

DOI: <https://doi.org/10.53486/sstc2024.v1.24>

CZU: [005.8:005.21]:061.2

## USING BENCHMARKING AS A STRATEGIC TOOL IN THE IMPLEMENTATION OF MENTORING PROGRAMMES

## UTILIZAREA BENCHMARKINGULUI CA INSTRUMENT STRATEGIC ÎN IMPLEMENTAREA PROGRAMELOR DE MENTORAT

**DOMBROVSCHI Livia, studenta, specialitatea: EMREI**

Academia de Studii Economice din Moldova,

Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md)

e-mail: [dombrovschi.livia@ase.md](mailto:dombrovschi.livia@ase.md)

**Abstract:** This article explores how benchmarking can be used as a strategic tool to improve the implementation of mentoring programmes. Its key purpose is to demonstrate, based on the author's own experience, the effectiveness of this approach by presenting a case study based on the external take-up of the development strategies of one project as a result of which they are implemented in another similar project. Thus, existing practices are improved by identifying effective methods and adapting them to the specific context of the organisation. It also contributes to achieving significant results by increasing the quality of the programme and its impact on the young people involved. Consequently, it stimulates the initiation of new mentoring programmes with a significant role in the community, providing a role model and a solid knowledge base.

**Keywords:** benchmarking, mentoring, NGO, empirical approach, collaboration, contingent approach.

**JEL CLASSIFICATION:** M1, L31, D12

### INTRODUCERE

Acest studiu analizează eficiența practicii de benchmarking în contextul organizațiilor non-guvernamentale, astfel, ne propunem să evaluăm modul în care benchmarking-ul a contribuit la succesul programului de mentorat al ONG-ului *Impact Moldova*, inspirat de un proiect similar, *Job Accelerator 3.0*. De asemenea, vom explora posibilitatea de a aplica o strategie similară în cadrul altei organizații. Ipoteza noastră este că benchmarking-ul poate fi o practică eficientă pentru ONG-uri, contribuind la îmbunătățirea performanței și impactului proiectelor lor. Pentru a testa ipoteza, am utilizat o abordare empirică, bazată pe următoarele metode:

- **Vizită pe teren** care s-a manifestat prin vizitarea sediului *Impact Moldova* pentru a observa direct modul de implementare a programului de mentorat.
- **Observare directă** caracterizată prin participarea la sesiuni de mentorat și am analizat interacțiunea dintre mentori și mentee.
- **Interviuearea** coordonatorului programului de mentorat, mentori și mentee pentru a obține informații despre experiența lor și performanța programului.

### CONȚINUT DE BAZĂ

*Impact Moldova*, înființat în 2021, este o organizație non-guvernamentală dedicată să influențeze pozitiv parcursul academic al tinerilor erudiți din Republica Moldova care se confruntă cu limitări financiare. Scopul principal al acestui ONG este de a oferi asistență și încurajare elevilor și studenților cu posibilități limitate, promovând astfel un mediu propice pentru succesul lor educațional. Printr-o gamă variată de proiecte și activități, *Impact Moldova* încurajează, într-un mod activ, stabilirea relațiilor cu parteneri atât naționali, cât și internaționali. Eforturile de colaborare reprezintă un angajament pentru împuternicirea noii generații prin educație.

*Impact ONG* a derulat mai multe proiecte semnificative recente printre care, "Înapoi la școală cu un ghiozdan nou!", în cadrul căruia a oferit rechizite școlare elevilor din mediul rural prin intermediul Complexului de Servicii de Asistență Socială "Pentru tine". Alt proiect, "Tu înveți, noi

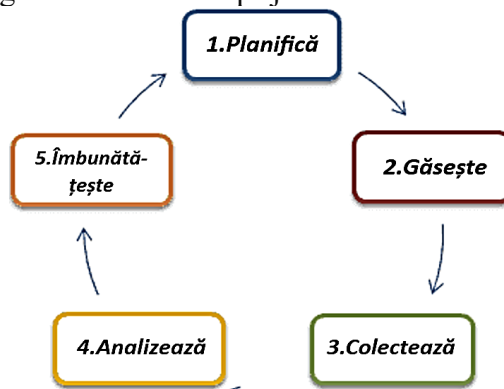
plătim", a implicat acordarea unei alocații lunare de 100 de dolari timp de un an academic pentru patru studenți talentați din Moldova, cu pasiuni în domeniile artei, jurnalismului, dreptului și roboticii. O altă inițiativă, "Aruncă o privire, citește o carte", a îmbogățit bibliotecile a cinci studenți prin adăugarea a câte cinci cărți preferate, alese de aceștia.

Pentru a prospera și a se extinde, acest ONG a decis să practice benchmarking-ul în implementarea unui nou proiect, pentru a gestiona mai eficient și a oferi sprijin unui număr mai mare de beneficiari. Benchmarking-ul, definit de Societatea Americană pentru Calitate, este procesul de evaluare a produselor, serviciilor și proceselor în comparație cu organizații lider în domeniu, furnizând informații esențiale pentru înțelegerea modului în care o organizație poate fi comparată și îmbunătățită, chiar și cu organizații diferite sau cu un grup-țintă diferit de clienți (Tague, 2022).

În acest context, fondatorul și directorul executiv al Crewhu, Stephen Spiegel, a clasificat benchmarking-ul în șase categorii distincte: *intern*, care evaluează procesele interne unele în raport cu altele, promovând eficiența departamentelor și menținând standarde coerente la nivelul tuturor; *extern*, care compară procesele interne cu cele ale altor companii pentru identificarea punctelor slabe în raport cu concurenții sau industria în ansamblu; *de performanță*, care contrastează rezultatele eforturilor de îmbunătățire internă cu indicatorii cheie de performanță pe termen lung; *strategic*, care presupune compararea strategiilor întreprinderilor de succes cu propriile strategii, contribuind la definirea obiectivelor strategice și la formularea de măsuri pentru obținerea unor rezultate superioare; *competitiv*, care pune accent pe compararea directă a indicatorilor proprii cu cei ai concurenților, oferind informații despre poziția proprie; *practic*, care evidențiază colectarea informațiilor calitative despre modul în care se desfășoară o activitate prin intermediul oamenilor, proceselor și tehnologiei (Spiegel, 2020).

Astfel, ținând cont de cele menționate, *Impact Moldova* a decis să inițieze un nou proiect preponderant diferit de cele anterioare prin intermediul practicării benchmarking-ului extern și practic. Pentru aceasta a fost abordat un alt proiect din Moldova, *Job Accelerator 3.0*, primul program global de mentorat din țară, fondat în 2014. Programul de mentorat *Job Accelerator 3.0* a adunat peste 100 de mentori și a organizat peste 700 de discuții cu tinerii. Subiectele principale abordate au inclus dezvoltarea personală, planificarea educațională și a carierei, precum și accesul la cursuri online. Tinerii se pot înscrie în *MentorMe - Global Mentoring Program*, unde pot găsi un mentor potrivit și pot începe conversațiile. Beneficiile programului includ informații directe despre educație și angajabilitate, îmbunătățirea competențelor profesionale și conexiuni cu antreprenori locali și internaționali pentru a explora noi perspective de afaceri.

ONG-ul *Impact*, motivat de succesul inițiativei *MentorMe Job Accelerator*, a inițiat un program de benchmarking pentru a dezvolta o inițiativă similară. Acesta a identificat tineri dornici de autoperfecționare și dezvoltare personală și i-a conectat cu mentori experimentați. Scopul principal a fost să împuternicească tinerii, oferindu-le oportunitatea de a se conecta cu mentori care să le ofere îndrumare și cunoștințe valoroase, precum și dezvoltarea personală și profesională. Prin această inițiativă, *Impact Moldova* își propune să aibă un impact semnificativ asupra vieții tinerilor din Moldova, ajutându-i să-și atingă obiectivele cu sprijinul unor mentori experimentați.



**Figura 1. Etapele benchmarking-ului**

Sursa: Adaptată de către autor în baza (Benckmarking process, 2019)

După stabilirea planului general pentru implementarea acestei strategii (a se vedea Figura 1), s-au identificat și analizat principalele riscuri și obstacole în calea procesului de implementare (Siscan, 2021). Printre acestea, s-au remarcat provocările în identificarea și angajarea mentorilor, care au necesitat eforturi strategice de informare și construire de rețele pentru a atrage profesioniști din diverse domenii. În plus, asigurarea finanțării pentru promovarea proiectelor a fost o altă provocare majoră, abordată prin strategii creative de strângere de fonduri și colaborări cu potențiali sponsori și granturi. Competiția din domeniu a impus nevoia de diferențiere a abordării, fiind evidențiate caracteristicile și rezultatele unice ale programului de mentorat. Colaborările cu personalități cunoscute, marketingul strategic și relatări de succes au consolidat identitatea distinctivă a inițiativei ONG-ului *Impact*, amplificându-i atractivitatea într-un mediu competitiv.

În timpul implementării programului, s-a aplicat abordarea contingentă (situațională) a managementului. Aceasta recunoaște că nu există o singură modalitate "cea mai bună" de a gestiona o organizație sau un proiect. Pentru a rămâne competitiv, au fost necesare strategii de management flexibile, adaptabile la diverse situații și medii (Nill, 2024). Principiile cheie ale managementului de contingentă al proiectului *Impact* includ flexibilitatea, pregătirea, alocarea resurselor și gestionarea riscurilor. Echipa a demonstrat receptivitate la schimbare, planificare meticuloasă, distribuire eficientă a resurselor și supraveghere a riscurilor potențiale, adaptându-se rapid și eficient la provocările întâlnite.

După o lună de aplicări, zece tineri au fost selectați ca beneficiari ai programului de mentorat. Fiecare tânăr a fost asociat cu un mentor dintr-o varietate de domenii, inclusiv antreprenoriat, economie, psihologie, drept și dezvoltare personală. Aceștia au fost îndrumați în funcție de interesele lor și au avut libertatea de a explora domeniile care îi pasionează sub îndrumarea mentorului. Întâlniri periodice au fost stabilite pentru discuții teoretice și pentru a face pași practici în direcția punerii în aplicare a ideilor mentee-ului, stimulând astfel dezvoltarea lor profesională în vederea obținerii de beneficii viitoare.

Observând performanța și impactul pozitiv al inițiativei ONG-ului *Impact* în urma preluării prin benchmarking a ideii de proiect de la *Job-Accelerator* și implementării cu succes, propunem abordarea unei strategii similare în scopul inițierii unui nou proiect de îndrumare a tinerilor din Moldova în contextul propriului ONG, ce se presupune a fi înființat. Printr-o cercetare empirică de dobândire a cunoștințelor prin observare și experiență directă, am stabilit 3 scenarii posibile de preluare a tehnicii de benchmarking:

1. Preluare independentă, fără contactarea, informarea și solicitarea experienței coordonatorilor proiectului de mentorat din cadrul *Impact*;
2. Implicarea acestora printr-o colaborare directă în contextul căreia, atât propria organizație, cât și ONG-ul sus-menționat au angajamente egale;
3. Implicarea acestora printr-o colaborare indirectă în care propriul proiect dezvoltat va activa "sub umbrelă", fiind coordonat doar parțial de *Impact* prin îndrumare din exterior.

Astfel, pentru a asigura o potențială colaborare eficientă cu inițiatorii precedentului proiect de mentorat, ne-am propus contactarea acestora și prezentarea ideii proprii pentru a elabora împreună un plan de activitate. Prin intermediul unei discuții-interviu, constatând inițial că *Impact* planifică să mai inițieze asemenea programe de susținere a tinerilor, am propus o colaborare, datorită căreia ambele părți ar fi favorizate în următorul mod:

- ✓ ONG-ul ar beneficia de accesul meu mai vast la tineri dornici de a deveni mentee, astfel, facilitând selectarea celor potriviți pentru program. De asemenea, aș contribui financiar la susținerea proiectului datorită altor programe de finanțare în care sunt implicată și, în calitate de tânără în formare, aș accesa mai ușor fonduri de susținere a proiectului;
- ✓ Prin prisma experienței precedente, a schimbului de know-how, acces direct la mentori din diverse domenii și posibilităților de susținere financiară, ONG-ul *Impact* ar asigura buna și eficienta gestionare a parcursului noului proiect.

Așadar, în urma unei negocieri integrative și consolidării interesului comun, s-a stabilit potențiala implementare a celui de al 3-lea scenariu care prevede instituirea unui ”program fiică” de mentorat care ar prelua trăsături ale precedentului program, dar ar modifica unele aspecte precum:

- Selectarea tinerilor doar dintr-un anumit domeniu de activitate;
- Oferirea posibilității tânărului de a-și alege 2 mentori;
- Focusarea alocării resurselor financiare pe organizarea de team building-uri și participări în comun a mentorilor și tinerilor;

Prin această abordare colaborativă și integrativă, ne propunem să maximizăm impactul și eficiența programului nostru de mentorat, contribuind astfel la dezvoltarea și îmbunătățirea parcursului profesional al tinerilor din Moldova.

## CONCLUZII

Astfel, eficacitatea procesului de benchmarking aplicat în cadrul ONG-ului *Impact Moldova* pentru dezvoltarea și implementarea unui proiect de mentorat este indubitabilă. Prin preluarea cu succes a inițiativei *Job Accelerator 3.0* și adaptarea acesteia la contextul local, *Impact Moldova* a demonstrat abilitatea de a utiliza benchmarking-ul ca instrument strategic pentru îmbunătățirea practicilor și obținerea de rezultate semnificative, motivând și alte organizații să procedeze astfel. Prin identificarea și analiza riscurilor și obstacolelor, precum și prin aplicarea abordării contingente a managementului, propunerea de a utiliza benchmarking-ul pentru inițierea unui nou program de mentorat în cadrul unei noi organizații reflectă angajamentul acestora față de îmbunătățirea continuă și creșterea influenței pozitive în comunitatea locală.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. *Benckmarking process*. (2019). Retrieved from [https://www.tutorialspoint.com/management\\_concepts/benchmarking\\_process.htm](https://www.tutorialspoint.com/management_concepts/benchmarking_process.htm)
2. Nill, A. (2024, Februarie 14). *How to take a contingency approach in management*. Retrieved from <https://www.wrike.com/blog/contingency-approach-in-management/>
3. Siscan, Z. (2021). *International Business Management*. Chisinau: Ed. ASEM.
4. Spiegel, S. (2020, Octombrie 14). *6 Types of Benchmarking Your Business Needs to Know About*. Retrieved from <https://www.crewhu.com/blog/6-types-of-benchmarking-your-business-should-use>
5. Tague, N. (2022). *What is benckmarking*. Retrieved from <https://asq.org/quality-resources/benchmarking>

**Coordonator științific: ȘIȘCAN Zorina, Univ. Prof. Ph.D.**

Academia de Studii Economice din Moldova, Chișinău, str M. Gavriil Bănulescu-Bodoni 61

e-mail: [shishcan.zorina@ase.md](mailto:shishcan.zorina@ase.md)