
- Specializarea parcurilor industriale pe domenii de activitate în funcție de specificul și potențialul zonei, precum și valorificarea zonei libere Arad-Curtici;



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Creșterea competitivității întreprinderilor prin investiții în proiecte de cercetare - dezvoltare - inovare;

### **Infrastructură**

- Dezvoltarea cooperării transfrontaliere în scopul dezvoltării infrastructurii;
- Dezvoltarea comerțului electronic și a posibilităților de plată electronică a diferitelor taxe locale;
- Prezența și dezvoltarea în incinta aeroportului internațional Timișoara a terminalului CARGO pentru transport marfă;
- Dezvoltarea învățământului la distanță;
- Demararea navigării pe canalul Bega;
- Existența proiectelor ce vizează dezvoltarea învățământului profesional și tehnic-crearea unor școli de arte și meserii pilot;
- Existența unui program de înființare de campusuri școlare (realizarea de unități școlare complexe pentru educarea și pregătirea resursei umane solicitate de piața forței de muncă și de dezvoltarea regională);
- Finanțarea parcurilor industriale din fondurile structurale ale Uniunii Europene;
- Dezvoltarea aeroportului Timișoara ca centru regional internodal (aerian, feroviar și rutier);
- Amenajarea pentru navigare a Canalului Bega și a râului Mureș.

### **Cercetare – Dezvoltare – Inovare**

- Oferta de burse pentru tineri poate fi folosită la stimularea acestora să rămână în institute de cercetare;
- Legea cercetării și statutul cercetării ordonează mediul academic din România;
- Existența strategiilor locale de dezvoltare (Parc Tehnologic, Parc Industrial) stimulează și direcționează cercetarea din regiune;
- Programe PHARE-CBC și proiecte de cooperare transfrontalieră;
- Acces liber pentru toți cercetătorii la Programul Cadru 6 al Uniunii Europene;
- Existența Asociației pentru Cercetare Multidisciplinară din Zona de Vest a României ACM-V;
- În cadrul ADR Vest s-a desfășurat proiectul "Regional Innovation Strategy" care este corelat cu proiectul dezvoltării regionale;
- Existența brevetelor de invenții premiate la expozițiile internaționale de la Viena și Bruxelles;
- Implicarea marilor investitori străini în activități de inovare tehnologică sau chiar de înființare a centrelor de inovare în cadrul unităților economice din regiune.

### **Turism**

- Atragerea marilor operatori internaționali de turism în regiune și integrarea Regiunii Vest în circuitele turistice internaționale;
- Crearea și valorificarea unor circuite turistice tematice;
- Conservarea și valorificarea ariilor naturale protejate din regiune în vederea exploatarea acestora ca atracții turistice;
- Organizarea unor campanii de informare și promovare a agroturismului și a turismului rural;



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Valorificarea potențialului turistic speologic;
- Crearea și promovarea produselor turistice cu specific regional;
- Introducerea porțiunii de Dunăre din regiune în circuitul turistic;
- Potențial de turism cultural;
- Posibilități de silvo-turism;
- Dezvoltarea în zonele alpine izolate a turismului montan;
- Mesteșuguri artisanale;
- Recâștigarea atractivității centrelor turistice tradiționale pentru turiștii autohtoni și cei din Serbia, Ungaria, Cehia, Slovacia;
- Înființarea și dezvoltarea pensiunilor rurale;
- Amenajarea unor trasee de drumeție;
- Implementarea conceptului Nord-American "Off – Highway – Motor Vehicle Recreation" și stabilirea primului parc de acest gen în Europa;
- Posibilitatea de ameliorare a traseelor turistice cu sterilul de mină și deșeurile siderurgice (zgura);
- Reducerea eroziunii drumurilor agricole și forestiere create și folosite într-o manieră spontană prin repararea și întreținerea acestora ca urmare a practicării turismului;
- Existența școlilor în domeniu la toate nivelele;
- Reintroducerea regiunii în circuitul turistic internațional;
- Regimul silvic, reglementat legal, poate avea efecte favorabile asupra mediului și turismului;
- Perspectiva găzduirii turiștilor conduce la îmbunătățirea dotărilor;
- Convergența de interese pentru dezvoltarea turismului;
- Existența unor meșteri populari capabili să transmită cunoștințele lor tinerilor;
- Dezvoltarea parteneriatului școală – mediu de afaceri turistic;
- Potențial turistic diferit din punct de vedere turistic al județelor din regiune, ceea ce permite specializarea acestor pe tipuri diferite de turism;
- Potențial de dezvoltare a unor parteneriate / asocieri între unități administrativ – teritoriale cu interese comune pentru dezvoltarea turismului;
- Implicarea aparatului de specialitate al instituțiilor prefectului în mediatizarea programelor / proiectelor care vizează dezvoltarea turismului;
- Dezvoltarea de circuite turistice tematice la nivel de regiune;

### ***Resurse umane și piața forței de muncă***

- Numărul companiilor care se găsesc în această zonă condiții de stabilitate și resurse umane utilizabile pentru investiții este în creștere;
- Dezvoltarea agroturismului oferă posibilitatea reconversiei forței de muncă disponibilizate;
- Apariția altor investiții în regiune, în alte domenii ale economiei și cu productivitate sporită;
- Raportul cost/calitate pentru forța de muncă este avantajos pentru angajatori;



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Ponderea nevoilor de calificare arată o tendință de creștere pentru calificări tehnice cu studii medii și studii superioare (nivel 3,4 ISCOM) în raport cu calificările inferioare (nivel 2,1 ISCOM);
- Investițiile de tip lohn constituie o soluție pe termen scurt pentru absorbția forței de muncă disponibile;
- Cadru legislativ flexibil și corelat cu cel european în domeniul calificărilor profesionale prin sistemul de învățământ (formare inițială);
- Existența programelor de finanțare din partea UE și finanțare națională pentru resurse umane;
- Cadrul European al Calificărilor (EQF) – document de lucru al Comisiei Europene SEC (2005) 957 din 08.07.2005;
- Înființarea Centrului Regional de Resurse cu oferirea de training și formare către mediul privat din regiune pe diferite domenii (vezi RIS);
- Existența unui program de înființare de câmpusuri școlare (realizarea de unități școlare complexe pentru educarea și pregătirea resursei umane solicitate de piața forței de muncă și de dezvoltarea regională);
- Autorizarea ca furnizori de formare a cât mai multe școli din regiune care să formeze personal conform cerințelor agenților economici;
- Apariția agențiilor de muncă temporară;
- Dezvoltarea în toate județele regiunii a unei baze de date în vederea corelării ofertei cu cererea de pe piața forței de muncă.

### **Dezvoltare rurală, Agricultură și Silvicultură**

- Imediata vecinătate cu Serbia și Ungaria;
- Înfrățirile dintre comunele din regiune cu cele din alte țări;
- Apariția legislației care să contracareze emigrarea;
- Apariția fondurilor pentru dezvoltarea gospodăriilor mici (ex. FIDA);
- Apariția unor fonduri pentru spațiul rural;
- Legea exploatației agricole;
- Existența școlilor la toate nivelele pentru îmbunătățirea cunoștințelor în domeniu;
- Existența cercetării în domeniu;
- Asocierile dintre fermieri;
- Interesul crescut pentru agroturism;
- Prețul scăzut al terenurilor agricole;
- Promovarea și stimularea asociațiilor agricole în scopul exploatații intensive a terenurilor;
- Cererea la export de produse agricole ecologice;
- Regimul silvic, reglementat legal, are efecte favorabile asupra mediului;
- Sursa pentru o serie de activități în mediul rural;
- Asigură locuri de muncă;







UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Valorificarea terenurilor agricole degradate și nevaloroase;
- Existența fondurilor pentru dezvoltarea acestor activități;
- Oportunitățile create de spațiul natural, cultural și construit al zonei;
- Legislația favorizează angajarea șomerilor și a tinerilor;
- Existența unor spații adecvate pentru desfășurarea de activități industriale;
- O serie de produse specifice ruralului care se valorifică prost sau deloc pe piață se pot prelucrate în comun;
- Perspectiva găzduirii turiștilor conduce la îmbunătățirea dotărilor;
- Calamitățile naturale din anul 2005 au generat o imagine a necesității asigurării locuințelor;
- Creșterea numărului de posturi telefonice din mediul rural;
- Facilități acordate de la bugetul statului în vederea stabilirii tinerilor în mediul rural;
- Introducerea facilităților fiscale pentru agenții economici care investesc în proiecte de protecție a mediului;
- Promovarea investițiilor de mediu în zone de risc ecologic;
- Posibilități de acces la fonduri nerambursabile în scopul soluționării problemelor de mediu;
- Existența unor proiecte pentru construcția și modernizarea stațiilor de epurare a apei.

#### **4.4. Amenințările Regiunii Vest**

##### **Industrie și IMM**

- Creșterea nivelului de trai, respectiv creșterea salariilor va conduce la mutarea în alte regiuni a firmelor care produc în lohn;
- Specializarea îngustă din zonele monoindustriale și lipsa unor programe de reorientare profesională coerente reduce atractivitatea acestor zone pentru investitori;
- Posibilitatea neadaptării agenților economici locali, regionali la condițiile de calitate impuse de UE;
- Invadarea pieței cu produse din import;
- Lipsa unor corelări ale programelor de dezvoltare a infrastructurii și nevoile de echipare a zonelor cu potențial de dezvoltare a IMM-urilor;
- Stabilirea arbitrară a prețurilor / tarifelor serviciilor publice datorită poziției de monopol;
- Forța de muncă angajată la negru;
- Competiția nelocală datorată pieței negre;
- Inexistența unei infrastructuri de cercetare performante scade posibilitățile și apetitul tinerilor cercetători valoroși de a rămâne în România;
- Firmele care nu au certificarea unui sistem de management conform standardelor internaționale (ISO 9000, ISO 14000, HACCP, OHSAS 18000, ISO 17799 / BS 7799 și/sau ISO 17025) își riscă existența pe o piață concurențială europeană;
- Politica fiscală în continuă schimbare face dificilă planificarea eficientă a unei afaceri.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

### ***Infrastructura***

- Necorelarea politicilor macroeconomice (bugetare, monetare și fiscale) cu realitățile și nevoile existente;
- Dezvoltare necorespunzătoare a infrastructurii de afaceri;
- Creșterile prețurilor la serviciile de telecomunicații și transport;
- Existența unei infrastructurii de transport insuficient exploatate;
- Costuri ridicate la carburanți și piese de schimb;
- Degradarea dotărilor unor instituții de educație;
- Neadaptarea infrastructurii de transport la cererea existentă;
- Calitatea slabă a execuției lucrărilor în infrastructura rutieră și feroviară;
- Întârzierea înființării de parcuri industriale.

### ***Cercetare – Dezvoltare – Inovare***

- Există riscul ca produsele cercetării să nu poată fi valorificate în regiune, în beneficiul regiunii;
- Necunoașterea limbilor străine limitează accesul la programele europene;
- Lipsa unei politici pentru dotarea cu aparatură nouă a institutelor de cercetare riscă să le scoată în afara competiției naționale și internaționale;
- Număr încă redus de utilizatori casnici conectați la internet;
- Neechivalarea studiilor universitare din România de către universitățile din străinătate;
- Migrarea cercetătorilor din instituțiile de cercetare către mediul de afaceri din țară sau străinătate;

### ***Turism***

- Sacrificarea turismului activ pe "altarul" greșit interpretat al protecției mediului;
- Întârzieri în privatizarea unităților din turism;
- Administrația publică nu este receptivă în legătură cu importanța dezvoltării turismului în regiune;
- Calitatea mediului în unele zone influențează negativ dezvoltarea turismului;
- Ofertele de produse turistice ale regiunii nu sunt competitive internațional;
- Concurența puternică din partea țărilor vecine;
- Nu s-a reușit atragerea în circuitul turistic al regiunii a segmentului de populație cu venituri mici;
- Dezvoltarea industrială, agricolă, silvică și proprietatea privată pot limita libertatea de practicare a turismului activ;
- Reticența populației în legătură cu găzduirea de turiști în propria casă;
- Confuzie între noțiunile de musafir și turist;
- Insuficiența folosire a oportunităților acordate turismului rural;
- Investiții scăzute în domeniul turismului;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Existența unor investitori fără potențial, care au bani să achiziționeze o locație turistică, dar nu mai dispun de resurse financiare și de cunoștințe managerial pentru dezvoltarea acesteia.

### ***Resurse umane și piața forței de muncă***

- Fluctuațiile de pe piața forței de muncă depind dramatic de mișcările pieței europene / mondiale, atât în cazul întreprinderilor mari, dar mai ales în cazul celor mici și medii;
- Extinderea practicării muncii la negru;
- Migrarea forței de muncă calificate și mai ales înalt calificate către țările membre ale UE este un proces cu tendințe de creștere având efecte pe termen mediu și lung;
- Investițiile de tip lohn vor migra către zone mai avantajoase pentru investitori, cauzând astfel apariția șomajului secundar;
- Nivelul scăzut al salariilor din învățământ și cercetare;
- Emigrarea în număr mare a forței de muncă bine calificate în statele Uniunii Europene;
- Balanța negativă natalitate – mortalitate.

### ***Dezvoltare rurală, Agricultură și Silvicultură***

- Posibilitatea producerii de inundații;
- Riscul declanșării unor alunecări de tereste;
- Lipsa ofertei locurilor de muncă din mediul rural;
- Migrarea populației tinere către zonele urbane;
- Lipsa unor facilități pentru localnici pentru a nu părăsi zona;
- Lipsa șansei de înnoire a forței de muncă;
- Îmbatrânirea forței de muncă din zonele rurale;
- Lipsa unei rețele informaționale în agricultură;
- Condițiile dificile de viață în zonele agricole rurale;
- Neefectuarea de lucrări privind combaterea eroziunii solului și a alunecărilor de teren;
- Valorificarea necorespunzătoare a producției agricole;
- Necunoașterea legislației în domeniul agriculturii;
- Păstrarea unor metode tradiționale de cultivare a terenurilor agricole;
- Renunțarea la culturile de plante medicinale și tehnice;
- Posibilități reduse de angajare în mediul rural în alte sectoare decât agricultura;
- Distrugerea patrimoniului privat prin nerespectarea reglementărilor existente;
- Slaba corelare între planurile de dezvoltare din silvicultură și agricultură;
- Calitatea proastă a serviciilor;
- Insuficienta folosire a oportunităților acordate turismului rural;
- Lipsa unei politici privind conservarea unor obiective din mediul rural (mori, case, instalații);
- Lipsa de încredere a locuitorilor din mediul rural pentru realizarea activităților industriale;
- Reticența față de produsele industriale fabricate în mediul rural;
- Interesul scăzut al investitorilor pentru zonele rurale izolate;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Creșterea numărului de pacienți pe medic;
- Creșterea numărului de copii neșcolarizați;
- Probleme sociale datorate restructurării întreprinderilor miniere;
- Lipsa unor politici concertate pentru protecția mediului;
- Risc permanent pentru degradarea factorilor de mediu prin nerespectarea legislației;
- Tăieri masive de pădure;
- Abandonarea și distrugerea parcurilor rurale.



**"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



**"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Partea I: CONSILIERE ȘI ORIENTARE ÎN CARIERĂ

**Introducere**

**Capitolul I. Planificarea carierei**

**Capitolul II. Autocunoașterea**

**Capitolul III. Decizia de carieră**

**Capitolul IV. Marketing personal**

**Capitolul V. Meseriile viitorului**

**Bibliografie**



**"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## INTRODUCERE

Educația pentru carieră are ca obiectiv principal înzestrarea cu abilități și cunoștințe necesare pentru realizarea unui management eficient al propriei cariere (traseu educațional și profesional).

Educația pentru carieră se impune mai ales datorită condițiilor actuale ale pieței muncii, caracterizată prin flexibilitate și, de multe ori, imprevizibilitate, într-o stare de schimbare continuă.

Locurile de muncă sunt caracterizate tot mai mult printr-o sporire a dificultăților sarcinilor, de a avea inițiativă, a fi motivat și flexibil în exercitarea muncii.

Un alt aspect important este că în majoritatea profesiilor se accentuează rolul abilităților de comunicare eficientă, de muncă în echipă, de rezolvare a conflictelor.

Termenul de carieră deci trebuie înțeles în sensul său pozitiv, de traseu educativ, profesional, social, de complexă dezvoltare personală și integrare socio-profesională reușită a unui individ, proces derulat pe întreaga perioadă a vieții. deoarece o carieră profesională presupune fenomene precum: tatonări și decizii ca și reorientări profesionale, reveniri în sistemul de formare profesională, perfecționare, actualizarea cunoștințelor etc. iar societatea modernă presupune învățare permanentă, se impune, ca o necesitate, orientarea continuă (lifelong guidance) direct asociată învățării permanente (lifelong learning).



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

## Capitolul I. PLANIFICAREA CARIEREI

A-ți planifica o carieră înseamnă a-ți contura obiective de carieră, a-ți stabili un drum pe care vrei să mergi și acțiunile necesare pentru a ajunge acolo unde îți dorești. Planificarea carierei este un proces continuu de ajustare la context și de dezvoltare.

**Tabelul 1.1. Metafore ale carierei**

<p><b>Ascensiunea</b></p> <p>Motto: să ajungi cât mai sus Metodă: să avansezi, să fii promovat Dorințe: bani, statut, responsabilitate, putere Temeri: să rămâi blocat la un nivel sub potențialul tău Întrebare: Cât de repede pot ajunge acolo?</p>	<p><b>Creșterea și dezvoltarea</b></p> <p>Motto: să devin mai bun Metodă: să îți asumi roluri care te ajută să te dezvolti Dorințe: autoactualizare, înțelepciune, competență Temeri: să rămâi același Întrebare: Cum mă va schimba asta?</p>
<p><b>Siguranța</b></p> <p>Motto: să fii în siguranță Metodă: îți asumi riscuri, pui pariuri Dorințe: stabilitate, anagajabilitate, continuitate Temeri: să îți pierzi jobul, să îți schimbi stilul de viață Întrebare: Cum pot păstra lucrurile așa cum sunt?</p>	<p><b>Relaționarea</b></p> <p>Motto: să fi într-un loc în care aparții Metodă: să te centrezi pe dezvoltarea relațiilor Dorințe: comunitate, familie, prețuire, valorizare Temeri: să fii izolat, să nu te încadrezi, conflicte Întrebare: Cu cine mă pot conecta? Pe cine pot cunoaște?</p>
<p><b>Învățarea</b></p> <p>Motto: urmează-ți pasiunea Metodă: găsește oportunități prin care să-ți urmezi interesele Dorințe: educație, noi idei, centrarea pe teme Temeri: rediscutarea acelorași cunoștințe Întrebare: Cum pot explora acest subiect mai departe?</p>	<p><b>Explorarea</b></p> <p>Motto: să tot cauți noi lucruri Metodă: să fii deschis mereu noilor oportunități Dorințe: varietate, provocări, imprevizibil Temeri: să fii blocat într-un post făcând aceleași lucruri la nesfârșit Întrebare: Unde mă poate duce acest lucru?</p>
<p><b>Alegerea</b></p> <p>Motto: Fii în control Metodă: preia controlul în orice ocazie Dorințe: autonomie, independență, decizii libere Temeri: Să ai un șef, să răspunzi în fața cuiva Întrebare: Cum pot face lucrurile în stilul meu?</p>	<p><b>Proba</b></p> <p>Motto: va veni și vremea mea Metodă: să îți observe cineva calitățile Dorințe: recunoaștere, creștere, recompensă Temeri: să fii trecut cu vederea Întrebare: Cine îmi va acorda șansa cea mare?</p>
<p><b>Investiția</b></p> <p>Motto: în final, va merita Metodă: muncești pentru a pune bazele unui viitor Dorințe: stichezi resurse, îți pui visul în aplicare Temeri: să pierzi vremea inutil Întrebare: Ce trebuie să fac pentru a ajunge acolo?</p>	<p><b>Împlinirea</b></p> <p>Motto: să trăiești la înălțimea așteptărilor tale Metodă: să-ți forțezi limitele Dorințe: reușită, merit, împlinire Temeri: să renunți la misiunea ta Întrebare: Cum pot să îmi îndeplinesc misiunea?</p>
<p><b>Definirea</b></p> <p>Motto: ești ceea ce faci Metodă: cauți roluri clar definite Dorințe: identitate, statut, respect Temeri: subminarea sau devalorizarea rolului Întrebare: Ce spune despre mine?</p>	<p><b>Exprimarea</b></p> <p>Motto: să îți exprimi individualitatea Metodă: să găsești oportunități care îți permit să te exprimi Dorințe: creativitate, individualitate, autenticitate Temeri: să trebuiască să te conformezi Întrebare: Pot fi eu însumi?</p>

Sursa: Enhance your career and employability skills, The Careers Group, University of London

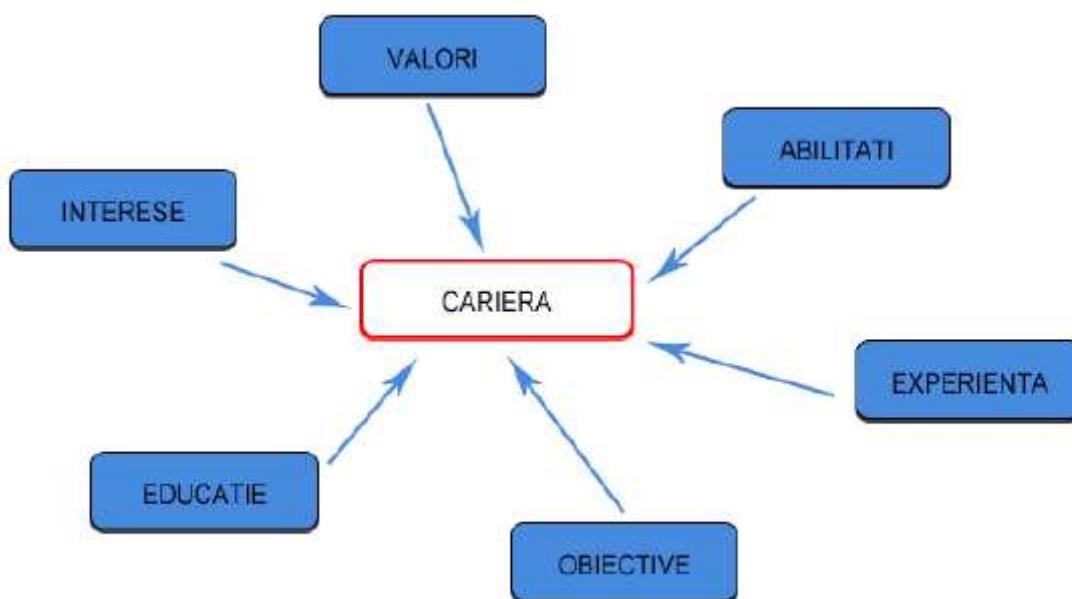


Planificarea carierei se bazează pe crearea unor planuri de carieră realiste, care să îți permită adaptarea la cerințele pieței muncii și performarea optimă a rolurilor. Se referă la a-ți evalua punctele tari și cele slabe, a întreprinde oportunități de dezvoltare și a-ți stabili obiective și planuri prin care să atingi aceste obiective.

Putem să ne punem întrebarea ce tip de carieră am dori să avem, care combinație e mai potrivită pentru noi?

Planificarea carierei este un proces care se realizează în cinci etape:

1. Autocunoașterea/autoevaluarea
2. Explorarea educațională și ocupațională
3. Adoptarea deciziei de carieră
4. Stabilirea unui plan de carieră
5. Promovarea personală



**Figura 1.1. Factorii implicați în alegerea carierei**

### **Identitatea vocațională. Ce să aleg?**

- identificarea diferiților factori implicați în alegerea carierei
- identificarea unor factori personali în propria alegere
- antrenarea abilităților de luare a deciziei în funcție de mai multe criterii



UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale  
2014-2020

Criterii de evaluare a opțiunilor de carieră	OPȚIUNEA MEA .....
A. Interesele mele 1. 2. 3.	
B. Valorile mele legate de muncă 1. 2. 3. 4. 5.	
C. Deprinderile mele 1. 2. 3. 4. 5.	
D. Caracteristicile mele personale 1. 2. 3.	
E. Nivelul educațional pe care intenționez să-l ating	
F. Stilul de viață dorit 1. 2. 3. 4. 5.	
G. Alte nevoi/așteptări 1. 2. 3.	
Pentru fiecare criteriu din prima coloană se notează cu X în dreptul opțiunii care satisface criteriul. La sfârșit se realizează totalul pe fiecare opțiune, astfel încât să reiasă care din opțiunile luate în calcul satisfac mai multe din criteriile importante pentru elev.	



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Etapele deciziei

### 1. Definirea deciziei. Identificarea alternativelor

- ⇒ Despre ce fel de decizie este vorba?
- ⇒ De ce am ales această decizie?
- ⇒ Ce a facilitat luarea acestei decizii?
- ⇒ Ce alternative posibile am identificat?

### 2. Explorarea și evaluarea alternativelor existente.

- ⇒ Care sunt abilitățile, aptitudinile, interesele și atitudinile mele care sunt importante pentru această decizie?
- ⇒ Ce informații am despre această alternativă de carieră?
- ⇒ Care sunt persoanele sau situațiile a căror părere o ascult /care mă influențează în legătură cu această decizie?

### 3. Planul de carieră

- ⇒ Cum mă gândesc să pun în aplicare decizia?
- ⇒ Ce scopuri îmi stabilesc?

### 4. Implementarea deciziei

- ⇒ Cum a funcționat punerea în practică a planului?
- ⇒ Au apărut dificultăți?

### 5. Reevaluarea deciziei

- ⇒ Am avut destule informații despre alternativele pe care le-am identificat? Am evaluat bine aceste informații?
- ⇒ Am ales alternativa potrivită? A fost bine stabilit planul meu?
- ⇒ A mers totul bine când am pus planul în practică?
- ⇒ Ce aș putea optimiza pe viitor?

Efortul individual de planificare a carierei presupune definirea zonei profesionale în care își propune să se dezvolte, stabilirea unui obiectiv dar și a etapelor intermediare pe care trebuie să le parcurgă și implicit alegerea în cunoștință de cauză a pozițiilor și organizațiilor care îi pot sluji scopului final. Încă de la începutul acestui proces, planificarea individuală a carierei trebuie să aibă în vedere câteva elemente definitorii. Curriculum vitae, scrisoarea de intenție și interviul sunt elementele ce definesc planificarea carierei.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Capitolul II AUTOCUNOASTEREA

Recunoașterea punctelor forte constituie primul pas în descoperirea traseului vocațional care să se plieze pe profilul personal al fiecăruia. Pentru evaluarea punctelor forte, trebuie să se răspundă la un set de întrebări ce fac parte dintr-un instrument de evaluare, iar răspunsul poate ajuta în a identifica acele abilități și competențe relaționate cu viața profesională, pe care fiecare dintre noi le folosește cel mai adesea și care aduc satisfacție. Cu cât te cunoști mai bine, cu cât știi mai multe despre punctele tale forte, cu atât mai mult poți reuși să identifici ce anume îți place.

Întrebările sunt următoarele:

- 1. Descrie pe scurt o experiență plăcută care îți vine în minte și care te are pe tine ca unul dintre actorii principali. Ce ai făcut pentru a ajunge în această situație plăcută și ce calități ale tale au fost puse în evidență?*
- 2. Ce activități îți plac cel mai mult? Te poți gândi la orice tip de activități, de la hobby-uri, la acțiuni de voluntariat, muncă, timp petrecut cu prietenii sau familia.*
- 3. Gândește-te la ultimul proiect pe care l-ai avut. Care a fost partea care ți-a plăcut cel mai mult și de ce?*
- 4. După finalizarea studiilor, care sunt domeniile în care consideri că vei continua să citești? Ce anume ți-a atras atenția astfel încât să îți dorești să aprofundezi conținutul?*

Dupa ce se raspunde la aceste întrebări, trebuie să găsești acele puncte comune care reies din raspunsuri. Identifică abilitățile pe care le ai și pe care le folosești în contexte care îți plac. Care sunt punctele tale forte ce reies în urma mini-interviului?

Analiza SWOT ne ajută de cele mai multe ori să pornim procesul de autocunoaștere, atât pe plan profesional, cât și personal. Analiza SWOT reprezintă o abordare strategică în evaluarea Punctelor Forte (Strengths), a Punctelor Slabe (Weaknesses), a Oportunităților (Opportunities) și a Amenințărilor (Threats) implicate în procesul de identificare a unui loc de muncă și apoi de dezvoltare a unei cariere. Tehnica a fost dezvoltată de către Albert Humphrey (1960) și este folosită cu succes și astăzi atât în domeniul carierei, cât și în alte domenii. Consilierii în carieră au identificat câteva întrebări care să pună în evidență fiecare dintre cadrane pentru persoanele care se află în căutarea unui loc de muncă.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Analiza SWOT

PUNCTE TARI SLABE	PUNCTE SLABE
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI

### ***Întrebări pentru identificarea Punctelor tari:***

- Care sunt calitățile tale?
- Din tot ceea ce faci, la ce te descurci cel mai bine?
- De ce ai ales să îți dezvoltți o carieră în domeniul acesta?
- Ce te motivează pentru cariera aleasă?
- Ceea ce te-a determinat la început să începi studiile în acest domeniu mai reprezintă un factor de motivație?
- Ce nevoi crezi că îți vor fi împlinite printr-o profesie în domeniul ales?
- Care sunt cele mai mari realizări ale tale?
- Cui crezi că se datorează succesul tău?





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Cum măsoară succesul?
- Care crezi că sunt punctele forte pe care tu le aduci la locul de muncă?
- Care este cea mai importantă calitate a ta?

### Întrebări pentru identificarea Punctelor slabe:

- Ce anume ai putea îmbunătăți la persoana ta?
- La ce te descurci cel mai puțin bine?
- Ce anume ar trebui să eviți?
- Care sunt punctele tale slabe din punct de vedere profesional?
- Cum îți afectează punctele slabe performanța în domeniul profesional?
- Gândește-te la cele mai neplăcute experiențe de la școală sau de la un loc de muncă anterior și identifică acele aspecte care ar fi putut conduce spre alegerea facultății de științe politice, administrative și ale comunicării.

### Întrebări pentru identificarea Oportunităților:

- Care sunt punctele de referință din domeniul tău de activitate?
- Faci tot ce ține de tine pentru a crește gradul de expunere pe care îl ai la domeniul de activitate ales?
- Ce tipuri de cursuri de formare poți adăuga educației de care ai beneficiat deja pentru acum?
- Te-ar ajuta din punct de vedere profesional obținerea de diplome suplimentare față de ceea ce îți oferă facultatea? Există cursuri acreditate care să te ajute în dezvoltarea profesională?
- Cât de repede poți avansa în domeniul tău de activitate?

### Întrebări pentru identificarea Amenințărilor:

- Cu ce fel de obstacole te confrunți în domeniul tău de activitate?
- Cerințele din domeniul tău de activitate sunt sau nu în continuă schimbare?
- Care este trendul în acest moment în domeniul în care activezi?
- Care este posibilitatea ca fluctuațiile economice să afecteze într-o manieră negativă domeniul științelor politice, administrative și ale comunicării?
- Există oportunitatea de dezvoltare în domeniul profesional pe care l-ai ales?

În construirea unui plan de carieră ai nevoie **să poți stabili obiective** astfel încât să poți identifica mereu care este punctul în care ai ajuns și care sunt acțiunile tale viitoare. Pentru aceasta e nevoie de stabilirea obiectivelor într-o manieră clară, cu posibilitatea de a fi evaluate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Astfel, dintre strategiile cunoscute în prezent, îți recomandăm formularea obiectivelor în manieră SMART.

Pentru monitorizarea progresului profesional este nevoie să îți formulezi obiective SMART. Un Obiectiv SMART presupune:

**Tabelul 2.1. Obiectivul SMART**

<b>Specific:</b>	Obiectivul trebuie să răspundă la întrebările Cine? și Ce? Obiectivul trebuie să conțină un singur predicat pentru a implica o singură acțiune și a evita astfel eventuale confuzii.
<b>Măsurabil</b>	Obiectivul trebuie să pună în evidență aspectele cantitative, în ce măsură ne așteptăm la schimbare și ce anume presupune această schimbare în termeni exacti Obiectivul specifică în ce măsură pot fi produse schimbări la nivelul populației țintă, chiar și atunci când facem referire la o populație de comportamente.
<b>Abordabil</b>	Obiectivul trebuie să fie astfel formulat încât să poată fi atins având la dispoziție anumite resurse
<b>Realist</b>	Obiectivele sunt folositoare atunci când se adresează unei probleme exacte și o abordează cu pragmatism, presupunând o serie de pași ce pot fi parcurși într-o anumită perioadă de timp. Obiectivele care nu sunt relaționate direct cu o problemă identificată vor constitui mai degrabă o piedică decât un ajutor în parcurgerea traseului profesional.
<b>Incadrat în Timp</b>	Obiectivul trebuie să presupună o anumită unitate de timp până la care trebuie îndeplinit. Aceasta ajută la planificarea acțiunilor și la evaluarea progresului

**Exemplu de obiectiv formulat într-o manieră NON-SMART**

*Îmi voi găsi un loc de muncă în perioada următoare.*

**Exemplu de obiectiv formulat într-o manieră SMART**

*În decurs de 2 luni voi participa la 3 interviuri de angajare în vederea obținerii unui loc de muncă în domeniul administrării afacerilor agricole.*

**Exemple de obiective**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Pentru a verifica dacă obiectivul formulat de tine este într-o manieră SMART poți parcurge următoarea listă de întrebări ajutătoare:

### 1. Este acest obiectiv unul SMART?

a. *Specific: Cine? Și Ce?*

b. *Măsurabil: cât de mult se va schimba situația actuală?*

c. *Abordabil: poate fi atins cu resursele disponibile?*

d. *Realist: se adresează unei probleme existente?*

e. *Încadrat în timp: se specifică o unitate de timp în care obiectivul trebuie atins?*

### 2. Este relaționat acest obiectiv cu un singur rezultat?

### 3. Este acest obiectiv formulat într-o manieră clară?

### *Exemple de obiective formulate SMART*

1. Îmi propun ca în timp de un an să urmez un curs acreditat de către Agenția Națională de Calificări în domeniul administrării afacerilor agricole.

2. Îmi propun ca până la finalul anului să particip la cel puțin un program de training în domeniul agribusiness.

3. Îmi propun ca până la finalul lunii să particip la cel puțin o sesiune de consiliere în carieră pentru informare cu privire la oportunitățile de angajare pentru absolvenții ai specializării Agricultură.

### **Auto-eficacitatea**

Conceptul de auto-eficacitate se referă la cât de mult suntem convinși de capacitatea noastră de a determina succesul sau eșecul performanțelor noastre. O încredere scăzută în autoeficacitate de multe ori corespunde cu comportamente evazive, performanțe slabe sau eșecuri, în timp ce persoana care "gândește pozitiv" se așteaptă să aibă o bună șansă de a obține rezultate satisfăcătoare în angajamentele sale.

Auto-eficacitatea reprezintă încrederea în forțele tale cum că vei reuși într-un domeniu bine definit și această autoeficacitate este influențată de propriile percepții și așteptări de la propria persoană și de la cei din jur.

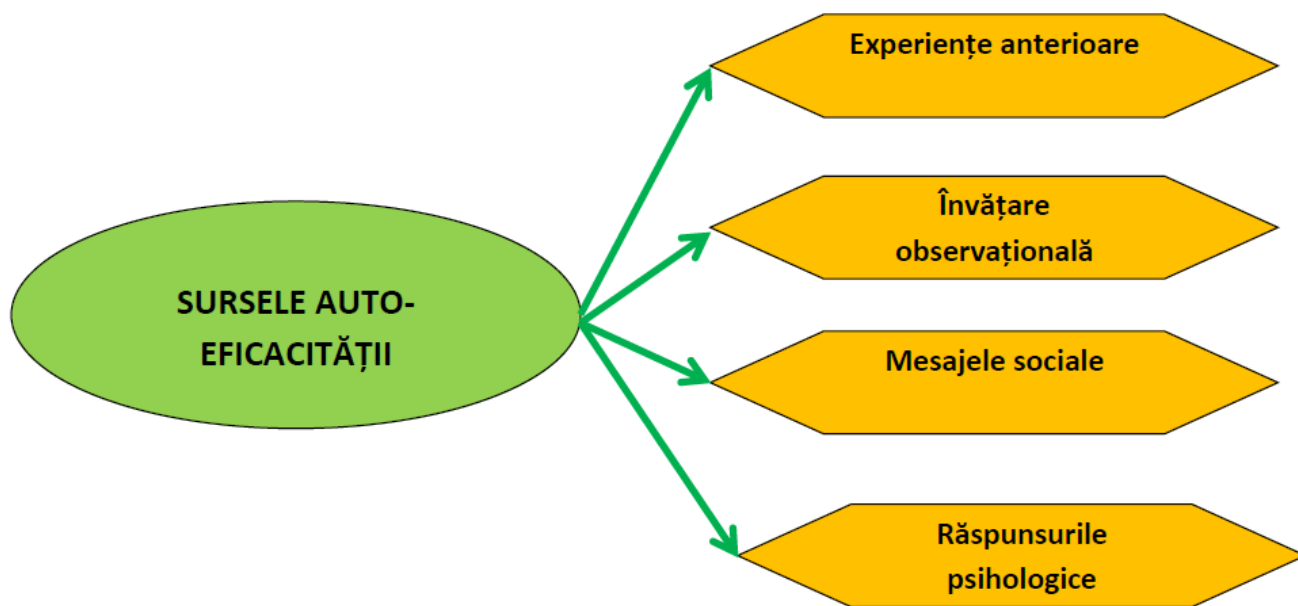




În raport cu o carieră, autoeficacitatea se referă la concepțiile unei persoane cu privire la capacitatea de a iniția și de a susține comportamente relaționate cu identificarea unui loc de muncă, participarea activă în procesul de angajare și antrenarea efectivă pe piața muncii.

**Tabelul 2.2. Comportamentul in domeniul profesional functie de auto-eficacitate**

Persoanele care percep o auto-eficacitate scăzută în domeniul profesional:	Persoanele care percep o auto-eficacitate ridicată în domeniul profesional:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- evită activitățile provocatoare</li> <li>- consideră activitățile dificile ca fiind prea mult pentru ei</li> <li>- se concentrează pe situațiile de eșec și pe rezultatele nefavorabile</li> <li>- își pierde foarte repede încrederea în propriile abilități</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consieră problemele ca fiind provocări</li> <li>- dezvoltă un interes ridicat față de activitățile în care sunt antrenați</li> <li>- dezvoltă un atașament puternic față de interesele profesionale</li> <li>- își revin repede în urma unor rezultate nefavorabile</li> </ul>



**Figura 2.2. Surse auto-eficacității (Badura)**

Există patru surse ale autoeficacității (figura 2.2).

*Experiențe anterioare:* cea mai bună metodă de a dezvolta autoeficacitatea percepută asupra carierei este aceea de a avea experiențe de reușită. Se recomandă implicarea în activități de voluntariat sau internship, pentru a avea ocazia să trăiești experiențe de reușită profesională,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

fără a te expune la costuri considerabile în eventualitatea unor rezultate negative.

*Învățare observațională:* observarea celorlalți în contexte de explorare profesională sau în situații de reușită profesională poate conduce la dezvoltarea autoeficacității în acest domeniu. Pentru aceasta este esențial ca cei pe care îi observăm să constituie modele pentru noi, și anume să îi percepem ca similari nouă și să considerăm că ceea ce fac este demn de aprecierea noastră.

*Mesajele sociale:* recepționarea de încurajări, de felicitări din partea celorlalți influențează dezvoltarea încrederii în forțele proprii. Înconjurarea de oameni care te susțin în ceea ce faci, punctând aspectele pozitive, determină dezvoltarea autoeficacității în domeniul vizat. În contact cu tutorele de practică, înscrie-te în programe de practică supervizată pentru a beneficia de un feedback constructiv și eficient.

*Răspunsurile psihologice:* emoțiile asociate diferitelor situații au un impact major asupra autoeficacității. Bandura subliniază și ne atrage atenția asupra faptului că intensitatea emoțiilor nu este așa de importantă, pe cât de importante sunt interpretările noastre. Astfel, învățând să minimalizăm stresul, să catastrofăm mai puțin, să avem așteptări realiste de la noi și de la ceilalți, creștem șansele de a asocia stres exagerat cu viața profesională, dezvoltând autoeficacitatea în acest domeniu. Emoțiile pozitive asociate cu activitatea profesională sunt esențiale în demararea de noi acțiuni.



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Capitolul III

### DECIZIA DE CARIERĂ

Decizia de carieră reprezintă procesul prin care selectăm alternativele de carieră dintr-o mulțime de variante disponibile la un moment dat.

Procesul decizional cuprinde mai multe etape:

1. Definirea deciziei și identificarea alternativelor
2. Explorarea și evaluarea alternativelor/explorarea traseelor educaționale și profesionale
3. Planul de carieră
4. Implementarea deciziei
5. Evaluarea deciziei

#### 1. Definirea deciziei și identificarea alternativelor

În această etapă, trebuie să se conștientizeze în primul rând necesitatea luării unei decizii și să se definească problema.

Care e conținutul deciziei?

Care e problema care necesită o soluție?

Vrei să alegi o profesie?

Vrei să alegi un anumit traseu educațional?

Vrei să alegi diferite modalități de formare a competențelor necesare pe piața muncii (voluntariat, internship, cursuri sau traininguri)?

Identificarea alternativelor depinde întotdeauna de modul în care se definește problema.

#### 2. Explorarea și evaluarea alternativelor/explorarea traseelor educaționale și profesionale

În continuare trebuie cautate cât mai multe informații despre alternativele existente. În general, criteriile utilizate în selecție diferă de la o persoană la alta, dar de cele mai multe ori se referă la: caracteristicile personale (interese, valori, abilități, deprinderi, stil decizional), așteptările și intențiile de viitor (ce stil de viață ți-ai dori, în ce mediu te vezi lucrând, ce nivel de educație ai dori să ai), dorințele și așteptările celor din jur (familie, prieteni, partener etc.) și costurile și beneficiile implicate în cazul fiecărei alternative. Se pot consulta o mulțime de surse. Rezultatul acestor evaluări va permite alegerea celei mai bune alternative și construirea unui plan de acțiune, deseori denumit **plan de carieră**.

#### 3. Planul de carieră

Planul de carieră reprezintă planul de acțiune prin care se pune în practică decizia luată. El este cheia care ne poate ghida spre succes. Un plan de carieră cuprinde:





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- scopul carierei (definit în termeni de rezultate, procese sau evenimente)
- obiectivele:
- strategiile (modalitățile practice prin care îți vei îndeplini obiectivele)
- termenele stabilite pentru atingerea obiectivului
- resursele necesare
- posibilele bariere.

#### 4. Implementarea deciziei

Se referă la aplicarea propriu-zisă a planului de carieră. Trebuie determinare și consecvență, dar și de flexibilitate în același timp. Unele evenimente neprevăzute pot determina modificarea sau ajustarea anumitor obiective sau termene. Deseori se pot identifica noi resurse care pot facilita atingerea unui obiectiv, resurse de care nu s-a ținut cont atunci când a fost elaborat planul.

Ce va trebui făcut în această fază?

- planul de carieră, trebuie implementat. Rând pe rând obiectivele de acolo trebuie atinse și se stabilește calendarul acțiunilor necesare pentru a atinge aceste obiective.
- trebuie dezvoltată o strategie de a aborda aceste obiective.
- se elaborează CV-ul.
- se începe construirea unui portofoliu de carieră. Orice angajator va fi mai mult decât încântat să vadă efectiv o serie de materiale sau proiecte făcute, care dovedesc competențele pe care el le caută la un angajat.
- Identifică potențialii angajatori și află cât mai multe informații despre ei.
- Construiește instrumentele necesare pentru angajare: scrisori de intenție, scrisori de motivație, de mulțumire etc.
- Pregătirea pentru interviurile de job.

#### 5. Evaluarea deciziei

Deciziile sunt influențate în permanentă de o multitudine de factori. Contextul se schimbă rapid. Va trebui de cele mai multe ori să fie reevaluate deciziile inițiale și cântărită din nou importanța unora dintre factori. Procesul de planificare a carierei este unul continuu și de multe ori circular.

Există mai multe *modele distincte de planificare a carierei prezentate în tabelul 3.1:*



**Tabelul 3.1. Modele de planificare a carierei**

Modelul	Caracteristici
<b>Modelul șansă-noroc</b>	specific celor care se bazează pe o serie de factori externi, necontrolabili, cum ar fi șansa și norocul. Dacă astăzi găsec o firmă care să mă angajeze, voi rămâne la ei o perioadă și apoi voi mai vedea
<b>Modelul organizațional</b>	orice firmă ar trebui să aibă un sistem de planificare a resurselor umane, sistem conceput în baza nevoilor specifice ale angajaților, în funcție de care le va oferi acestora posibilități de dezvoltare pe anumite direcții
<b>Modelul auto-orientat</b>	este situația în care o persoană își stabilește propriile obiective de carieră și identifică o serie de agenți care o pot ajuta în atingerea acestor obiective (coaching, mentoring, obținerea unor calificări suplimentare, dezvoltarea rețelei relaționale etc.)

Planificarea carierei înseamnă multe decizii și multă muncă. Pentru a pune bazele unei viitoare cariere de succes, e nevoie să se țina cont de următoarele sfaturi:

- *Cunoaște-te pe tine însuși (abilități, cunoștințe, experiențe, preferințe, interese, valori etc.)*
- *Analizează scopurile tale (Ce vrei de la tine și ce vrei de la cariera ta? Unde vrei să ajungi?)*
- *Realitatea pieței muncii (explorează piața muncii pentru a afla ce oportunități ai)*
- *Investighează opțiunile de carieră (informează-te din cât mai multe surse: internet, profesioniști din domeniu, cunoscuți, profesori, antreprenori, voluntari ș.a.)*
- *Evaluează avantajele și dezavantajele (cântărește foarte bine toate opțiunile)*
- *Referințe (construiește-ți o rețea de contacte; pot fi: colegi, profesori, angajatori etc.)*
- *Acționează (planul perfect nu are nici o valoare dacă nu îl și pui în aplicare).*

### Surse utile de informații

Luarea unei decizii de carieră se bazează pe sursele de informații utilizate (figura 3.1) în explorarea traseelor educaționale și profesionale și pe stilul decizional propriu.

<b>SURSE FORMALE</b>	- materialele tipărite (cărți, broșuri, pliante, fluturași de informare, clasificări sau nomenclatoare ocupaționale, ziare și reviste etc.) - audiovizuale (casete, cv-uri/dvd-uri, emisiuni radio și tv) - digitale
<b>SURSE INFORMALE</b>	- interviurile informaționale - experiența directă (câștigată prin voluntariat, asistență la cursuri, job-uri part-time, programe work & travel, internship-uri) - rețeaua socială (engl. networking).

**Figura 3.1. Sursele de informații**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Trebuie să avem în vedere relația dintre factorii care influențează decizia de carieră, conținutul deciziei și procesul decizional propriu-zis.

Cei mai importanți **factori care pot contribui la luarea deciziei de carieră** pot fi:

#### **Interni:**

- cunoștințele despre sine
- cunoștințele despre alternativele educaționale și ocupaționale
- abilitățile decizionale

#### **Externi:**

- Familia
- modelele de carieră
- grupul de prieteni
- structura oportunităților

### **FACTORII INTERNI**

**Cunoștințele despre sine** includ cunoștințele despre propriile interese, valori, deprinderi și trăsături de personalitate. Cu cât te cunoști mai bine, cu atât deciziile tale de carieră vor fi mai ușor de luat și mai stabile în timp.

**Cunoștințele despre alternativele** educaționale și ocupaționale: aceste cunoștințe sunt rezultatul explorării alternativelor educaționale și ocupaționale. O alegere informată se bazează pe cunoștințe cât mai elaborate despre alternativele existente.

Deținerea unor informații fragmentare, constituie o barieră în luarea unor decizii optime de carieră.

Dintre cunoștințele care constituie bariere în alegerea carierei, două categorii sunt extrem de importante:

- *Miturile* sunt cunoștințe eronate despre carieră. Poți găsi mai multe informații despre acestea în secțiunea specială dedicată acestora.

Exemple de mituri:

- *Odată ce mi-am ales cariera, nu mai pot să mă răzgândesc.*
- *Există o singură carieră potrivită pentru mine.*
- *Ca să am succes în carieră, trebuie să am multe diplome.*
- *Trebuie să aleg între a avea o carieră și a avea o familie.*
- *Voi lucra într-un singur domeniu toată viața.*
- *Trebuie să iau o decizie asupra carierei încă din facultate.*

- *Stereotipurile ocupaționale* sunt atitudini preconcepute despre a avea o ocupație, persoanele care au o anumită ocupație sau potrivirea cuiva cu o anumită ocupație. Aceste stereotipuri sunt deseori preluate din familie. De exemplu, copii asociază foarte devreme anumite ocupații cu un gen anume.

Exemple de stereotipuri:

- *Fetele sunt potrivite pentru domeniile umaniste și băieții pentru cele tehnice.*





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- Școlile private sunt pentru copiii de bani gata.
- Profesia de medic îți aduce mulți bani.

**Abilitățile decizionale** se dezvoltă prin exersare. Ele se referă la strategii și proceduri de acțiune implicate în rezolvarea problemelor de carieră și în selectarea celei mai bune alternative.

De unde știi dacă deții aceste abilități decizionale? Poți face un mic exercițiu. Gândindu-te la tine, poți:

- Să definești clar și coerent care e problema ta legată de carieră?
- Să pui în relație cunoștințele despre tine cu cele pe care le deții despre ofertele educaționale și ocupaționale?
- Să analizezi alternativele luate în calcul și încrederea ta în abilitatea de a selecta cea mai bună opțiune?
- Să îți articulezi un plan de carieră clar, cu obiective, acțiuni și termene clare?
- Să îți evaluezi și monitorizezi acțiunile întreprinse în implementarea planului de carieră?

## EXTERNI:

**Familia:** membri familiei sunt extrem de importanți, întrucât ei pot oferi sprijin în procesul decizional, pot să îți ofere un feedback util în legătură cu alternativele tale, te pot ajuta să fi cât mai autonom în alegerile pe care le faci, te pot încuraja și motiva, oferindu-ți în același timp expectanțe realiste legate de carieră și modele pozitive de comportament.

**Modelele de carieră** sunt reprezentate de părinți, profesori, colegi, prieteni din anturaj sau promovate prin mass-media. Cei care beneficiază de modele pozitive de carieră dezvoltă mult mai devreme o anumită maturitate vocațională. Ei manifestă un interes activ pentru alegerile de carieră, au un grad ridicat de autonomie și inițiativă în luarea deciziilor și sunt mai flexibili în ceea ce privește alternativele selectate.

**Grupul de prieteni** poate pune presiune asupra ta prin valorile promovate și alegerile făcute. Deși îți sunt prieteni și îți vor binele, alegerile lor s-ar putea să nu ți se potrivească!

**Structura oportunităților** de pe piața muncii este determinată în principal de distanța față de locul de muncă (factor cheie datorat costurilor asociate navetei), de calificările individului, contactele informale, etnia, genul, statutul socio-economic sau alți factori ciclici și structurali (precum cererile de abilități sporite, cumulate cu efectele unei piețe dedimensiuni scăzute). Toate aceste aspecte cântăresc în luarea unei decizii de carieră și au consecințe directe asupra alegerilor tale.

## Stilul decizional

Stilul decizional reprezintă modalitatea proprie de a rezolva o situație ce presupune alegerea între mai multe opțiuni. Stilul decizional este cel care va influența decizia finală privind adoptarea unei traiectorii de carieră. Așadar, stilul propriu poate fi foarte diferit de al celor din jur. Nu strică să fie ascultate argumentele, dar să se vada întotdeauna ce se potrivește. În tabelul 3.2 sunt



prezentate caracteristicile și exemplele prin care să se identifice stilul personal.

**Tabelul 3.2. Stilul decizional personal**

Stilul decizional	Caracteristici	Exemple
<b>RAȚIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- abordezi logică și organizat problemele</li> <li>- ai tendința de a analiza logic, realist și deliberat toate alternativele</li> <li>- ai preferințe clare, stabile și constante</li> <li>- ai planuri detaliate ale etapelor care trebuie parcurse</li> </ul>	Am cântărit bine toate opțiunile și am luat decizia
<b>DEPENDENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- te bazezi pe sfaturile, sprijinul și îndrumarea celor din jur (prieteni, părinți, profesori etc.)</li> <li>- opiniile, expectanțele și dorințele celorlalți semnificativi au prioritate în luarea deciziei</li> <li>- neglezi preferințele, interesele sau experiența ta proprie</li> </ul>	Mama și tata știu cel mai bine ce mi se potrivește. Îi voi întreba pe ceilalți ce ar face în locul meu.
<b>EVITATIV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eviți luarea unei decizii, chiar și atunci când există alternative clare</li> <li>- preferi să amâni la maximum alegerea unei alternative</li> <li>- îți exprimi opțiunea doar în ultimul moment</li> </ul>	Nu cred că este cel mai bun moment să iau această decizie. Pot să mă gândesc la asta mai târziu
<b>SPONTAN</b>	-iei decizii sub impulsul momentului, rapid și fără deliberări, fără planificări extensive sau evaluări minuțioase ale alternativelor	Am luat decizia în 5 minute. Nici nu a trebuit să mă gândesc prea mult la asta.
<b>INTUITIV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- decizia ta are la bază sentimente și trăiri neverbalizate, bănuieli, intuiție, superstiții, imaginație</li> <li>- nu cauți argumente raționale sau logice pentru argumentarea unei decizii</li> </ul>	Am avut eu o presimțire că așa e cel mai bine



## Capitolul IV. MARKETING PERSONAL

Cu toții ne dorim un loc de muncă ofertant, bine plătit și mai ales o carieră de succes. Cum se face însă, că unii reușesc, lăsând impresia că totul a venit de la sine, iar alții eșuează în mod frecvent? Iată și răspunsul: Strategia de MARKETING PERSONAL.

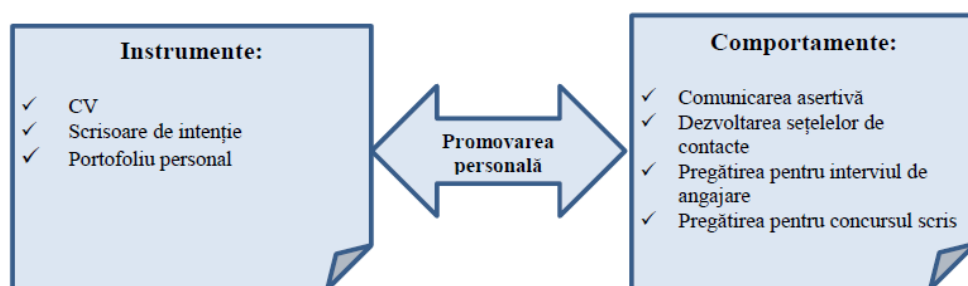
Chiar dacă mulți consideră lipsit de importanță acest aspect, acționând haotic, specialiștii în HR indică contrar opusul. Cheia succesului într-o carieră constă în modalitatea în care reușim să ne realizăm BRANDUL PERSONAL, felul în care reușim să ne conturăm propria imagine, ca fiind de un real interes pentru potențialii angajatori

Planul strategic de marketing personal are ca obiectiv angajarea într-un anumit post și urmărirea unei cariere de succes în domeniul ales.

Informațiile specifice incluse în plan sunt:

1. Scopul și obiectivele personale;
2. Analiza personală SWOT;
3. Analiza calităților și defectelor în raport cu cariera aleasă;
4. Alternative strategice de bază ale carierei;
5. Obiectivul de bază al carierei;
6. Curriculum vitae;
7. Scrisoare de motivare (pentru angajarea într-un anumit post);
8. Strategii de promovare personală

Promovarea personală implică două componente, respectiv componenta instrumentală și componenta atitudinală.



**Figura 4.1. Componentele promovării personale**

Promovarea brandului personal pe piața muncii se poate realiza prin patru instrumente cheie (scrisoarea de motivație/intenție, CV-ul, prezentarea la interviul de angajare și scrisoarea de mulțumire). Așadar trebuie acordată atenție la felul în care se concep și prezintă în fața potențialilor angajatori, deoarece ele joacă un rol hotărâtor în propriul proces de recrutare și implicit în reușita carierei profesionale.



UNIUNEA EUROPEANĂ

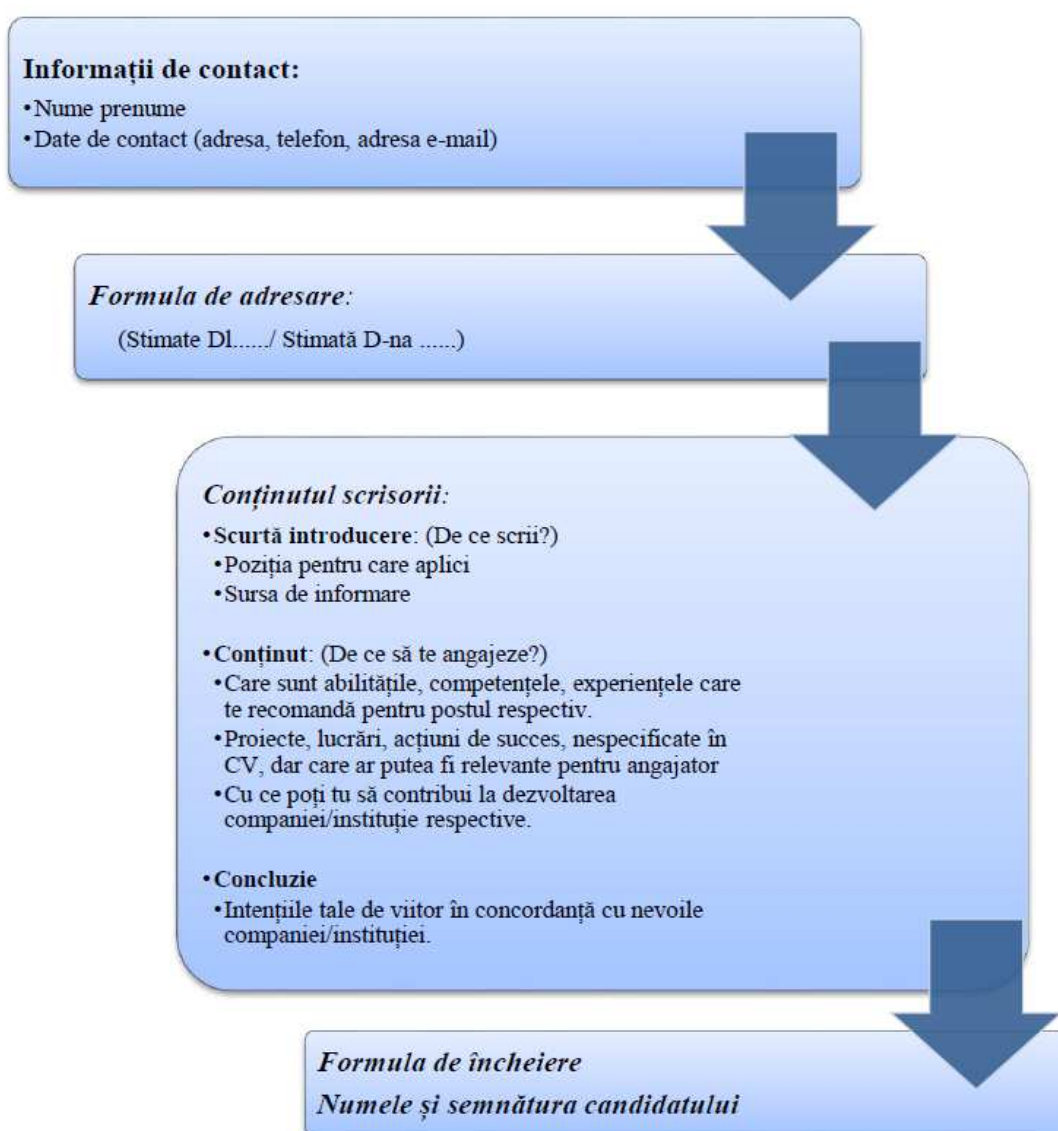


Instrumente Structurale  
2014-2020

## Scrisoarea de intenție

Scrisoarea de intenție este liantul între candidat și companie. Ea reprezintă modalitatea prin care angajatorul își formează prima impresie despre potențialul candidat, este o primă luare de contact, chiar dacă numai pe hârtie.

Trebuie să fie cât mai personalizată și adaptată în funcție de compania/instituția și postul pentru care se aplica. Nu există un conținut standard, cum este în cazul CV-ului, așa că prin intermediul abilităților proprii creative și de comunicare scrisă, se pune în valoare brandul personal exprimând interesul de a candida pentru un anumit post. Scrisoarea de motivație se adresează unei persoane din departamentul HR (în cazul în care nu se cunoaște numele și funcția acesteia), iar dacă firma este mică directorului general sau președintelui acesteia.



**Figura 4.2. Scrisoarea de intentie-structura**





UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale  
2014-2020

<i>Aspecte care trebuie avute în vedere atunci când elaborezi scrisoarea de intenție</i>	
<b>Ce urmăresc?</b>	<b>Ce voi face?</b>
La ce companie/instituție aplic? Care este jobul pentru care aplic?	- caut informații despre companie, misiune, scop, obiective, strategie, cotarea pe piață - caut informații despre activitățile realizate în cadrul jobului la nivelul companie (activitățile unui job pot fi într-o oarecare măsură diferite de la companie la companie)
Care sunt competențele cheie pentru postul vizat?	Plecând de la activitățile realizate în cadrul jobului vizat, realizez o listă cu principalele competențe cheie considerate a fi cele mai relevante, pentru a face performanță
Care sunt competențele mele raportat la competențe solicitate de postul vizat	Realizez o listă a propriilor competențe pe care ulterior o voi suprapune peste lista competențelor cheie. Identific punctele forte și limitele. Punctele forte identificate le voi sublinia în cadrul scrisorii de intenție.

## CV-ul

CV-ul este un alt instrument important al marketingului personal. De aceea atenție la modul în care este el gândit, elaborat și redactat. CV-ul spune foarte multe despre cel pe care-l descrie.. El trebuie conceput și redactat cu foarte mare tact, astfel încât recrutorul să fie interesat și să solicite un interviu. Tot mai frecvent angajatorii solicită din partea candidaților CV-ul europass, acesta având o structură foarte bine conturată, oferind astfel o mare parte din informațiile necesare procesului de selecție.





UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale  
2014-2020

<i>Ce conține un CV europass?</i>	
<b>Structura</b>	<b>Aspecte care trebuie avute în vedere când elaborezi CV-ul</b>
<i>Fotografia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Este o componentă opțională, se recomandă inserarea fotografiei doar la solicitarea angajatorului</li> <li>✓ Inserați o fotografie decentă cu o ținută adecvată</li> </ul>
<i>Informații personale</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nume, prenume</li> <li>➤ Adresa,</li> <li>➤ Telefon</li> <li>➤ Adresa de e-mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se scrie numele și prenumele în întregime</li> <li>✓ Este trecută adresa de domiciliu, în cazul în care ai flotant este trecută și adresa temporară</li> <li>✓ Menționează un număr de telefon la care poți fi găsit în orice moment al zilei (preferabil mobilul personal)</li> <li>✓ Folosește adrese de e-mail decente, o adresă de genul <a href="mailto:sexymotanel@yahoo.com">sexymotanel@yahoo.com</a> sau <a href="mailto:pisvandreea@gmail.com">pisvandreea@gmail.com</a> spune foarte multe despre seriozitatea persoanei în cauză</li> </ul>
<i>Locul de muncă vizat/ poziția</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inserați poziția din anunțul de angajare pentru care aplicați</li> <li>✓ Foarte important să se scrie corect numele instituției la care aplicați</li> </ul>
<i>Experiență profesională</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perioada</li> <li>➤ Funcția sau postul ocupat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sunt menționate în ordine cronologică inversă de la cea mai actuală, <u>toate experiențele în muncă</u> (stagii de practică, voluntariate, internship-uri, contracte de muncă sezoniere, part-time sau full-time)</li> <li>✓ În cazul în care este vorba de activități realizate într-un interval: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ mai mic de 30 de zile se specifică detaliat perioada în zile, lună, an (ex: 20.05.2010 - 28.05.2010)</li> <li>○ mai mare de 30 de zile se specifică intervalul în luni și an (ex: 05.2010-07.2010)</li> <li>○ mai mare de un an se specifică intervalul în ani (ex: 2010-2012)</li> <li>○ până în prezent, se mențin aspectele prezentate mai sus, doar că la finalul intervalului se trece "prezent"</li> </ul> </li> <li>✓ este specificată clar poziția ocupată în cadrul experienței în muncă (ex: voluntar, practicant, asistent PR etc.)</li> </ul>





UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale  
2014-2020

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Principalele responsabilități</li> <li>➤ Numele și adresa angajatorului</li> <li>➤ Sectorul de activitate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ sunt enumerate 2-3 responsabilități/activități realizate în cadrul experienței în muncă</li> <li>✓ este menționat corect numele companie și adresa sediului acesteia</li> <li>✓ se notează domeniul de activitate al companiei/instituție în care a avut loc experiența profesională (ONG, PR etc.)</li> </ul>
<p><i>Educație și formare</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perioada</li> <li>➤ Calificare/diplomă obținută</li> <li>➤ Discipline principale studiate/competențe</li> <li>➤ Numele și tipul instituție de învățământ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sunt menționate în ordine cronologică inversă de la cea mai actuală, <u>toate cursurile de formare urmate.</u></li> <li>✓ Intervalele de timp menționate sunt specificate identic ca și în cazul experienței profesionale.</li> <li>✓ Se specifică tipul diplomei/calificarea obținută în urma parcurgerii cursurilor de formare (ex. diplomă de bacalaureat, licențiat în ....., diplomă masterat, atestat Formator, etc.)</li> <li>✓ Sunt enumerate, una după alta, 3-5 discipline studiate considerate a fi relevante pentru postul pentru care se aplică</li> <li>✓ Este notat numele întreg al instituție de învățământ (ex: Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, specializarea Administrație Publică sau Centrul Formatec, Cluj-Napoca)</li> </ul>
<p><i>Aptitudini și competențe personale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Limba maternă</li> <li>➤ Limbi străine cunoscute</li> <li>➤ Competențe și abilități sociale</li> <li>➤ Competențe și abilități organizatorice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se recomandă tratarea cu seriozitate a acestor componente, deoarece recrutorul selectează doar acele CV-uri în cadrul cărora sunt identificate competențele cheie specificate în anunțul de angajare.</li> <li>✓ În cazul în care consideri că nu ai dobândite anumite abilități sau competențe se poate renunța la acea categorie</li> <li>✓ Este specificată limba maternă sau limbile materne acolo unde este cazul</li> <li>✓ Se realizează o autoevaluare a abilității de a comunica pentru fiecare limbă străină cunoscută din prisma abilității de comprehensiune, citire și scriere pe nivele de cunoaștere: A, B, C (mai multe detalii vezi: <a href="http://europass.cedefop.europa.eu/ro/documents/curriculum-vitae/templates-instructions">http://europass.cedefop.europa.eu/ro/documents/curriculum-vitae/templates-instructions</a>)</li> <li>✓ Sunt enumerate o serie de competențe sociale relevante postului și eventual contextele în care au fost dobândite (ex. competențe sociale: abilități de muncă în echipă, abilități de negociere, comunicare asertivă, etc.). Sunt relevante în orice domeniu de activitate.</li> <li>✓ Sunt enumerate o serie de competențe organizatorice relevante postului și eventual contextele în care au fost dobândite (ex. competențe organizatorice: abilități de analiză și sinteză, bun management al timpului, inițiativă, abilități de coordonare a echipei, atenție la detalii, abilități strategice și decizionale, adaptare la medii și contexte dinamice, etc.) Sunt relevante în orice domeniu de activitate.</li> </ul>





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competențe și abilități tehnice</li> <li>➤ Competențe și abilități artistice</li> <li>➤ Competențe și abilități de utilizare a calculatorului</li> <li>➤ Alte abilități și competențe</li> <li>➤ Permis de conducere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sunt specificate o serie de competențe tehnice relevante postului și eventual contextele în care au fost dobândite (ex. competențe tehnice: utilizare xerox, scan sau alte aparaturi specifice pentru un domeniu). Sunt relevante pentru cei care aplică într-un domeniu tehnic dar nu numai.</li> <li>✓ Sunt specificate o serie de competențe artistice relevante postului și eventual contextele în care au fost dobândite (ex. competențe artistice: abilități creative, abilități literare, design, etc.). Sunt relevante în special pentru cei care vor munci într-un domeniu artistic cum ar fi domeniul publicitar, jurnalism, etc.</li> <li>✓ Sunt enumerate programele de operare PC cunoscute (ex. Jawa, Corel Draw, SPSS, etc.)</li> <li>✓ Sunt incluse alte abilități și competențe care nu se încadrează în niciuna dintre cele amintite mai sus (Ex: perseverența în sarcină, gândire critică, orientare spre progres și autodezvoltare, rezistență la stres și tensiune, etc.)</li> <li>✓ Este specificată categoria, anul obținerii permisului de conducere.</li> </ul>
<p><i>Alte informații</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Premii și distincții</li> <li>➤ Publicații</li> <li>➤ Recomandări</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se pot enumera o serie de premii dobândite (ex. olimpiade, concursuri, etc.)</li> <li>✓ Opțional, doar la solicitare pot fi menționate publicațiile pe domeniu</li> <li>✓ Sunt specificate 2-3 persoane de referință care ar putea oferi recomandări despre tine. Atenție cere în prealabil acordul acestor persoane, de a le trece în CV și a le folosi datele de contact (ex. de persoane care ar putea oferi referințe: profesori, titori de practică, reprezentanți ai firmelor în care ai muncit)</li> </ul>
<p><i>Anexe</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Opțional, sau la recomandarea angajatorului, se va face o listă a documentelor solicitate. Atenție nu anexa documentele în original.</li> </ul>

## Interviul de angajare

Interviul de angajare este apogeul acțiunii de căutare a unui loc de muncă. Pregătirea pentru interviul de angajare presupune parcurgerea a trei pași:

1. Pregătirea dinaintea interviului de angajare
2. Participarea în timpul interviului de angajare
3. Finalizarea interviului de angajare.

Pregătirea pentru interviu	
<b>Pregătirea psihologică</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demonstrează un bun management al emoțiilor. Nu te lăsa copleșit de emoții, afișează o atitudine pozitivă, relaxată și încredere în forțe proprii. Un zâmbet face cât o mie de cuvinte.</li> <li>✓ Fii îngăduitor cu tine însuși și renunță la gânduri iraționale de genul “nu am suficientă experiență”, “Nu sunt suficient de calificat”, “ceilalți candidați sunt mai pregătiți decât mine”.</li> <li>✓ Învăță din experiențele anterioare, analizează situațiile de eșec și nu mai repeata greșelile făcute.</li> </ul>



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

<b>Pregătirea potențialelor răspunsuri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Citește cu atenție anunțul de angajare și identifică nevoile angajatorului.</li> <li>✓ Caută cât mai multe informații despre companie (domeniu de activitate, structură, strategie de dezvoltare, clienți etc.)</li> <li>✓ Identifică-ți punctele forte și vezi cum se pot plia ele pe nevoile companie, pentru a scoate în evidență în timpul interviului contribuția ta ca și potențial angajat.</li> <li>✓ Pregătește-ți cu atenție potențiale răspunsuri la întrebările recrutorilor (vezi tabelul de mai jos)</li> </ul>
<b>Ținuta și atitudinea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Adoptă o ținută îngrijită și oficială!</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pentru femei:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Machiaj și parfum discret</li> <li>✓ Coafură îngrijită și în tendințe business</li> <li>✓ Mâini și unghiile curate și îngrijite</li> <li>✓ Accesorii minime</li> <li>✓ Ținută office sau casual business (culori sobre sau discrete)</li> </ul> </li> <li><b>Pentru bărbați:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ținută îngrijită</li> <li>✓ Măinile și unghiile curate și îngrijite</li> <li>✓ Ținută business sau casual business (culori sobre sau discrete)</li> <li>✓ Pantofii lustruiți</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>✓ <b>Ai încredere în tine și adoptă o atitudine pozitivă!</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Întinde mâna în semn de salut doar dacă recrutorul a făcut primul gestul. Strângerea de mână trebuie să fie scurtă și fermă.</li> <li>✓ În timpul interviului adoptă o poziție dreaptă. Nu sta gârbovit și cu capul plecat, dar nici nu adopta o poziție foarte relaxată și degajată.</li> <li>✓ Privește intervievatorul în ochi și caută feedback din partea acestuia.</li> <li>✓ Afișează o atitudine pozitivă și un zâmbet discret</li> <li>✓ Nu lăsa emoțiile să te copleșească și nu adopta comportamente care să dezvăluie starea de tensiune (mișcarea ritmică a piciorului, aranjatul părului, mișcarea sistematică a mâinii pe marginea tivului de la sacou sau a curelei de la poșetă, etc.).</li> <li>✓ La finalul interviului mulțumește recrutorului pentru atenția oferită.</li> </ul> </li> </ul>

### Scrisoarea de mulțumire

Scrisoarea de mulțumire este instrumentul prin care un candidat pentru o anumită poziție subliniază încă o dată interesul și entuziasmul de a lucra în compania/firma vizată. Documentul, care trebuie transmis nu mai târziu de două zile de la participarea la interviul de selecție (prin e-mail sau prin poștă), trebuie să fie concis și convingător.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Limbajul folosit în conținutul scrisorii trebuie să fie în conformitate cu cel utilizat în timpul interviului. Nu există un conținut standard, în schimb există 4 tipuri de scrisori de mulțumire:

1. Scrisoare de mulțumire pentru reamintire a candidaturii
2. Scrisoare de mulțumire pentru acceptarea postului
3. Scrisoare de mulțumire pentru retragerea candidaturii
4. Scrisoare de mulțumire folosită în cazul indeciziei de acceptare a postului

### Structura scrisorii de mulțumire

<b>Date de contact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numele și prenumele candidatului</li> <li>• Date de contact (adresa, telefon, email)</li> </ul>
<b>Formula de adresare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• În funcție de stilul de comunicare utilizat în cadrul interviului se folosește: Stimate(ă) ..... sau Dragă .....</li> </ul>
<b>Conținutul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Scurtă introducere:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reamintește contextul întâlnirii și poziția pentru care ai aplicat</li> </ul> </li> <li>• <b>Conținut:</b> (în funcție de tipul scrisorii) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifestarea interesului și entuziasmului de a lucra în cadrul companiei.</li> <li>• Acceptarea ofertei de muncă</li> <li>• Retragerea candidaturii și prezentarea motivelor</li> <li>• Motivele care stau la baza indeciziei asupra ofertei primite</li> </ul> </li> <li>• <b>Concluzie</b></li> <li>• Confirmarea interesului față de companie.</li> </ul>
<b>Formula de încheiere Semnătura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• În funcție de stilul de comunicare adoptat în cadrul scrisorii se poate folosi ca spre exemplu: cu deosebit respect</li> </ul>







UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale  
2014-2020

## Capitolul V. MESERIILE VIITORULUI

Dezvoltarea tehnologică este inevitabilă și ireversibilă, având în vedere că omul a apărut și a evoluat inventând și dezvoltând tehnologii (roata olarului, irigațiile, prelucrarea metalelor etc.). Tehnologiile ne-au modelat și transformat viața personală și societățile încă de la începutul istoriei, de aceea putem afirma că tocmai renunțarea la tehnologie reprezintă un risc major.

**Tabelul 5.1. Stadiile dezvoltării tehnologice ale umanității**

TRECUT		PREZENT			VIITOR		
Stadiul 1	Stadiul 2	Stadiul 3	Stadiul 4	Stadiul 5	Stadiul 6	Stadiul 7	Stadiul 8
Se folosește forța umană; începe specializarea muncii.	Forța umană este înlocuită cu cea a animalelor.	Mecanizarea Forța apei Forța aburului	Producția de masă / Linia de asamblare Mecanizarea	Automatizare prin computer Programe CAD / CAM	Producție prin roboți cu senzori și inteligență artificială	Programe CAD / CAM direcționate mental Interfața creier / mașină	IA anticipează nevoile umane și planifică resursele.
Oamenii din timpurile străvechi își foloseau doar propriile abilități și resurse pentru a-și rezolva problemele. Adesea trebuiau să colaboreze între ei. Cu timpul, ei au început să se specializeze în funcție de înclinațiile personale.	Odată cu domesticirea animalelor, viața oamenilor a devenit mai ușoară. Aveau o sursă constantă de hrană și împărțeau muncile foarte grele cu animalele de povară, precum boul sau calul.	Specializarea continuă a rolurilor în societate, împreună cu forța umană și animală, au contribuit la apariția ingineriei și a tehnologiei. Grație acestora, s-au dezvoltat surse de putere chimică, fără a mai fi nevoie să se apeleze la intervenția forței organice. Pentru prima dată în istorie, mașinile și metalele au lucrat pe cont propriu, cu mare succes.	Producția constantă de piese a pus bazele liniei de asamblare. Aceasta a dus la produse și procese de calitate și repetabile. Oamenii erau folosiți pentru activități pe care mașinile nu le puteau face încă.	Din nou, pe măsură ce mașinile au preluat activitățile rudimentare, de rutină, care țineau de un automatism fizic, mintea umană a fost mai liberă să învețe și să se dezvolte tehnologic. Știința a descoperit semiconductorii și așa a început era computerelor. La început, costurile infrastructurii erau majore în CAD, dar lucrurile s-au schimbat pe măsură ce infrastructura a fost produsă în masă și programele pentru computer au devenit tot mai sofisticate.	Semiconductorii și alte descoperiri științifice au dus la senzori și sisteme mecanice de feedback tot mai performante, la procese de producție robotizate tot mai bune. Pe măsură ce programele devin mai sofisticate și se pot adapta mai bine mediului, sistemele CAM oferă o calitate superioară celei produse de oameni.	Interfața către programele CAD / CAM ale computerelor este eficientizată prin gândirea umană, iar materialele sunt tipărite 3D în baza nevoilor sociale și economice. Majoritatea aplicațiilor importante și ale sistemelor casnice sunt automatizate pentru a răspunde unei scheme centrale care maximizează eficiența și siguranța.	Resursele de producție sunt administrate de sisteme computerizate. Oamenii migrează dinspre ideea unei societăți bazate pe abundență spre o cultură a nevoilor personalizate, în care IA administrează resursele, deplasările, eforturile științifice, dar și condițiile de viață, pentru a le eficientiza la maximum. Rezultatele creativității și ale intuiției umane sunt împărțite global cu viteza luminii.

Acestea sunt efectele lumii hipertehnologizate care și-a făcut apariția și care ne fascinează cu diferitele ei descoperiri științifice și strategii economice. În România, în industriile de vârf, precum tehnologia informațională (TI), dar și în domeniile tradiționale, precum agricultura, există semnele viitorului foarte apropiat. Ofertele viitoare de locuri de muncă vor fi umane și digitale, legate de tendințele care schimbă lumea de azi.

Pandemia a accelerat procesul de digitalizare, iar studiile actuale ne arată că una din cinci companii urmărește automatizarea locurilor de muncă și înlocuirea angajaților cu roboți. Până în 2030, 800 de milioane de locuri de muncă vor fi desființate în urma automatizării, arată raportul din 2017 și studiile McKinsey Global Institute, iar estimările recente ale Milken Institute prevăd o creștere a acestui număr. Pentru toate locurile de muncă desființate apar însă altele noi.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



## Locurile de muncă ale viitorului

Noul val de schimbări tehnologice va schimba profilurile locurilor de muncă actuale. Unii muncitori se vor recalifica fie în cadrul industriei existente, fie își vor schimba domeniul de activitate. Robotizarea, Inteligența Artificială (IA), Revoluția Digitală (RD), 3D, etc. pot genera locuri de muncă mai performante, mai bine plătite, dar este de datoria companiilor și a școlilor să conceapă sisteme ciber-fizice-umane care aduc satisfacție angajaților și tinerilor.

Evoluțiile Tehnologice, Cercetarea Științifică, Revoluția Digitală care se petrec sub ochii noștri nu ar trebui să ne prindă cu ochii închiși sau privind în altă parte. Trebuie să luăm măsuri pentru a „prinde trenul” acestor schimbări accelerate. Fiecare trebuie să se adapteze-statul/ întreprinzătorul/ muncitorul/ șomerul/ profesorul/ tânărul. Indiferent de vârstă sau gen, capacitatea de adaptare la schimbare trebuie să fie maximă și permanentă. **Problema actuală nu este dispariția locurilor de muncă, ci apariția de locuri de muncă necompletate din cauza lipsei de abilități necesare.**

Tinerii, la început de drum, trebuie să fie ajutați să pornească spre viitor într-o direcție care să aibă ea însăși viitor. Școlile de “tinichigii și ospătari”, necesare azi, își vor diminua rolul în viitor și se vor adapta la noile tendințe de automatizare. Tinichigiii sunt înlocuiți tot mai des de roboți care lucrează 24 de ore pe zi, 365 de zile pe an McDonald’s vrea să elimine lucrătorii din bucătării începând cu restaurantele din Statele Unite, apoi chiar pe cei care vând și să îi înlocuiască, desigur, cu roboți.



“MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S”, POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Forumul Economic Mondial, Uniunea Europeană, specialiștii de pe piața muncii vorbesc despre *recalificare și învățare permanentă*.

Esența pieței muncii de mâine va fi *schimbarea și flexibilitatea*. Sub presiunea schimbărilor tehnologice, climatice, sociale, angajatul sau antreprenorul va trebui să fie flexibil în a se adapta la schimbările permanente pe care le va cunoaște cererea de produse și servicii.

Învățarea și școala ar trebui să devină exponențiale (INACO,2019). Pentru asta este nevoie să construim laboratoare educaționale digitale inteligente SMART LAB 4.0 pentru a obișnui copiii cu noile tehnologii și viitoarele locuri de muncă, atât în școlile profesionale, cât și în cele teoretice.

### **Abilități-cheie pentru meseriile viitorului**

Forbes (2021) pune pe primul loc adaptabilitatea la vulnerabilități și incertitudini într-un top de 10 abilități:

- 1. Adaptabilitate**
- 2. Curiozitate**
- 3. Deschidere către nou**
- 4. Antreprenoriat**
- 5. Empatie**
- 6. Reziliență**
- 7. Optimism**
- 8. Imaginație**
- 9. Abilitatea de a relaționa**
- 10. Abilitatea de a acționa inteligent**

Topurile pot diferi, dar esența rămâne (FutureWork Skills 2020):

- 1. Gândirea critică**
- 2. Inteligența socială**
- 3. Gândirea adaptivă**
- 4. Abilitatea trans-culturală**
- 5. Gândirea matematică**
- 6. Înțelegerea conținuturilor media**
- 7. Abilități transdisciplinare**
- 8. Abilități de organizare mentală**
- 9. Abilități de management cognitiv**
- 10. Abilități de comunicare virtuală**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Aptitudinile necesare angajatului pe piața muncii de mâine

Sub acțiunea factorilor tehnologici și sociali, cel care va dori să muncească și să fie și bine plătit în viitor va trebui să aibă în vedere dezvoltarea unor calități care astăzi pot apărea doar ca excepții. În viitorul apropiat aceste calități vor deveni regula conform organizației Crimson Education:

**Flexibilitate mentală și capacitatea de a rezolva probleme complexe**- într-o lume în care vor apărea afaceri, mentalități, deprinderi de consum care astăzi nici nu există, trebuie să gândești neconvențional, "împotriva curentului" pentru a te putea adapta viitoarelor locuri de muncă.

**Gândire critică** - calitate pe care antreprenorul sau angajatul trebuie să o aibă pentru a lua decizii care nu pot fi automatizate.

**Creativitate**- mai mult decât "împotriva curentului", poți gândi creativ, abstract, deprindere pe care roboții încă nu și-au perfecționat-o.

**Sociabilitate** – o altă calitate umană pe care, atenție, va trebui să o deprinzi și să o manifesti atât cu colegii, cât și cu mașinile.

**Cunoștințe transdisciplinare** – cu cât ești mai familiarizat cu mai multe domenii, cu atât mai multe locuri de muncă vor fi disponibile pe piață.

**Gândirea computațională**- reprezintă capacitatea de a înțelege lumea prin prisma tehnologiilor informatice moderne, care folosesc sisteme fizico-cibernetice.

**STEM-Știință, Tehnologie, Inginerie și matematică** - cunoștințe pe care trebuie să le ai pentru a ține pasul cu evoluțiile din jur.

**SMAC-Social, Mobil, Analitic și Cloud** - e un concept mai nou decât STEM, este de fapt noua definiție a sociabilității în mediul digitalizat.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

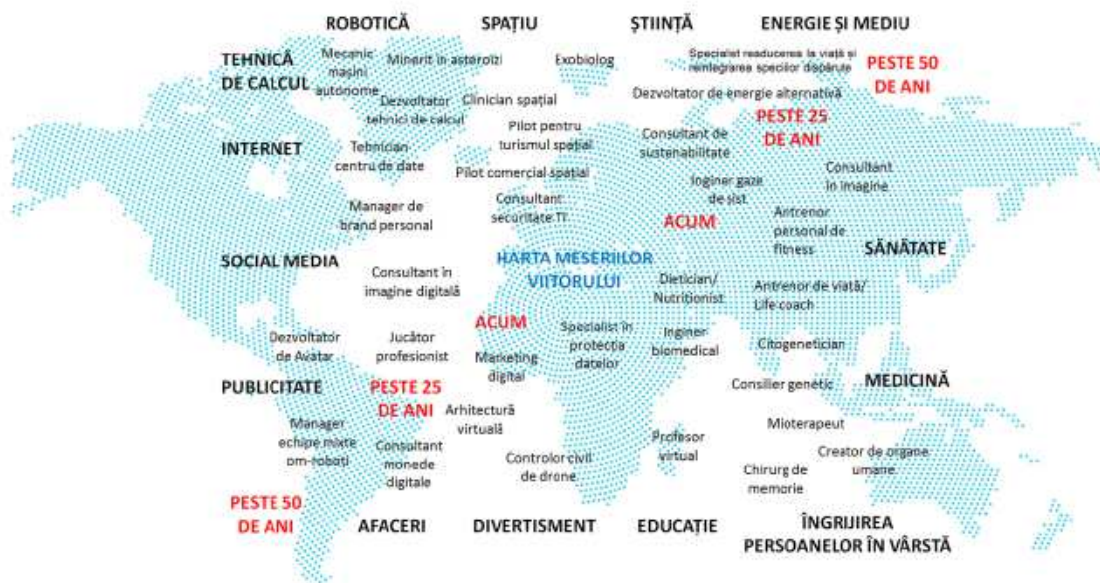


Figura 4.1. Harta meseriilor viitorului în perspectiva anilor 2050

### Meserii căutate în viitor

Cariere de succes după 2028, în viziunea Biroului de Statistică a Muncii din SUA (Medium, K. (2020), Best Jobs of the Future: 2020 to 2050 ) vor fi:

- 1. Ocupații în domeniul matematicii și informaticii (ex.: dezvoltatori, analiști, programatori, analiști de securitate informatică)**
- 2. Ocupații în domeniul sănătății (ex.: profesioniști în sănătate mentală, tehnicieni, diagnosticieni, asistente medicale, infirmiere, personal îngrijire la domiciliu)**
- 3. Consilieri și terapeuți (ex.: terapeuți pentru mișcare fizică, pentru respirație, pentru limbi străine, pentru discurs, consilieri pentru familie, pentru căsătorie, pentru abuzuri, lucrători sociali)**
- 4. Profesioniști în marketing (ex.: analiști cercetare de piață, specialiști în marketing)**
- 5. Construcții și dezvoltări imobiliare (în special specialiști de nișă)**
- 6. Lucrători în media și comunicații (ex.: operatori și editori video)**
- 7. Specialiști în domeniul financiar (ex.: manageri financiari, manageri de sistem).**

Conform Bank of America-Future of Work Report), 10 meserii ale viitorului:

- 1. Ghid turistic spațial**
- 2. Planificator de timp liber**
- 3. Inginer imprimare organe 3D**
- 4. Consilier în realitate virtuală**
- 5. Chirurg în nanomedicină**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- 6. Biolog genetician IA**
- 7. Strateg pentru refacerea mediului înconjurător**
- 8. Geoinginer climatic**
- 9. Programator de algoritmi etici**
- 10. Administrator de confidențialitate a datelor**

Readers Digest începe lista meseriilor viitorului cu:

- 1. Ghid turistic spațial**
- 2. Ofițer de securitate virtuală maritimă**
- 3. Expert în gestionarea conținutului de pe rețelele de socializare**
- 4. Trainer pentru roboți**
- 5. Ofițer pentru automatizare**
- 6. Pilot pentru drone**
- 7. Specialist în marketing pentru jocuri video**
- 8. Programator de realitate virtuală**
- 9. Mecanic auto pentru mașinile autonome**
- 10. Ghid de experiențe locale**
- 11. Programator pentru asistentul vocal Alexa**
- 12. Ofițer de schimbare regenerativă**
- 13. Specialist în combaterea amenințărilor cibernetice**
- 14. Tehnician în prelungirea vieții**

Forumul Economic Mondial prezintă câteva schimbări pe piața globală a muncii care vor avea loc până în anul 2025.

**Locurile de muncă care se află în creștere:**

- Analști de date
- Specialiști în IA și învățare automată
- Specialiști în volume mari de date
- Specialiști în marketing digital și strategic
- Specialiști în automatizarea proceselor
- Specialiști în dezvoltarea afacerilor
- Specialiști în transformări digitale
- Analști în securitatea informațiilor
- Dezvoltatori de software și aplicații
- Specialiști în Internetul Lucrurilor

**Locurile de muncă care se află în declin:**

- Operatori introducere date
- Secretari administrativi și executivi
- Funcționari administrativi
- Contabili și auditori
- Muncitori asamblare
- Manageri de servicii și administrație
- Reprezentanți serviciu clienți
- Manageri operaționali și generali
- Mecanic reparații utilaje
- Funcționari gestiune inventar





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

### Locurile de muncă care vor dispărea după 2030:

Încasatori parcare  
Operatori telefonie  
Cititori contoare  
Lucrători poștali, curieri  
Secretare și asistente  
Muncitori tipografi și dactilografi  
Reporter de știri și corespondenți  
Crainici radio și tv  
Operatori proiecție film  
Asistenți farmacie  
Tehnicienii terapie respiratorie  
Formatori educație primară și secundară  
Funcționari bancari  
Funcționari administrativi

### Topul locurilor de muncă de succes până în 2050:

Specialiști în robotică și IA  
Dezvoltatori de software și aplicații IT  
Directori de vânzări  
Analiști de marketing  
Asistenți medicali  
Fizioterapeuți  
Logopezi - specialiști în problemele de vorbire  
Manageri medicali  
Consilieri financiari

## Recalificare și perfecționare

Universitățile viitorului vor oferi acces la învățare modulară, flexibilă, în timp real, de oriunde și oricând. Se va putea studia în mai mult emoduri, comutând după preferințe și nevoi între campus, mixt sau complet online, în acord cu stilul propriu de viață, cu locul de muncă și alte activități. Guvernele, instituțiile de învățământ superior și actori din sectorul privat vor crea ecosisteme de învățare care se extind dincolo de campusul universitar tradițional sau cursurile de trei sau patru ani.

Studentii vor avea opțiunea de a se înscrie la specializări online oferite de universități prestigioase din întreaga lume. Dintre acestea amintim: University College London; University of Oxford; The University of Manchester; University of California, Los Angeles; Boston University. Deasemenea, Google oferă numeroase cursuri online cu certificare, concepute pentru a ajuta pe cei care doresc să-și înceapă cariera în domeniile actuale. Cursurile de analiză a datelor, management de proiect, proiectare UX, asistență și automatizare IT, sunt ușor de parcurs și ghidează utilizatorul și către alte surse pentru a-și aprofunda cunoștințele.

## Meserii care nu sunt încă în pericol de dispariție

De-a lungul timpului unele meserii au dispărut (cei care aprindeau lămpile cu gaz). Altele au evoluat (spiterii au devenit farmaciști). Unele meserii sunt amenințate de progresul realizat în domeniul lor (tipografii). Altele abia au apărut (bio-tehnologi sau dezvoltatorii blockchain). Altele vor apărea în viitor (specialist în medicină spațială).

Meseriile care nu sunt în pericol să dispară pentru generațiile tinere de azi, ca urmare a impactului tehnologic, provin din trei arii mari: *cele care necesită îngrijire umană, reparații și*



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

*creativitate.*

Nu vor dispărea meseriile din domeniile legate de asistența medicală, servicii dentare, nutritive, fizioterapie, reparații utilități, antrenor pentru condiție fizică, teatru, film, muzică, educație, restaurant, coafor, reparații auto, service-uri variate, construcții, magazinele de produse de lux și artizaniilor etc. Toate acestea presupun interacțiuni complexe umane greu de automatizat.

Meseriile tradiționale ca dulgher, instalator, electrician, frizer, mecanic auto, dentist sunt încă dificil de robotizat, dar nu imposibil pe termen lung.

Transportul produselor cu șoferi umani va continua până la apariția sistemelor inteligente de infrastructură care să poată comunica prin senzori cu mașinile și roboții inteligenți, ceea ce este o veste bună pentru moment pentru șoferi sau mecanici, dar nu pentru mult timp.

Meserii în declin vor fi și în domeniul vânzării în magazine, odată cu tot mai multe cumpărături făcute online, însă fără a dispărea complet. Cert este că vor fi din ce în ce mai puține. Casieria va fi în declin accentuat odată cu instalarea automatelor de autoservire, scanere, plățile electronice automate etc.

În schimb, marketingul, avocatura, domeniul bancar etc. vor fi domenii în care doar cei mai buni vor rămâne pe piață, iar mediocrii vor dispărea.

Meseriile repetitive, numite și algoritmice, vor fi integral automatizate. Meseriile euristice, care necesită creativitate și soluții noi, vor fi la mare căutare.

În ansamblu, mașinăriile au nevoie de oameni pentru a fi create, reparate și supravegheate. Întotdeauna omul va putea face ceva în plus față de o mașinărie. Să nu subestimăm imaginația sau ingeniozitatea umană.

## **Locurile de muncă verzi ale viitorului**

### ***Fermier urban***

Crește plante pe verticală, utilizând acoperișurile, terasele sau balcoanele. Contribuie astfel la conservarea energiei, creșterea biodiversității urbane, controlul microclimatului.

### ***Designer verde***

Creează haine din materiale reciclabile, obiecte de design interior din materiale folosite, lucrări de artă din deșeurile.

### ***Inginer și tehnician în domeniul energiei valurilor***

Proiectează, construiește, instalează, operează, monitorizează, asigură mentenanța utilajelor care obțin energie sustenabilă folosind puterea valurilor.

### ***Consultant în sustenabilitate.***

Asigură consultanța în ceea ce privește reducerea emisiilor de carbon, managementul și reciclarea deșeurilor, tratamentul apei uzate, transportul curat, fără folosirea combustibililor fosili, în general pentru dezvoltarea sustenabilă a companiilor, organizațiilor, localităților, regiunilor.

### ***Constructor de case verzi***







UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Se ocupă de construcția de locuințe verzi dar și îmbunătățirea celor existente pentru a le face mai eficiente din punct de vedere energetic și cât mai prietenoase cu mediul înconjurător.

### ***Cercetător al mediului înconjurător***

Studiază, evaluează și face previziune privind impactul creșterii temperaturii asupra mediului sau impactul intensificării unui anumit tip de poluare.

**Global Citizen** propune o listă de meserii care vor fi la mare căutare pentru un viitor verde:

***Tehnician biogaz.*** Operează, monitorizează, repară instalațiile de obținere a energiei folosind biogazul emis de plante.

***Avocat specializat în mediu.*** Asigură consultanța în ceea ce privește impactul corporațiilor sau uzinelor asupra mediului, responsabilitatea corporatistă.

***Instalatori panouri solare fotovoltaice.*** Multe proprietăți rezidențiale, comerciale și industriale instalează astfel de sisteme fiind nevoie de specialiști în acest domeniu.

***Specialiști în turbine eoliene.*** Tehnicienii eolieni sunt la mare căutare și se așteaptă ca oportunitățile pentru acest rol să crească cu 61% până în 2029.

***Tehnicienii hidroenergetici.*** Ei colectează, analizează și modelează date despre calitatea apei pentru a evalua amenințările și a găsi soluții pentru aprovizionarea cu apă în condițiile amenințărilor climatice.

***Ingineri și designeri de materiale plastice regenerabile.*** Experți care pot obține ambalaje reciclabile 100%, experți în gestionarea deșeurilor post-consum.

***Inginer de mediu.*** Se specializează în protejarea sănătății publice prin proiectarea sistemelor care controlează poluarea.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## BIBLIOGRAFIE

1. **Bădeliță, Raluca, Tabarcea, Isabela**, Managementul carierei, Editura George Tofan, Suceava 2016
2. **Bolles, R. N.**, Ce culoare are parașuta ta? Manual practic pentru cei aflați în căutarea unui loc de muncă și pentru cei care doresc să-și schimbe cariera, București, Editura Publica, 2013
3. **Capuzzi, D., Stauffer, M.**, Career Counseling. Foundations, Perspectives and Application, 2012
4. **Kerrigan, M.**, Ce opțiuni am – 26 de secrete pentru a te ajuta să obții rezultatele dorite în viață și în carieră, Editura Curtea Veche, București, 2009
5. **Lemeni, Gabriela, Miclea, M.**, Consiliere și orientare. Ghid de educație pentru cariera, Editura Asociația de Științe Cognitive din România, 2010
6. **Jenner, S.**, Ghidul carierei pentru absolvenții universitari - Cum să demarați cu succes către un viitor strălucitor, Editura Curtea Veche, București, 2010
7. **Jigau, M.**, Consilierea Carierei, Compendiu de metode și tehnici, Editura Sigma, București, 2007
8. **Szilagyi, A-M. A.**, Manualul consultantului în carieră, Institutul European, Iași, 2007
9. **Zunker, V.**, Career Counseling. A holistic Approach, 2011
- 10.\*\*\*, Ghidul meseriilor viitorului. Oportunitățile pieței muncii în lumea de mâine, editia a IV-a, septembrie 2021 <https://inaco.ro/wp-content/uploads/2021/09/21-septembrie-Editia-IVa-Ghidul-Meseriilor-Viitorului-INACO-2021.pdf>
- 11.\*\*\*, <https://careerinvest.ro/>
- 12.\*\*\*, <http://careerplanning.about.com/>
- 13.\*\*\*, [http://careerplanning.about.com/od/careerchoicechan/a/myths\\_choice.htm](http://careerplanning.about.com/od/careerchoicechan/a/myths_choice.htm)
- 14.\*\*\*, <http://jobsearch.about.com/od/networking/a/linkedin2.htm>
- 15.\*\*\*, <http://www.act.org/world/world.html>
- 16.\*\*\*, <http://www.businessinsider.com/amazing-career-advice-for-college-grads-from-linkedin-billionaire-founder-2013-5#-1>
- 17.\*\*\*, <http://www.businessweek.com/articles/2013-02-19/your-personal-brand-is-more-than-just-your-job>
- 18.\*\*\*, <http://www.careercentre.dtwd.wa.gov.au/careerplanning/Pages/CareerPlanning-4StepPlanningProcess.aspx>
- 19.\*\*\*, <https://dana-jimborean.eu/consiliere-in-cariera/>
- 20.\*\*\*, <https://bundeangajat.olx.ro/consilierea-in-cariera-ce-presupune-cum-te-poate-ajuta/>
- 21.\*\*\*, <https://evolvetoday.ro/consiliere-orientare-cariera/>





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



**"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Partea II: PLATFORME ȘI APLICAȚII DE TIP E-LEARNING

### CUPRINS

#### Introducere

#### E-learning

#### *Modele de e-learning*

#### **Cele mai utilizate Platforme de E-Learning.**

#### **Implementare, configurarea și utilizarea platformelor de E-Learning Microsoft Teams, ZOOM, Google Classroom și Cisco WebEx în activitatea didactică.**

#### ***Platforma Microsoft Teams***

##### *Introducere*

*Conectarea la Microsoft Teams folosind contul instituțional*

*Crearea unei clase și desfășurarea lecțiilor*

*Planificarea în calendar a unei activități cu studenții*

#### ***Platforma ZOOM***

*Utilizarea aplicației zoom meeting*

*Inițierea activității online*

*Opțiuni principale.*

*Datele necesare studenților*

*Conectarea online a studenților*

#### ***Platforma Google Classroom***

*Cum se înscriu studenții pe Google Classroom*

*Cum se crează un curs de către profesor*

*Setările cursului*

#### ***Platforma WEBEX***

*Crearea unui cont Webex*

*Planificarea unei conferințe*

*Pornirea conferinței*

*Facilități ce pot fi utilizate în timpul conferinței*





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## 1. Introducere

Istoric vorbind, transferul de cunoștințe între profesori și elevi s-a făcut de la om la om. Dezvoltarea în ultimii 20 de ani a telecomunicațiilor a influențat și evoluția domeniului educațional, ceea ce a condus la apariția unor metode de instruire care constituie o alternativă a celor tradiționale. Necesitatea pregătirii pe întreg parcursul vieții (lifelong learning) a condus la apariția învățământului continuu, la distanță, și de aici, a sistemelor de e-learning, care au avut un impact puternic; în prezent, tendințele au în vedere tehnologiile avansate care au pătruns puternic în sfera educației. Resurse software și hardware tot mai avansate sunt incluse în procesul de dezvoltare a aplicațiilor care oferă cursuri și materiale didactice, cu bogat conținut educațional, sprijinind învățarea și evaluarea celor interesați.

## 2. E-learning

În prezent, educația de tip e-learning este cea mai răspândită formă de învățământ la distanță, cu o evoluție garantată de progresul tehnologiei informației, un domeniu marcat de schimbări rapide. În acest fel este asigurată menținerea la zi a cunoștințelor, impunându-se ca principală preocupare crearea cadrului necesar dezvoltării cursurilor și a materialelor didactice de e-learning. E-learning definește tehnologiile educaționale bazate pe Internet care includ programe de învățare la distanță cu comunicare eficientă între persoanele implicate și posibilitatea transmiterii materialelor de studiu suplimentare personalizate conform nevoilor cursanților. În sens restrictiv, e-learning este tipul de educație la distanță cu experiența planificată de predare - învățare organizată de o instituție care furnizează on-line materiale ordonate logic, secvențial care să faciliteze asimilarea, în manieră proprie de către fiecare cursant. Distribuirea materialelor se face pe Internet și tot astfel are loc și comunicarea între participanții la procesul de e-learning: tutori / instructori, cursanți, administratori de sistem. Alți posibili utilizatori sunt de tip: autor / co autor de curs, secretar, vizitator, în funcție de specificul și cerințele instituției care oferă programul de învățământ la distanță. Cursurile sunt concepute pentru a spori autonomia cursantului în dobândirea de cunoștințe și a răspunde necesității de a oferi conținut și instrumente adaptabile la contexte și probleme diferite pentru a susține învățarea continuă. Informația conținută în curs este predată flexibil, este adaptabilă și actualizată periodic.

### 2.1. Modele de e-learning

Modelele de e-learning dezvoltate până în prezent, pe baza celor din sistemul de învățământ tradițional constituie soluții educaționale la fel sau chiar mai bune ale modelelor clasice. Sunt în număr de trei:

- modelul individual (self-directed) – adresat cursanților cu experiență în dezvoltare profesională continuă; un web server furnizează hosting pentru pagini web, prezentări multimedia,





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

prezentări audio video etc.; nu există tutore, nu există mecanisme de comunicare între cursanți; într-o bază de date se regăsesc toate modificările făcute de utilizatori;

- modelul cu facilități de comunicare (facilitated) – combină modelul individual cu facilități de comunicare (e-mail, forum de discuții) unde are loc transferul documentelor; administratorul cursului facilitează accesul la informație al cursanților și răspunde la întrebările acestora;
- modelul avansat (advanced) – folosește tehnologie web pentru mecanismul procesului educațional, tehnici de transmisie audio-video în timp real, videotelefon, videoconferință, chat, whiteboard, transfer on-line de fișiere, ce au fost adăugate modelului cu facilități de comunicare; există administrator, tutorele controlează procesul educațional.

### 3. Cele mai utilizate Platforme de E-Learning.

#### Platforma Microsoft Teams



**Platforma Microsoft Teams** este o platformă ce beneficiază de un spațiu de lucru bazat pe chat.

Profesorii:

- pot forma rapid grupele,
- pot împărtăși cu studenții materialele didactice,
- pot posta anunțuri,
- pot împărți grupele în semigrupe pentru ca aceștia să poată lucra în grupuri la diverse proiecte,
- pot crea, distribui și evalua teste,
- pot transmite și evalua testele studenților.

#### Platforma ZOOM



**Platforma Zoom** este una dintre cele mai utilizate pentru comunicarea în timp real. În varianta gratuită permite organizarea orelor cu până la 100 de participanți simultan, cu o restricție de timp de 40 de minute. Profesorii și studenții au posibilitatea de a interacționa în timp real, în mod video și permite și crearea unei table virtuale interactive. Este disponibilă atât pentru computer, cât și pentru dispozitive mobile cu sistem de operare Android sau iOS.

Zoom oferă multiple posibilități de interacțiune:

- profesorul poate transmite informații cu ajutorul share screen,
- cursurile pot fi înregistrate,
- se utilizează o tablă virtuală,





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- cursurile se salvează automat în cloud și pot fi revăzute,
- clasa virtuală poate fi securizată,
- pot fi accesate diverse clipuri educaționale de pe Youtube sau alte platforme,
- profesorul poate utiliza sau restricționa, după caz, chat-ul interactiv,
- în timpul predării profesorul poate opri sunetul venit de la elevi pentru a facilita explicațiile fără întreruperi.

### Platforma Google Classroom



**Platforma Google Classroom** este una dintre platformele recomandate de Ministerul Educației Naționale pentru lucrul online cu elevii. Aceasta oferă posibilitatea atât profesorilor, cât și elevilor, să încarce materiale, să posteze diverse anunțuri și, special pentru profesori, să dea note materialelor lucrate de elevi și încărcate aici. Pentru utilizarea Google Classroom este nevoie de conturi Google pentru toți utilizatorii, precum și de activarea licenței Google.

Aplicația a fost lansată în anul 2014 și este folosită în prezent de peste 20 de milioane de profesori și elevi din întreaga lume. Are o interfață disponibilă și în limba română, poate fi utilizată atât de pe computer, cât și de pe un dispozitiv mobil cu sistem Android sau iOS, pot preda mai mulți profesori, se pot pregăti cursurile în avans și se comunică cu elevii în timp real.

### Platforma Cisco WebEx



**WebEx Communications Inc** este o subdiviziune a companiei Cisco care oferă servicii privind colaborarea la cerere, întâlniri online, conferințe web și conferințe bazate pe aplicații video. Produsele sale includ WebEx Meeting Center, WebEx Training Center, WebEx Support Center, MeetMeNow, PCNow, WebEx Connect și altele. În scopuri educaționale se propun platformele Webex Meetings și Webex Teams.

Cisco Webex Meetings oferă organizarea și desfășurarea videoconferințelor on-line, partajarea ecranului, whiteboarding, scrierea mesajelor în timp real, înregistrarea sesiunilor online, participarea până la 100 de utilizatori. Webex Teams oferă un set mult mai bogat de instrumente, inclusiv partajarea fișierelor, crearea grupurilor. Aceste aplicații pot fi descărcat pe calculator sau telefon mobil sau rulate direct în browser. În perioada de pandemie serviciile Webex sunt gratuite. Versiunea gratuită aplicației Webex conține următoarele funcții: - Planificarea ședințelor de durată nelimitată. - Invitație de întâlnire pentru până la 100 de utilizatori. - Începerea întâlnirii imediat în cameră personală. - Înregistrarea întâlnirilor. - Partajarea conținutului.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## 4. Implementare, configurarea și utilizarea platformelor de E-Learning Microsoft Teams, ZOOM, Google Classroom și Cisco WebEx în activitatea didactică.

### 4.1. Platforma Microsoft Teams



#### 4.1.1. Introducere

Microsoft Teams se poate folosi prin intermediul browserului web accesând adresa <https://teams.microsoft.com> sau descarcând și instalând aplicația pe calculatorul propriu de pe site-ul <https://teams.microsoft.com/downloads>. Aplicația este multiplatformă și rulează pe majoritatea sistemelor de operare: Windows 32/64 biți, MacOS, distribuții Linux pe 64 biți bazate pe RedHat, CentOS, Debian, Ubuntu și pe dispozitive mobile cu Android și iOS. Recomandările hardware pentru aplicația Microsoft Teams pot fi consultate la adresa <https://docs.microsoft.com/en-us/microsoftteams/hardware-requirements-for-the-teams-app>.

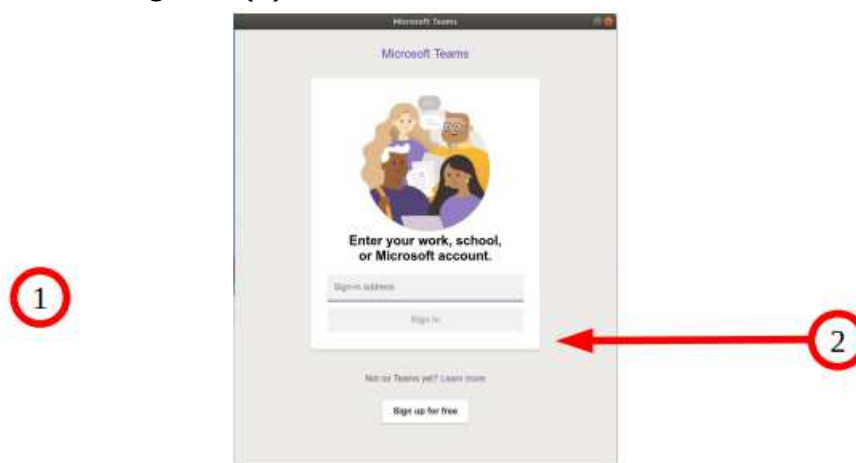
În continuare vom face referire la aplicația instalată pe calculatorul personal cu observația că pașii sunt identici, indiferent de metoda aleasă.

#### 4.1.2. Conectarea la Microsoft Teams folosind contul instituțional

Autentificarea pe Microsoft Teams se face folosind contul instituțional de utilizator, cont ce face parte din unul din domeniile:

- student\_sfia@usab-tm.ro – pentru studenții universității;
- numeprenume@usab-tm.ro – pentru personalul didactic și de cercetare

Pas 1. Autentificarea După pornirea aplicației Microsoft Teams, trebuie introdus numele de cont (1) și apăsat butonul „Sign in” (2)



**Fig. 1 Autentificarea pe Microsoft Teams**

După acest pas apăsați butonul Next (3)



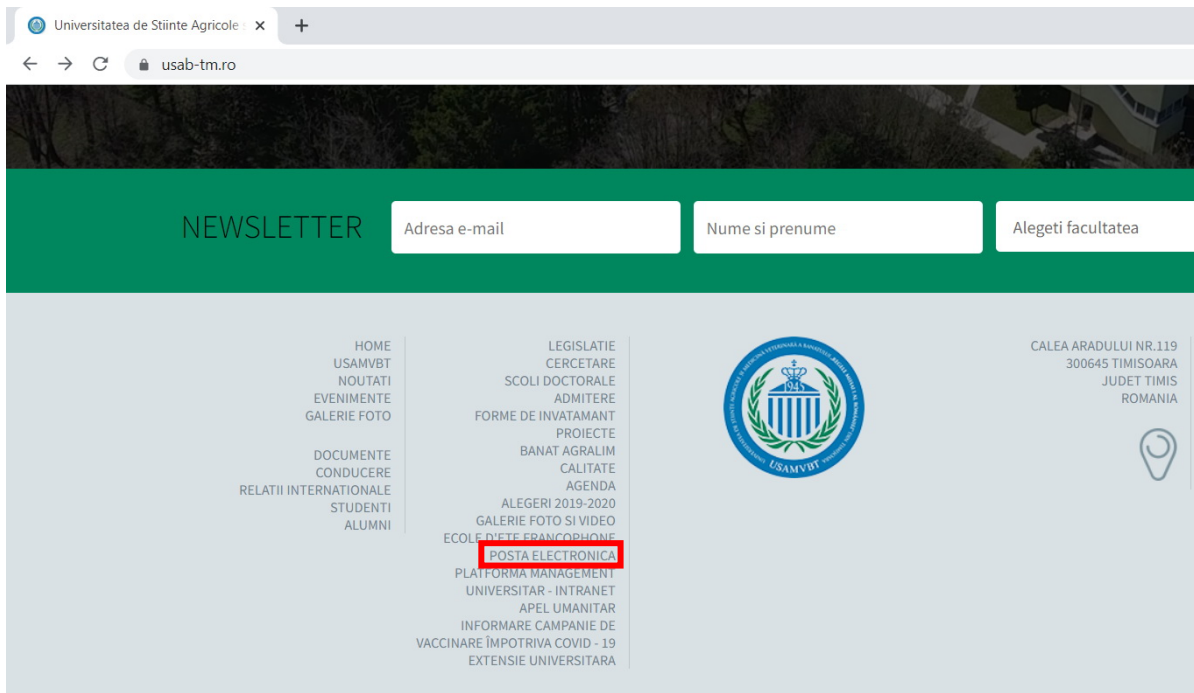




UNIUNEA EUROPEANĂ

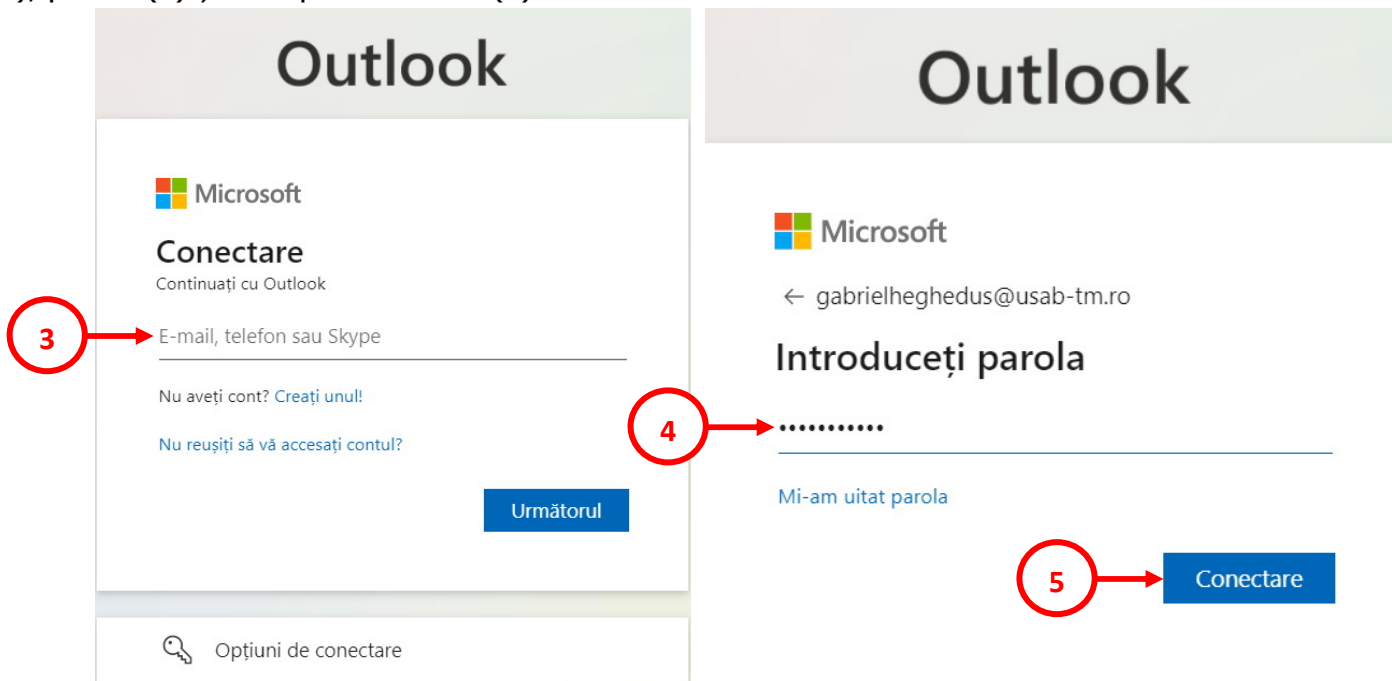


Instrumente Structurale  
2014-2020



**Fig. 2 Pagina de autentificare**

Pas 2. Pentru autentificarea pe <https://usab-tm.ro> trebuie să introduceți contul instituțional (3), parola (4) și click pe conectare (5)



**Fig. 3 Autentificarea prin e-mail instituțional**



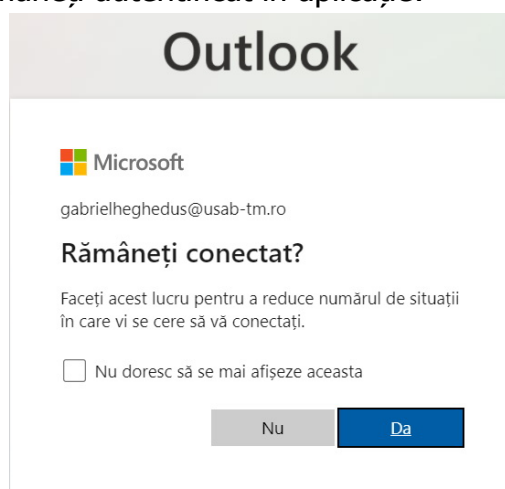


UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

După autentificare sunteți redirectionat din nou spre pagina Microsoft unde aveți posibilitatea, dacă doriți, să rămâneți autentificat în aplicație:



**Fig. 4 Posibilitatea de păstrare a autentificării în aplicație**

După acest pas este pornită aplicația Microsoft Teams (Fig 5). Sunt disponibile următoarele:

1. Vizualizare notificări
2. Accesare Chat
3. Conectare, creare Team
4. Vizualizare/creare teme (Assignments)
5. Calendar
6. Apeluri (Calls)
7. Fișiere (Files)
8. Căutare aplicații disponibile în Teams

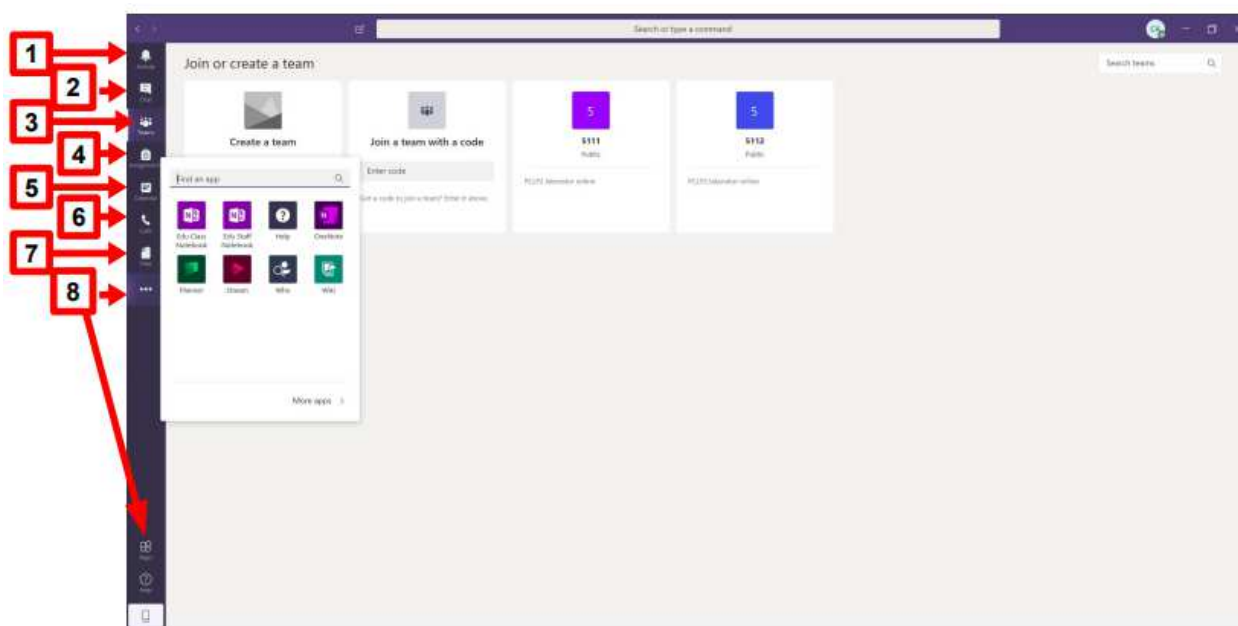




UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

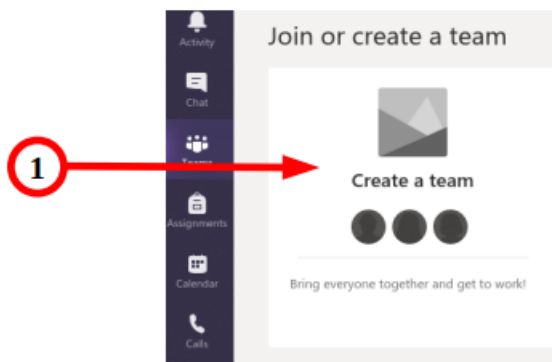


**Fig. 5 Aplicația Microsoft Teams**

#### 4.1.3. Crearea unei clase și desfășurarea lecțiilor

Conectarea la Teams se face prin accesarea meniului Teams (Fig 5 - 4). Dacă au fost create clase de către profesori, studenții vor putea accesa din această pagină. Studenții pot crea propriile grupuri de lucru dacă doresc.

Pas 1. Crearea unei clase. Pentru crearea unei clase de către profesori se dă click pe Create a team (Fig 6).



**Fig. 6 Create a team**

Pas 2. Selecția tipului clasei Pentru crearea unei clase asociată cu o disciplină predată, trebuie ales tipul Class





UNIUNEA EUROPEANĂ

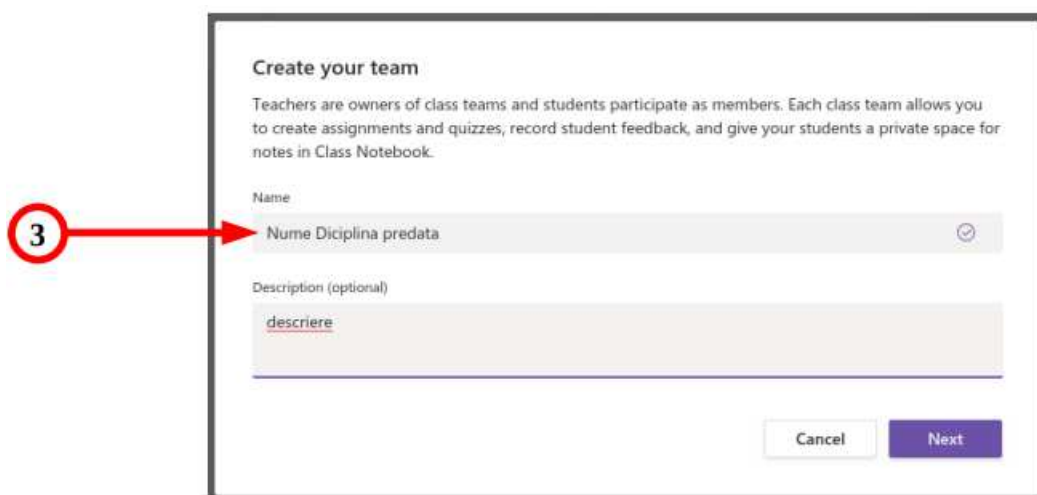


Instrumente Structurale  
2014-2020



**Fig. 7 Selectarea tipului clasei**

Pas 3. Introducerea numelui clasei După selectarea tipului clasei trebuie introdus numele disciplinei (3) și, opțional o descriere.



**Fig. 8 Introducere nume disciplină**

Pentru identificarea mai rapidă a clasei , recomandăm ca numele sa fie de forma:

- pentru laboratoare/seminarii: [an universitar][Acronim Facultate][Program de studiu-ciclu de studii-an]-Nume disciplină-grupă

Exemplu: [2021-2022][FIA][CEPA1]-Grafică asistată de calculator

- pentru cursuri:

[an universitar][Acronim Facultate][Program de studiu-ciclu de studii-an]-Nume disciplină

Exemplu: [2021-2022][FIA][AN1]-Grafică asistată de calculator

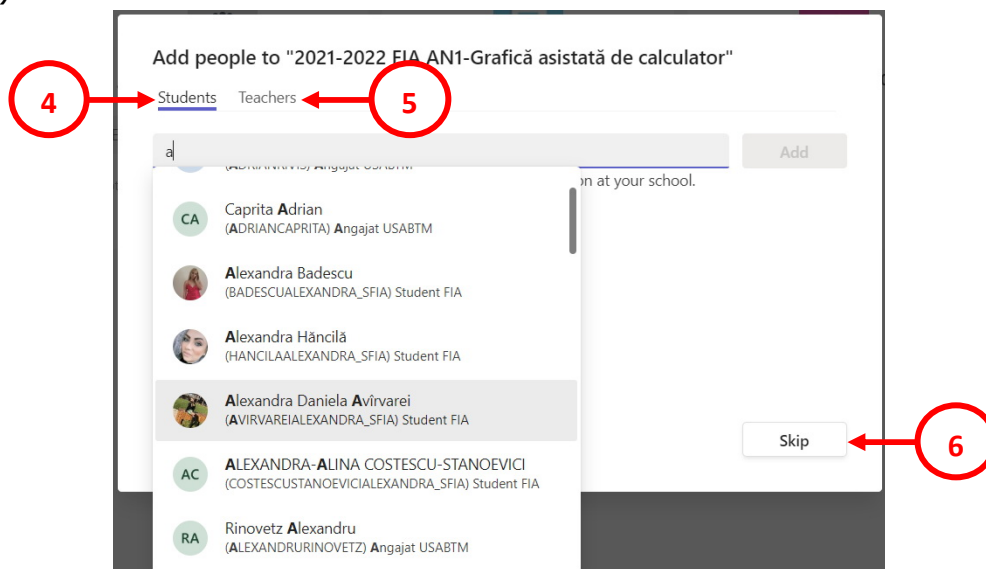
Pas 4. Adăugarea studenților la clasă

Studenții se pot adăuga (4) individual din câmpul Students (este selectat implicit) se completează automat pe măsură ce tastați. Pentru adăugarea unui cadru didactic la disciplină se procedează în același fel după selectarea câmpului Teachers (5). De asemenea aveți posibilitatea de a face acces lucru mai târziu selectând Skip (6).



Nu este necesar să vă adăugați ca profesor la clasă în câmpul "Teachers", contul dumneavoastră este automat membru, fiind cel care a creat clasa.

Atenție!! Pentru a evita situațiile neplăcute în care studenții nu vor putea accesa materialele didactice și nici nu se pot conecta la conferințele online, vă recomandăm să folosiți doar adresele de e-mail instituționale ale studenților (@usab-tm.ro). Nu adăugați la clasă conturi de email personale ale studenților (de exemplu adrese terminate cu @yahoo.com, @gmail.com sau altele asemănătoare).



**Fig. 9 Adăugarea participanților**

Notă!: Dacă studenții sunt adăugați după grupă/serie, și au apărut modificări ale grupelor iar în lista de studenți nu este conform situației curente, atunci este suficientă adăugarea din nou a grupei/seriei.

Notă! Este posibil ca acest lucru să nu funcționeze tot timpul în aplicația de desktop și/sau aplicația web. Deși grupurile sunt încărcate pe platforma Microsoft Teams, din motive independente de universitate, găsirea și afișarea acestora este posibil să nu funcționeze tot timpul.

Notă! Orice utilizator are posibilitate de a crea echipe (Teams) și de a adăuga la acestea utilizatorii ce fac parte din echipă. Echipele pot avea ca obiect orice tip proiecte (de exemplu: proiecte de licență, proiecte interdisciplinare ce implică studenți de la mai multe facultăți, proiecte realizate de studenți ș.a.m.d.), iar managerul echipei și/sau al proiectului are posibilitatea de a stabili rolul fiecărui membru în parte.

Managerul echipei și/sau al proiectului mai are și posibilitatea de a crea grupuri de discuții (Channels), pe lângă cel general la care participă toți membrii echipei (vezi Fig 10 - 12 și Fig 11 ). Aceste grupuri de discuții pot fi grupuri standard („Standard – Accesible to everyone on the team”) sau private („Private – Accessible only to a specific group of people within the team”) în care include membrii din echipă după cum dorește (vezi Fig 11).



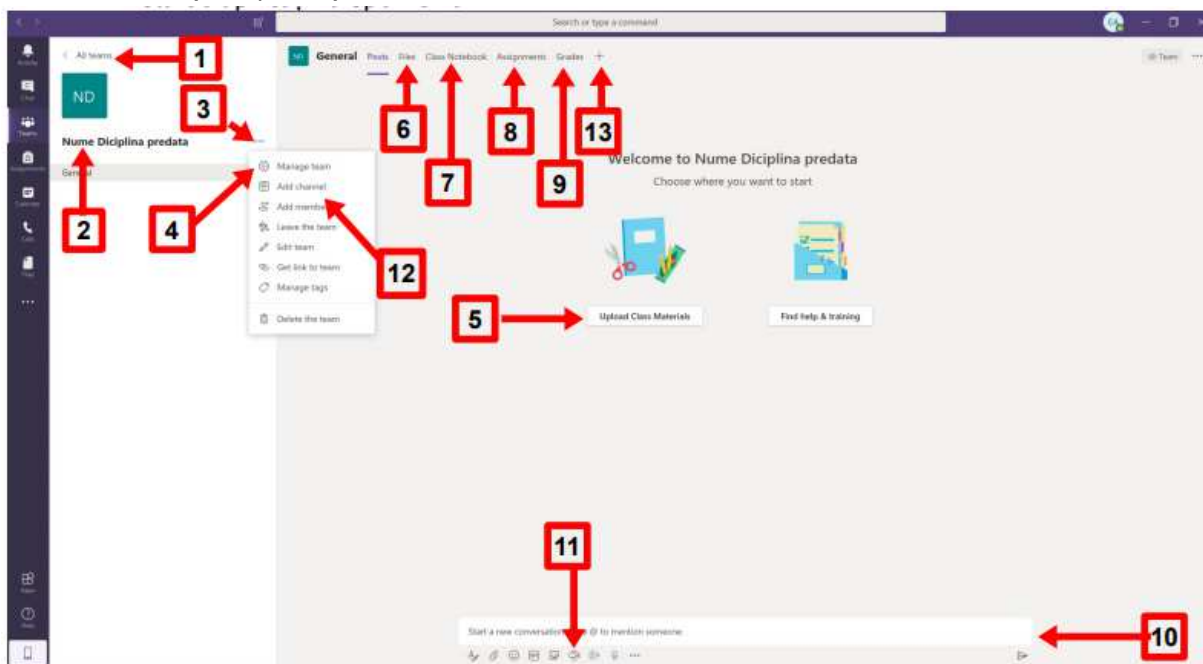
UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

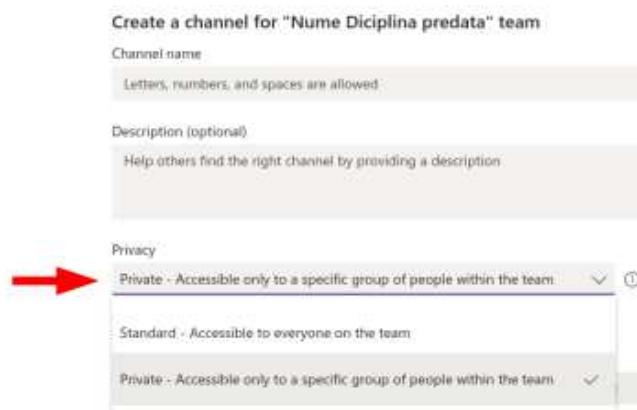
După crearea disciplinei este afișat ecranul din Fig 10 unde regăsim următoarele:

1. All teams - Buton de revenire la clasele disponibile
2. Numele disciplinei
3. Butonul de administrare
4. Gestionarea membrilor clasei
5. Posibilitatea de adăugare materiale didactice
6. Files - afișarea fișierelor
7. Class notebook - Posibilitatea de a oferi studenților un spațiu privat pentru notițe și lucru colaborativ
8. Assignments – teme
9. Grades – Note (disponibile dacă au fost create teme)
10. Posibilitatea de a trimite mesaje
11. Posibilitatea de a crea o conferință
12. „Add channel” – adăugare grup de discuții
13. Lista de aplicații disponibile



**Fig. 10 Ecranul de lucru la o disciplină**



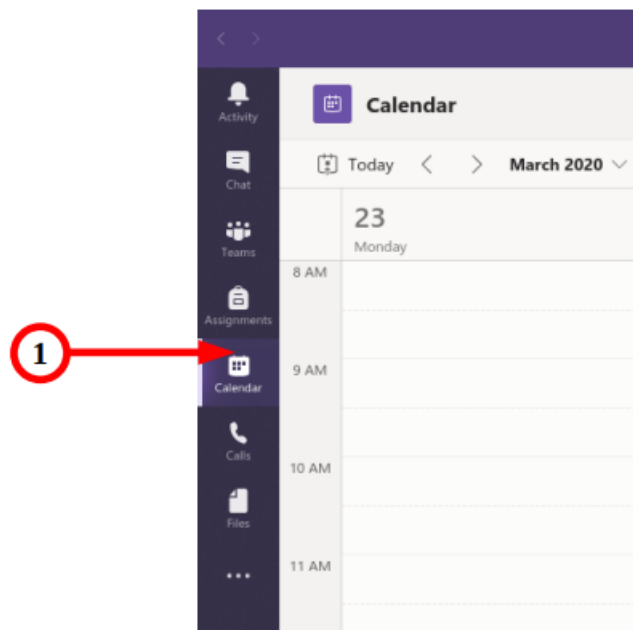


**Fig. 11 Crearea unui grup de discuții**

#### 4.1.4. Planificarea în calendar a unei activități cu studenții

Pentru planificarea unui curs/laborator/seminar trebuie urmați următorii pași:

Pas 1. Selectare Calendar



**Fig. 12 Selectare calendar pentru planificarea unei activități cu studenții**

Pas 2. Selectare dată și oră desfășurare

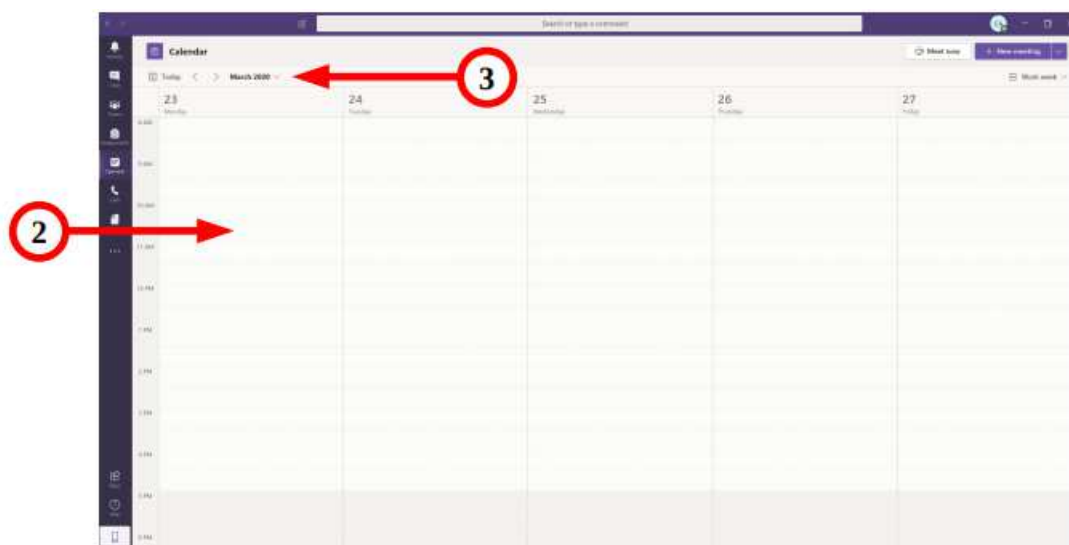
Implicit este afișată săptămâna curentă unde se poate selecta o zi și o oră de începere cu un simplu click (2). Se mai poate schimba săptămâna și luna (3).



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



**Fig. 13** Selectare oră și dată pentru activitatea cu studenții

După selectarea orei și datei pe calendar este afișat ecranul de configurare a evenimentului (New meeting) din Fig 14, unde se pot configura următoarele:

1. Titlu activitate
2. Adăugare participanți (opțional – se poate face mai târziu)
3. Modificare ora și dată
4. Dacă este eveniment repetitiv
5. Add channel - Selectarea echipei, a canalului de comunicație și legătura la materialele necesare
6. Alte detalii
7. Salvarea activității



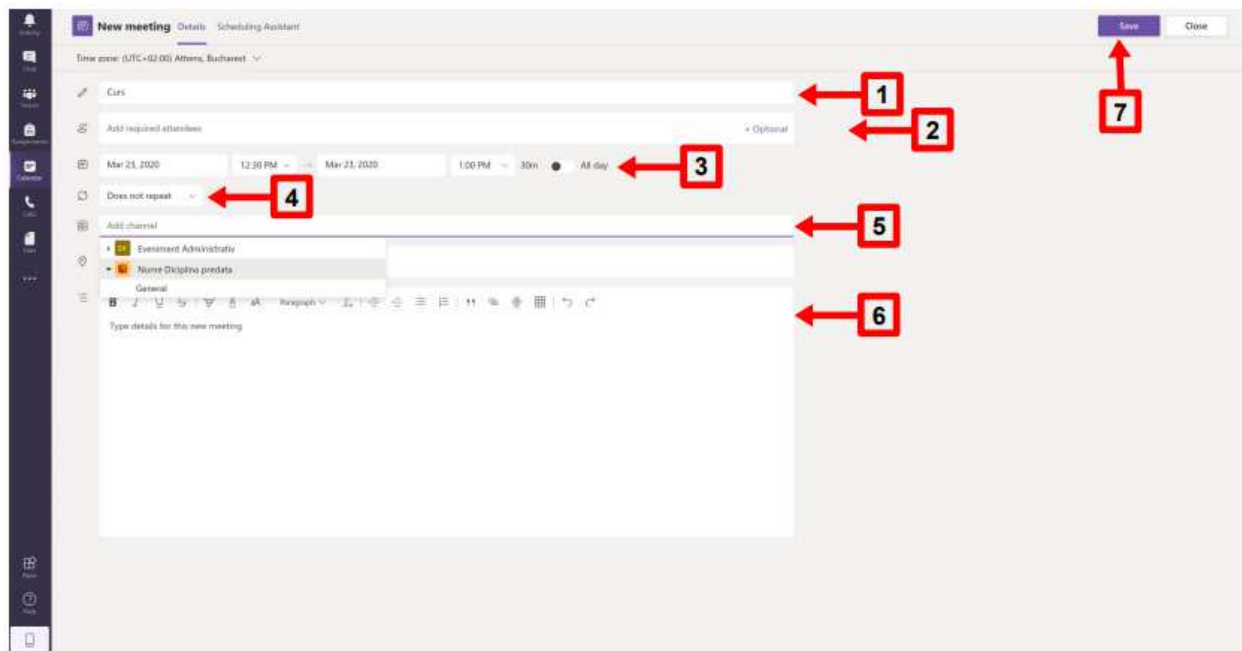




UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



**Fig. 14 Configurare activitate cu studenții**

Atenție! - la acest pas nu sunt vizibile grupurile, motiv pentru care va recomandam sa adaugați utilizatorii la crearea unei clase (vezi Fig 7: Selectarea tipului clasei, Fig 8: Introducere nume disciplină, Fig 9: Adăugarea participanților )

După acest pas evenimentul este creat și apare în calendar. Dacă au fost adăugați participanți în această fază, aceștia vor primi notificare prin platforma Microsoft Teams și prin email (vezi Fig 5 - 1 - notificări). Nu mai trebuie adăugată și grupa de studenți. Dacă a fost selectat canalul de comunicații General (vezi Fig 14 - 5), evenimentul apare automat în calendarul utilizatorilor adăugați la clasă și este vizibil și pe ecranul de lucru la disciplina predată (Fig 10).

Prin selectarea evenimentului în calendar se poate modifica evenimentul - click pe butonul din dreapta de la mouse și selectarea opțiunii „Edit” (Fig 15-4). Se pot realiza orice modificări asupra acestuia (oră, dată, modifica lista de participanți, descriere etc) și la final trebuie apăsat butonul Send update pentru a anunța participanții (Fig 18-5).

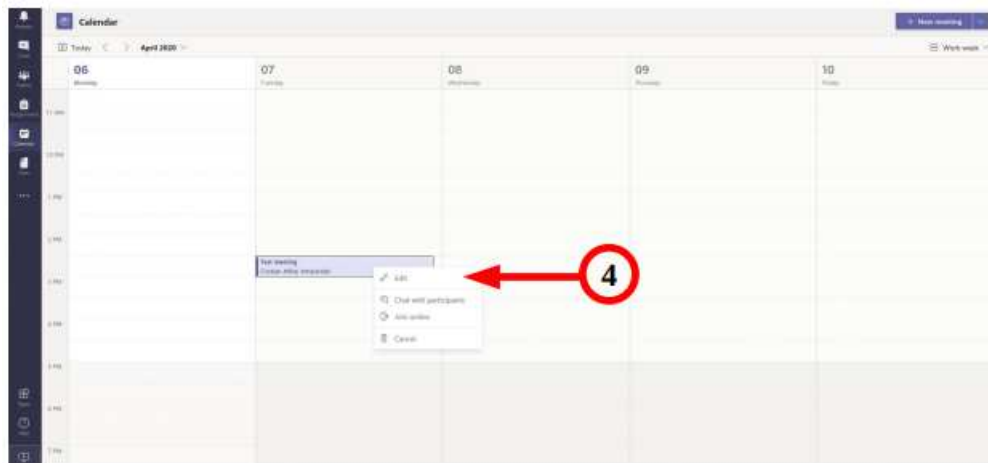




UNIUNEA EUROPEANĂ

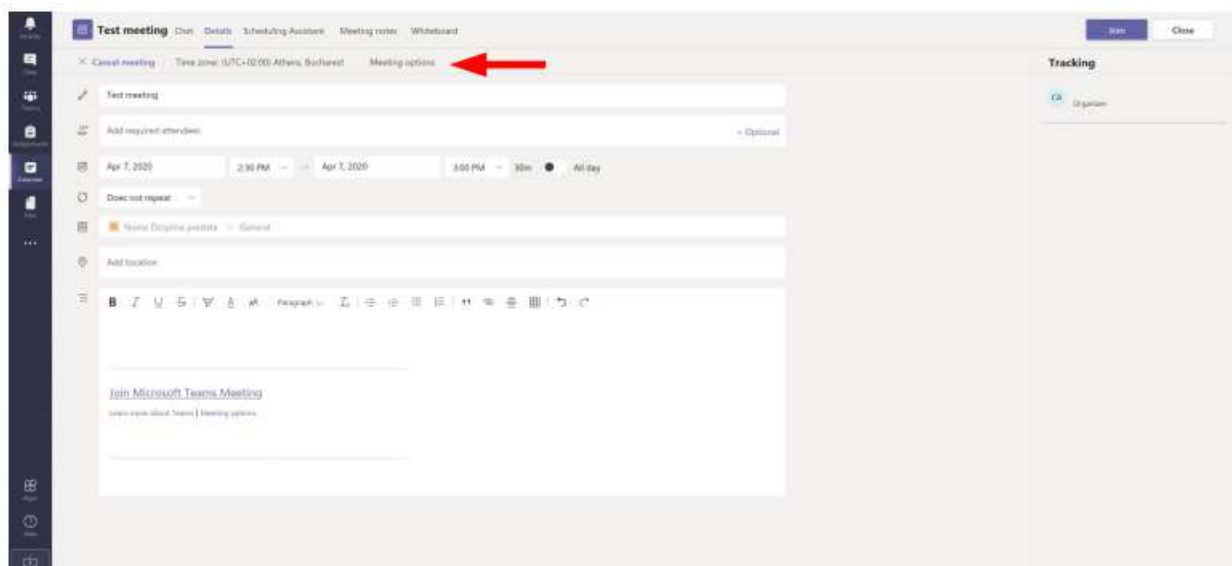


Instrumente Structurale  
2014-2020



**Fig. 15 Editarea evenimentului in calendar**

În ecranul de editare este disponibilă opțiunea „Meeting options”(Fig 16), de unde se poate configura cine are drept de prezentare în timpul evenimentului. Rolurile unui participant la eveniment sunt următoarele: Organizer, Presenter, Attendee. Rolul de attendee, este rolul cu cele mai puține facilități, utilizatorul având doar posibilitatea de a partaja camera video, comunicare audio, comunicare pe chat și vizualizare a unui fișier PowerPoint partajat de un alt participant la eveniment.

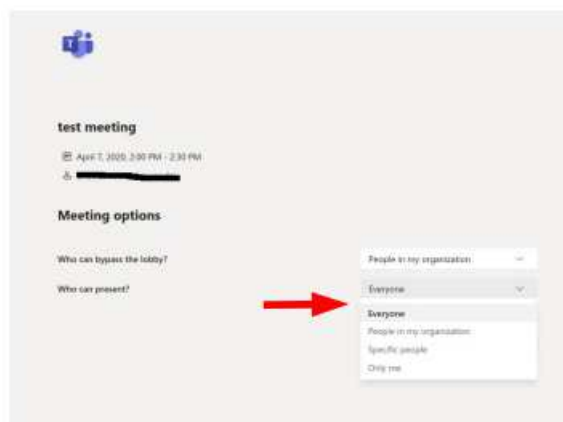


**Fig. 16 Ecran editare eveniment**

Dacă toți utilizatorii pot prezenta, atunci toți vor avea și posibilitatea de a scoate afară din sesiune un participant. În funcție de tipul evenimentului, vă recomandăm să selectați opțiunea care corespunde tipului de activitate pe care o desfășurați. Dacă nu doriți ca studenții să poată prezenta, puteți alege opțiunea „Only me” (doar cel care a creat evenimentul) sau „Specific



people” (se pot selecta participanții care au drept de prezentare) din Fig 17 și apăsați butonul Save.



**Fig. 17 Selectarea participanților care pot prezenta în timpul evenimentului**

Chiar dacă nu au fost configurați utilizatorii care pot prezenta la pasul de creare a evenimentului, acest lucru se poate face și în timpul desfășurării acestuia



**Fig. 18 Modificare date activitate cu studenții**

## 4.2. Platforma ZOOM



Programul Zoom Meeting este o aplicație software simplă și versatilă care permite derularea conferințelor audio-video online prin intermediul conexiunii internet. Datorită facilităților ei este folosită la nivel mondial atât în activitatea didactică la distanță cât și pentru organizarea unor ședințe având caracter administrativ.

### 4.2.1. Utilizarea aplicației zoom meeting

Meniul principal. După instalarea aplicației Zoom, iconița aplicației devine vizibilă pe desktop, permițând lansarea aplicației și afișarea ferestrei principale Zoom, care cuprinde opțiunile principale atât pentru profesori cât și pentru studenți:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

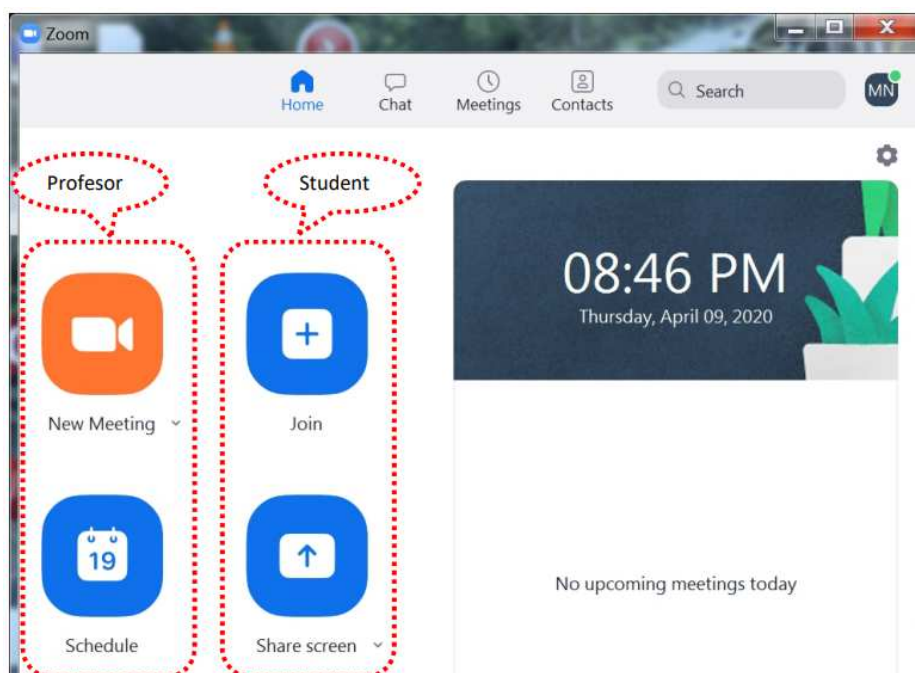


Fig. 19

4.2.2. *Inițierea activității online* este realizată de profesor prin selectarea uneia din cele două opțiuni: -

**A. "New Meeting"** - pentru a activa direct transmisiunea online cu puțin timp înainte a orei de început a activității didactice. În acest caz se selectează în fereastra care apare, opțiunea "Join with Computer Audio" pentru a activa difuzorul calculatorului.



Fig. 20

Opțional se poate selecta opțiunea "Test Speaker and Microphone" pentru a testa difuzorul și microfonul calculatorului urmărind indicațiile afișate de program. În acest moment s-a activat transmisiunea online (cu opțiunile implicite), fiind active atât camera video a calculatorului cât și microfonul încorporat!

**B. "Schedule"** – pentru a planifica una sau mai multe transmisiuni online viitoare la anumite ore și date. În acest caz programul afișează o fereastră care permite setarea mai multor parametri ai activităților online planificate care implică și controlul modului de intrare al studenților în activitatea online (cu video on/off cu audio on/off etc.).

Parametrii care pot fi setați în fereastra "Schedule meeting" sunt:





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Schedule Meeting**

**Topic**  
Mihai Negru's Zoom Meeting

**Data cursului**  
Start: Fri April 10, 2020 10:00 AM  
Duration: 2 hours 0 minute  
Time Zone: Bucharest

Recurring meeting  
Your Zoom Basic plan has a 40-minute time limit on meetings with 3 or more participants.  
Upgrade now to enjoy unlimited group meetings.  
 Do not show this message again

**Meeting ID**  
 Generate Automatically  
 Personal Meeting ID 428-087-7110

**Password**  
 Require meeting password 12345

**Video**  
Host:  On  Off  
Participants:  On  Off

**Audio**  
 Telephone  Computer Audio  Telephone and Computer Audio

**Calendar**  
 Outlook  Google Calendar  Other Calendars

**Advanced Options**

- Enable waiting room
- Enable join before host
- Mute participants on entry
- Automatically record meeting on the local computer

**Schedule** **Cancel**

Fig. 21





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

După finalizarea planificării unei activități online programul afișează datele acesteia, respectiv: Link-ul transmisiunii, Meeting ID și password, care vor trebui transmise studenților. Pentru a activa transmisia online astfel planificată, în fereastra principală a aplicației Zoom se alege opțiunea "Meetings" în care sunt afișate toate transmisiunile online planificate. Prin selectarea opțiunii Copy Invitation se copiază datele transmisiunii online care trebuie transmise studenților prin e-mail. Prin selectarea opțiunii "Start" se activează transmisiunea online.

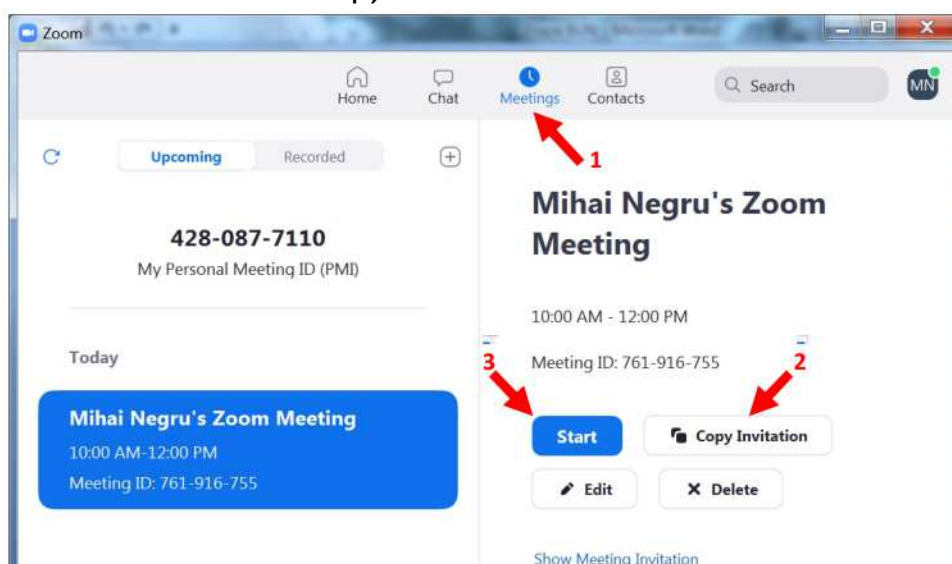


Fig. 22

4.2.3. *Opțiuni principale.* Indiferent de opțiunea aleasă pentru activarea transmisiunii online ("New Meeting" sau "Schedule"), în timpul transmisiunii online, în partea de jos a ferestrei video sunt afișate următoarele opțiuni principale atât pentru profesori cât și pentru studenți:

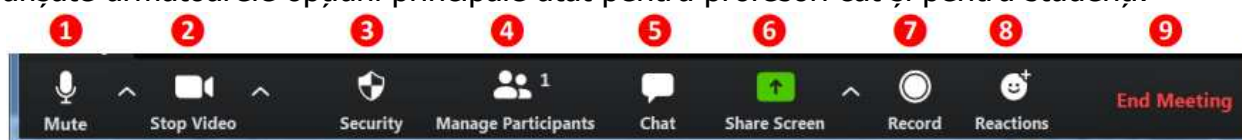


Fig. 23

Opțiunile uzual folosite sunt:

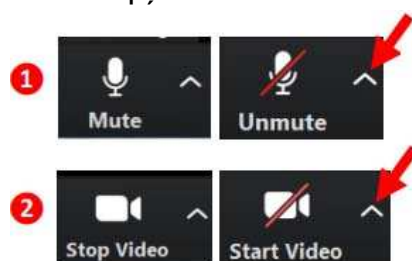


Fig. 24

Mute/Unmute - Activează/dezactivează microfonul. Selectarea săgeții permite setări avansate Audio prin selectarea opțiunii "Audio Settings".

Stop video/Start video – Activează/dezactivează camera video. Selectarea săgeții permite setări avansate Video prin selectarea opțiunii "Video Settings".

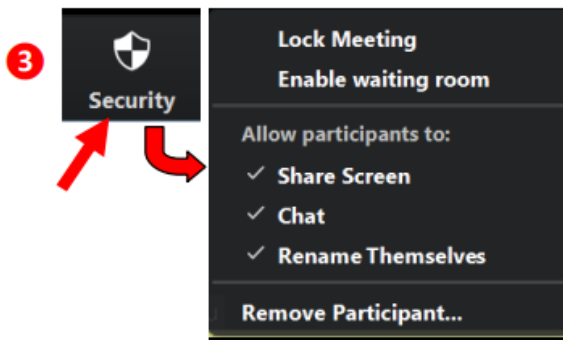




UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



**Security** – Afişează lista de opțiuni care contribuie la securitatea transmisiunii online:

**Lock Meeting** – blochează intrarea noilor participanți;

**Enable waiting room** – intrarea online se face doar cu accept;

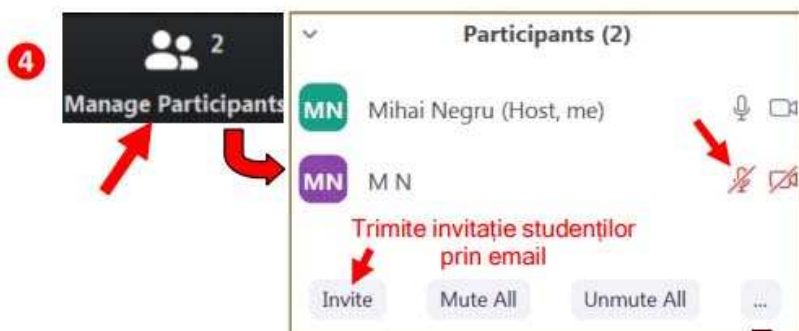
**Share Screen** – permite studenților să-și partajeze ecranul;

**Chat** – permite studenților să aibă acces la Chat; **Rename**

**Themselves** – permite studenților să-și modifice numele afișat în lista de participanți;

**Remove Participant** – Înlătură un student din cursul online;

Fig. 25



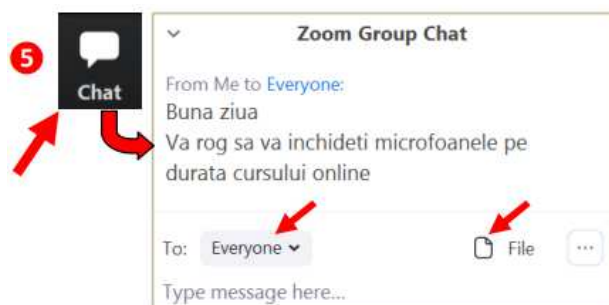
**Manage Participants** – activează fereastra cu lista participanților online în care se permite, doar profesorului, activarea sau dezactivarea microfoanelor și dezactivarea camerelor video.

**Mute All, Unmute All – Off** sau **On** pt toate microfoanele studenților.

... – afişează următoarea listă de

- Dezactivează microfonul studenților la intrarea online
  - Profesorul permite studenților activarea microfonului
  - Prof. permite studenților să-și modifice numele afișat
  - Semnal sonor la profesor pt. intrare și ieșire participanți
  - Intrarea online se face doar cu acceptul profesorului
  - Profesorul blochează intrarea noilor participanți.
- Mute Participants on Entry
  - Allow Participants to Unmute Themselves
  - Allow Participants to Rename Themselves
  - Play Enter/Exit Chime
  - Enable waiting room
  - Lock Meeting

Fig. 26



**Chat** – afişează fereastra de Chat care permite mesaje text între participanții la transmisia online. Mesajele Text pot fi trimise tuturor prin alegerea opțiunii Everyone, sau doar unui anumit participant selectat din listă. Opțiunea File permite partajarea unor fișiere de maxim 512 MB pe care ceilalți participanți le pot downloada doar în cadrul transmisiunii online.

Fig. 27





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



Fig. 28

**Share Screen** – afișează fereastra de mai jos și permite partajarea online pentru toți participanții a conținutului ecranului sau a unei aplicații active. Profesorul alege modul de partajare: câte un participant pe rând sau mai mulți participanți simultan. Advanced Sharing Options permite profesorului să aleagă cine poate partaja: Only Host – doar profesorul sau All Participants - toți participanții.

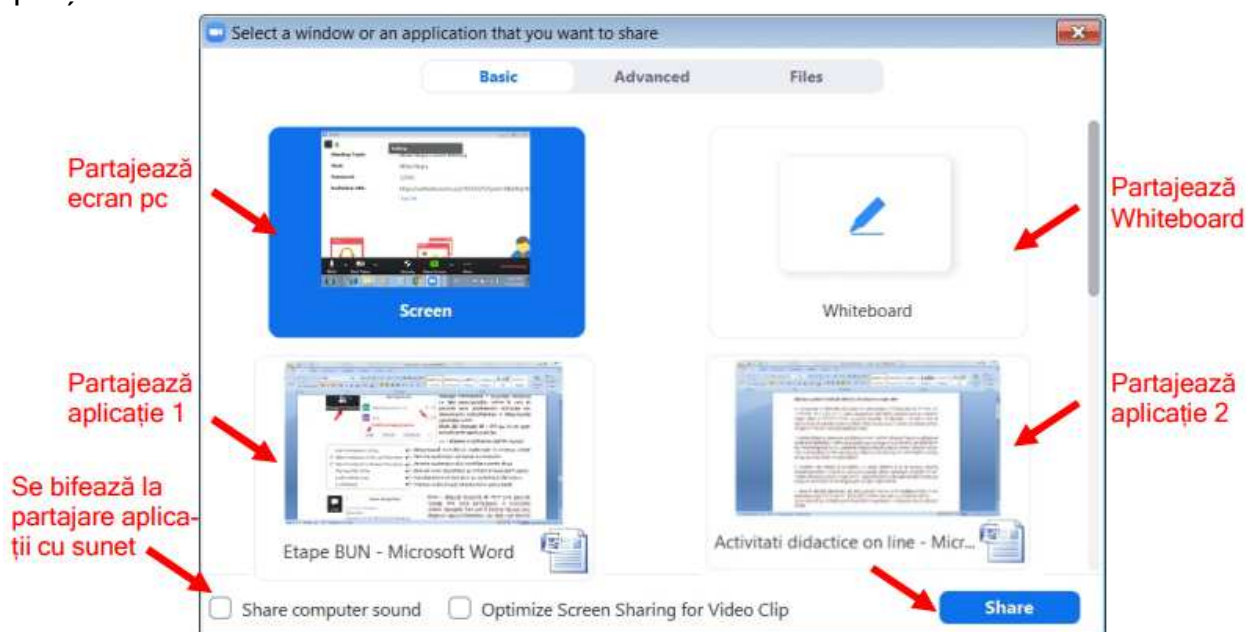


Fig. 29

Aplicația partajată este vizibilă tuturor participanților și afișează un meniu in partea de sus a ecranului similar cu meniul anterior. Meniul este vizibil doar la trecerea cu mouse-ul în zona de sus.







UNIUNEA EUROPEANĂ

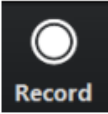
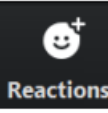

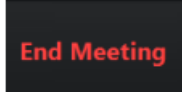


Instrumente Structurale  
2014-2020



Fig. 30

Opțiunile noi care apar în acest meniu sunt: Annotate – afișează un meniu cu instrumente de desenare și evidențiere a informațiilor de pe ecran. Aceste schițe explicative se șterg în final cu opțiunea Clear. Remote Control – permite transferul controlului asupra tastaturii și mouse-ului unuia dintre participanții online. Opțiune utilă în cazul laboratoarelor de calculatoare când profesorul intervine pe calculatorul studentului pentru ajutor, modificări și verificări. Transferul se face selectiv. Stop Share – încheie partajarea ecranului sau a aplicației, revenind la transmisiunea video.

- 7  **Record** – permite înregistrarea transmisiunii online, care la final va fi convertită în format mp4 (în jur de 10 Mbytes pe minut). Fișierul e salvat pe propriul Hard Disk putând fi trimis apoi studenților care nu au putut participa online, folosind platforma Wetransfer.
- 8   **Reactions** – permite atât profesorului cât și studentului exprimarea aprecierii asupra activității online prin afișarea, timp de 5 secunde, a unuia din simbolurile: Clap – aplauze sau Thumbs up – Ok.
- 9  **End Meeting** – Profesorul încheie transmisiunea online prin selectarea opțiunii **End meeting for All**. Pe ecranul studenților aceasta opțiune apare ca Leave Meeting.

4.2.4. *Datele necesare studenților* pentru a se conecta la transmisiunea online, sunt accesibile profesorului prin selectarea butonului de informații (i) din stânga sus a ferestrei transmisiei video:

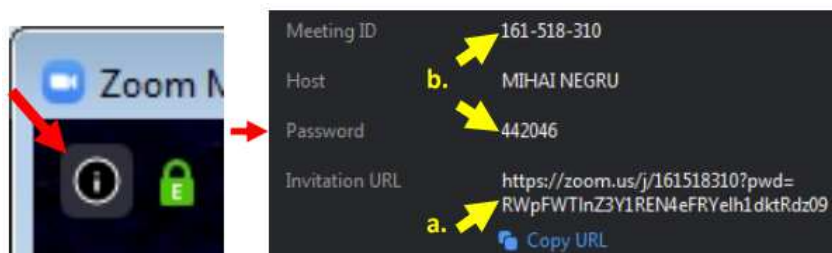




UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



**Fig. 31**

Profesorul va trebui să transmită studenților una din variabilele de date:

- a) Invitation URL care poate fi copiată cu Copy URL.
- b) Meeting ID și Password;

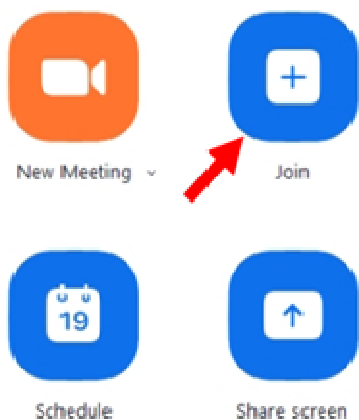
4.2.5. Conectarea online a studenților se face în două moduri diferite în funcție de datele primite de la profesor prin e-mail:

a) Invitation URL – Conținutul copiat de profesor cu Copy URL este de fapt un link direct la transmisiunea online. Studenții vor selecta link-ul din mail-ul primit, fiind direcționați în aplicația Zoom care îi introduce direct în online fără parolă sau cod Meeting ID.

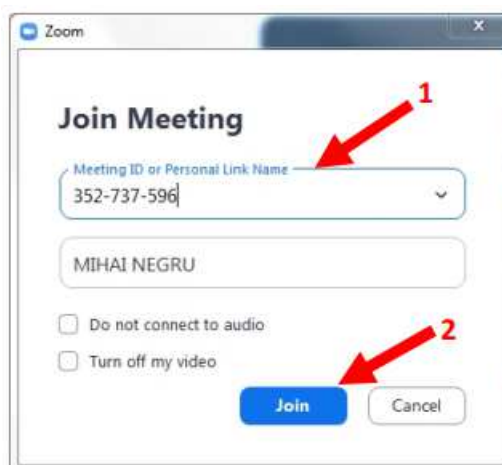
b) Meeting ID și Password – Studenții vor lansa aplicația Zoom și din meniul principal (fig. 32) vor selecta opțiunea "Join" pentru a participa la transmisiunea online. Studenții vor introduce în prima fereastră (fig. 33) Meeting ID validat cu "Join" și în a doua fereastră (fig. 34) parola (Password).

Opțiunea "Share screen" poate fi selectată de studenți dar nu e recomandată deoarece este activat doar modul de partajare a ecranului studentului, nefiind posibilă vizualizarea conținutului video transmis de profesor.

Opțiuni avansate pentru controlul transmisiunii online sunt accesibile, doar profesorului, din fereastra principală Zoom cu ajutorul iconiței Settings :



**Fig. 32**



**Fig. 33**



**Fig. 34**

În urma selectării iconiței Settings este afișată fereastra Settings care permite realizarea setărilor pentru fiecare aspect al aplicației Zoom : Video, Audio, Share Screen, Chat, etc.

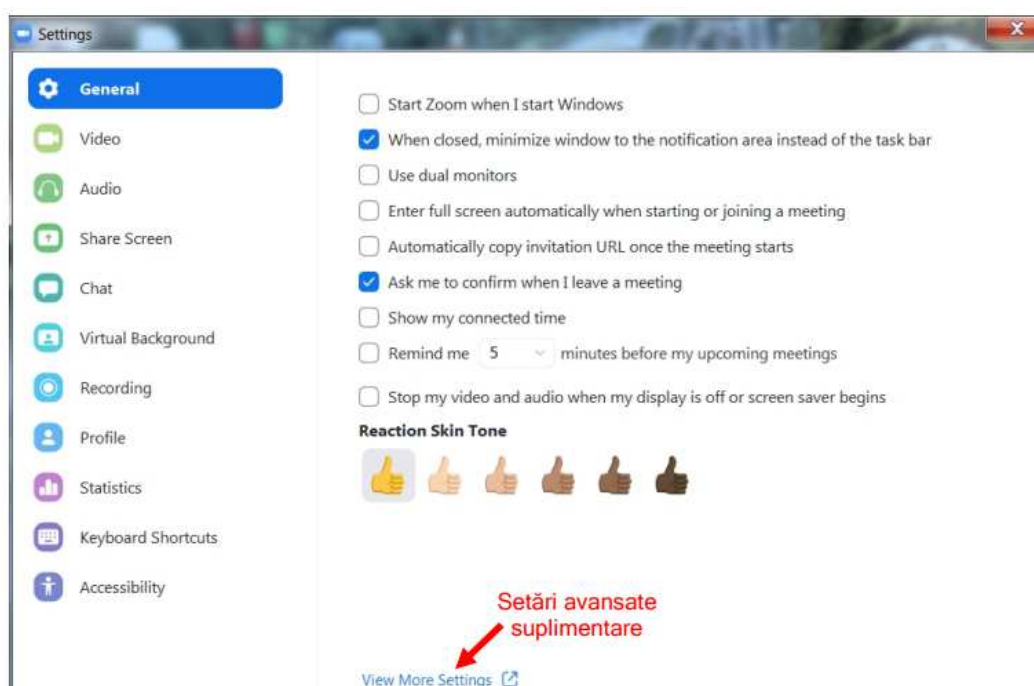




UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



**Fig. 35**

Majoritatea acestor opțiuni sunt accesibile și din opțiunile prezentate la punctele 2 și 3, având avantajul că aici sunt grupate pe categorii. În mod implicit aplicația Zoom pornește cu setările cele mai uzuale care sunt suficiente pentru susținerea în bune condiții a activităților de învățământ online. Există însă și Setări avansate suplimentare care nu sunt permise din meniurile programului, fiind accesibile cu opțiunea View More Settings din care cele accesibile din versiunea gratuită sunt:

**Host video** (implicit Off) – Începe transmisiunea online cu video "On" pentru profesor;

**Participants video** (implicit Off) – Începe transmisiunea online cu video "On" pentru studenți. Se poate modifica în timpul transmisiunii online;

**Audio Type** – Permite alegerea sistemului audio folosit de participanți. Se recomandă alegerea opțiunii "Computer Audio". Opțiunea "Telephone and Computer Audio" sau "Telephone" implică folosirea unui telefon fără Android pentru a iniția o convorbire telefonică formând un număr de telefon din Statele Unite care permite participarea audio la discuțiile online. Cele două opțiuni sunt inactice în versiunea gratuită;

Telephone and Computer Audio

Telephone

Computer Audio

**Join before host** (implicit Off) – Permite participanților să intre online înainte de intrarea online a profesorului (pentru transmisiunile planificate anterior);

**Require a password when scheduling new meetings** (implicit On) – Va fi generată o





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

parolă când se programează o transmisiune online. Dacă opțiunea este "Off" participanții pot intra fără parolă;

**Require a password for instant meetings** (implicit On) – Se va genera automat o parolă aleatorie când se inițiază o transmisiune online cu opțiunea "New meeting";

**Embed password in meeting link for one-click join** (implicit On) – Parola transmisiunii va fi inclusă în link-ul trimis ca invitație studenților printr-un mail. Studenții pot intra cu un singur click pe link-ul din mail-ul primit;

**Mute participants upon entry** (implicit Off) – Dezactivează automat microfoanele studenților care intră online. Profesorul poate alege dacă studenții își pot activa sau nu Audio în timpul transmisiunii online;

**Upcoming meeting reminder** (implicit Off) – Profesorul este notificat cu privire la următoarea transmisiune online pe care a planificat-o printr-un mesaj pe ecran;

**Chat** (implicit On) – Se permite participanților la transmisiunea online să trimită mesaje vizibile tuturor participanților;

**Private chat** (implicit On) Permite participanților să trimită mesaje private unuia dintre participanți;

**Auto saving chats (implicit Off)** – Permite salvarea automată a tuturor mesajelor de tip chat în timpul transmisiunii online;

**Play sound when participants join or leave** (implicit Off) – Semnal sonor la calculatorul profesorului la intrarea/ieșirea studenților în/din transmisiunea online ;

**File transfer (implicit On)** – Participanții pot trimite fișiere pe care ceilalți le pot descărca în timpul transmisiunii online;

**Always show meeting control toolbar** (implicit Off) – Afișează permanent meniul din partea de jos a ecranului;

**Show Zoom windows during screen share** (implicit Off) – Afișează ferestrele Zoom în timpul partajării ecranului;

**Screen sharing** (implicit On) – Permite participanților să partajeze conținutul ecranului în timpul transmisiunii online. Se poate specifica dacă poate partaja doar profesorul sau toți participanții;

**Annotation** (implicit On) – Permite participanților să folosească opțiunile din meniul "Annotate" în timpul partajării ecranului cu "Share screen";

**Whiteboard** (implicit On) – Permite participanților să partajeze un whiteboard în timpul transmisiunii online;

**Remote control** (implicit On) – Permite participanților să preia controlul tastaturii și mouse-ului celui care partajează ecranul cu "Share screen";

**Nonverbal feedback** (implicit Off) – Permite afișarea în fereastra "Chat" a unor iconițe care exprimă diferite tipuri de aprecieri asupra activității online;

**Allow removed participants to rejoin** (implicit Off) – Permite studenților înlăturați în





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

timpul transmisiunii online să se reconecteze;

**Allow participants to rename themselves** (implicit On) – Permite participanților să-și redenumescă numele din lista de participanți;

**Breakout room** (implicit Off) – Permite profesorului să împartă participanții în grupuri mici în vederea intrării online;

**Remote support** (implicit Off) – Permite profesorului să aibă acces la tastatura și mouse-ul unui student;

**Far end camera control** (implicit Off) – Permite unui student să preia controlul camerei video de pe calculatorul profesorului;

**Virtual background** (implicit On) – Permite oricărui participant să înlocuiască fundalul din imaginea sa video cu o imagine preluată dintr-un fișier format grafic;

**Only show default email when sending email invites** (implicit Off) – Permite utilizatorului să invite participanți prin e-mail folosind un anumit program de poștă electronică e-mail;

**Waiting room** (implicit On) – În momentul intrării online fiecare student așteaptă acceptul profesorului care va folosi opțiunea "Admit" pentru a permite intrarea online;

**Show a "Join from your browser" link** (implicit Off) – Permite utilizatorului să se conecteze online direct din browser-ul internet fără să instaleze aplicația zoom. Această variantă are facilități limitate;

**When attendees join meeting before host** (implicit On) – Anunță profesorul când studenții se conectează înainte de conectarea sa;

**When a meeting is cancelled** (implicit On) – Anunță studenții că transmisiunea online a fost anulată.

### 4.3. Platforma Google Classroom



Google Classroom Este o aplicație cu o interfață prietenoasă, utilizată în prezent de peste 20 milioane de profesori și elevi din întreaga lume (Google for Education, 2020) și oferă multe avantaje pentru educație:

- nu conține reclame și nu folosește niciodată conținutul sau datele elevilor sau profesorilor în scopuri publicitare;
- aplicația este accesibilă oriunde și oricând, ușor de configurat;
- se poate accesa cu orice browser: Chrome, Firefox, Edge, Safari etc. și de pe orice dispozitiv mobil, deoarece Classroom este disponibilă pentru sistemele Android și iOS (descărcare din Google Play Store sau App Store pentru iOS);
- profesorii pot crea cursuri și pot invita studenți și colaboratori să se alăture cursului (se

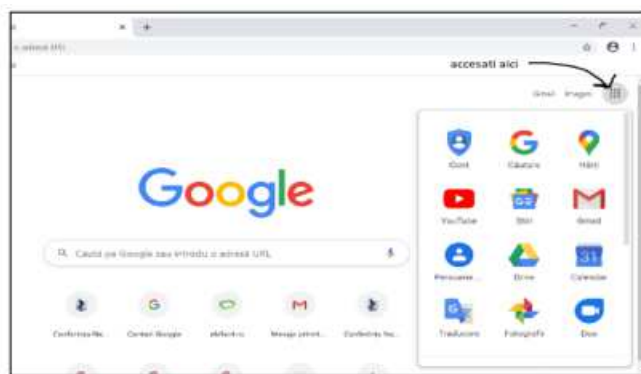


pot invita până la 20 de profesori colaboratori pentru un singur curs Google Classroom);

- studenții pot să se alăture unui curs și printr-un cod, oferit de profesor;
- se pot gestiona mai multe cursuri; se pot reutiliza postările cu anunțuri, temele și întrebările din fluxurile altor cursuri;
- se pot adăuga materiale de orice tip: video, chestionare și teste realizate cu Google Forms, fișiere de tip PDF, word, excel etc.;
- se pot programa anunțuri, întrebări colaborative și teme pentru a fi postate automat în fluxul cursului, la o anumită dată și la o anumită oră. Astfel, cursanții vor avea acces la informații doar în momentul în care au nevoie de ele și se pot organiza mai bine;
- profesorii au posibilitatea de a crea teme, de a trimite anunțuri și de a începe imediat discuții cu elevii/studenții de la curs;
- studenții pot fi evaluați și pot primi feedback din partea profesorilor. Se pot vizualiza, comenta și edita fișierele în care lucrează studenții, în timp real;
- studenții pot fi sortați alfabetic. Există și un buton Ignore, iar prin accesarea lui sunetul este dezactivat, cursanții pot trimite teme, dar nu mai pot răspunde întrebărilor colegilor, nu pot comenta sau încărca materiale (Manage teaching and learning with Classroom, 2019).

#### 4.3.1. Cum se înscriu studenții pe Google Classroom

Pentru a se înscrie pe clasa virtuală și a utiliza aplicațiile Google, cursanții au nevoie de un cont de Gmail: [utilizator@gmail.com](mailto:utilizator@gmail.com)



**Fig. 36 Google Classroom**

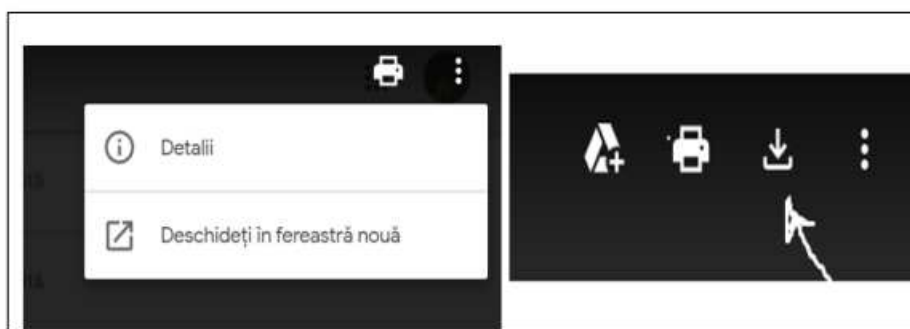
- a) se accesează butonul cu Aplicații GOOGLE (fig.36)
- b) se selectează Google Classroom (fig. 37)
- c) pentru înscrierea la un curs se accesează butonul +, apoi Înscrieți-vă la curs și se introduce codul primit de la profesor
- d) dacă apar probleme se trimite adresa de e-mail profesorului pentru fi adăugat cursantul la curs, manual
- e) când profesorul încarcă un material, toți cursanții sunt anunțați pe adresa de e-mail utilizată la

Înscrierea la curs.

f) pentru descărcarea sau vizualizarea materialului, se accesează Deschideți o fereastră nouă, apoi se poate descărca, printa, sau se salvează în Drive (fig.38)



**Fig. 37 Înscrierea la curs**



**Fig. 38 Descărcarea materialelor**

#### 4.3.2. Cum se crează un curs de către profesor

Pentru a se crea un curs se accesează butonul + și Creați un Curs. În acest mod se pot crea oricâte cursuri se doresc.



**Fig. 39 Crearea unui curs**

Odată creat cursul, profesorii au la dispoziție 4 pagini diferite: Flux, Activitate la curs, Persoane și Note.



**Fig. 40 Paginile din Google Classroom**

a) pagina Flux (Stream) - permite profesorilor să posteze noutăți despre curs și materiale, anunțuri, link-urile întâlnirilor, etc.;

b) în pagina Activitate la curs (Classwork) – se pot vizualiza toate materialele create la curs, se crează teme, teste, se adresează întrebări colaborative, se încarcă materiale, se reutilizează materiale (fig. 42), se creează subiecte (Topics) care îi ajută pe profesori să ordoneze mai bine documentele (exemplu fig. 41) și pe studenți să le găsească mai ușor;



**Fig. 41 Activitate la curs**



**Fig. 42 Creare subiecte**

c) în pagina Persoane (People) profesorii pot trimite e-mail cursanților, îi pot ordona alfabetic, pot adăuga alți profesori la curs, pot exclude studenți/elevi de la curs, pot interzice cursanților să adauge comentarii, să răspundă colegilor sau să posteze;

d) în pagina de Note (Grades) se afișează toate temele de evaluat, aici se pot verifica temele cursanților, se vizualizează media clasei, se notează și se returnează (confirmă) toate notele.

#### 4.3.3. Setările cursului

Fiecare curs creat are un buton de setari cu 3 secțiuni: Detaliile cursului, Setări generale și Setări de evaluare

a) detaliile cursului – aici se poate scrie o scurtă descriere a cursului, sala unde se desfășoară, subiectul cursului etc.;

b) setări generale: aici se va seta activitatea din flux (se permite sau nu se permite studenților să posteze și comenteze sau doar profesorii pot posta și comenta); se poate afișa sau nu codul cursului, se poate afișa sau nu link-ul întâlnirilor generat odată cu crearea clasei/cursului (nu este recomandat a se utiliza linkul generat la crearea cursului/clasei, recomandat este să se genereze din Google Calendar); aici se stabilește dacă se afișează sau nu elementele șterse (fig. 43)





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

c) setări de evaluare – permit alegerea sistemului de notare al cursului: total puncte sau notă ponderată după categorie. Dacă se alege ultima variantă trebuie să introducem categoriile de note; în exemplul din figura 44 am definit două categorii de note:

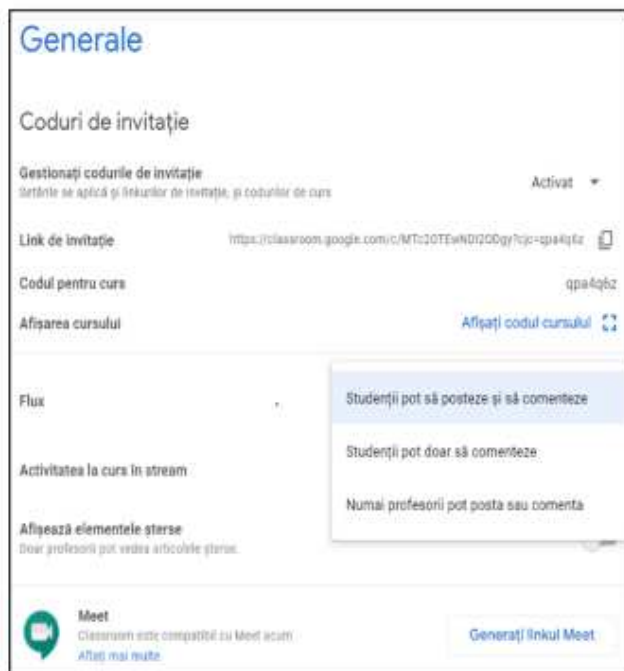


Fig. 43 Setări generale

## Evaluare

### Calculul notelor

#### Calculul mediei

Alegeți un sistem de notare. [Aflați mai multe](#)

Ponderată după categorie

Media se afișează studenților

### Categoriile de note

Categoriile de note trebuie să însumeze 100%

Categoria de note	Procentaj	
Teme_Laborator	30%	X
Examen practic	70%	X
Rest	0%	

[Adăugați o categorie de note](#)

Fig. 44 Setări evaluare

Nu trebuie uitat punctul/punctele din oficiu (sistemul nu permite să se alegă un total mai mic de 100%, astfel că profesorul va trebui să aibă grijă să atribuie punctul/punctele din oficiu).



#### 4.4. Platforma WEBEX



Webex este un instrument de conferință video și/sau audio, online, ce poate fi utilizat atât în procesul didactic cât și pentru derularea unor activități cu caracter administrativ (ședințe ale departamentelor sau ale structurilor de conducere de la nivelul departamentelor, facultăților sau universității). Pentru utilizarea Webex este nevoie de o conexiune la Internet și un echipament de calcul de tip PC, notebook, tabletă sau telefon inteligent (smartphone). Pentru conferințe video, PC-ul sau laptop-ul trebuie să dispună de un webcam și căști cu microfon (sau difuzor și microfon). Pentru participarea la o conferință audio este suficient un telefon (chiar și telefon fix). Accesul la o conferință video se face prin intermediul unui browser (IE, Edge, Firefox, Chrome etc.) sau prin intermediul aplicației Cisco Webex Meetings disponibilă gratuit pentru diverse sisteme de operare: Windows, iOS, Android, MAC OS etc.

Pentru a putea planifica și derula o conferință, organizatorul trebuie să dețină un cont Webex. Varianta gratuită a contului Webex permite organizarea de conferințe cu următoarele facilități:

- maxim 100 de participanți per conferință;
- fără limită de timp pentru durata unei conferințe - număr nelimitat de conferințe - partajare de ecran/aplicație, fișiere, tablă albă (whiteboard);
- partajare de conținut multimedia - chat de tip public și privat - înregistrarea conferinței în cloud sau local.

##### 4.4.1. Crearea unui cont Webex

O conferință poate fi planificată și derulată de către o persoană (numită în continuare Organizator) care are un cont Webex. Pentru a crea un cont Webex, gratuit, trebuie parcurși următorii pași:

Pasul 1. Se încarcă într-un browser link-ul <https://www.webex.com>

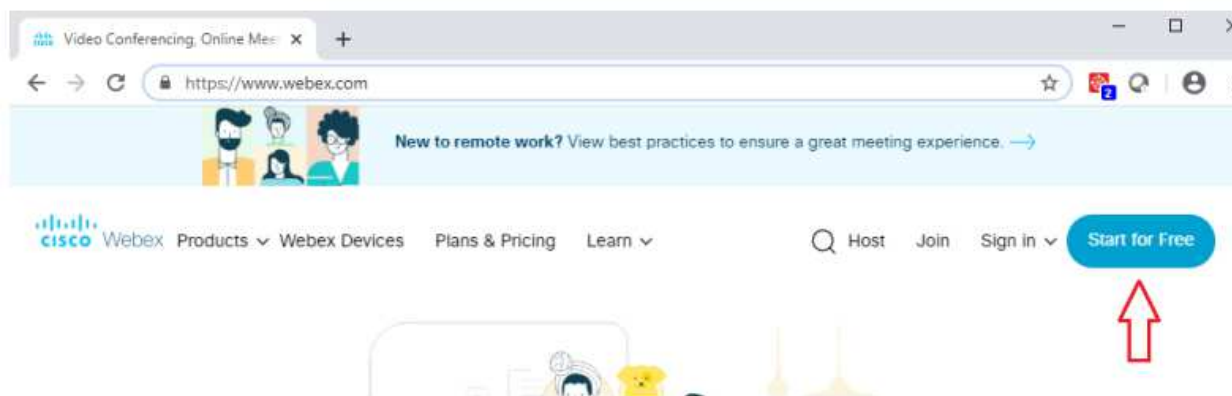
Pasul 2. Se face click pe butonul "Start for Free":



UNIUNEA EUROPEANĂ



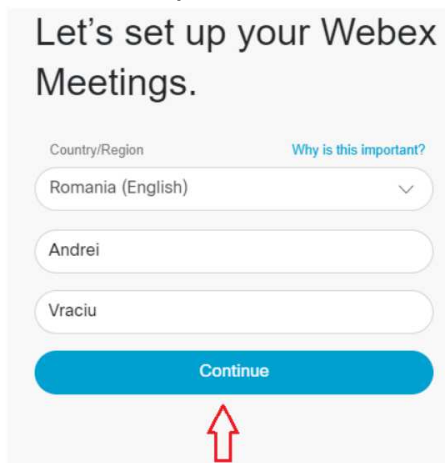
Instrumente Structurale  
2014-2020



**Fig. 45**

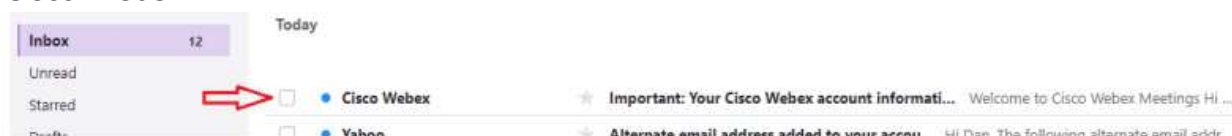
Pasul 3. Se introduce adresa de e-mail căreia îi va fi asociat contul Webex. La acesta adresă de e-mail se va primi un mesaj de validare a contului.

Pasul 4. În câmpul "Country/Region" se selectează opțiunea "Romania (English)", se introduc Numele și Prenumele și se face click pe butonul "Continue":



**Fig. 46**

Pasul 5. În contul de e-mail specificat la Pasul 3 se identifică e-mail-ului de validare primit de la Cisco Webex.



**Fig. 47**

Daca nu ați găsit email-ul în Inbox, verificați în alte foldere precum SPAM, Important Messages, etc. Pasul 6. Deschideți e-mail-ul de validare și faceți click pe "Create Password"





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



## Welcome to Cisco Webex Meetings

Hi Andrei Vraciu

Welcome to Webex Meetings. Now you can meet and collaborate anywhere, anytime, and on any mobile device or video system. Maximize your productivity with the best in integrated audio, video, and content sharing.

### Get started

Create a password for your account so you can sign in to your Webex site and to the Cisco Webex Meetings desktop app and mobile app for a richer meeting experience.

Username: avraciu@yahoo.com

Web site: meetingseme4.webex.com

Create Password



**Fig. 48**

Pasul 7. Creați o parolă asociată contului Webex introducând-o în câmpurile "Password" și "Confirm Password". Parola trebuie să respecte cerințele specificate în pagina web. Faceți apoi click pe "Continue".

User name avraciu@yahoo.com

\*\*\*\*\*

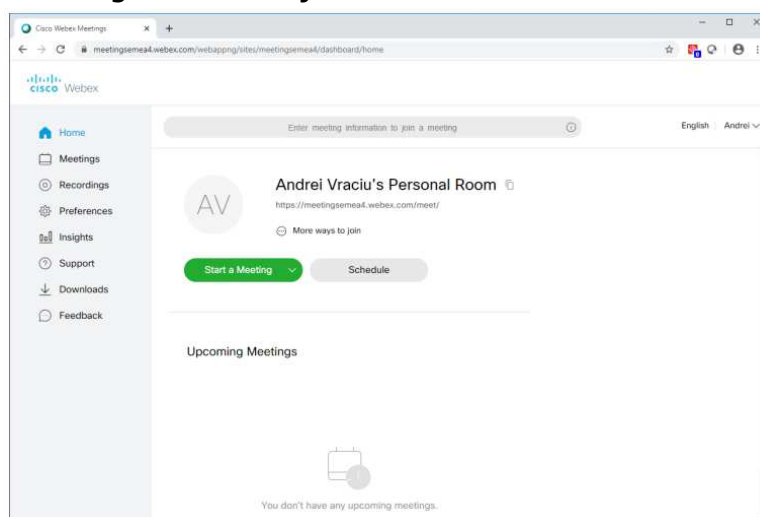
\*\*\*\*\*

Continue



**Fig. 49**

În acest moment contul tău Webex a fost creat și vei fi redirectat către site-ul Webex personal, similar celui din imaginea de mai jos:



**Fig. 50**

### 4.4.2. Planificarea unei conferințe

Pentru a planifica o conferință trebuie să accesați site-ul personal Webex urmând pașii:





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Pasul 1. Încărcați într-un browser URL-ul <https://www.webex.com> și faceți click pe butonul "Sign in"

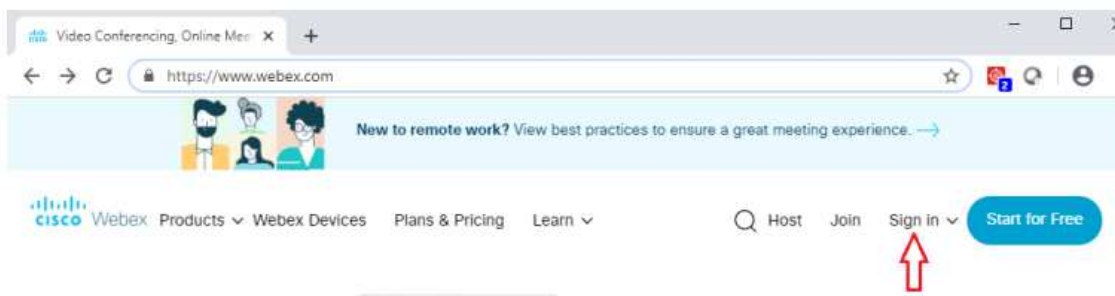


Fig. 51

Pasul 2. Faceți click pe "Webex Meetings":

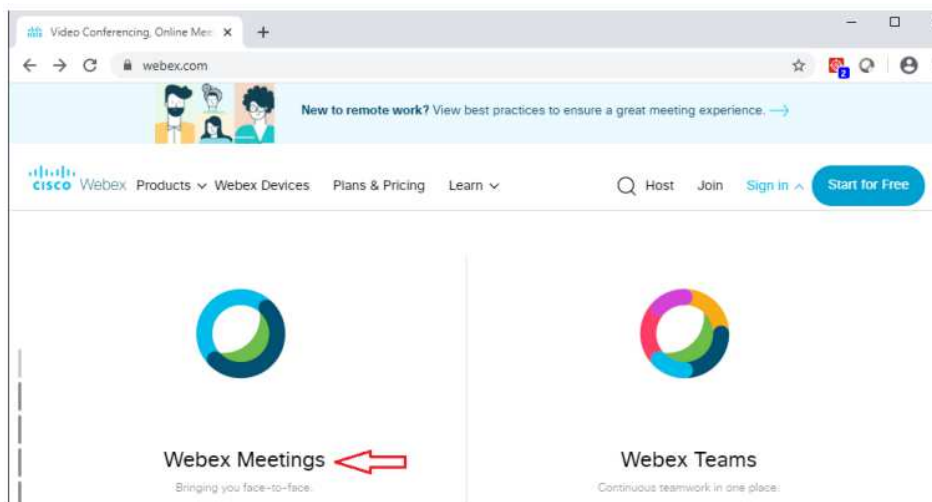


Fig. 52

Pasul 3. Introduceți adresa de e-mail asociată contului Webex și faceți click pe butonul Next.

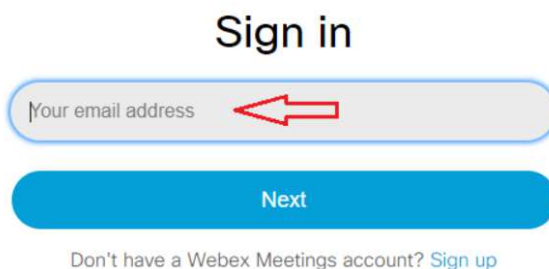



Fig. 53

Pasul 4. Introduceți parola asociată contului Webex



## Sign in

avraciu@yahoo.com

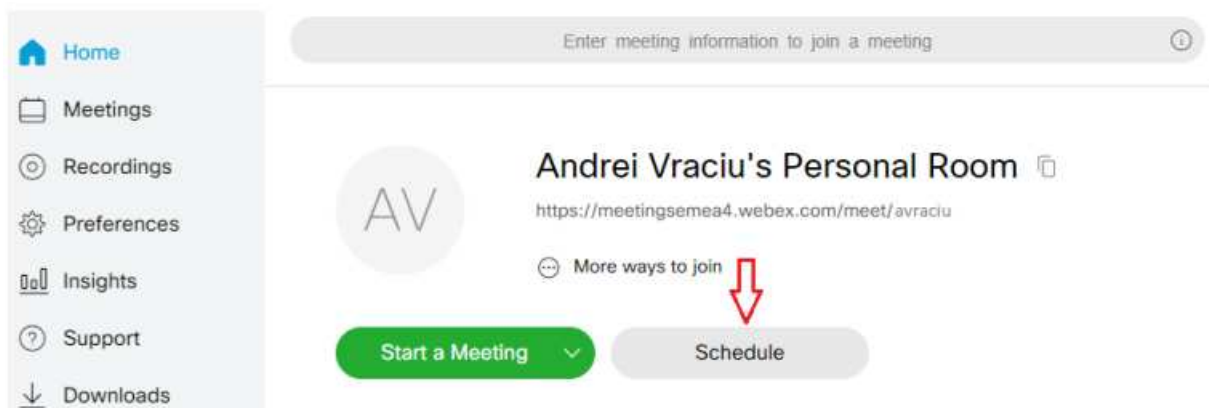
Password 

Next

**Fig. 54**

Dacă adresa de e-mail și parola au fost introduse corect, va fi afișată pagina "Home" a site-ului personal Webex.

Pasul 5. Pentru a planifica o conferință, faceți click pe butonul "Schedule" din pagina "Home" a site-ului personal Webex.



**Fig. 55**

Pasul 6. Configurați detaliile conferinței conform indicațiilor din imaginea următoare:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

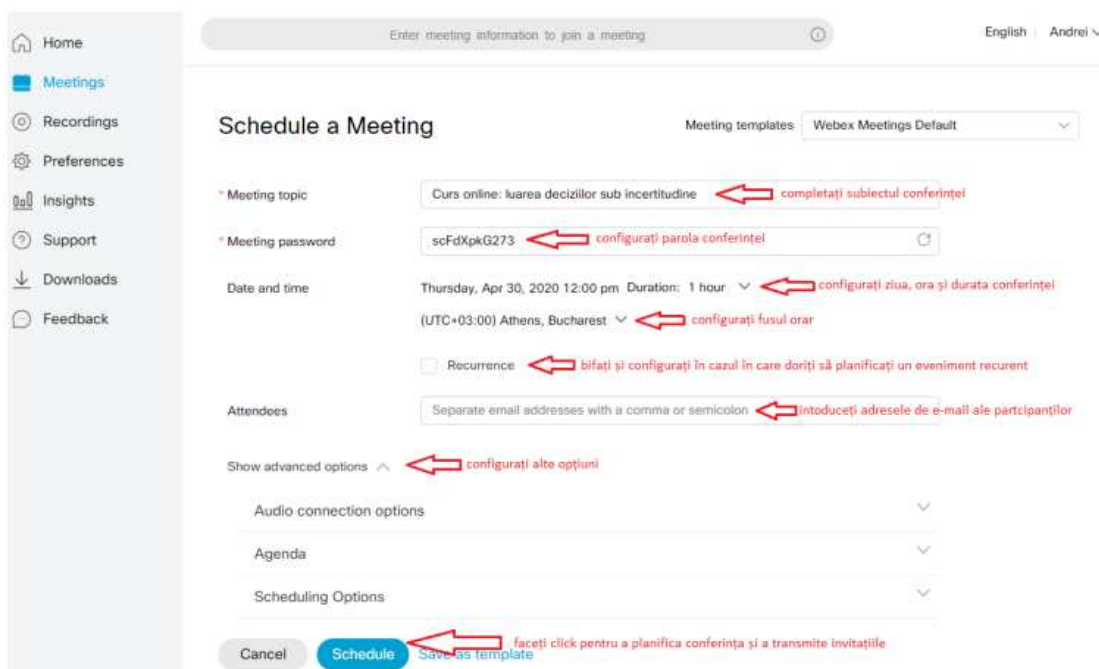


Fig. 56

La apăsarea butonului "Schedule" se vor transmite automat prin e-mail invitațiile către participanții la conferință. În e-mail-ul primit participanții vor regăsi toate informațiile necesare intrării în conferință.

#### 4.4.3. Pornirea conferinței

Pornirea unei conferințe se poate face doar de către organizatorul conferinței respective, de preferat cu câteva minute înainte de ora planificată. Există mai multe posibilități de a porni o conferință. Una dintre variantele cele mai utilizate presupune parcurgerea următorilor pași:

Pasul 1. Cu 5-10 minute înainte de ora la care a fost planificată conferința, organizatorul va accesa site-ul personal Webex, urmând procedura descrisă la 4.5.4.4.2., pași 1-4.

Pasul 2. Din meniul din partea stângă, se selectează opțiunea "Meetings"

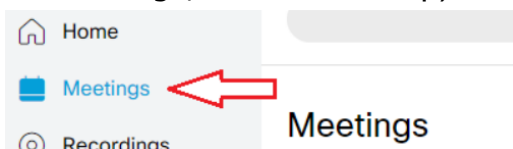


Fig. 57

Pasul 3. Se face click pe conferința ce urmează a fi pornită:

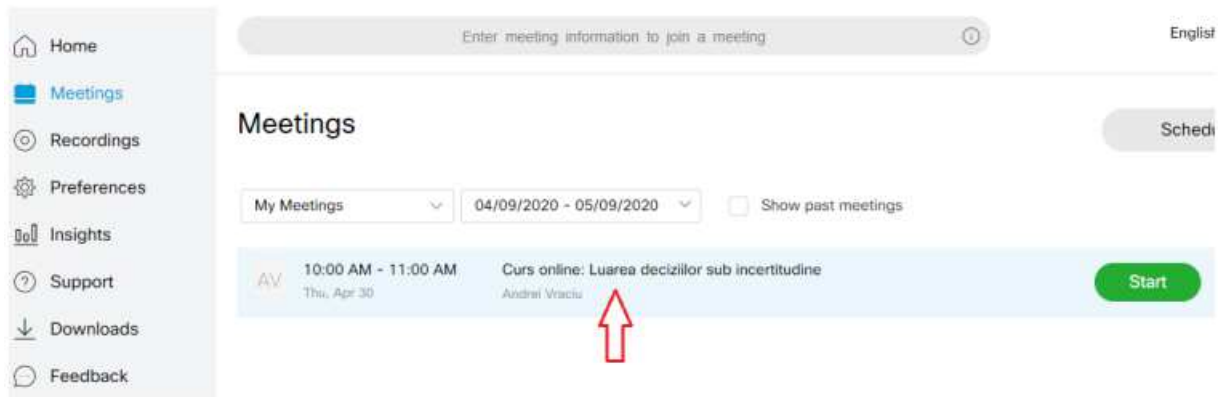




UNIUNEA EUROPEANĂ

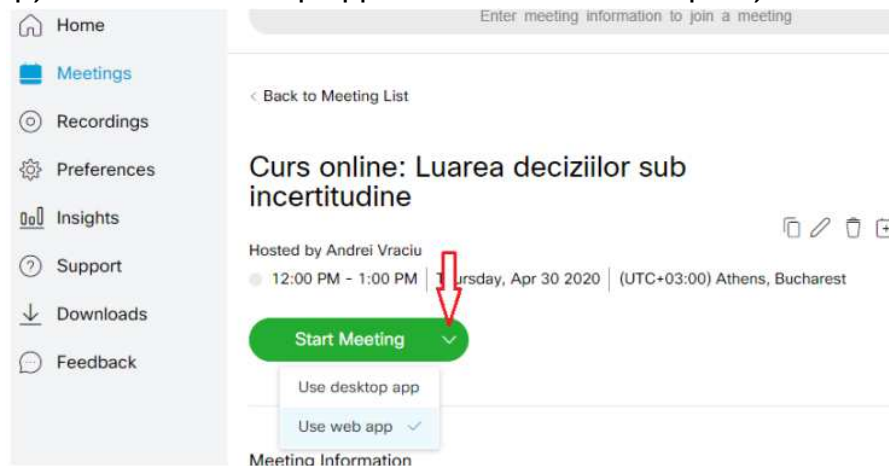


Instrumente Structurale  
2014-2020



**Fig. 58**

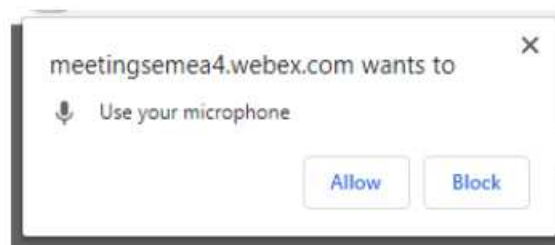
Pasul 4. Se poziționează cursorul mouse-ului deasupra zonei din dreapta a butonului "Start Meeting" și se selectează opțiunea dorită. Opțiunea "Use web app" permite derularea conferinței într-un browser. Opțiunea "Use desktop app" necesită instalarea aplicației "Webex Meetings".



**Fig. 59**

Pasul 5. Se face click pe butonul "Start Meeting"

Pasul 6. Se face click pe butonul "Allow" pentru a permite utilizarea microfonului de către Webex.



**Fig. 60**

Pasul 7. În fereastra din imaginea următoare se pot configura microfonul, camera video și





difuzorul/căștile. Când se dorește pornirea conferinței, se va face click pe butonul "Start Meeting".



**Fig. 61**

#### *4.4.4. Facilități ce pot fi utilizate în timpul conferinței*

Opțiunile pe care le are la dispoziție organizatorul conferinței pot fi accesate prin intermediul butoanelor aflate în partea de jos a ferestrei Webex. Acestea sunt:

- pornire/oprire microfon;
- pornire/oprire camera video;
- partajare ecran sau aplicație;
- afișarea listei participanților la conferință;
- chat;
- alte opțiuni;
- terminare conferință.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

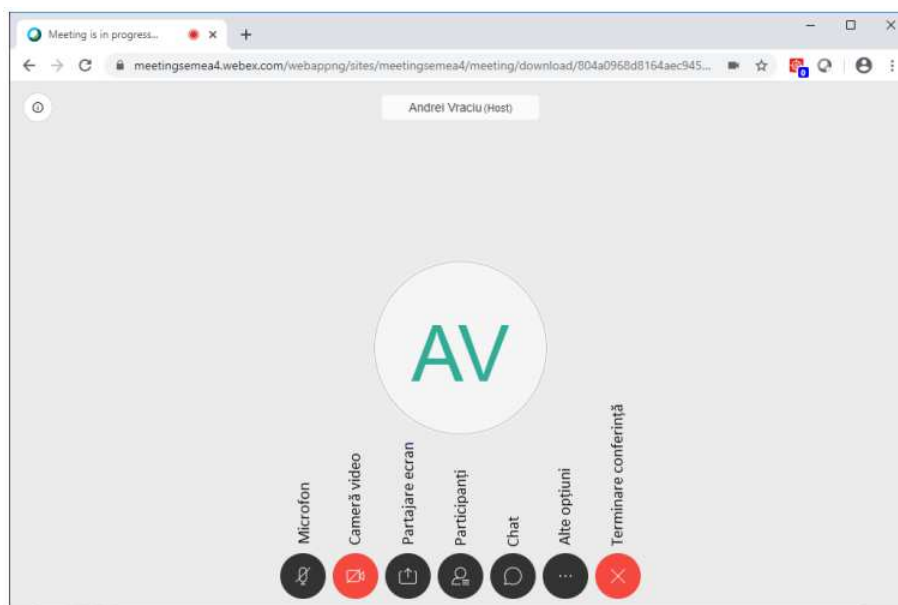


Fig. 62

Prin intermediul butonului "Alte opțiuni" pot fi accesate:

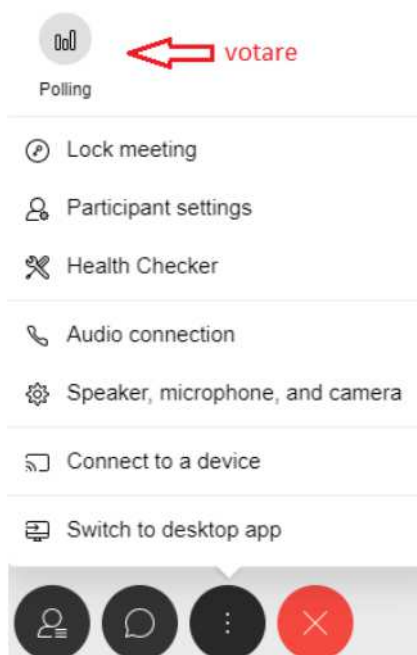


Fig. 63

- votare/sondaj;
- blocare acces la videoconferință;
- configurări cu privire la participanți;
- verificare a parametrilor de funcționare;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- conexiune audio;
- difuzor, microfon, si camera video;
- conectare la un dispozitiv video;
- comutare la aplicația Webex Meetings.

Prin selectarea opțiunii "Switch to desktop app" (comutare la aplicația Webex Meetings) se poate comuta la aplicația Webex Meetings, care oferă câteva facilități suplimentare: - partajare fișiere - partajare tablă albă (whiteboard) - partajare conținut multimedia - administrare drepturi participanți - înregistrare conferință pe calculatorul local sau în cloud. Spațiul gratuit de stocare în cloud a înregistrărilor este de maxim 10 GB. În imaginea de mai jos este prezentat ecranul partajat din timpul unui laborator online

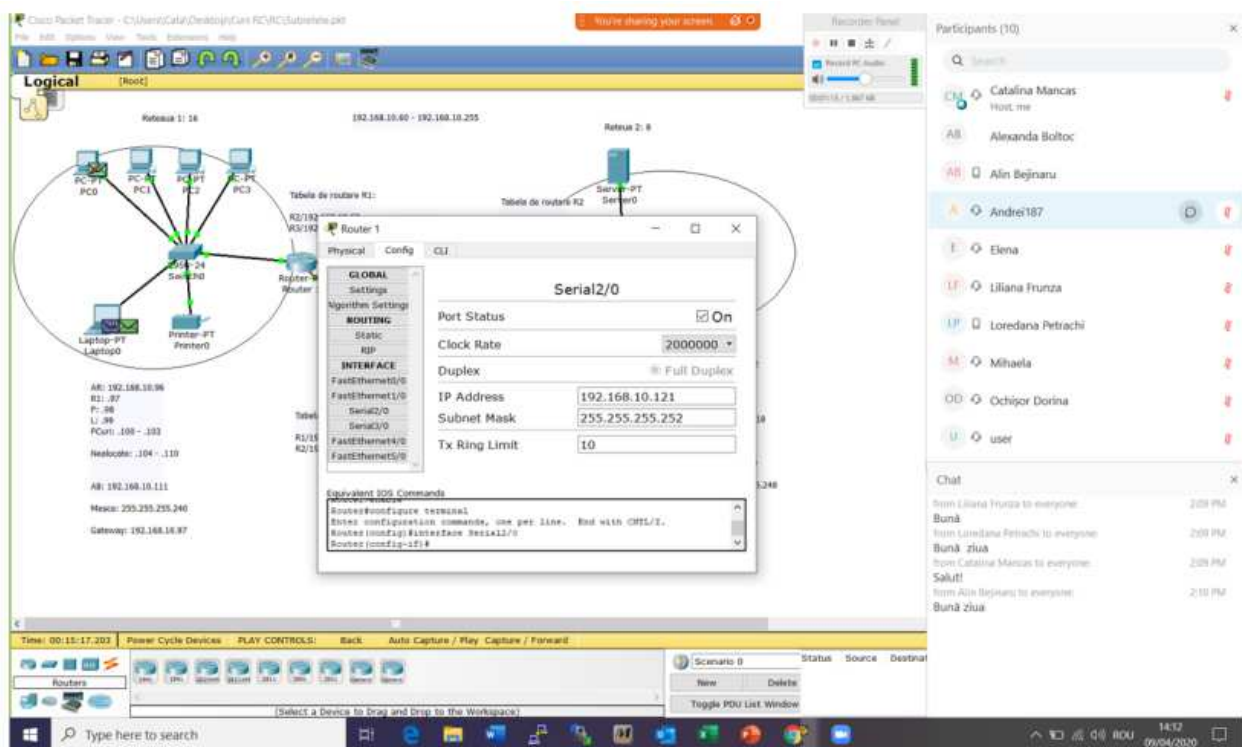


Fig. 64



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Partea III: MARKETING EDUCAȚIONAL

Definiția marketingului

Marketingul social

Demersurile și specializările marketingului social

Particularitățile marketingului universitar

Evoluția marketingului universitar

Mediul extern de marketing al universităților

Piața instituțiilor de învățământ superior

Cercetări de marketing universitar

Predarea online de urgență (ERT) și resursele online

Mediul virtual de învățare

Organizarea sistemului de marketing universitar

Concluzii

Bibliografie



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Definitia marketingului

Unul dintre domeniile cele mai ignorate și mai greșit înțelese de către personalul academic direct implicat în procesul de educație este marketingul.

Imaginea negativă a marketingului se datorează în mod justificat fluxului nesfârșit de reclame și campanii de promovare fără un scop, în sine. Însă a identifica marketingul cu doar unul dintre cele patru instrumente ale sale (produsul, prețul, distribuția și promovarea), și anume cu promovarea, înseamnă a nu surprinde forța și avantajele mentalității specifice marketingului. Marketing este termenul folosit pentru acele activități care apar la interferența dintre organizație și clienții săi. Provine din conceptul inițial de piață (market), unde cumpărătorii și vânzătorii se întânesc pentru a face tranzacții (sau schimburi) reciproc avantajoase. Scopul activității de marketing, ca disciplină, este să determine clienții să prefere schimburile cu organizația specialistului în marketing, și nu cu cele ale unor comercianți de pe piață. Pentru a face efectiv acest lucru, specialiștii în marketing trebuie să ofere clienților ceea ce vor să cumpere, la prețuri care să reflecte valoarea banilor cheltuiți [Blzthe, J., 2005, p.1-4].

Marketingul este procesul de management care identifică, anticipează și satisface cerințele clientului – în mod eficient și profitabil. (Institutul de Marketing, Marea Britanie)

Marketingul modern este un concept complex (știință interdisciplinară cu caracter integrator), multidimensional, specific economiei de piață, cu implicații majore în activitatea oricărei organizații, indispensabil în atingerea performanțelor. De aceea, marketingul trebuie privit ca teorie, activitate practică, instrument esențial al managerului în procesul de conducere, dar și ca artă de aplicare a principiilor, metodelor și tehnicilor de marketing la condițiile specifice ale pieței și organizației în vederea obținerii celor mai bune rezultate și a evitării pe cât posibil a riscurilor.

Marketingul contemporan poate fi definit ca fiind: „...un proces social și managerial prin care grupurile și indivizii obțin ceea ce au nevoie și doresc prin crearea și schimbul de produse, servicii, idei sau drepturi cu alte grupuri sau indivizi” [Kotler, Ph., Dubois, B., 2000, p.35]. Dezvoltarea conceptului de marketing Conceptul de marketing este destul de recent și a fost precedat de alte filozofii de afaceri.

- orientarea către producție - această perioadă e dominantă în condiții de piață unde cererea depășește cu mult oferta. Printre fabricanți, atitudinea predominantă era că tot ce contează e ca producția să meargă bine;
- orientarea către produs - fabricanții au început să se uite mai atent la ceea ce produceau. Așa a apărut ideea că se poate face un produs ideal, pe care l-ar dori toți sau majoritatea clienților. Această decizie din partea producătorilor nu se baza pe diferențele de gusturi și necesități – între diferiți clienți și consumatori.
- orientarea către vânzări – generată (prin vânzarea personală) și stimulată (prin reclamă) de nevoile vânzătorului, nu de ale cumpărătorului [Levitt, T., 1960, p.45]. În această perioadă, cunoscută sub denumirea de era vânzărilor, firmele încercau, să ofere produse cu





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

caracteristici date, facându-l pe client să se adapteze.

- orientarea către consumator. Specialiștii în marketing îi consideră pe clienți destul de inteligenți și că știu ce vor. În practică, asta se traduce prin aflarea nevoilor și cerințelor (dorințelor) unui anumit grup de clienți și a prețului pe care sunt dispuși să-l plătească. Apoi – adaptarea activităților organizației pentru satisfacerea acestor nevoi și cerințe, la prețul corespunzător. În acest punct, e util să se facă distincție între clienți și consumator. Clienții sunt oamenii care cumpără produsul; consumatorii sunt cei care consumă. Abordarea care plasează clientul în centrul tuturor activităților organizației este orientarea către marketing.

Orientarea de marketing exprimă nu doar „grija față de client”, ci și „orientarea dată de client” activității organizației, întrucât el, clientul, îi impune prin mijloace economice organizației răspunsul la întrebările fundamentale: CE, CAT, CAND, CUM să producă, UNDE să vândă etc. Ea se bazează pe patru elemente importante [Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., 1998, p.50]:

- piața țintă, care trebuie identificată. Organizație trebuie să decidă cui se adresează și apoi să-și orienteze serviciile numai către segmentele de piață selectate.
- nevoile consumatorilor, care sunt foarte diverse, complexe și dinamice. Organizația trebuie să satisfacă nevoile reale ale consumatorilor mai bine decât concurenții ei.
- marketingul coordonat, care vizează corelarea activităților de marketing cu nevoile clienților, dar și conexarea acțiunilor de marketing între departamentele, compartimentele organizației, astfel încât toți angajații să fie conștienți că satisfacerea clientului în condiții cât mai bune depinde de fiecare dintre ei.
- rentabilitatea, care este scopul oricărei organizații, se poate atinge numai dacă va produce servicii pentru care există cerere reală (solvabilă).

Apariția, dezvoltarea și mai ales implementarea marketingului a condus la modificări substanțiale în lumea afacerilor în perioada postbelică și îndeosebi în ultimele 2 - 3 decenii. Implementarea marketingului în cadrul organizației presupune crearea și adoptarea unui sistem de marketing, ce reflectă particularitățile acesteia și care vizează: concepția, filozofia ce călăuzește activitatea organizației, concretizată în orientarea ei către client, punând accent pe satisfacerea dorințelor acestuia, strategia, tactica și managementul practicat de specialiști în scopul atingerii celor patru obiective și anume: „maximizarea consumului, a satisfacției consumatorului, a posibilităților de alegere a consumatorului și a calității vieții” [Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., 1998, p.43-46]

Legătura esențială între marketing și organizația socială, justificarea prezenței lui aici rămâne satisfacerea clientului. Organizațiile sociale furnizează servicii sau, în unele cazuri, produse pentru categorii foarte variate de oameni pe care îi putem numi clienți, consumatori, pacienți, pasageri, „public”, „grup țintă” etc. Marketingul realizează un schimb reciproc de avantaje între producători și consumatori, în sens larg.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Marketingul social

Importanța crescândă a marketingului social în activitatea organizațiilor cu caracter nelucrativ a generat și interesul teoreticienilor pentru acest domeniu, rezultatul constând într-o multitudine de abordări ce au drept scop delimitarea conținutului principalelor concepte cu care se operează.

Una dintre primele definiții date marketingului social aparține americanilor Philip Kotler și Gerald Zaltman, care, în 1973, considerau că „marketingul social reprezintă proiectarea, implementarea și controlul programelor de marketing care privesc acceptarea unor idei sociale”. Ulterior, Philip Kotler reformulează ușor această definiție, considerând că marketingul social reprezintă o „tehnică de gestiune a schimburilor sociale înțelegând proiectarea, implementarea și controlul programelor ce vizează sporirea acceptabilității unei idei sau acțiuni sociale de către grupurile țintă”.

Acest punct de vedere a rămas preponderent în literatura de specialitate americană, după cum o dovedește definiția foarte asemănătoare pe care o dă, două decenii mai târziu, un alt cunoscut specialist în domeniu, Alan R. Andreasen. Acesta consideră că „marketingul social reprezintă aplicarea tehnologiilor din marketingul comercial în analiza, planificarea, execuția și evaluarea programelor destinate să influențeze comportamentul voluntar al audiențelor-țintă, în măsură să sporească bunăstarea personală a acestora și a societății”. Nici aici nu se ține cont de tipul de organizație (lucrative sau nelucrative) care desfășoară respectiva activitate, criteriu esențial în operarea distincției între marketingul societal și cel social. În privința delimitării sferei de cuprindere a marketingului social, considerăm că o definiție corectă este cea dată în anul 1989 de specialiștii germani Manfred Bruhn și Jörg Tilmes: „Marketingul social reprezintă planificarea, organizarea, implementarea și controlul strategiilor și activităților de marketing ale organizațiilor necomerciale, care sunt îndreptate, în mod direct sau indirect, către rezolvarea unor probleme sociale”.

Într-adevăr, marketingul social se particularizează în raport cu celelalte specializări ale marketingului prin două aspecte:

- vizează rezolvarea unor probleme sociale,
- care urmăresc să le rezolve sunt organizații nelucrative.

Marketingul societal, la rândul său, vizează obiective cu caracter social, dar este practicat de către organizații lucrative, respectiv de către întreprinderi.

În viziunea specialistilor de la ASE București (Zaharia, R., 2001), într-o exprimare operațională, se poate spune că marketingul social este acel marketing practicat de către organizații sociale, care vizează îndeplinirea unor obiective sociale. Nu vom încadra în sfera de cuprindere a marketingului social activitățile cu caracter social desfășurate de către întreprinderi, partide sau oameni politici, ministere sau agenții guvernamentale, primării sau alte componente ale administrației locale.

Altfel spus, marketingul social este o specializare a marketingului, un rezultat al dezvoltării





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

extensive a acestuia, caracterizat printr-o sferă de cuprindere proprie, bine delimitată (activitatea organizațiilor sociale), în timp ce marketingul societal este un concept novator, cu implicații sociale, aplicabil marketingului clasic, fără a excede sfera de cuprindere a acestuia, înscriindu-se, deci, ca un rezultat al dezvoltării sale intensive. Sfera de cuprindere a marketingului social în privința activităților desfășurate de organizațiile sociale, vorbind nu despre marketing social, ci despre campanii sociale, Philip Kotler și Eduardo Roberto identifică următoarele domenii de acțiune:

- reforme în domeniul sănătății: combaterea fumatului; eradicarea consumului de droguri; alimentația rațională; gimnastică de întreținere.
- reforme în domeniul protejării mediului înconjurător: diminuarea gradului de poluare a apei și aerului; întreținerea parcurilor naturale și a pădurilor.
- reforme în domeniul educației: creșterea gradului de alfabetizare; îmbunătățirea școlilor publice; creșterea performanțelor în însușirea matematicii sau a științelor naturii; îmbunătățirea condițiilor de muncă, văzută ca stimulent pentru cadrele didactice.
- reforme economice: revigorarea vechilor orașe industriale; ofensive în direcția creșterii gradului de calificare a forței de muncă; acordarea de stimulente pentru investitorii străini.

Deosebit de importante pentru înțelegerea conținutului conceptului de marketing social sunt particularitățile acestuia în raport cu marketingul clasic. Manfred Bruhn (1989) identifică patru aspecte care diferențiază marketingul social de cel clasic:

1. organizațiile care practică marketingul social își propun, ca scop principal, spre deosebire de întreprinderi, să promoveze interesele unor grupuri sau ale societății în ansamblul ei. Dacă, de regulă, scopul principal al unei întreprinderi este acela de a obține profit, pentru o organizație socială, obținerea unor venituri poate reprezenta cel mult un obiectiv auxiliar, subordonat atingerii scopului principal;
2. produsele oferite de organizațiile sociale nu sunt, cel mai adesea, aceleași cu produsele realizate de către întreprinderi. Alături de produsele și serviciile clasice, apar ideile și alte bunuri imateriale. De regulă, acestea reprezintă chiar principalul obiect de activitate al organizațiilor sociale;
3. organizațiile care practică marketingul social nu se străduiesc să sporească cererea pentru produsele lor în rândul anumitor grupuri-țintă de consumatori, așa cum procedează întreprinderile. În cele mai multe cazuri, ele se străduiesc să influențeze imaginea și comportamentul grupurilor-țintă, uneori chiar împotriva voinței acestora;
4. eterogenitatea tipurilor de organizații sociale existente. Dacă în privința organizațiilor cu scop lucrativ se pot utiliza doar câteva criterii pentru a identifica principalele tipuri existente, în privința organizațiilor nelucrative criteriile ce pot fi utilizate și tipurile rezultate sunt mult mai numeroase, ceea ce face foarte dificilă clasificarea acestor organizații.







UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Demersurile si specializările marketingului social

Organizațiile sociale pot să utilizeze o paletă destul de largă de posibilități în vederea atingerii scopului pe care îl urmăresc. Marketingul social este doar una dintre aceste posibilități, dar practica ultimilor ani în țările dezvoltate dovedește că este cea mai eficientă dintre ele. Alan R. Andreasen delimitează demersul de marketing social de alte posibile demersuri aflate la îndemâna organizațiilor sociale. Sunt prezentate, mai întâi, patru alte demersuri posibile: demersul educativ, demersul persuasiv, demersul modificărilor comportamentale și demersul influenței sociale.

1. Demersul educativ. Acesta pornește de la premisa că oamenii vor face ceea ce li se spune că este bine, dacă sunt întrunite două condiții: - să înțeleagă de ce este nevoie să facă aceasta; - să învețe cum trebuie să procedeze. Sarcina educatorului este aceea de a aduce fapte concrete și relevante la cunoștința grupurilor-țintă vizate, în cea mai rațională și completă manieră posibilă, astfel încât membrii respectivelor grupuri-țintă să-și modifice opiniile. Este un demers care mizează exclusiv pe raționalitatea audienței, pe capacitatea acesteia de a trage concluziile corecte în urma aflării și interpretării unor informații care trebuie să fie cât mai complete.
  2. Demersul persuasiv. Pornind de la demersul educativ, acesta încearcă să-l îmbunătățească, punând accentul pe motivarea grupului țintă. Organizațiile care aplică acest demers caută să identifice argumentele și resorturile motivaționale menite să îi convingă pe membrii grupurilor țintă vizate. Întrucât mijloacele de implementare ale acestui demers sunt în principal cele ale comunicației promoționale, Philip Kotler și Eduardo Roberto îl numesc "publicitate socială", fără, însă, a-l privi ca pe o componentă a submixului de comunicație. Principala limită a acestui demers este aceea că grupul țintă este îndemnat să adopte punctul de vedere al celui care inițiază și controlează acțiunea. Acesta "știe" ce este bine pentru consumator și îl împinge în direcția dorită, fără a exista o garanție a congruenței dintre interesele organizației și cele ale membrilor grupului țintă.
  3. Demersul modificărilor comportamentale. Acest demers tinde să minimalizeze influența gândurilor și sentimentelor în comportamentul individual. Principiul de bază al acestui demers este acela că oamenii fac un anumit lucru dacă: - învață tehnicile necesare pentru a acționa;  
Pentru ca acest lucru să se întâmple, este necesar să se acționeze asupra fiecărui membru al grupului țintă în parte. Comportamentul fiecărui individ trebuie antrenat și modelat, acordându-se o mare atenție recompenselor care vor fi obținute în cazul apariției modificărilor dorite. Toate acestea fac ca demersul modificărilor comportamentale să devină deosebit de costisitor, ceea ce constituie, de altfel, principala limită a sa.
1. Demersul influenței sociale. Acest demers mizează pe dorința indivizilor de a se încadra





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Într-o colectivitate, supunându-se regulilor care o guvernează. Se apreciază că modificarea normelor sociale (de exemplu: interzicerea fumatului în locurile publice) este cea mai bună cale de a-i determina pe membrii grupului țintă vizat să adopte același comportament cu cel al majorității, altminteri riscând izolarea socială. Aceasta constituie cea mai ieftină modalitate de a influența comportamentul indivizilor sau al familiilor, dar utilizarea demersului este limitată de necesitatea îndeplinirii simultane a următoarelor condiții: - normele sociale să fie bine înțelese și larg acceptate; - presiunea socială pentru a te conforma acestor norme să fie foarte puternică; - comportamentul care trebuie influențat să fie important și vizibil din punct de vedere social. Marketingul social are aspecte comune cu fiecare dintre demersurile prezentate anterior. În multe cazuri, la fel ca demersul educativ, el încearcă să educe. El trebuie, ca și demersul persuasiv, să-i motiveze pe indivizi pentru a-i determina să acționeze. La fel ca în cazul demersului modificărilor comportamentale, marketingul social folosește în unele situații, modelarea și acordarea de recompense, după cum, dacă este cazul, el poate să utilizeze presiunea socială în atingerea scopurilor sale. Dar, marketingul social este și diferit și mult mai cuprinzător decât aceste demersuri. Conținutul demersului marketingului social este relevat prin prezentarea principalelor aspecte care îl definesc:

- punctul de plecare al demersului este constituit de studierea comportamentului consumatorului;
- cercetarea de marketing este esențială pentru a desemna, a pre-testa și a evalua programele de intervenție;
- toate strategiile implementate sunt centrate pe consumator;
- grupurile țintă sunt atent segmentate;
- intervențiile se bazează pe mixul de marketing;
- în toate împrejurările, se ține cont de concurență;
- programele trebuie să fie eficiente din punct de vedere al costurilor. Aceste aspecte delimitează marketingul social de celelalte demersuri pe care le pot utiliza organizațiile sociale, încadrându-l, în același timp, în rândul specializărilor marketingului, mai precis, în marketingul activităților nelucrative.

La rândul său, marketingul social cuprinde un mare număr de specializări, corespunzătoare diversității activităților cu caracter social: marketing educațional, marketing cultural, marketing medical, marketing religios, marketing sportiv, marketing militar, marketing ecologic etc.

Politica educațională, ca politică socială, cuprinde un spectru larg de problematici:

- situează în centrul său procesul educațional cu accent pe problemele sale pedagogice și de finalitate socială;
- are două componente individualizate;
- analiza procesului de învățare-evaluare (proces educațional) și analiza activităților de cercetare științifică;



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- factorii sociali care afectează procesul educațional.
- costurile educației – includ, alături de cheltuielile directe ale actului educațional (salarii, costuri de întreținere și operare, cheltuieli de capital etc.) și cheltuielile indirecte, care sunt asociate educării, dar nu ca parte integrantă a învățării (transportul în comun auto/tren, costurile de întreținere cantine/internate etc.)

Analiza procesului de învățământ din prisma relației predare-învățare-evaluare cu focalizare pe schimbările înregistrate la nivelul personalității studentului – clientul universității, atrage după sine modificarea perspectivei relației formator-beneficiar al serviciilor educaționale determinând orientarea către satisfacerea nevoilor „clientului” și utilizarea strategiilor de marketing la nivelul instituțiilor educaționale.

Concentrarea instituției pe cunoașterea și satisfacerea nevoilor beneficiarilor săi nu înseamnă că instituția își va neglija misiunea și competențele sale distincte pentru a oferi doar programe educaționale care sunt la moda la un moment dat ci, mai degrabă, instituțiile vor căuta consumatori de educație care să fie interesați de oferta actuală și apoi vor adapta această ofertă pentru a o face cât mai atractivă.

Ținând seama de orientarea prospectivă a educației intra în discuție și conceptul de marketing social care înseamnă că sarcina instituției este determinată de nevoile, dorințele și interesele consumatorului de educație și trebuie să se adapteze pentru a oferi programe care să mențină sau să îmbunătățească satisfacerea intereselor pe termen lung ale consumatorilor de educație și ale societății.

### **Particularitățile marketingului universitar**

Particularitățile învățământului universitar Marketingul universitar prezintă anumite particularități și este diferit – atunci când sunt achiziționate bunuri clienții au la dispoziție o serie de elemente tangibile care le permit evaluarea calității. În cazul serviciilor educaționale, elementele tangibile se rezumă la clădiri, instrumente (echipamente) și personal.

Serviciile educaționale se caracterizează prin intangibilitate foarte ridicată, posibilitate mare de adaptare, caracter abstract, cost ridicat, un impact deosebit de puternic asupra viitorului celui care consumă aceste servicii. Existența noastră în această lume este condiționată de capacitatea pe care o avem de a înțelege și de a o cunoaște. Astfel, cunoașterea devine un proces continuu și fără de sfârșit. Un proces, care ne diferențiază ca indivizi, prin motivație și prin capacitatea de a cunoaște.

Motivația de a cunoaște este, mai mult sau mai puțin, intrinsec legată de efortul pe care trebuie să-l facem pentru a spori cantitatea de cunoștințe, efort ce integrează resurse intelectuale, financiare și de timp. Iar costul cunoașterii depinde în mod evident de contextul social, economic și politic în care ne aflăm la un moment dat, precum și de interesul societății pentru cunoaștere.

Cunoștințele sunt informații procesate în scopul înțelegerii evenimentelor care se produc în mediul nostru înconjurător. Ele constituie rezultatul procesului de cunoaștere.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Procesarea cunoștințelor se poate realiza pe diferite niveluri de complexitate și abstracție, de la teorii științifice, la cunoștințe aplicative necesare existenței de fiecare zi.

Funcția de învățare – nu trebuie privită restrictiv la transferul de cunoștințe. Ea include componenta de formare, de modelare a personalității fiecărui student. Pentru realizarea ei în condiții de eficiență, instituția de învățământ superior trebuie să dispună de profesori dedicați meseriei lor, de oameni cu mult talent pedagogic. La aceasta este bine să adăugăm dotările tehnologice ale instituției, mai ales cele moderne, cu sisteme de computere racordate la internet și la sistemele de comunicație prin satelit.

Funcția de cercetare științifică – poate fi definită ca o căutare de noi cunoștințe, ca o investigare sistematică la frontierele dintre cunoaștere și necunoaștere.

Scopul ei este de a genera, de a interpreta și, respectiv, de a aplica noi cunoștințe în scopul progresului cultural, științific și tehnologic.

Funcția de serviciu public – interes public, local și național. Univesitatea care se prefigurează pentru această perioadă (prin Procesul Bologna – Declarația de la Bologna/19 iunie 1999) va fi cu certitudine un centru inovator, de creativitate și de gândire critică. În motivarea acestui document se apreciază faptul că a devenit o realitate construirea unei Europe a cunoștințelor, un factor determinant pentru dezvoltarea socială a personalității umane și a îmbogățirii statutului de cetățean al Europei, capabil să conștientizeze apartenența la un spațiu social și cultural comun. Esenta educației universitare (tertiare inițiale) constă în formarea unui orizont profesional bine conturat, având drept obiectiv crearea premiselor necesare integrării pe piața muncii și inserției sociale a tânărului specialist. Misiunea formării inițiale vizează definirea patrimoniului cultural general ce constituie „substratul necesar culturii profesionale (cultura economică), nu numai prin suma de cunoștințe utile pe care ea o presupune, ci mai ales prin calitățile spiritului pe care le dezvoltă și care se afla peste tot unde este folosită” (Hubert, R., 1965)<sup>5</sup>. Aceasta interdependența vine, în principal, în întâmpinarea mobilității profesionale.

## **Evoluția marketingului universitar**

Marketingul este un sistem comprehensiv și coordonat de activități destinate furnizării produselor, serviciilor și ideilor care satisfac nevoile și cererile venite din partea consumatorilor. Ca beneficii directe putem enumera:

- un succes mai mare în îndeplinirea misiunii instituției – pe baza instrumentelor oferite de marketing se poate realiza o comparație între ceea ce instituția face realmente și direcțiile de acțiune precizate de misiune și obiectivele instituției. Marketingul contribuie la identificarea problemelor și la planificarea răspunsurilor care să sprijine instituția în îndeplinirea misiunii sale.
- crește satisfacția publicului și a pieței de servicii - modalitatea în care instituția satisface beneficiarii direcți prin programele oferite se reflectă în mod nemijlocit asupra atragerii ulterioare a noilor studenți/masteranzi/doctoranzi și asupra atragerii de resurse financiare.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- îmbunătățeste atragerea resurselor de pe piața / nivelul de atragere al resurselor este direct proporțional cu satisfacția oferită în schimb.
- creșterea eficienței acțiunii pe piața - în situația în care universitatea ia decizii fără a lua în calcul legăturile cu piața ar putea rezulta costuri mai mari pentru același rezultat sau s-ar putea ajunge la o îndepărtare a multora care trebuie atrași (eficacitatea instituțiilor de învățământ superior).

## Mediul extern de marketing al universităților

Nici o afacere nu se derulează în vid; orice organizație este determinată de legi și responsabilități financiare, grupuri de presiune și organisme politice, clienți și concurență. Toate acestea fac parte din mediul de marketing în care lucrează organizația. Marketingul se află la interfața dintre organizație și lumea exterioară.

Înseamnă că politica de marketing a unei organizații operează într-un mediu complex, cu evoluție rapidă. Pentru ca organizația să-și atingă țelurile, trebuie ca acești factori externi să fie monitorizați permanent.

Mediul extern reprezintă un ansamblu de factori și forțe aflate în exteriorul organizației capabile să influențeze declanșarea, menținerea, dezvoltarea sau blocarea schimburilor produse/servicii pe piețele pe care activează. Macromediul

Macromediul de marketing al instituțiilor de învățământ superior (mediul contextual) - cuprinde: climatul economic, schimbările tehnologice, dezvoltările demografice, schimbările în sfera culturii, în politicile educationale și în legislație.

Mediul demografic – analiza a populației din următoarele puncte de vedere: dimensiune și ritm de creștere a populației diferitelor orașe, regiuni; repartizarea pe grupe de vârstă și categorii etnice, pe nivel de pregătire, pe tipuri de familii, pe caracteristici și evoluții regionale; tendințe demografice la nivel de localitate (populare, depopulare a satelor, categorii de vârstă, nivel de educație, calificări etc.)

Mediul economic – mediul de dezvoltare economică a regiunii/tării în care își desfășoară activitatea instituția (indicatori economici: venituri curente, prețuri, putere de cumpărare, economiile populației, datorii, cheltuieli etc.);

Mediul natural - se definește prin abundența sau lipsa resurselor naturale, amplasarea în teritoriu a resurselor, peisajul, deteriorarea calitatilor de mediu, poluatori majori etc.

Mediul tehnologic - tendințe tehnologice: accelerarea ritmului schimbărilor tehnologice; tehnologia de care dispun instituțiile de învățământ în prezent; posibilitățile de inovare și mărirea bugetelor de cercetare (ANCS, CNCSIS etc);

Mediul politic - organisme și grupuri de presiune care influențează și limitează acțiunile diferitelor organizații și instituții;

Mediul legislativ – ansamblul normelor juridice și a reglementărilor care privesc calitatea serviciilor, protecția consumatorului, protecția mediului, fiscalitate, legislația privind educația, măsurile de





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

respectare a calitatii in invatamant (Tratatul Bologna).

Mediul social-cultural – valorile culturale de baza, tendinte de evolutie ale valorilor culturale in contextul armonizarii cu Uniunea Europeana.

### Micromediul organizației

Micromediul de marketing al institutiilor de invatamant superior - (mediul muncii) - Este alcatuit din (grupurile cu care institutia de invatamant superior intra direct in relatie si de la care are nevoie de sprijin material sau non-material pentru a-si indeplini rolul sau educational): studenti/mastranzi/doctoranzi, alte persoane care pot influenta (stakeholderi), organizatii de control (ARACIS), institutii responsabile de educatia viitoare (CNCSIS, ANCS etc), comunitatea de afaceri (prin responsabilitatea sociala corporatista – CSR), furnizori (directi si indirecti), publicul general (administratia publica – centrala si locala, organizatii si organisme deconcentrate etc.), societatea civila (ONG si asociatii profesionale etc), media, concurenta.

Studentul (studentul actual, studentul potential, studentul absolvent) de la programele de licenta, programele de master sau programele de doctorat si programele de formare continua. Acesti „clienti” si „beneficiari” (directi sau indirecti) determina natura si scopul cererii pentru educatie in spatiu institutiei de invatamant.

De modul in care managerii le castiga increderea si ei vor prefera acea institutie de invatamant si nu alta - depinde in mod direct supravietuirea institutiei.

Persoanele de influenta (parinti, prieteni, angajati ai institutiei, directori de firme, investitori – stakeholderi, colegi, studenti mai mari, studenti absolventi etc.) sunt de fapt cei care sprijina si influenteaza decizia potentialului student/student/ student absolvent pentru continuarea studiilor.

Furnizorii de resurse materiale (din categoria stakeholderilor) sunt de luat in seama de asemenea pentru preferintele si asteptarile lor

Institutii responsabile de educatia viitoare (formare continua) si comunitatea de afacerii (angajatorii, investitorii, antreprenorii – piata muncii sub toate aspectele) – va determina cresterea valorii educatiei oferite in perceptia clientilor institutiei de invatamant.

Grupurile de control si reglementare (ARACIS, CNCSIS etc.) confera calitate procesului educational si universalitatea valorilor institutionale. Publicul – organizatiile, grupurile si indivizii care prin atitudinile, opiniile sau actiunile lor pot avea un interes semnificativ asupra intereselor institutiei de invatamant superior (universitate).

Publicul poate fi un sprijin sau un accelerator al actiunilor, dar, la fel de bine, poate fi un obstacol sau o frana in calea actiunilor si intereselor sale (mass-media, institutii guvernamentale si administratia publica, grupuri de interese politice si civice, opinia publica si societatea civila).

### Marketingul relațional

Marketingul relațional (relația organizației cu mediul extern) este mecanismul prin care se deplasează atenția organizației de la achiziția de clienți spre dezvoltarea și îmbunătățirea relațiilor



“MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S”, POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

cu clienții actuali (Payne, Rapp, 2003). Dacă ar fi să găsim un loc relației, respectiv, marketingului relațional, acela ar fi cadrul structurilor externe. Deși toate organizațiile se bazează pe rețele, importanța relației este de multe ori ignorată de acestea în planificarea strategică (Hussi, 2004). Relațiile pe termen lung se bazează pe încredere și sunt influențate din ambele părți, organizația poate impune un anumit tip de comportament, iar partenerii pot accepta sau nu răspunzând prin alte acțiuni.

Se poate pleca de la următoarele premise:

- relațiile reprezintă noua formă de capital: relațiile organizației cu clienții, partenerii, angajații se constituie în cea mai importantă componentă a capitalului;
- capitalul relațional influențează în mod direct valoarea de piață a organizației, relațiile de afaceri de lungă durată sunt baza unor predicții pozitive, garantează pentru rezultate financiare pozitive;
- organizațiile de succes se orientează din punct de vedere strategic spre crearea de relații cu toți deținătorii de interese.

Practic, organizația trebuie să se preocupe și să conducă relații cu mulți deținători de interese (stakeholders) (Pazne, Frow, 2006)

În anul 1983, Freeman și Reed au propus următoarea definiție pentru stakeholderi: „stakeholderii reprezintă orice grup sau individ de care firma depinde pentru supraviețuirea sa” Definiția ține cont de faptul că firma dispune de resurse limitate, stakeholderii putând să completeze aceste resurse.

### **Piața instituțiilor de învățământ superior**

Piața – reprezintă categoria economică ce înglobează bunurile și serviciile și care exprimă totalitatea acțiunilor făcute de producător și cumpărător în vederea efectuării schimbului.

Marketingul oferă o viziune mai practică, mai concretă, asupra conceptului de piață abordat pe de o parte din perspectiva lui „ce este”, iar pe de altă parte, a lui „ce ar putea fi”. Respectiv, aduce în prim plan distincția dintre piața efectivă și piața potențială.

Indiferent din ce unghi de vedere este abordată, piața presupune existența:

- unei specializări/program de studiu (licență, masterat, doctorat, formare continuă etc.) ce constituie obiectul tranzacției de vânzare-cumpărare;
- unor subiecți ai procesului de schimb (universitate, facultate, instituție de învățământ superior și client/cumpărător/student);
- unui cadru economic geografic/amplasament/sediu unde are loc tranzacția (secretariat universitate/facultate etc.);
- unei anumite unități de timp/periodă (periodă de înscriere, periodă de înmatriculare etc.)
- plata pretului/tarifului stabilit.

Dimensiunile pieței organizației

- capacitatea efectivă a pieței – constă din volumul înscrierilor pentru unul sau mai multe programe de studiu (număr studenți înmatriculați) într-o anumită perioadă de timp (începutul anului școlar).





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Măsurarea ei se realizează cu următorii indicatori: volumul cererii; volumul ofertei; volumul înscrierilor pentru concurs admitere; numărul de studenți înmatriculați.

- capacitatea potențială a pieței – reprezintă volumul maxim al înscrierilor pe specializării/programe de studiu și pe facultăți în perioadă admiterii. Aceasta este strict dependentă de numărul nonconsumatorilor relativi – cei care în prezent nu se manifestă din diferite motive, dar care pot deveni consumatori efectivii programelor de studiu al universității. Indicatori specifici: potențialul de absorbție al pieței educației; efectivul și structura nonconsumatorilor relativ (la nivel local, regional și național).

- cota de piață – este, de fapt, mărimea relativă a capacității pieței. Ea reprezintă partea pe care o deține organizație din piața națională. (piața educațională din România sau ratingul internațional). Ponderea cotei de piață depinde de: potențialul uman al organizației; potențialul material și financiar al acesteia; intensitatea concurenței care se manifestă pe piață. Toți acești trei factori au o pondere relativă în ceea ce privește puterea de influență asupra creșterii, menținerii sau scăderii cotei de piață. Intensitatea concurenței însă – mai exact, neevaluarea corectă a acesteia – poate duce în ritm alert la schimbarea raportului de forțe pe piața națională și internațională.

Concluzia care se impune este următoarea – orice nou concurent care apare trebuie luat în considerare la momentul oportun.

Reputația (prestigiul) instituției de învățământ superior poate să crească sau să scadă cota de piață.

Prestigiul (reputația) universității se exprimă prin: tradiția centrului universitar, personalitățile științifice și didactice, zona urbană în care este amplasată universitatea, designul și funcționalitatea clădirilor, legăturile cu stakeholderii (comunitatea de afaceri, institutele de cercetare, organizațiile societății civile, partidele politice, mass-media etc.), publicațiile universității, participarea universității la circuitul național și internațional – proiecte, granturi, participarea reprezentanților universității în organisme științifice, didactice și economice, locale, regionale, naționale și internaționale. Prestigiu universității influențează cota de piață dar, în special, contribuie în mod decisiv la crearea și consolidarea avantajului competitiv.

- aria pieței – este dimensiunea spațială, care vizează localizarea în teritoriu a acțiunilor organizației (promovarea programelor de studiu/specializare și a facultăților din cadrul universității etc.). Cunoașterea exactă a avantajelor pe care le oferă o zonă sau alta are importanță pentru lansarea mixului promoțional.

- structura pieței organizației – este formată din grupurile de consumatori/ angajatori/ studenți și respectiv, stakeholderi cărora le sunt destinate programele de studii/specializările. Configurația acestor „grupuri”, numite în terminologia specifică „segmente” trebuie evaluată din următoarele unghiuri: al frecvenței cererii; a formelor de manifestare a cererii – fermă sau spontană; al preferințelor pentru anumite programe de studiu sau servicii din oferta organizației.

Piața produselor educaționale

În accepțiunile cele mai frecvente, piața reprezintă forma de organizare a schimbului de bunuri și







UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

servicii bazat în special pe existența pretului. Ea desemnează un ansamblu coerent, un sistem sau o rețea în care sunt uniți prin legături de interdependență, dar și raporturi de opoziție, furnizorul și beneficiarul ("clientul"), fiecare urmărindu-și propriul interes.

Particularizând, piața serviciilor educaționale reprezintă acel ansamblu consistent și coerent de componente educaționale care se constituie într-un sistem sau rețea națională, oferind membrilor societății rezolvarea și/sau satisfacerea unor nevoi, interese, dorințe, căutări de nivel individual sau colectiv. În această piață acționează legea cererii și ofertei de capital uman.

Similar oricărei alte piețe, și în domeniul educației (îndeosebi a celei formale și parțial nonformale), în afara de cerere și ofertă, putem vorbi despre existența a încă cel puțin două elemente definitorii, respectiv prețul și concurența, la care se atasează legislația, reglementările, tradițiile și prejudecățile.

Specificul pieței educaționale este de așa numit "quasimarket" deoarece există posibilitatea de a alege pentru client, dar banul nu trece de la "vânzător" la "client" ci, de regulă, este alocat de către diverse nivele de autoritate educațională (stat, familie, comunitate locală etc.)

De asemenea, datorită specificului său, conceptele de cerere, ofertă, piața a serviciilor trebuie aplicate cu maximă prudență în educație deoarece intervenția statului în acest domeniu este extrem de activă, după cum dorințele, așteptările, prejudecățile oamenilor – deși definite de la individ la individ – joacă rol important.

Piața muncii captează, potentează și recompensează investițiile făcute pe piața educației; ea folosește competențele dobândite în școală, validează eficacitatea programelor de instruire și educare și oferă individului posibilitatea de a se insera social (funcție de achizițiile sale). În literatura de specialitate se acceptă ideea că există totuși o relativă rămânere în urma a pieței educației comparativ cu piața muncii deoarece "... structura cererii școlare poate să se îndepărteze de exigentele structurii de producție a unei economii, datorită faptului că cererea de școlarizare rezultă din agregarea unor decizii individuale independente, ale căror motivații sunt foarte diverse" (Marinescu, C., 2001)<sup>9</sup>. Astfel de situații sunt relative normale într-o tranziție prin criză, vizând îndeosebi piața educației terțiare, în care cererea pentru anumite categorii socioprofesionale se poate îngusta (determinând o creștere a ofertei) sau dilata (surclasând oferta). Potrivit acestui raționament, structura sistemului școlar nu este determinată în mod necesar de sistemul de diviziune a muncii, ci de corelația existentă între decizia de a investi în capitalul uman și distribuția veniturilor

Subliniem, capitalul uman nu constituie, în totalitatea sa, produsul exclusiv al activității educaționale. Acesta se poate dezvolta și pe parcursul derulării unei activități, prin acumularea de experiență și multiplicarea abilităților. De asemenea, capitalul uman (care exprimă stocul de cunoștințe și abilități pe care indivizii le pot utiliza în activitatea curentă) se poate dezvolta și prin autoeducație, studiu individual etc. Prin urmare, în orice demers de conceptualizare a pieței educației ne vom baza pe identificarea prealabilă a „produsului” educațional, termen generic care desemnează rezultatul sistemului educațional formal.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Orice produs educational, identificabil pe piata serviciilor educationale de tip formal, prezinta urmatoarele componente:

1. serviciile educationale propriu-zise, respectiv activitatile didactice de predare – evaluare conform programelor/ciclurilor de studii, planurilor de învățământ, programelor analitice pe discipline concretizate în cursuri, seminarii, laboratoare, lectii, proiecte, teze, teste, examene (care verifica si apreciaza valoric randamentul si performanta studentului).
2. serviciile educationale auxiliare se identifica cu ansamblul activitatilor de administrare generala destinate desfasurarii normale a procesului educational si de gestionare a resurselor materiale necesare activitatii didactice propriu-zise (activitati economico – financiare, activitati manageriale, activitati de secretariat, activitati administrativ- gospodaresti, activitati peri si/sau parauniversitare care sustin si/sau completeaza activitatea didactica);
3. capitalul uman educational este format din totalitatea cunostintelor, aptitudinilor, deprinderilor si competentelor dobândite de consumatorul direct de servicii educationale. Acest gen de capital pune în valoare capacitatea de productie a economiei, se dezvolta în timp si poate avea efecte pe termen lung, fiind supus deprecierii; de aceea, decizia de investire în capitalul uman nu este simpla, adeseori decizia fiind colectiva.

În aceste conditii, delimitând stiintific sfera de cuprindere a produsului educational se asigura conceptualizarea pietei serviciilor educationale, constatându-se existenta unor pietele multiple si interconectate. Acestea includ piata programelor educationale (asa – numita "piata programelor de studii de licență", „piața programelor de studii de master”, „piața programelor de studii doctorale”, piata programelor de cursuri postuniversitare”), piata cercetarii, piata serviciilor auxiliare etc. Simultan se pot identifica si pietele muncii pentru profesiile didactice, precum si pietele ale capitalului uman educational dobândit de absolventii diferitelor verigi ale lantului educational, cum ar fi: piata economistilor, a juristilor, a medicilor, a inginerilor, piata absolventilor de gimnaziu si/sau de liceu si scoli profesionale care nu-si continua studiile, ci se integreaza profesional. Determinarea gradului în care un produs educational are sau nu caracter de bun public are importanta atât în dimensionarea politicilor educationale, cât si în stabilirea responsabilitatilor pe piata educatiei.

În literatura de specialitate sunt vehiculate mai multe denumiri pentru purtatorii cererii de educatie, care se insereaza si actioneaza pe piata serviciilor educationale. Unii analisti utilizeaza termenul de "client" chiar daca are tenta comerciala; altii adopta denumirea de "proprietari", evident posesori de capital educational si consumatori de servicii educationale; altii adopta denumirea neutra de elevi, studenti, absolventi etc. Oricum i-am numi, ei sunt beneficiari ai produsului educational, reprezentând un grup divers.

Cererea de servicii universitare (programe de studii/consultatii pentru proiecte de cercetare științifică)

Cererea de educație terțiară (universitară) – se plasează în zona de interferență a factorilor care determină cererea de bunuri și servicii, în general, și factorii consacrați care determină cererea





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

educațională. În principiu putem enumera următoarele categorii de factori:

1. nevoia consumatorilor de produse educaționale terțiare (universitare); trebuie să distingem între nevoi curente, detectabile și reale – care sunt conștientizate de către individ și care presupun un act calculat și rațional – și solicitările sau preferințele indivizilor, ce pot fi induse folosind diverse canale de persuasiune și mesaje bine țintite, fiind influențate de mediul în care se manifestă, de morala, de massmedia și alte mijloace utilizate pentru promovarea ofertei educaționale.

Cererea de produse educaționale de nivel universitar – ca nevoie individuală și socială – este dependentă de: - proporția, în ansamblu, a persoanelor care au vârsta specifică studiilor superioare – determinat de ritmul creșterii demografice; - participarea la scolarizarea liceală trebuie să se facă într-o proporție însemnată.

2. nivelul veniturilor (alocațiilor) disponibile, care determină cererea solvabilă. Sunt vizate atât veniturile destinate formării profesionale inițiale, cât și veniturile de care dispune fiecare consumator de astfel de bunuri și servicii educaționale (venituri individuale și/sau familiare).
3. prețul formării de nivel universitar. În primul rând, este luat în calcul prețul programului de studii, care este o problemă pentru cei cu venituri mici sau cu mulți membri în familie, care nu au sursa proprie de venit. Din acest punct de vedere, prețul poate deveni o barieră socială semnificativă pentru investiția individuală în capitalul uman educațional deoarece adâncește polarizarea socială (dispare sau se estompează egalitatea șanselor).
4. cererea de calificării superioare pe piața muncii este latentă și manifestată este un alt factor determinat al cererii individuale și sociale de educație universitară.

Influența mediului economic în cazul cererii educaționale universitare are, de asemenea, un rol important, dar acțiunea sa este limitată de o serie de factori, condiții, reglementări.

Oferta de servicii universitare

Oferta educațională universitară – este determinată/influențată de anumiți factori, care dau dominantă și calitatea ofertei. Acești factori vizează, în principal (Suciu, M.-C., 2000)11:

- cadrul instituțional și organizatoric ;
- conținuturile formative, abordate ca și componente de factură intelectuală ale ofertei educaționale universitare; vizează profilurile de formare inițială și continuă, planuri și programe de studii; Aceste conținuturi sunt continuu adaptabile prin coroborare cu exigențele/solicitările pieței muncii și specificul reformei procesului instructiv-educativ (Procesul Bologna);
- resursele umane antrenate în procesul de instruire și educare. Resursele umane vizează atât corpul profesoral, cât și efectivele de consumatori/solicitanți (studenți, adulți – formarea continuă pentru adulți etc.), respectiv potențialul uman, precum și metodologia instruirii adecvată procesului învățării și cercetării.
- resursele materiale necesare procesului de învățare și cercetare.
- Managementul financiar al programelor de studii. Sunt incluse investițiile în capitalul uman, cheltuielile pentru învățământ (publice, private și individuale).





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Nișa reprezintă un segment de piață constituit dintr-un segment restrâns de consumatori dispuși să plătească sume mai mari organizației, cu următoarea condiție: ca aceștia să efectueze o serie de servicii suplimentare.

Formarea continuă (scurtă) pentru cursurile postuniversitare (studii de specializare și cursurile de perfecționare) reprezintă pentru orice universitate „nișe” pe piața educațională din România. Reglementările în vigoare pentru structura aparatului administrativ „obliga” funcționarul public și alte categorii de personal să participe la aceste cursuri în vedere promovării în carieră (dezvoltarea carierii).

Numai diferențierea acțiunilor de marketing în funcție de cerințele segmentului destinat poate garanta succesul și reputația organizației.

Segmentarea și țintirea pieței.

La origine, piața este un loc fizic unde se adunau „vânzătorii” și „cumpărătorii” (Kotler, 2004, p.134). Elementul cheie al oricărui sistem de marketing este piața – definită prin posibilitățile de schimb voluntar și concurențial, în scopul de a satisface nevoi și dorințe (Ristea – coord., 2002, p.71).

Prin noțiunea modernă de „piață” se determină potențialul, atât din punct de vedere al solicitantului, cât și al ofertantului. În cadrul unor asemenea piețe, vânzătorii și cumpărătorii nu se mai întâlnesc direct, ci prin intermediari: „o piață este alcătuită din toți consumatorii reali și potențiali, cu o nevoie specifică, pe care organizația încearcă să o satisfacă prin produsul ei”(Scharf, Schubert, 1995).

Piețele sunt segmentate după anumite criterii. Conceptul de segmentare a pieței delimitează două curente de opinie extreme: curentul de opinie în conformitate cu care consumatorii nu se diferențiază între ei și curentul de opinie conform căruia consumatorii sunt absoluți diferiți între ei, pentru fiecare dintre aceștia organizația trebuie să elaboreze mix-uri specifice de marketing.

Principalele criterii de segmentare a pieței (Kotler, 1999, p.350):

criteriul geografic, presupune împărțirea pieței în unități geografice distincte: regiuni, județe, orașe, zone limitrofe. Elementele care intervin în segmentarea pe baza criteriului geografic sunt: mărimea zonei avută în vedere, densitatea populației, împărțirea populației după mediul de proveniență etc.;

criteriul demografic, realizează segmentarea pieței în funcție de variabile ca vârstă, etapă din ciclul de viață a persoanei, sex, venit etc.

segmentarea în funcție de avantajele urmărite – pune accentul pe diferențele existente în cadrul sistemului de valori. Acest criteriu cuprinde trei segmente distincte de consumatori: segmentul „economic” (cel mai mic preț/tarif), segmentul „durtă și calitate” (durată lungă de utilizare) și segmentul „simbolism” (valoare estetică sau emoțională);

segmentarea comportamentală – în funcție de: cunoștințe, atitudini, utilizările sau reacțiile față de instituția de învățământ superior.

segmentarea socio-culturală (segmentarea după criterii psihografice) – în funcție de: clasa socială,





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

stilul de viață și personalitatea.

Segmentarea pieței după criteriile și prin metodele prezentate anterior pune la dispoziția instituției de învățământ superior o grilă de segmentare în care sunt descrise diferite segmente cărora instituția li se poate adresa. Pentru alegerea corectă a pieței țintă, segmentarea trebuie să îndeplinească mai multe condiții de eficiență (Dumitru, 2004, p.58): posibilitatea ca segmentele să fie măsurate; segmentele să fie accesibile instituției de învățământ; segmentele să fie suficient de mari și instituția să aibă posibilitatea reală de a gestiona un segment de piață identificat.

Teoria și practica au identificat trei orientări strategice de segmentare (Pop – coord., 2000, p.59): marketingul nediferențiat; marketingul diferențiat și marketingul concentrat.

Marketingul nediferențiat – această strategie de marketing constă în abordarea pieței ca un întreg și pune accentul pe nevoile comune. Strategia se poate aplica pe piețe unde există diferențe reduse între segmente sau unde produsul oferit satisface mai multe segmente simultan. Acest gen de strategie va determina o politică de standardizare a produselor și are marele avantaj că permite realizarea economiilor de scală.

Marketingul diferențiat – această strategie de marketing presupune ca instituția de învățământ superior să se adreseze mai multor segmente de piață și să creeze oferte separate pentru fiecare segment.

Marketingul concentrat – această strategie de marketing este specifică instituțiilor/departamentelor care se specializează asupra unui segment și renunță să acopere în totalitate piața.

## Cercetări de marketing universitar

În viziunea marketingului educațional – specializare de bază a marketingului social – studenții sunt considerații clienții instituției de învățământ superior și se bucură de toată atenția pe care marketingul o acordă acestei componente a micromediului extern al organizației.

Cercetările de marketing oferă un răspuns numeroaselor întrebări, cu referire directă la:

- piețele și segmentele piețelor educaționale și științifice cu cele mai bune perspective pentru universitate;
- particularitățile constructive și funcționale ale produselor educaționale solicitate;
- nivelul costurilor acceptate de piață;
- modalitățile de promovare a ofertei educaționale și științifice;
- acțiunile promoționale ce urmează a fi inițiate și desfășurate.

Orice universitate trebuie să cunoască aprofundat volumul și structura cererii în domeniul său de activitate, precum și evoluțiile piețelor pe care operează pe o perioadă cât mai îndelungată.

Cercetările de marketing sunt clasificate în funcție de mai multe criterii. Unul dintre ele are în vedere modalitatea de exprimare a rezultatelor obținute și posibilitatea explorării acestora. În funcție de acest criteriu, cercetările de marketing se împart în două categorii:

Cercetări calitative, care se desfășoară în grupuri mici de persoane, de regulă nerepresentative ca structură, iar rezultatele obținute nu pot fi extrapolate la întreaga colectivitate.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Cercetări cantitative, cunoscute și sub numele de anchete selective sau sondaje de opinie, care se desfășoară pe eșantioane de mari dimensiuni, reprezentative, rezultatele putând fi generalizate.

În raport cu cercetările cantitative, cercetările calitative beneficiază de unele avantaje:

- abordarea repondentului are loc într-un cadru și pentru o durată care permit obținerea unor răspunsuri mai profunde;
- flexibilitatea mult mai mare a instrumentelor de culegere a informațiilor sporește caracterul exploratoriu al cercetării, putând conduce la obținerea unor idei noi și interesante;
- fiind vizate aspectele profunde ale personalității repondentului, rezultatele sunt valabile o perioadă mai îndelungată;
- durata și costurile cercetării sunt mai reduse.

### **Predarea online de urgență (ERT) și resursele online**

E-learning reprezintă interacțiunea dintre procesul de predare-învățare și tehnologiile informaționale și de comunicare (TIC), acoperind un spectru larg de activități, de la învățământul asistat de tehnologie (digitală) până la învățământul desfășurat în întregime în manieră online.

Mai cuprinzător, e-learning (care deși este definit ca fiind în engleză electronic learning, în opinia noastră vine de la enhanced learning) reprezintă un întreg ecosistem de învățare sprijinit pe tehnologii digitale, observându-se o tendință de evoluție a termenilor, de la instruire spre învățarea bazată (asistată, mediată, gestionată de calculator) pe tehnologie, pe web sau pe internet (Aparicio et al., 2014). Autorii identifică și poziționează în timp termeni de tipul învățare asistată de calculator (în engl. Computer Assisted Learning, CAL), învățare bazată pe calculator (în engl. Computer Based Learning, CBL), învățare bazată pe tehnologie (în engl. Technology Based Learning, TBL), învățare bazată pe web (în engl. Web Based Learning, WBL), predare bazată pe Internet (în engl. Web Based Teaching, WBT), evidențiind și alte paradigme noi de învățare bazate pe tehnologie, cum ar fi:

- învățarea mobilă (în engl. m-learning)
- educația deschisă (în engl. open education) cu pilonii săi – resursele educaționale deschise (în engl. open educational resources, OER) și cursurile masive online deschise (în engl. massive open online courses, MOOC), practicile aferente precum învățarea deschisă (în engl. open learning)
- învățarea colaborativă bazată pe calculator (în engl. Computer Support for Collaborative Learning, CSCL)
- învățarea bazată pe video (în engl., video-based learning, VBL)
- învățarea ubicuă/omniprezentă (în engl. u-learning)
- învățarea inteligentă (în engl. smart learning), la convergența dintre învățarea socială și u-learning
- microlearning
- instruirea inteligentă asistată de calculator (în engl. Intelligent Computer Assisted Instruction, ICAI), un mix între inteligența artificială și IAC etc.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Dacă ne referim la învățarea online, ea este realizată prin experiențe de învățare individuale sau ghidate de profesor, în medii sincrone sau asincrone, folosind diferite dispozitive cum sunt telefoanele mobile, laptopurile sau calculatoarele cu acces la internet. Elevii pot participa și învăța din orice locație, fiind independenți spațial (de oriunde) pentru a învăța și interacționa cu profesorii și colegii lor (Moisa, 2008; Singh & Thurman, 2019). În învățarea online, elevii pot utiliza conținutul de învățare online pe care îl găsesc în diverse formate (text, video, audio, grafice etc.) pentru a învăța în diverse moduri (sincron și asincron, tradițional sau blended), prin utilizarea de metode didactice și tehnologii diferite, stabilindu-și de cele mai multe ori obiective, un timp și un ritm de învățare propriu (oricând). De reținut că mediile online, atât cele sincrone cât și cele asincrone, pot promova dezvoltarea socială și abilitățile de colaborare, precum și relațiile personale între participanți.

Selectarea sau crearea resurselor de învățare necesare activității didactice online trebuie să țină cont și de faptul că există un continuum al învățării care are ca extreme învățarea tradițională, f2f și, respectiv, învățarea care se desfășoară numai în mediul online, existând posibilitatea combinării celor două.

Allen și Seaman (2015) definesc educația online prin procentul de conținut livrat astfel: 0% online – curs tradițional, 1-29% – curs mediat prin web, 30-79% – curs în format mixt (blended) și respectiv în cazul >80% – curs online. Unele voci consideră însă că există de fapt un continuum al învățării bazate pe tehnologie (Bates & Poole, 2003).

Învățarea mixtă (în engl. blended learning, BL) poate fi privită ca o combinație a educației f2f cu tehnologia informației și comunicării în activități online. Ambele medii de interacțiune se completează reciproc, potențând avantajele oferite de către acestea. De remarcat că, în cazul învățării online, putem vorbi de învățare asincronă sau sincronă (tipuri de învățare care vor fi detaliate ulterior). Pentru toate aceste modalități de învățare ce implică utilizarea tehnologiei digitale avem nevoie de resurse specifice, care pot fi obținute prin utilizarea unei plaje largi de instrumente dedicate.

Odată cu începerea anului școlar 2020-2021, predarea la distanță – inițial în regim de urgență – a fost reorganizată, UNESCO recomandând predarea mixtă sincronă, ca soluție pentru micșorarea efectivelor de elevi care se întorc fizic în clase (Comisia UE, 2020).

Învățarea mixtă sincronă reprezintă o modalitate de organizare a procesului didactic în care elevii aflați la distanță participă la cursurile f2f prin intermediul tehnologiei sincrone multimedia și a Internetului (Bower et al., 2014). Astfel, se combină, sincron, învățarea f2f cu învățarea la distanță, inclusiv învățarea online.

Acest tip de organizare a activității didactice poate fi adoptat alternativ cu învățarea exclusiv online și cea exclusiv față în față, în funcție de situația efectivă dintr-o unitate de învățământ sau alta, dintr-o localitate (regiune, țară) sau alta.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Mediul virtual de învățare (engl. Virtual Learning Environment, VLE)

Un mediu virtual de învățare este un mediu digital de învățare cu două funcții de bază:

- (1) interacțiunea între profesori/tutori și elevi/cursanți, incluzând comunicare și schimb de informații;
- (2) distribuirea de conținut, adică publicații online, management și recuperare de documente și alte informații. Poate mai cunoscut este sistemul pentru managementul învățării (în engl. Learning Management System, LMS), ce reprezintă un sistem software care permite organizarea învățământului online, prin înregistrarea procesului instruirii, a rezultatelor testelor, parcurgerea întregului material educațional de transmis etc. (Dobre, 2010). Activitatea prin intermediul unui LMS este asincronă, cu excepția cazurilor când se organizează întâlniri online prin instrumente de videoconferințe specifice: Webex sau Big Blue Button, în cazul Moodle.

Instrumente digitale Acestea pot fi clasificate în software educațional și aplicații online.

Software-ul educațional se referă la aplicații construite în scop didactic, ce vizează atingerea unor obiective educaționale piate pe conținuturile teoretice, pe activitățile experimentale/practice și pe competențele vizate de programele școlare. Software-ul educațional practic împletește produsul informatic cu designul pedagogic, fiind o alternativă digitală la metodele și mijloacele tradiționale.

Există diverse tipuri de software educațional, o posibilă clasificare fiind următoarea:

- software interactiv de învățare (prezentarea interactivă a unor cunoștințe);
- software de simulare (simularea unor situații reale pe care elevul poate să le studieze pentru a formula diverse concluzii);
- software de exersare – drill and practice (pentru formare de priceperi și deprinderi specifice);
- software de investigație (dezvoltă gândirea critică, implică rezolvarea de situații problemă)
- software tematic – tutoriale (abordează teme diverse din programa școlară);
- software de testare (administrează diverse probe de evaluare).

De remarcat că aceste tipuri de software educațional sunt în general aplicații offline. Un exemplu de platformă offline este Platforma AeL (<http://www.siveco.ro/ro/solutii-business-to-public/elearning/platforma-ael>) realizată de firma Siveco și implementată în perioada 2003-2009 în peste 13.000 de licee și școli din România. La vremea respectivă, platforma a fost optimizată pentru învățarea sincronă și asincronă, proiecte colaborative și învățarea la distanță, dar și pentru testare și evaluare. Din păcate, în momentul de față se pot accesa numai o parte din aceste resurse sub forma unor lecții online ce pot fi integrate în ERT.

Alte exemple de platforme educaționale online în limba română sunt Twinkl (<https://www.twinkl.ro/resources/romania-teaching-resources>), MyKoolio (<https://www.mykoolio.com/>), Școala Intuitex (<https://www.scoalaintuitext.ro>), Kidibot (<https://www.kidibot.ro/esti-profesor/>) etc., unde profesorii pot accesa resurse diverse sau pot antrena elevii în activități interactive.

Aplicațiile online se referă la acele instrumente în cloud, independente de conținutul curricular, ce







UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

pot fi utilizate punctual într-o activitate didactică proiectată de către profesor. Sunt adecvate în cazul activităților de învățare mixte, fiind o resursă deosebită și în cazul ERT.

Modul de integrare al aplicațiilor online în activitățile didactice depinde în foarte mare măsură de competențele digitale și pedagogice ale profesorilor și de creativitatea acestora în designul educațional al resurselor și activităților de învățare. Pentru educatori, tehnologiile și aplicațiile online gratuite sunt esențiale, ei având în prezent acces la sute de astfel de aplicații online, pentru crearea de text, lucrul cu imagini, fișiere audio, clipuri video, resurse multimodale, storytelling, pagini web, organizarea resurselor, programare, evaluare formativă (Dyer, 2019), software pentru traducere (Microsoft Translator for Education, <https://www.microsoft.com/en-us/translator/education/>, Google Translate, <https://translate.google.com/>), aplicații pentru videoconferințe ș.a.

Acest tip de aplicații a început să fie intens integrat în activitățile de învățare din momentul în care tehnologia mobilă, senzorii, computing cloud-ul au devenit accesibile la scară largă, coroborat cu dorința profesorilor de a-și gândi propriile activități didactice susținute de tehnologie.

Sinteza numeroaselor abordări ale marketingului educațional, prezentate în publicațiile științifice naționale și internaționale, permite evidențierea unor aspecte comune:

- Marketingul este perceput ca un sistem de gestiune a activității instituțiilor de învățământ constând în cercetare, proiectare, implementare și control;
- Marketingul presupune schimbul de valori;
- Marketingul asigură orientarea instituției de învățământ către nevoile pieței și modalitățile de satisfacere a acestora;
- Este luată în considerare diferența de interese ale beneficiarilor, impunând necesitatea adaptării ofertei cerințelor individuale și de grup;
- Locul central, în activitatea de marketing a instituțiilor de învățământ, îi revine consumatorului final. Generalizând, marketingul educațional poate fi definit drept o concepție de gestiune a activității instituției de învățământ, orientată spre identificarea și satisfacerea nevoilor și dorințelor grupurilor-țintă, prin proiectarea, stabilirea prețului, promovarea și furnizarea de programe și servicii educaționale competitive și realizarea, pe această cale, a obiectivelor individuale și organizaționale. În literatura de specialitate, marketingul, deseori, este interpretat ca fiind o filosofie, un mod de gândire al organizației, potrivit căruia punctul de plecare în realizarea tuturor activităților îl constituie clientul. M. J. Etzel ș.a. au identificat trei condiții care fac posibilă aplicarea acestei filosofii de marketing în sectorul educațional:
- concentrarea completă asupra necesităților beneficiarilor în procesul de dezvoltare al calificărilor și programelor care satisfac aceste nevoi;
- necesitatea unui efort integrat de coordonare pentru asigurarea concentrării diverselor aspecte ale activității universității asupra unei misiuni comune: cea de satisfacere a nevoilor consumatorilor;
- orientarea spre rezultat. În termeni de marketing, succesul, calitatea și întregul rezultat al





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

experienței universitare trebuie să fie determinate de măsura în care instituțiile de învățământ îi satisfac pe consumatorii săi.

Potrivit lui F. Maringe, în procesul de implementare a filosofiei de marketing, instituțiile de învățământ superior sunt, deseori, puse în fața a trei dileme.

Prima este dacă studenții trebuie să fie priviți în calitate de consumatori în permanență. În acest sens, G. Sharrock demonstrează că etichetarea studenților drept consumatori slăbește gradul de percepție al altor roluri pe care aceștia le preiau în viața cotidiană. El descrie patru identități ale studenților, precum: (1) consumatori, (2) clienți, (3) cetățeni și (4) subiecți. Înțelegerea necesităților în schimbare ale studenților, în diverse ipostaze, poate contribui la asigurarea unei satisfacții sporite a consumatorului.

A doua dilemă este, dacă instituția de învățământ trebuie să asigure satisfacerea tuturor nevoilor și dorințelor consumatorului. Mai mulți autori pun la îndoială caracterul irevocabil al expresiei „clientul întotdeauna are dreptate”. Analizând acest subiect, M. Le Boeuf, W. G. Zikmund și D. Amico au ajuns la concluzia că „chiar dacă conceptul de marketing subliniază orientarea spre consumator, acest fapt nu înseamnă că orice capriciu efemer al oricărui consumator trebuie să fie satisfăcut”. S. O. Michael, la rândul său, contestă ideea „consumerism”-ului în formă pură în învățământ, invocând că studentul nu dispune de cunoștințele și competențele necesare pentru a decide care trebuie să fie structura și conținutul programelor educaționale, standardele de calitate ce trebuie atinse pentru formarea sa profesională.

În același timp, nu poate fi neglijat faptul că procesul educațional este unul interactiv, în care studenților le revine un rol important. În plus, ei sunt văzuți în calitate de „co-producători” ai serviciilor educaționale, contribuind, în mod direct, la propria lor satisfacție, calitate și percepție a valorii, fiind, astfel, responsabili și de calitatea rezultatului final. În această ordine de idei, oferirea unor programe educaționale, care ar ignora acest fapt, devine un exercițiu de impunere.

A treia dilemă se referă la îngrijorarea că, prin adoptarea unei orientări spre consumator, puterea trece de la profesori la studenți. S. V. Scott diminuează frica acestui schimb de putere, constatând că aplicarea marketingului în învățământul superior nu implică neapărat un transfer de putere de la profesori la studenți, ci o schimbare de accent de la un învățământ centrat pe profesor la un învățământ centrat pe student. Învățământul centrat pe profesor presupune o abordare a educației ca produs, accentul fiind pus pe livrarea, de către profesor, a unui produs finit, prefabricat, studentului revenindu-i un rol pasiv în acest proces. Din perspectiva învățământului centrat pe student, educația este privită ca proces, în care studentului îi revine rolul de co-participant. Centrarea pe student presupune un grad mai înalt de individualizare și flexibilizare a relației prestator-consumator, având ca scop maximizarea nivelului de satisfacție al studentului.

Teorii și modele de marketing educațional.

Deși, importanța orientării de marketing este recunoscută în mediul academic, elaborarea programelor de marketing pe termen lung în universități nu este o practică răspândită. De regulă, ele se concentrează asupra unor acțiuni episodice orientate spre o anumită parte a strategiei de



“MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S”, POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

dezvoltare a instituției. În opinia lui F. Maringe, pentru a schimba această stare a lucrurilor, marketingul nu trebuie privit drept un concept pur corporativ, ci o modalitate de a „strategiza” sectorul în vederea atragerii consumatorilor. În perioada conceptualizării timpurii a teoriei marketingului educațional au fost dezvoltate câteva modele specifice. Astfel, B.Hardie a sugerat modelul celor trei „C”. El afirma că, pentru a dezvolta orientarea de marketing, instituțiile de învățământ trebuie să manifeste (1) Cultură corespunzătoare, (2) Creativitate sporită și (3) Capacitate de a servi necesitățile consumatorilor într-o manieră nouă, prin identificarea unor avantaje competitive și prin explorarea noilor forțe organizaționale.

În aceeași perioadă de timp, L. Gray susține că demersul instituției de învățământ pentru o orientare durabilă de marketing trebuie să includă următoarele activități:

- (1) stabilirea obiectivelor de marketing;
- (2) colectarea sistematică a informației de marketing;
- (3) dezvoltarea planului de marketing bazat pe cei 5P ai marketingului;
- (4) implementarea și evaluarea strategiilor și a tacticilor folosite [5].

Mai târziu, P. Curran sugerează cinci strategii-cheie, care ar putea fi utilizate de departamentele universitare pentru susținerea orientării de marketing. El a pledat pentru (1) susținerea managementului superior, (2) crearea structurilor de servire a funcțiilor de marketing, (3) dezvoltarea unui program de training în marketingul intern, (4) angajarea specialiștilor în marketing și (5) dezvoltarea unui sistem de premii pentru bune practici de marketing [1].

Remarcabilă pentru toate aceste modele, este dorința de a înrădăcina ideea marketingului, în scopul transformării lui în concept propriu sectorului educațional. Un alt model, care poate servi drept bază pentru profilarea, orientarea strategică și dezvoltarea filosofiei de marketing în cadrul instituției de învățământ a fost propus de F. Maringe. Acest model are la bază patru principii distincte:

- (1) Contextualizarea (Contextualisation),
- (2) Organizarea și coordonarea (Organization and co-ordination framework),
- (3) Cercetarea consumatorului (Researching the customer interface) și
- (4) Dezvoltarea curriculumului (Developing the curriculum). Aceste principii sunt transpuse în diapazonul unor activități separate, dar interrelaționate, reunite pentru a adopta ideea marketingului și a deveni parte componentă a procesului de planificare strategică a universităților. Principiul contextualizării pornește de la ideea că modelele de implementare a marketingului nu sunt universale și nu pot fi replicate de instituțiile de învățământ. Implementarea lor este posibilă doar în condiții de maximă sensibilitate față de context, ceea ce solicită universitățile – înțelegerea profundă a mediului intern și extern în care acționează.

Principiul de organizare și coordonare vine să soluționeze una din problemele menționate în mai multe studii, precum că marketingul în învățământ este slab organizat și coordonat, se aplică, de regulă, la nivel operațional și nu strategic, iar aplicarea sa este lipsită de unele principii organizaționale formale. Pentru a conferi funcțiilor de marketing o prezență mai semnificativă,





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

autorul propune crearea unei structuri distincte, iar eforturile de marketing să fie gestionate de o echipă, fapt ce ar aduce la o sinergie și schimb de idei.

Cercetarea consumatorilor permite instituției atât proiectarea unui produs care reflectă nevoile și dorințele consumatorilor potențiali, cât și o poziționare eficientă în raport cu concurenții pe piața educațională.

Faza de dezvoltare cuprinde un algoritm al planificării curriculumului, care include studii, testări și evaluări ca aspecte integrante ale acestui proces. Ideea conceperii unor programe de studii atractive, potrivit celor mai recente nevoi și interese ale studenților, constituie, aparent, o filosofie în vogă. În fapt, majoritatea publicațiilor din domeniul marketingului și învățământului superior subliniază că această orientare este inevitabilă pentru supraviețuirea instituțiilor în condițiile unei piețe competitive.

Obiectivul satisfacerii maxime a nevoilor pieței poate fi realizat prin aplicarea sinergică a elementelor mixului de marketing. Modelul mixului de marketing aplicat în domeniul educațional presupune o analiză distinctă, adaptată la specificul acestei activități, a elementelor consacrate: produs, preț, distribuție, promovare. Pornind de la natura produsului oferit de instituția de învățământ, mai mulți autori indică asupra caracterului limitat al modelului tradițional al mixului (4P). Astfel, Ph. Kotler și K. Fox, adaptând modelul extins (7P) al mixului de marketing la contextul educațional, evidențiază următoarele elemente: program (Programme), preț (Price), distribuție (Place), promovare (Promotion), personal (People), proces (Processes) și ambianță fizică (Physical facilities).

În condițiile unui mediu extrem de dinamic, în care își desfășoară activitatea instituțiile de învățământ superior, modelele tradiționale de marketing nu mai sunt suficiente pentru a le asigura succesul pe piață. Pe măsura evoluției teoriilor și modelelor de marketing în domeniile conexe, se produc modificări în modul de abordare a marketingului în universități.

Strategia de piață a politicii de marketing educațional este o strategie amplă atât prin natura obiectelor, cât și prin amploarea angajamentului material și organizatoric. Reprezintă punctul de pornire pentru toate celelalte strategii și urmărește însăși finalitatea activității instituției de învățământ. Succesul strategiei este subordonat realismului ei, gradului ei de fundamentare, eficienței mijloacelor utilizate.

Beneficiile aduse de către marketing instituțiilor de învățământ superior sunt următoarele: asigură un succes mai mare în îndeplinirea misiunii instituției, crește satisfacția publicului și a pieței de servicii, îmbunătățește atragerea resurselor de pe piață, crește eficiența acțiunii pe piață. Marketingul este considerat a fi un proces de gestiune holistică menit să impună eficacitatea prin satisfacerea nevoilor și dorințelor părinților, nu doar vânzarea simplă a produselor și serviciilor sau convingerea clienților de a cumpăra un program educațional specific. Cu alte cuvinte, marketingul este o altă filosofie managerială bazată pe relațiile ideale dintre școală și comunitatea sa. În ziua de astăzi, sistemul educațional universitar din România are nevoie de o activitate intensă de marketing pentru a-și atrage de partea sa cât mai mulți studenți care să îi urmeze programele de



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

studiu, atât din țară, cât și din afară. Premisa care stă la baza acestei afirmații o reprezintă numărul mare de universități ce pot prezenta o variantă pentru viitorii studenți de a le urma cursurile.

#### Particularități ale comunicației promoționale în universități

Politica de comunicație promoțională ocupă un loc central în cazul marketingului educațional, comunicația promoțională fiind, probabil, componenta mixului de marketing cu care universitățile sunt cel mai familiarizate. Ea nu diferă în mod esențial de ceea ce se întâmplă în marketingul clasic, mijloacele și tehnicile utilizate, ca și demersul urmat, fiind practic identice. Rolul comunicației promoționale este acela de a facilita schimburi directe sau indirecte, prin informarea indivizilor, grupurilor sau organizațiilor și prin influențarea acestora, în scopul de a-i determina să apeleze la serviciile, să achiziționeze produsele universităților sau să sprijine activitatea acestora. Pentru a realiza schimburile directe, universitatea furnizează informații despre bunurile, serviciile sau ideile sale unui anumit segment de piață. În cazul schimburilor indirecte, universitatea se adresează organismelor guvernamentale, subscriptorilor și publicului larg interesat de organizație și de serviciile sale. Scopul mai larg al promovării este să mențină o relație pozitivă între universitate și diverse grupuri din mediul extern sau intern de marketing. Organizația trebuie să planifice, să implementeze și să coordoneze cu atenție submixul promoțional, pentru a maximiza rezultatele scontate. Unele particularități intervin datorită caracterului intangibil al majorității produselor ce trebuie promovate de către universități, precum și datorită obiectivelor pe care acestea le urmăresc.

Aceste particularități se reflectă, în principal, în ponderea pe care o ocupă diferitele componente ale sistemului comunicațional al organizației în submixul de comunicație. Alcătuirea submixului de comunicație promoțională al unei universități este influențat de mai mulți factori: Natura produsului oferit. Produsul universității este, de cele mai multe ori, un element imaterial (o idee, un comportament sau un serviciu) și în foarte puține cazuri un bun material. Acest fapt presupune alcătuirea unui mesaj specific, ca modalitate de prezentare a produsului. În acest context, activitatea promoțională a universităților implică mai multe eforturi imaginative decât sunt necesare organizațiilor economice.

#### Particularitățile pieței.

Universitățile trebuie să se adreseze, în același timp, atât membrilor grupurilor țintă vizate (elevi de clasa a XII-a, părinți ai acestora, angajați dornici să își perfecționeze cunoștințele, angajatori etc.), cât și subscriptorilor potențiali. În direcția grupurilor țintă, se folosesc cu succes toate metodele de comunicație, cu un accent pe publicitate și pe relațiile publice. Relațiile publice și contactele personale sau personalizate sunt cele mai utilizate modalități de promovare în direcția subscriptorilor.

Caracteristicile grupurilor țintă vizate. Există trei variabile principale care influențează alegerea





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

uneia sau alteia dintre metodele de promovare: localizarea geografica - majoritatea universităților românești se adresează unei piețe locale, ceea ce face inefficientă utilizarea mijloacelor de comunicare naționale; diversitatea grupurilor țintă - dacă diversitatea este redusă, se folosește un submix promoțional mai restrâns; numărul membrilor grupurilor țintă - dacă aceștia sunt numeroși, cel mai potrivit mijloc de comunicație este publicitatea; în caz contrar, accentul trebuie pus pe utilizarea forțelor de vânzare; Stadiul din ciclul de viață al produsului.

Preluând din experiența întreprinderilor, universitățile trebuie să își adapteze politica de comunicație promoțională la gradul de noutate al produsului oferit. Când este introdus pe piață un nou produs/serviciu, grupurile țintă trebuie informate, în special, prin publicitate și publicitate gratuită, că produsul există și că oferă anumite beneficii, satisfăcându-le anumite nevoi și dorințe. În etapa de creștere, se stimulează cererea selectivă - cererea pentru o marcă anume și crește accentul pus pe publicitate.

În faza de maturitate, relațiile publice și publicitatea sunt folosite cu scopul de a convinge, mai degrabă decât de a informa. În stadiul de declin, efortul promoțional se reduce simțitor.

#### Bugetul promoțional.

Submixul promoțional depinde în mod fundamental de mărimea bugetului alocat acestor activități. Lipsa de bani – mai des întâlnită în domeniul social decât în cel economic – poate determina universitatea să folosească metode de promovare mai puțin costisitoare, dar și mai puțin eficiente. În plus, utilizarea unor mijloace de comunicație cu un caracter comercial prea accentuat (tehnicile de promovare a vânzărilor sau campanii publicitare prea intense) ar putea intra în contradicție cu așteptările grupurilor țintă privind sobrietatea mediului academic. În schimb, Internetul este principalul mijloc publicitar, atât datorită costurilor reduse, cât și datorită adecvării la cerințele grupurilor țintă.

Făcând o comparație între ceea ce se întâmplă în cazul întreprinderilor și ceea ce se întâmplă în cazul universităților, se pot formula câteva aspecte particulare ale utilizării comunicației promoționale în marketingul educațional:

- universitățile pun un accent mai mare, comparativ cu întreprinderile, pe relațiile personalizate decât pe comunicația de masă;
- universitățile utilizează, comparativ cu întreprinderile, formule de comunicație mai puțin costisitoare;
- universitățile evită mijloacele comunicaționale cu un caracter comercial prea evident;

În cazul unităților de învățământ se utilizează, în mare măsură, relațiile publice, cultivându-se o atitudine favorabilă în rândul acelor categorii ale populației care pot să le sprijine sau să le influențeze favorabil activitatea organizației: subscripitori, mass media, lideri de opinie, prescripitori, unele grupuri țintă etc.

Un loc important îl ocupă și publicitatea gratuită de care beneficiază aceste organizații, datorită atât interesului mass media pentru problemele educației, cât și acțiunilor de relații publice





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

directionate spre reprezentanții mass media. În schimb, anumite formule clasice de promovare - în special, cele care utilizează componentele corporale (formă, ambalaj) și acorporale (marcă, preț) ale produsului, cum sunt utilizarea mărcilor și/sau promovarea vânzărilor prin reduceri temporare de preț - sunt destul de rar prezente în activitatea acestor organizații, motivația fiind legată nu numai de caracterul preponderent intangibil al activității desfășurate, ci și de dorința de a se detașa de manifestări cu un caracter comercial prea pronunțat, care ar putea avea consecințe negative asupra imaginii. La fel, publicitatea clasică nu este foarte des utilizată, în special din cauza costurilor ridicate, dar și din cauza asocierii acesteia cu domeniul comercial. În afara tehnicilor "clasice" de comunicație promoțională, universitățile ar putea apela la o serie de mijloace mai puțin utilizate de către întreprinderi, cum sunt transmiterea unor mesaje prin intermediul unor opere artistice (pledoaria pentru anumite programe educaționale în cadrul unor seriale de televiziune de succes, de exemplu) sau prin "licențierea" imaginii (acordarea permisiunii unor firme de a folosi numele universității în comunicația lor promoțională).

### **Organizarea sistemului de marketing universitar**

„Cea mai bună concepție despre marketing rămâne fără succes, dacă transpunerea și impunerea ei în practica organizației nu reușeste” . (Fritz, W., von der Oelsnitz, D., 2001, p.213)

Punctul de pornire al implementării este un concept de marketing dezvoltat din punct de vedere normativ, strategic și operațional, care este folosit de managementul organizației. Însă, pentru ca ceea ce ne dorim să poată avea și efect, este necesară o organizare de marketing, parte inseparabilă a structurii organizațională.

Căutarea celei mai bune forme de organizare orientată către piață și client conduce la transpunerea concepției de marketing:

Managementul produsului – succesul pe piața educațională al universității se vede cu precădere în numărul de domenii de specializare dar și în numărul de programe de studiu de licență, masterat și doctorat. Conducerea fiecărei facultăți din cadrul universității este răspunzătoare de interesul atât de programele de studiu cât și calitatea educației. Acest model este adesea organizarea matricială.

Managementul categoriilor – succesul pe piața al universității este văzut în implementarea categoriilor de programe de studiu, pe domenii și specializări ca și satisfacerea unor categorii de nevoi și așteptări din partea stakeholderilor (studenți, absolvenți, potențiali studenți, angajatori, investitori, autoritățile locale și centrale ale administrației publice etc.)

Managementul clienților și al mărcii (brandului) – succesul de piață este văzut în multitudinea activităților de marketing legate de clienți/studenți. O formă specială o reprezintă managementul clienților – cheie (studenților). Pe scurt Customer Relationship Management (CRM)

Managementul de proces

Implementarea reușește numai dacă principiile orientării către clienți și angajați pot să se





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

armonizeze, iar dacă conceptul de marketing face apel la structurile proceselor orientate spre echipă

## Concluzii

Din cauza numeroaselor alternative pe care la au tinerii în ziua de astăzi, pentru a urma cursurile unei universități, fie ea din țară sau din afară, instituțiile trebuie să adopte strategii de atragere și păstrare a studenților pentru o perioadă cât mai mare în curtea lor. Chiar dacă studenții români nu reușesc să se înmatriculeze de prima dată la o instituție de învățământ superior din afara țării, există numeroase programe internaționale de schimburi de persoane, prin care acestea pot experimenta și alte medii universitare.

Dinamismul cu care se dezvoltă mediul socio-economic, tot mai frecvent, obligă instituțiile de învățământ să se adreseze marketingului pentru a face față provocărilor. Însă aceste transformări nu par să aprecieze evoluția teoriilor și practicilor de marketing, universitățile adoptând modele bazate mai degrabă pe „teorii de marketing arhaice”.

În plus, abordând conceptul de marketing educațional, literatura de specialitate este axată, preponderent, pe transferul teoriilor și modelelor de marketing din alte domenii în învățământul superior, în loc să fie dezvoltate modele specifice sectorului. În lipsa unor modele de marketing adaptate la circumstanțele și contextele specifice instituției de învățământ, capabile să facă față provocărilor și să devină parte integrantă a strategiei globale a instituției, marketingul riscă să rămână doar o activitate ocazională utilizată ca mecanism de soluționare a unor probleme curente. Marketingul educațional joacă un rol important în activitatea oricărei instituții de învățământ superior și poate reprezenta cheia de succes în înlesnirea relațiilor de colaborare pe termen mediu și lung între angajații universităților și studenții acestora.

## Bibliografie

1. CURRAN, P.J. Competition in UK Higher Education: competitive advantage in the research assessment exercise and Porter's Diamond Model. In: Higher Education Quarterly. 2000, vol. 54, nr. 4, p. 386-410. ISSN: 1468-2273.
2. DAVIES, B., ELLISON, L. Strategic Marketing for Schools: How to Harmonise Marketing and Strategic Development for an Effective School. London: Pitman Publishing, 1997. 231 p. ISBN 978-0273624080.
3. EVANS, I. Marketing for schools. London: Cassel, 1995. 160 p. ISBN 978-0304332557.
4. FOSKETT, N. Markets, government, funding and the marketisation of UK higher education [online]. In: The marketisation of higher education : the student as consumer / edited by Mike Molesworth, Elizabeth Nixon and Richard Scullion, Taylor & Francis e-Library, 2010, p. 25-38. ISBN 0-203-84282-0. Disponibil: <https://network23.org/freeunisheff/files/2015/07/-book.pdf>
5. GRAY, L. Education Marketing. Buckingham: Open University Press, 1991. 184 p. ISBN: 978-







UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

0335096756.

6. JUDSON, K.M., TAYLOR, S.A. Moving from Marketization to Marketing of Higher Education: The Co-Creation of Value in Higher Education [online]. In: Higher Education Studies. 2014, vol. 4, nr. 1, p. 51-67. E-ISSN 1925-475X. Disponibil: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/hes/article/view/30222/19418>
7. KOTLER, PH., FOX, K. Strategic Marketing for Educational Institutions. 2nd edition, Prentice Hall, 1995. 464 p. ISBN 978-0136689898.
8. KOTLER, PH., KELLER, K.L. Managementul marketingului. Ediția a V-a, București: Ed. Teora, 2008. 1192 p. ISBN 1-59496-084-4.
9. KOTZÉ, T.G., PLESSIS du, P.J. Students as "co-producers" of education. In: Quality Assurance in Education. 2003, vol.11, nr.4, p. 186-201. ISSN 0968-4883.
10. MARINGE, F. Interrogating the crisis in higher education marketing: the CORD model. In: International Journal of Educational Management. 2005, vol. 19, nr. 7, p. 564-578. ISSN 0951-354X.
11. MARINGE, F., GIBBS, P. Marketing Higher Education: Theory and Practice. Berkshire: Open University Press, 2009. 189 p. ISBN 978-0-335-22032-8.
12. MICHAEL, S. O. American higher education system: consumerism versus professorialism. In: International Journal of Educational Management. 1997, vol.10, nr. 3, p. 117-130. ISSN 0951-354X.
13. PARDEY, D. Marketing for schools. London: Kogan Page, 1991. 238 p. ISBN 978-0749404642.
14. REYNOLDS, C. Marketing of Higher Education: Changing Environments and the Marketing Management Response [online]. In: New Trends in Higher Education. Indonesia: ASAIHL Conference. 1998. Disponibil: <http://global-logic.net/hideg.htm>
15. TODORESCU, L-L. Învățământul centrat pe student – reper principal al procesului Bologna [online]. In: Buletinul AGIR. 2009, nr. 1-2, p. 226-234. E-ISSN: 2247-3548. Disponibil: <http://www.agir.ro/buletine/489.pdf>.
16. <http://www.webometrics.info/en>
17. <https://www.4icu.org/ro>
18. <https://www.studyinromania.gov.ro/fp/index.php?>



"MĂSURI ACTIVE PENTRU CREȘTEREA PARTICIPĂRII LA ÎNVĂȚĂMÂNTUL TERȚIAR ANTREPRENORIAL A STUDENȚILOR  
DIN MEDII DEFAVORIZATE ANTRE\_S", POCU/379/6/21/124388

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020