



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale in mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban in Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educatie si Ocupare

ANTREPRENOR ÎN ECONOMIA SOCIALĂ



 **Mondo Consultanță SRL**
București, 2024



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale in mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban in Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educatie si Ocupare

CUPRINS

CAPITOLUL 1 - INTRODUCERE.....	3
1.1 Antreprenor.Valori antreprenoriale	3
1.2 Rolul antreprenorului	6
1.3 Factorii care influențează mediul antreprenorial	7
1.4 Strategii antreprenoriale	9
CAPITOLUL 2 – ECONOMIA SOCIALĂ	11
2.1. Conceptul de economie socială	11
2.2.Specialiștii în economie socială.....	18
2.3. Actori ai economiei sociale	19
CAPITOLUL 3 – ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI	22
3.1 Planul de afaceri. Etapele realizării unui plan de afaceri.....	22
3.2 Structura planului de afaceri.....	24
3.3 Analiza nevoilor sociale reale.....	26
3.4 Stabilirea obiectivelor sociale ale afacerii.....	27
3.5 Analiza mediului extern de piață.....	28
3.6 Planificarea strategică	31
CAPITOLUL 4 – GESTIONAREA AFACERII.....	38
4.1. Înregistrarea structurii de economie socială.....	38
4.2. Gestionarea actelor și documentelor.....	42
4.3. Administrarea / Gestionarea resurselor organizaționale	43
4.4. Rezolvarea problemelor apărute în gestionarea unei afaceri.....	46
4.5. Coordonarea activităților afacerii	50
4.6. Delegarea de atribuții	53
4.7. Evaluarea performanțelor personalului.....	54
4.8. Recrutarea și selecția personalului	57



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenariat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenariat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

CAPITOLUL 5 – GESTIONAREA ACTIVITĂȚII SOCIALE.....	70
5.1. Mobilizarea resurselor necesare implementării planului social.....	70
5.2. Coordonarea activității sociale	72
5.3. Monitorizarea implementării planului social	74
CAPITOLUL 6 – MANAGEMENTUL AFACERII SOCIALE.....	76
6.1 Managementul afacerii	76
6.2 Etapele dezvoltării managementului afacerii	76
6.3 Tipuri de management	77
6.4 Logistica necesară derulării afacerii.....	78
6.5 Managementul personalului	79
6.6 Managementul timpului	80
6.7 Managementul situațiilor de criză	81
6.8 Managementul riscului	84
6.9 Responsabilitatea socială.....	86
CAPITOLUL 7 – PROMOVAREA ANTREPRENORIATULUI SOCIAL ȘI REPREZENTAREA ORGANIZAȚIEI ÎN RELAȚIILE EXTERNE.....	88
7.1. Promovarea antreprenoriatului social	88
7.2. Reprezentarea organizației în relațiile externe	88
4.3. Întreprinderi sociale de succes	89
BIBLIOGRAFIE	92



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

CAPITOLUL 1 INTRODUCERE

1.1 Antreprenor. Valori antreprenoriale

Antreprenor poate fi orice persoană, indiferent de gen sau vârstă, care are idee despre modul în care poate face ceva mai bine într-un anumit domeniu de activitate și care este dispusă să-și asume riscuri. Ideea se poate referi la un produs, serviciu, segment de piață, modalitate de marketing și comercializare, procedeu, tehnologie avansată, inovație, cu aplicabilitate în orice domeniu de activitate.

Antreprenor este orice persoană care „întreprinde”, de aceea se mai numește și „întreprinzător”, care își asumă riscuri, inovează, se adaptează schimbărilor de orice fel, are inițiativa, care reușește să combine resursele astfel încât să adauge o nouă valoare.

De regulă, o astfel de persoană este dispusă, uneori, să renunțe la multe lucruri, la stilul de viață anterior, la profesia de baza, trebuind să depășească inerția, să dispună de energie, putere, ambiție. Reușita antreprenorului depinde foarte mult de personalitatea sa, de cultura sa, de cunoștințele și experiența sa profesională anterioară, de gradul în care acceptă să riște, să valorifice oportunitățile, de mediul extern, de sprijinul pe care poate conta din partea familiei, prietenilor, comunității de afaceri.

Valorile sunt definite în general ca preferințe pentru anumite situații, lucruri, idei sau persoane, în raport cu altele, orientări emoționale cu semnificații pozitive sau negative, cărora le sunt asociate reacții de atracție sau de respingere. Preferințele se grupează în sisteme de valori, iar acestea ordonează realitatea prin transformarea preferințelor în norme.

Nimeni nu se naște antreprenor, însă unii pot deveni. Pe lângă voință, tenacitate, ambiție, cunoștințe, abilități antreprenoriale, *rămâne mereu problema resurselor*.

Principalele caracteristici ale antreprenorului pot fi considerate următoarele:

- Încrederea în el însuși și nevoia de împlinire
- Spiritul de inițiativa
- Asumarea riscului
- Perseverență
- Independența
- Acceptarea provocării/incertitudinii
- Inovator, cu spirit de inițiativa
- Bun coordonator.

În accepțiunea modernă a economiei de piață, un antreprenor se definește ca fiind un agent economic care adoptă un comportament activ și inovator și care acceptă în mod deliberat riscuri financiare pentru a dezvolta proiecte noi.

Câteva dintre calitățile pe care trebuie să le posede un antreprenor vizează:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târgu Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Curajul. Curajul este acea calitate în absența căreia nu putem vorbi, niciodată, despre un antreprenor autentic. Curajul de a-ți pune ideile în aplicare, curajul de a le urmări obsesiv, curajul de a crede - până la capăt - în ceea ce alții nu cred că va avea vreoa finalitate face, de cele mai multe ori diferența. În diverse momente ale existenței noastre, cu toții putem avea idei extraordinare. Foarte puțini dintre noi însă au și curajul de a-și urma ideile. Pentru foarte mulți dintre noi aceste idei strălucite vor rămâne în stadiul de gând, nu se vor materializa niciodată, pentru că nu avem curajul de a le pune în practică și de a urma, neabătut, îndeplinirea lor.

Încrederea. Succesul unui antreprenor se bazează într-o foarte mare măsură pe încredere. Antreprenorul trebuie să de permanent dovadă de doze ridicate și constante de încredere în forțele proprii, încredere că, la un moment dat, deși succesul pare departe, el va apărea aducând cu el satisfacții și recompense, încredere că ceea ce faci este bine făcut, încredere în parteneri și în echipă. Pentru un antreprenor, încrederea este permanent cultivată și transformată în succes, ea urmărindu-l pretutindeni în acțiunile pe care le întreprinde.

Spiritul independent. Aceasta este, de departe, poate cea mai importantă dintre calitățile pe care trebuie să le posede un antreprenor. Spiritul independent implică o continuă chemare spre activități care îi conferă sentimentul de libertate și de împlinire. Un antreprenor autentic nu se va simți niciodată împlinit într-un mediu în care nu-i sunt apreciate inițiativele, în care nu va fi lăsat să își pună ideile în practică. Un antreprenor caută în mod continuu să fie propriul său stăpân, să își asume riscuri și responsabilități sporite. Despre spiritul independent se spune că este o calitate cu care te naști și care nu se dobândește pe parcursul vieții.

Intuiția. Reprezintă capacitatea de a sesiza oportunități, de a vedea în lucruri care aparent nu au o semnificație relevantă potențiale surse de afaceri, reprezintă o altă calitate a unui antreprenor. Antreprenorul trebuie să își mențină intuiția la un nivel ridicat și după ce și-a dezvoltat afacerile. Mediul economic în continuă schimbare afectând toate organizațiile, indiferent de nivelul de stabilitate al acestora. Antreprenorul trebuie să găsească răspunsuri rapide și potrivite la provocările pieței, reactionând la timp pentru a-și putea menține și dezvoltă poziția obținută pe piața în care evoluează.

O pregătire temeinică. Pregătirea trebuie să fie una complexă și trebuie să aibă în vedere atât o foarte bună cunoaștere a mediului în care antreprenorul își desfășoară activitatea, cât și bune cunoștințe în ceea ce privește managementul strategic, managementul resurselor umane, marketing-ul, managementul financiar-contabil, etc.

Dacă dispui de o pregătire solidă, șansele de a pătrunde într-un mediu care se dovedește din ce în ce mai lipsit de oportunități, sunt mult mai ridicate. Este de la sine înțeles faptul pregătirea temeinică în domeniile mai sus enunțate nu reprezintă o condiție esențială pentru a demara o afacere, existând diverse momente pe parcursul dezvoltării firme în care trebuie să antreprenorul să facă salturi calitative în pregătirea sa, fie prin participarea în cadrul diverselor cursuri de instruire sau oferirea de oportunități de dezvoltare în carieră oamenilor din firmă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

O excelentă capacitate de adaptare. Un antreprenor trebuie să fie un om care este același în orice împrejurare și care, fie că este vorba despre un cocktail cu personalități marcante fie că lucrează într-o hală de producție sau în orice alt loc, își menține aceeași seninătate și bună dispoziție. Adaptabilitatea se referă, de asemenea, și la capacitatea de a reacționa rapid și adecvat într-un mediu de afaceri aflat într-o permanentă schimbare. Adaptabilitatea presupune identificarea de noi oportunități, adecvarea la cerințele pieții în care antreprenorul activează, capacitatea de a introduce și a gestiona noi tehnologii având disponibilitatea de a le înțelege gradul de inovare și plusul valoare pe care îl pot aduce organizației.

Insistentă și perseverență. Sunt multe situațiile în care, în încercările noastre, nu cunoaștem de prima dată succesul. Alături de încredere trebuie să situăm capacitatea de a persevera, de a nu abdică de la atingerea obiectivelor și a țelurilor propuse. Insistând în ceea ce face, un antreprenor își canalizează energiile fizice și mentale pentru a atinge, în cele din urmă, succesul. De cele mai multe ori faptul că unii se opresc la jumătatea drumului în ceea ce întreprind face diferența! Iluzia succesului poate fi la fel de dăunătoare că și insuccesul, ambele amorțesc spiritul și renunțarea pare a deveni singură sau cea mai atrăgătoare și cea mai comodă cale de depășire a tuturor dificultăților.

Capacitate de muncă foarte mare. Un antreprenor de succes va munci atât cât este necesar pentru a termina o treabă începută. Un bun antreprenor este conștient de faptul că are în responsabilitate nu numai propriul destin, ci și pe cel al familiei lui sau al celor cu care lucrează alături. Astfel, el trebuie să fie primul care se apucă de treabă și cel din urmă care își încheie ziua de muncă.

Respect pentru colaboratori. Oamenii reprezintă resursa cea mai importantă dintr-o organizație. Un antreprenor trebuie să fie capabil să-și alcătuiască o echipă puternică, pe cât posibil stabilă, și căreia să îi acorde încrederea sa totală. Respectul pentru colaboratori trebuie aplicat și în relațiile externe ale firmei, un cod etic pe care trebuie să fundamentăm principiile organizației în așa fel încât să devină o organizație respectată și cu un bun renume pe piață în care activează.

Bun organizator. Un antreprenor de succes va ști, în orice moment, tot ceea ce privește organizarea internă a firmei, pe departamente, dar și organizarea ciclurilor de producție, a stocurilor, a vânzărilor.

Comunicativ. Un antreprenor trebuie să poată comunica foarte bine cu colaboratorii săi, în așa fel încât mesajele transmise să fie clare, să nu existe echivoc, să fie ferme și eficiente.

Înzestrat cu gândire pozitivă. Un antreprenor se află, de foarte multe ori, în situația de a nu avea succes în activitățile întreprinse, de a avea parte de întâmplări nu întotdeauna pozitive în demersurile pe care le întreprinde și, de aceea, puterea de a vedea lucrurile într-o lumină pozitivă și realistă, de a nu se descuraja în fața eșecurilor, va constitui o calitate foarte importantă în demersurile antreprenoriale.

Activ social. Dincolo de implicarea în viață economică, un antreprenor va fi activ în domeniul social, va ști când să dea înapoi celor care l-au sprijinit în reușită sa, va fi lângă cei mai puțin



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

norocoși decât el prin diverse proiecte sociale, va sprijini tineri capabili, își va oferi experiență și va fi recunoscător mediului din care face parte.

Sigur, calitățile prezentate nu garantează succesul unui antreprenor, așa după cum nici lipsa uneia sau altele dintre ele nu va duce la insucces. Este de preferat ca un antreprenor să dețină cât mai multe dintre calitățile descrise mai sus, unele fiind native, altele dobândindu-se.

Un antreprenor trebuie să încerce să își educe spiritul în permanență și să scoată la suprafață lucruri cât mai bune, să realizeze o îmbinare fericită între calități și defecte, devenind, astfel eficient.

1.2 Rolul antreprenorului

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, generând multiple mutații, unele încă dificil de imaginat în prezent.

Dacă ne raportăm strict la piața locală, în ultima decadă, mulți antreprenori au găsit calea succesului abordând nișe din activitatea economică prea mici sau prea noi pentru a fi în atenția economiei clasice. 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. În mediul antreprenorial românesc, această activitate a fost inițiată preponderent de antreprenorii autohtoni.

Toți antreprenorii de succes prezintă următoarele calități: controlul interior, capacitatea de planificare, asumarea riscurilor, inovația, folosirea feedback-ului, luarea deciziilor, independență. Această listă se află între-un proces de îmbunătățire continuă prin adăugarea de noi caracteristici:

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 îndemnare a personalului angajat.

Dorința de a câștiga: Antreprenorii examinează o situație, determină cum își pot mări șansele de câștig și trec mai departe.

Căutarea feedback-ului: Antreprenorii eficienți sunt adesea descriși că 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 greșeli și din experiențele anterioare.

Rezolvarea problemelor persistente: Antreprenorii nu sunt intimidați 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. Antreprenorii sunt extrem de persistenți 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.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

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. Nu toți antreprenorii au viziuni predeterminate pentru firmele lor, unii își dezvoltă viziunea în timp, conștientizând ce este firma și ce poate ajunge.

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 promoveze 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: Este important de știut că un antreprenor de succes are nevoie și de acest tip de cunoaștere.

1.3 Factorii care influențează mediul antreprenorial

Antreprenoriatul constă în identificarea și valorificarea unor oportunități economice și reprezintă un mod de gândire inovativ, combinarea eficace de resurse, adaptabilitatea rapidă la schimbări, acceptarea riscului. Dezvoltarea și succesul unor noi idei de afaceri rezultă din dorința obținerii de câștiguri (profituri), din dorința de a fi propriul tău stăpân, de a putea fi liber, creativ și flexibil, din nevoia de a crea și experimenta, de a inova și valorifica o idee deosebită, o nișă de piață, o categorie aparte de clienți, o materie prima mai puțin utilizată și în general aspecte mai puțin folosite de alți întreprinzători.

Factori importanți, cu influență asupra mediului antreprenorial

Indiferent de performanțele sale economice, activitatea unei organizații 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



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târă Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

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 menținerii unui dialog productiv cu statul și autoritățile sale 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. 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 persoană antreprenorului, asupra factorilor menționați, organizația nu are putere de decizie în sensul schimbării lor.

La nivel individual, fiecare organizație 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 membri, poate avea rezultate remarcabile. O anumită conduită și o reprezentare puternică poate fi un barometru bun pentru statul român și un punct de vedere pe care instituțiile statului îl va consulta în momentul elaborării documentelor legislativ-normative .

Principala lege la care se raportează mediul antreprenorial din România este Legea 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.

b. Factorii sociali

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

Relația antreprenor – furnizor/client este bazată pe încredere, pornește de pe poziții egale 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 sau anagajator – angajat este reglementată în primă instanță de Codul Muncii. 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 organizații. 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.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

c. Factori de ordin financiar

Factorii financiari nu introduc numai noțiuni teoretice în privința unor indicatori, ci prin analiză 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), Bursă 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 organizații.

e. Factorii politici

Pentru că stau la baza dezvoltării mediului antreprenorial, îi putem numi factori primari. Regimul politic a influențat în mod decisiv apariția sau dezvoltarea mediului antreprenorial într-o anumită țară sau zonă geografică.

1.4 Strategii antreprenoriale

Putem identifica patru tipuri generice de strategii antreprenoriale:

1. Aruncă în luptă toate resursele de care dispui - este o strategie foarte riscantă; de cele mai multe ori nu reușește dar, dacă ajungi la capăt, efectele favorabile pentru firma sunt deosebite. Această strategie trebuie să lovească direct la țintă (altfel totul este compromis).

2. Loveste acolo unde nu este nimeni - strategia are două variante: imitația creatoare și ”judo-ul antreprenorial”. **Imitația creatoare** este un termen inventat de profesorul Levitt, de la Harvard, și presupune că antreprenorul face ce a făcut deja altcineva – imită – dar și creează în același timp, pentru că el înțelege că inovația este mai bună decât ceea ce a arătat până în acel moment. **Judo antreprenorial** este o strategie ce implică, în primul rând, ocuparea unui ”cap de pod” într-o anumită piață, ocupare urmată – după realizarea unui flux suficient de venituri – de ocuparea ”podului” și mai apoi, a întregii zone.

3. Utilizează nișele/breșele de piață – presupune ocuparea unei poziții cu un produs sau serviciu indispensabil altui produs/serviciu sau proces tehnologic, dar care are un preț prea mic sau reprezintă o piață prea restrânsă pentru a fi concurat; presupune concentrarea pe un anumit produs și perfecționarea acestuia la un nivel care sfidează orice concurență, permițând, în același timp și crearea unor parteneriate de durată.

Lucruri pe care conducerea antreprenorială NU trebuie să le facă:

- să nu amestece departamentele manageriale cu cele antreprenoriale;
- să nu introducă niciodată antreprenoriatul în componentă managerială existentă;
- nu este recomandabilă ca o firmă să încerce să devină antreprenorială fără să își schimbe strategia și practicile de bază;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale in mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban in Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educatie si Ocupare

- eforturile inovatoare care *scot firma din domeniul ei de activitate* au rareori sorți de izbândă; inovația nu trebuie să fie diversificare (oricare ar fi beneficiile diversificării, această nu are mare legătură cu antreprenoriatul și cu inovația);
- este inutil să se încerce evitarea transformării unei firme consacrate în firma antreprenorială, prin cumpărarea unor mici întreprinderi antreprenoriale. Achizițiile de acest fel reușesc numai dacă cel care cumpără dorește și este capabil să găsească o conducere antreprenorială pentru ceea ce a cumpărat;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

CAPITOLUL 2 ECONOMIA SOCIALĂ

2.1 Conceptul de economie socială

Conceptul de business social (sau întreprindere socială), a fost inițiat de profesorul Muhammad Yunus, născut în Chittagong, Bangladesh în 1940. Încă din anul 1983, acesta deține funcția de Managing Director la Grameen Bank, instituție fondată de el însuși, în scopul ajutorării populației sărace din țara sa natală. Aceste ajutoare constau în acordarea de microcredite fără garanție și fără documente cu putere legală. De la lansare și până în prezent, banca a oferit credite unui număr de peste opt milioane de sârmani din Bangladesh. Profesorul Yunus a fost și laureat cu premiul Nobel pentru Pace în 2006, pentru sistemul de microcredite acordate populației sărace de această bancă.

Politica dusă s-a materializat în construirea de locuințe și școli, dezvoltarea comunităților rurale sărace și a infrastructurii de comunicații a țării.

Economia socială, denumită informal și *cel de-al treilea sector*, este definită ca fiind ansamblul activităților organizate independent de sectorul public, al căror scop este să servească interesul general, interesele unei colectivități și/sau interesele personale nepatrimoniale, prin: creșterea gradului de ocupare a persoanelor aparținând grupului vulnerabil, producerea și furnizarea de bunuri, prestarea de servicii, execuția de lucrări.

Economia socială (numită și „economie solidară” sau „al treilea sector”) s-a dezvoltat din necesitatea de a găsi soluții noi, inovatoare unor probleme sociale, economice sau de mediu ale comunităților și pentru satisfacerea nevoilor membrilor comunității care sunt ignorate sau insuficient acoperite de sectorul public sau privat.

Economia socială include forme diverse de organizare și/sau juridice cum ar fi: cooperativele, societățile mutuale, asociațiile, fundațiile, etc. Deși există diferențe de la țară la țară, peste tot în Uniunea Europeană există entități comparabile care au aceleași caracteristici, chiar dacă acestea nu sunt descrise ca făcând parte din „economia socială” și nu sunt reglementate juridic în toate statele membre.

Scopul principal al economiei sociale, în comparație cu scopul economiei de piață, nu este obținerea de profit, ci constă în îmbunătățirea condițiilor de viață și oferirea de noi oportunități pentru persoanele dezavantajate sau făcând parte din categorii vulnerabile. Economia socială are la bază inițiativa privată, voluntară și solidară, cu un grad ridicat de autonomie și responsabilitate, precum și distribuția limitată a profitului către asociați.

În România, cadrul legal al economiei sociale este reprezentat de **Legea nr. 219/2015 privind economia socială** ale cărei prevederi se aplică conform **Normelor metodologice (Hotărârea nr. 585/2016)**.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Principiile economiei sociale sunt:

- a) prioritate acordată individului și obiectivelor sociale față de creșterea profitului;
- b) solidaritate și responsabilitate colectivă;
- c) convergența dintre interesele membrilor asociației și interesul general și/sau interesele unei colectivități;
- d) control democratic al membrilor, exercitat asupra activităților desfășurate;
- e) caracter voluntar și liber al asocierii în formele de organizare specifice domeniului economiei sociale;
- f) personalitate juridică distinctă, autonomie de gestiune și independență față de autoritățile publice;
- g) alocarea celei mai mari părți a profitului/excedentului financiar pentru atingerea obiectivelor de interes general, ale unei colectivități sau în interesul personal nepatrimonial al membrilor.

Obiectivele economiei sociale sunt:

- a) consolidarea coeziunii economice și sociale;
- b) ocuparea forței de muncă;
- c) dezvoltarea serviciilor sociale.

Pentru îndeplinirea obiectivelor economiei sociale, entitățile economiei sociale realizează, în principal, următoarele **activități de interes general**:

- producerea de bunuri, prestarea de servicii și/sau execuția de lucrări care contribuie la bunăstarea comunității sau a membrilor acesteia;
- promovarea, cu prioritate, a unor activități care pot genera sau asigura locuri de muncă pentru încadrarea persoanelor aparținând grupului vulnerabil;
- dezvoltarea unor programe de formare profesională dedicate persoanelor din grupul vulnerabil;
- dezvoltarea serviciilor sociale pentru creșterea capacității de inserție pe piața muncii a persoanelor din grupul vulnerabil.

Autoritățile administrației publice centrale și locale sprijină activitățile de economie socială prin:

- recunoașterea rolului întreprinderilor sociale prin acordarea atestatului de întreprindere socială;
- recunoașterea rolului întreprinderilor sociale de inserție prin acordarea mărcii sociale;
- dezvoltarea mecanismelor de sprijinire a întreprinderilor sociale de inserție;
- promovarea și susținerea dezvoltării resurselor umane din domeniul economiei sociale;
- participarea la activități de economie socială prin colaborare în diferite forme, potrivit legii;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- înființarea de centre de informare și consiliere în domeniul economiei sociale.

Potrivit Legii nr. 219/2015 privind economia socială, entitățile economiei sociale din România sunt reprezentate de:

- 1) întreprinderea socială;
- 2) întreprinderea socială de inserție.

Întreprinderea socială este persoana juridică de drept privat care desfășoară activități în domeniul economiei sociale, care deține un **atestat de întreprindere socială** și respectă principiile economiei sociale.

Atestatul de întreprindere socială se acordă întreprinderilor sociale care dispun, prin actele de înființare și funcționare, respectarea următoarelor **criterii**:

- a) acționează în scop social și/sau în interesul general al comunității;
- b) alocă minimum 90% din profitul realizat scopului social și rezervei statutare;
- c) se obligă să transmită bunurile rămase în urma lichidării către una sau mai multe întreprinderi sociale;
- d) aplică principiul echității sociale față de angajați, asigurând niveluri de salarizare echitabile, între care nu pot exista diferențe care să depășească raportul de 1 la 8.

Întreprinderea socială are următoarele **obligații**:

- a) de a comunica agenției de ocupare orice modificări ale actelor de înființare sau constitutive, în termen de 15 zile de la modificare;
- b) de a comunica agenției de ocupare rapoartele de activitate și situațiile financiare anuale compartimentul județean pentru economie socială are obligația să asigure consultarea acestor documente de către orice persoană interesată;
- c) de a publica, în extras, în termen de 3 luni de la încheierea anului calendaristic, raportul social anual privind activitatea desfășurată și situațiile financiare anuale în Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale;
- d) să permită accesul organelor de control prevăzute de lege, precum și al altor instituții și organe de control, în vederea exercitării de către acestea a atribuțiilor de control potrivit prevederilor legale, și să prezinte la solicitarea acestora toate informațiile, datele și documentele necesare în vederea exercitării controlului.

Întreprinderile sociale diferă de afacerile tradiționale prin **beneficiile** pe care le aduc comunității:

- Întreprinderile sociale sunt mai predispuse să inoveze și să experimenteze decât restul companiilor, deoarece majoritatea dintre ele sunt concepute pentru a furniza acele servicii sociale pe care sectorul public și cel privat sunt incapabile sau evită să le ofere;
- Întreprinderile sociale se adresează persoanelor excluse din punct de vedere social, oferindu-le oportunități de voluntariat, formare profesională și angajare;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- În general, întreprinderile sociale sunt înființate cu scopul de a reține și a reinvesti profiturile în economia locală.

Întreprinderile sociale își propun integrarea sau reintegrarea pe piața muncii a persoanelor provenind din grupuri sociale dezavantajate sau vulnerabile, prin înființarea unor firme bazate nu atât pe profit, cât pe dezvoltarea de abilități și recompensarea angajaților din profitul scos de acestea.

Astfel de structuri sociale au ca scop scoaterea indivizilor dezavantajați din zona de asistență sau protecție socială, din izolarea impusă de societate și să-i (re)integreze pe piața muncii, să îi ajute să obțină beneficii economice dezvoltându-și abilitățile și să le ofere o stabilitate socială. Activitățile întreprinderilor sociale constau în consiliere și acordare de asistență individualizată pentru persoanele defavorizate, având ca scop dezvoltarea deprinderilor acestora, a educației necesare activității în care sunt implicați. Ca exemplu de astfel de activități, întreprinderile sociale ar putea prelua anumite activități ale unor companii mari, de exemplu catering, corespondența, curățenie, etc. Alte exemple de domenii în care aceste structuri pot fi: tipografie unde sunt angajate persoane infectate cu HIV; o organizație care oferă locuri de muncă pentru mamele dezavantajate social care produc și vând jucării lucrate manual; o organizație care promovează accesul la cultură pentru persoanele cu deficiențe vizuale prin producția și vânzarea de cărți audio bibliotecilor publice, ateliere pentru produse de artizanat, ecoturism sau confecționarea de scaune cu roțile pentru persoane cu dizabilități.

Un atribut foarte important al afacerilor sociale este acela că își propun să identifice în cadrul grupurilor vulnerabile acele persoane suficient de motivate încât să creadă într-o schimbare și care au capacitatea și dorința de a acționa. Dezvoltarea socială urmărește cu același interes bunăstarea individuală, cât și o coeziune socială.

În plus este important de menționat faptul că profitul rezultat din funcționarea acestor afaceri, se va utiliza pe de o parte, atât pentru dezvoltarea acestora (acest lucru va genera locuri de muncă, incluziune socială, venituri mai mari), precum și pentru rezolvarea unor probleme sociale locale.

Înființarea întreprinderilor sociale este un răspuns posibil pentru soluționarea problemelor categoriilor defavorizate, cu atât mai mult cu cât există fonduri europene alocate acestui sector, care susțin o gamă largă de activități.

Întreprinderea socială de inserție este întreprinderea socială care îndeplinește cumulativ următoarele **condiții**:

- a) are, permanent, cel puțin 30% din personalul angajat aparținând grupului vulnerabil, astfel încât timpul de lucru cumulat al acestor angajați să reprezinte cel puțin 30% din totalul timpului de lucru al tuturor angajaților;
- b) are ca scop lupta împotriva excluziunii, discriminărilor și șomajului prin inserția socioprofesională a persoanelor defavorizate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Întreprinderile sociale de inserție au următoarele **obligații**:

- a) să asigure, pentru persoanele angajate, care fac parte din grupul vulnerabil, măsuri de acompaniament care să conducă la inserția profesională și socială, cum ar fi: informarea, consilierea, accesul la formele de pregătire profesională, adaptarea locului de muncă la capacitatea persoanei, accesibilizarea locului de muncă în funcție de nevoile persoanelor;
- b) să comunice agenției de ocupare orice modificări ale actelor de înființare sau constitutive, precum și rapoartele de activitate și situațiile financiare anuale; compartimentul județean pentru economie socială are obligația să asigure consultarea acestor documente de către orice persoană interesată;
- c) să publice, în extras, în termen de 3 luni de la încheierea anului calendaristic, raportul social anual privind activitatea desfășurată și situațiile financiare anuale în Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale. Modelul extrasului situațiilor financiare anuale se aprobă prin ordin comun al ministrului muncii și justiției sociale și al ministrului finanțelor publice;
- d) să transmită documentele care atestă apartenența la grupul vulnerabil agențiilor de ocupare, în termen de 5 zile de la data la care se demonstrează că persoana angajată aparține grupului vulnerabil sau, după caz, de la data la care au intervenit modificări în documentele furnizate;
- e) să permită accesul organelor de control prevăzute de lege, precum și al altor instituții și organe de control, în vederea exercitării de către aceștia a atribuțiilor de control potrivit prevederilor legale, și să prezinte la solicitarea acestora toate informațiile, datele și documentele necesare în vederea exercitării controlului.

Categoriile de **grupuri vulnerabile**, conform prevederilor **Legii nr. 219/2015** privind economia socială, sunt definite ca fiind persoane sau familii care sunt în risc de a-și pierde capacitatea de satisfacere a nevoilor zilnice de trai din cauza unor situații de boală, dizabilitate, sărăcie, dependență de droguri sau de alcool ori a altor situații care conduc la vulnerabilitate economică și socială.

Apartenența la grupul vulnerabil se dovedește prin **documentele** eliberate de autoritățile sau alte categorii de persoane juridice cu competențe în domeniu după cum urmează:

- a) pentru persoanele care se află în sistemul de protecție a copilului sau provin din acest sistem se dovedește prin hotărârea comisiei pentru protecția copilului sau, după caz, prin hotărârea instanței prin care a fost dispusă măsura de protecție specială, conform prevederilor Legii nr. 272/2004 privind protecția și promovarea drepturilor copilului, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Emitentul actelor doveditoare este Comisia pentru protecția copilului din subordinea consiliului județean și, respectiv, a consiliilor locale ale sectoarelor municipiului București;
- b) pentru persoanele din familiile beneficiare de ajutorul social potrivit prevederilor Legii nr. 416/2001 privind venitul minim garantat, cu modificările și completările ulterioare,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- se dovedește prin copia deciziei pentru plată a directorului executiv al agenției județene pentru plăți și inspecție socială, respectiv a municipiului București sau talonul de plată. Emitentul actelor doveditoare este Agenția Județeană pentru Plăți și Inspecție Socială;
- c) pentru persoanele care fac parte din familiile beneficiare de alocație pentru susținerea familiei potrivit prevederilor Legii nr. 277/2010 privind alocația pentru susținerea familiei, republicată, cu modificările și completările ulterioare, se dovedește prin copia deciziei pentru plată a directorului executiv al agenției județene pentru plăți și inspecție socială, respectiv a municipiului București sau talonul de plată. Emitentul actelor doveditoare este Agenția Județeană pentru Plăți și Inspecție Socială;
 - d) pentru persoanele solicitante de azil sau beneficiare ale protecției internaționale definite conform Legii nr.122/2006 privind azilul în România, cu modificările și completările ulterioare, se dovedește prin documentul temporar de identitate sau permisul de ședere valabile. Emitentul documentelor este Inspectoratul General de Imigrări;
 - e) pentru persoanele fără adăpost, se dovedește prin adeverință eliberată de primăria din cadrul unității administrativ-teritoriale în care trăiesc, prin care se certifică faptul că nu au domiciliu în acea unitate administrativ-teritorială și nici în altă unitate administrativ-teritorială de pe teritoriul României conform informațiilor obținute de la evidența populației. Emitentul este Structura Județeană de Administrare a Bazelor de Date de Evidență a Persoanelor, respectiv a municipiului București;
 - f) pentru orice altă persoană aflată în situație de risc de a-și pierde capacitatea de satisfacere a nevoilor zilnice de trai, se dovedește prin ancheta socială efectuată, pe baza modelului prevăzut în Anexa 1 la Norme Metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 219/2015 privind economia socială. Ancheta socială se realizează de Serviciul Public de Asistență Socială în a cărei rază teritorială se află domiciliul sau reședința persoanei respective, la solicitarea întreprinderii sociale (anual).

Pentru a obține **marca socială**, persoana juridică trebuie să fie atestată ca întreprindere socială. Pentru obținerea mărcii sociale, reprezentantul legal sau împuternicitul persoanei juridice trebuie să depună la sediul agenției județene pentru ocuparea forței de muncă, respectiv a municipiului București, sau prin poștă cu confirmare de primire, următoarele documente:

- a) cererea pentru acordarea mărcii sociale, completată după modelul prevăzut în anexa nr. 6 la Normele metodologice de aplicare a Legii nr. 219/2015 privind economia socială, aprobate prin HG nr. 585/2016;
- b) situația privind personalul angajat cu contract individual de muncă, conform modelului prevăzut în anexa nr. 7;
- c) contractele individuale de muncă ale persoanelor aparținând grupului vulnerabil, în copie;
- d) documente care atestă apartenența la grupul vulnerabil, în copie;
- e) copie de pe actul de identitate al reprezentantului legal sau al împuternicitului, după caz;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târa Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- f) împuternicire pentru persoana delegată să reprezinte persoana juridică. (în cazul când actele sunt depuse de împuternicit).

Documentele prevăzute la punctele b, c și d se prezintă în copie certificată pentru conformitate cu originalul de către reprezentantul legal sau de către persoana împuternicită în acest scop, care este și persoana care semnează cererea pentru acordarea mărcii sociale.

Categoriile de persoane juridice de drept privat care pot fi Întreprinderi Sociale:

- 1) societățile cooperative de gradul I, care funcționează în baza Legii nr.219/2005 privind organizarea și funcționarea cooperației, republicată;
- 2) cooperativele de credit, care funcționează în baza Ordonanței de urgență a Guvernului nr.99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.227/2007, cu modificările și completările ulterioare;
- 3) asociațiile și fundațiile, care funcționează în baza Ordonanței Guvernului nr.26/2000 cu privire la asociații și fundații, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.246/2005, cu modificările și completările ulterioare;
- 4) casele de ajutor reciproc ale salariaților, care funcționează în baza Legii nr.122/1996 privind regimul juridic al caselor de ajutor reciproc ale salariaților și al uniunilor acestora, republicată;
- 5) casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, care sunt înființate și funcționează în baza Legii nr.540/2002 privind casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, cu modificările și completările ulterioare;
- 6) societățile agricole, care funcționează în baza Legii nr. 36/1991 privind societățile agricole și alte forme de asociere în agricultură, cu modificările ulterioare;
- 7) federațiile;
- 8) uniunile persoanelor juridice;
- 9) orice alte categorii de persoane juridice care respectă, conform actelor legale de înființare și organizare, cumulativ, definiția și principiile economiei sociale prevăzute în prezenta lege.

În prezent, conceptul de întreprindere socială s-a extins și implică diferite forme de colaborare între fundații private, instituții financiare și diferite ministere. Totuși, antreprenoriatul social și economia socială prinde contur și în România. ONG-urile au cel mai important rol în furnizarea de servicii sociale - 72% din furnizorii de servicii sociale acreditați din România sunt organizații neguvernamentale. Majoritatea organizațiilor neguvernamentale prestează servicii sociale și și-ar putea dezvolta întreprinderi sociale generatoare de profit, mai ales că cererea pe piață pentru acest tip de activități este foarte mare.

Legătura între dezvoltarea economică și reducerea sărăciei este una direct proporțională. Acest raport poate fi transpus astfel cu efect în relația dintre mediul economic privat și cel social. Ajutoarele pentru dezvoltarea socială nu sunt simple acte de "caritate", ci acțiuni cu finalitate



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ES04.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

clară, economică și socială, din care nu lipsește profitul, ce va fi reinvestit în bunul mers al acestor acțiuni de ajutorare a categoriilor vizate.

Mai mult ca sigur, numărul antreprenorilor sociali din România va continua să crească. Din ce în ce mai multe platforme și programe au început deja, să îi îndrume pe tineri în lansarea propriilor afaceri sociale, învățându-i cum să contribuie la rezolvarea problemelor comunității din care fac parte. Pentru a putea avea un impact cât mai durabil asupra societății, tinerii inovatori sociali trebuie să aibă acces la modele de experiență reală și să observe îndeaproape cum funcționează antreprenoriatul social din țara lor și din restul țărilor membre UE. Înțelegând semnificația antreprenoriatului social și urmând recomandările necesare pentru desfășurarea acestui tip de business, tinerii vor putea contribui la crearea economiei viitorului.

În România, principal sursă de finanțare pentru entitățile economiei sociale este Fondul Social European Plus (FSE+) prin Programul Incluziune și Demnitate Socială gestionat de Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene.

2.2 Specialiștii în economia socială

Termenul de specialist în economia socială reunește angajații implicați în toate aspectele dezvoltării economiei sociale, de la asistență socială la finanțe și bănci. Un specialist în economia socială trebuie să aibă o pregătire în primul rând în economie și management, dar și cunoștințe de politici publice, în special cu referire la categorii defavorizate și administrație. Cunoștințele pe care se bazează un specialist în economie socială acoperă domenii ca: economie, politici publice, programe de finanțare, noțiuni juridice și administrative, sociologie, legislație.

- **Antreprenorul în economia socială** – se ocupă de aspectele de business ale întreprinderii sociale, având aceleași competențe ca un antreprenor din oricare alt domeniu. Identifică problemele sociale și stabilește tipul de afacere care le poate rezolva. Se preocupă de rentabilitatea afacerii, prin folosirea de metode și instrumente specifice de analiză. Tot antreprenorul este cel care stabilește și menține relațiile cu parteneri - precum instituții sau organizații și care promovează afacerea.
- **Managerul de întreprindere socială** – are sarcina de a asigura managementul întreprinderilor de economie socială – stabilește strategii, politici de urmat, specifice domeniului de activitate, administrează bugetul, propune soluții de îmbunătățire a activității. Este la curent cu schimbările legislative și cu noutățile domeniului. Evaluează indicatorii realizați, organizează programe de pregătire pentru echipa sa de lucru, analizează și conduce propunerile de proiecte, monitorizează proiectele în implementare, caută soluții de finanțare pentru proiecte.
- **Specialist în economie socială** - oferă servicii de consultanță, cercetare de marketing, cercetare sociologică, analiză de politici publice și alte servicii suport pentru antreprenori, întreprinderi sociale, companii și organizații nonprofit care dezvoltă întreprinderi sociale sau inițiază proiecte de promovare a antreprenoriatului social.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

2.3 Actori ai economiei sociale

În funcție de rolul pe care îl joacă, diferitele entități implicate pot fi grupate în mai multe categorii de actori relevanți: actori instituționali cu competențe în domeniu, forme de organizare ce pot fi asimilate domeniului economiei sociale, beneficiari ai activităților desfășurate în economia socială.

Actori instituționali – administrația publică centrală prin reprezentanții ei, instituții publice de interes național, instituții private.

- Ministerul Muncii și Justiției Sociale – Direcția Programe Incluziune Socială și Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă
- Ministerul Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri
- Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale
- Ministerul Justiției – Oficiul Național al Registrului Comerțului
- Banca Națională a României
- Consiliul Economic și Social
- Structuri private – Camera de Comerț și Industrie a României, Patronatele, Sindicatul

Forme de organizare a economiei sociale în România – în baza principiilor conceptului de economie socială, adaptabile realității din România, se pot identifica următoarele categorii de forme de organizare specifice:

- Organizații nonprofit, cu activități economice în interiorul lor sau prin intermediul unor societăți comerciale. În această categorie intră asociațiile și fundațiile. Se înființează în baza OUG 26/2000 cu privire la asociații și fundații și Legea 122/1996.
- Organizații nonprofit de forma CAR-urilor (pot fi ale pensionarilor sau ale salariaților). au ca obiectiv sprijinirea și oferirea de ajutoare membrilor prin acordarea de împrumuturi cu dobândă sau organizarea de activități sociale, culturale, turistice etc. Acest tip de organizații sunt foarte răspândite la nivel European, fiind unele dintre cele mai cunoscute forme de organizare a economiei sociale. Se înființează în baza OUG 26/2000 cu privire la asociații și fundații și Legea 122/1996.
- Cooperative de credit sunt asociații autonome, cu obiectivul de ajutorare a membrilor cooperatori. Se înființează și funcționează în baza OUG 99/2000 privind instituțiile de credit.
- Societăți cooperative de gradul 1. Promovează interesele sociale, culturale și economice ale membrilor săi, conform principiilor cooperatiste. Această formă de organizare include doar persoane fizice. Funcționează în baza Legii 1/2005, după cum urmează:
 - ✓ Societăți cooperative meșteșugărești
 - ✓ Societăți cooperative de consum
 - ✓ Societăți cooperative de valorificare
 - ✓ Societăți cooperative agricole
 - ✓ Societăți cooperative de locuințe



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- ✓ Societăți cooperative pescărești
- ✓ Societăți cooperative de transporturi
- ✓ Societăți cooperative forestiere
- ✓ Societăți cooperative de alte forme

Alte forme existente în România, ca forme generale de organizare relevante economiei sociale:

- *Unități protejate autorizate (UPA)* - Se autorizează și funcționează în baza Legii 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap. Pot fi înființate atât de persoane fizice, cât și juridice, astfel încât pot avea sau nu personalitate juridică. Cele care nu se constituie în persoane juridice, au gestiune proprie, organizată sub forma de secții, ateliere sau alte structuri ce aparțin de operatorii economici, instituțiile publice sau de ONG-uri.
- *Întreprinderile* – microîntreprinderile (IMM) - societăți comerciale, cooperative și persoane fizice care desfășoară activități economice independente. De asemenea, tot aici intră asociațiile familiale autorizate. O întreprindere mică sau mijlocie are mai puțin de 250 de angajați și are o cifră de afaceri care nu depășește 50 milioane de euro. IMM-urile ce activează în domeniul economiei sociale au acces la diverse programe și mecanisme de sprijin, dar și de facilități de impozitare.
- *Societăți comerciale* – sunt asociații de oameni de afaceri, alcătuite în urma unor investiții de capital și funcționează în diferite forme, în baza Legii nr. 31/1990 (publicată în monitorul Oficial nr. 126 - 127 din 17 noiembrie 1990).
- *Instituții financiare nebancale (IFN)* – spre deosebire de instituțiile de credit, desfășoară activități de creditare pentru asigurarea și menținerea stabilității financiare. Se constituie ca societăți comerciale pe acțiuni.

În concluzie, avem de-a face cu forme specifice economiei sociale și numim aici ONG-uri, CAR, cooperative de credit, societăți cooperative de gradul 1 și cu forme generale, relevante pentru economia socială, acestea fiind: UPA, microîntreprinderi și IMM-uri, societăți comerciale, IFN-uri. Diferența între aceste două categorii mari este dată de condițiile legale de înființare și funcționare a acestor forme.

Asociațiile non profit pot desfășura activități economice fără să fie nevoite să înființeze o persoană juridică externă organizației. Propriul departament intern ce desfășoară activități economice poate obține, dacă îndeplinește condițiile cu privire la proporția angajaților persoane cu dizabilități (cel puțin 30% din numărul total de angajați cu drept de muncă, conform Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale), acreditarea de UPA, beneficiind în felul acesta de o serie de facilități. În acest caz, unitatea formată va fi de drept privat, fără personalitate juridică de sine stătătoare.

O altă formă prin care asociațiile pot să desfășoare activități economice este prin intermediul unor societăți comerciale, care se pot încadra la categoria IMM-urilor (dacă respectă condițiile legate de numărul angajaților și cifra de afaceri). Această formă de organizare însă, este supusă altui sistem de impozitare și sursele de finanțare sunt diferite. Dar societățile comerciale se pot organiza și în UPA, dacă îndeplinesc condițiile mai sus amintite.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

CAR-urile pot desfășura unele activități economice, devenind, după caz, UPA, societate comercială sau IMM. Pot avea și calitate de IFN, dacă respectă anumite condiții speciale.

Cooperativele de credit fac parte din categoria extinsă a IFN-urilor.

Societățile cooperative de gradul 1 pot desfășura activități economice sub forma de UPA sau IMM.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

CAPITOLUL 3 ELABORAREA PLANULUI DE AFACERI

3.1 Planul de afaceri. Etapele realizării unui plan de afaceri

Planul de afaceri este un instrument foarte valoros la începutul unei afaceri, este un instrument de planificare ce are rolul de a oferi o mai mare vizibilitate asupra obiectivelor și evoluției afacerii.

Planul de afaceri mai poate fi definit ca fiind:

- documentația tehnico-economică de fundamentare a unui proiect de investiții;
- document care descrie afacerea, resursele disponibile, piața, activitățile care urmează să fie întreprinse, rezultatele vizate;
- prezentare concisă și cuprinzătoare a afacerii;

Planul de afaceri se poate realiza, fie cu ocazia demarării activității sau unei firme noi (start-up), fie la lansarea unui proiect important într-o întreprindere existentă, care a desfășurat activitate economică până în prezent, ori pentru atragerea unui investitor nou, contractarea unui credit, sau alte situații specifice.

Planul de afaceri a devenit un instrument necesar atât întreprinzătorilor care doresc înființarea unei societăți sau caută diverși parteneri pentru afacerea lor, cât și managerilor unor afaceri care propun activități noi, sau diverse investiții, ori atragerea unei surse de finanțare.

Indiferent de sectorul de activitate, (producție, servicii, comerț), planul de afaceri devine din ce în ce mai mult un instrument eficient de planificare, realizare și promovare a unei afaceri.

Așadar, întocmirea unui plan de afaceri se impune în următoarele situații:

- a) La *inițierea unei afaceri noi* – este utilizat pentru a evalua oportunitatea proiectului de afacere, pentru a analiza perspectivele și riscul afacerii și pentru a stabili un plan de acțiune astfel încât să se poată atinge obiectivele propuse.
- b) Pentru *contractarea de împrumuturi* – prezentarea afacerii, analiza pieței și previzionarea activității firmei sunt imperios necesare pentru contractarea de împrumuturi de la instituțiile financiare – bancare.
- c) Pentru *atragerea de finanțare* – chiar dacă este vorba de finanțare nerambursabilă din fonduri naționale sau europene sau despre atragerea unui investitor, persoană fizică sau juridică, sau despre contractarea unui credit, este necesară realizarea unui plan de afaceri, care să demonstreze rentabilitatea, viabilitatea și sustenabilitatea investiției propuse.

Folosind planul de afaceri ca instrument intern un întreprinzător poate conduce și controla, întregul proces de demarare/susținere a respectivei afaceri, iar ca *instrument extern*, servește excelent în comunicare cu mediul economic. Acesta „transmite” tuturor celor din jurul întreprinzătorului (*stakeholderi* - clienți, furnizori, parteneri strategici, finanțatori), faptul că întreprinzătorul cunoaște potențialul afacerii sale.

Planul de afaceri trebuie să servească, ulterior demarării activității, ca punct de reper în determinarea viabilității, rentabilității și sustenabilității afacerii. Acesta poate fi corectat pe



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târa Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

parcurs în cazul în care apar evenimente neașteptate, reprezentând deci, și un *instrument de control al afacerii*. Controlul afacerii se poate concentra pe două aspecte principale:

- *Controlul aspectelor financiare* - urmărirea indicatorilor financiari dă "pulsul" afacerii, evitându-se situațiile în care întreprinzătorul este atât de absorbit de activitatea curentă încât nu își da seama în timp util că afacerea devine neprofitabilă. În cazul în care este vorba și de o finanțare externă urmărirea profitabilității și a cash-flow-ului este absolut necesară.

- *Controlul vânzărilor* - scopul oricărei afaceri este vânzarea unor produse/servicii, iar urmărirea evoluției vânzărilor explică situația financiară a firmei și permite luarea măsurilor necesare pentru îmbunătățirea ei.

Indiferent de forma sa, fie că este un document rezumativ sau axat pe o detaliere mai extinsă a diferite componente folosite în desfășurarea afacerii, planul de afaceri va fi concludent în explicarea unor aspecte ca: activitățile economice abordate de firmă, strategia de management, strategia de marketing, rezultatele financiare urmărite, estimarea și eșalonarea investițiilor necesare a fi întreprinse.

Nu există o structură de referință standard a planului de afaceri și este bine ca antreprenorul să insiste în elaborarea lui pe aspectele specifice care diferențiază afacerea sa de altele, prezentând concis și măsurabil pașii care vor fi urmați pentru dezvoltarea pe termen scurt, mediu sau lung a firmei.

Sursele de informații utilizate pentru redactarea unui plan de afaceri sunt de două feluri:

- surse interne: documente financiar-contabile, portofoliul de clienți, contractele de credit contractate și graficele de eșalonare aferente acestora, planuri de producție, precontracte semnate, situația creanțelor, etc.
- surse externe: date statistice, studii de piață, oferte pentru echipamentele/lucrările care fac obiectul investiției, situația financiară a concurenților, internetul, etc.

Principalele avantaje pe care le presupune întocmirea unui plan de afaceri:

1. sunt evitate greșelile datorate lipsei de informare, cum ar fi analiza mediului concurențial, clienților și furnizorilor potențiali.
2. permite realizarea unei planificări a intrărilor și a ieșirilor de numerar, fiind astfel diminuat riscul apariției deficitului de numerar.
3. sporește credibilitatea beneficiarului față de creditori, furnizori sau clienți.
4. permite alegerea surselor de finanțare care oferă cel mai bun randament.

Principalele etape ale întocmirii unui plan de afaceri sunt:

- culegerea datelor și informațiilor necesare;
- alegerea structurii planului de afaceri;
- întocmirea planului de afaceri.

Avantajele creării unui plan de afaceri derivă din beneficiile pe care le poate obține un antreprenor atunci când alege să utilizeze acest instrument. Practica a dovedit faptul că numai o planificare obiectivă a propriei afaceri poate conduce către succesul acesteia. Astfel, succesul propriei afaceri reprezintă unul dintre cele mai importante avantaje ale elaborării unui plan de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

afaceri. Antreprenorul trebuie să dispună de cunoștințe teoretice și practice. Fără bazele teoretice și practice necesare, eșecul unei afaceri este iminent.

Întocmirea planului de afaceri permite:

- stabilirea realistă a necesarului de resurse și a surselor din care acestea pot fi obținute;
- încadrarea în timp a etapelor afacerii;
- coordonarea fazelor viitoare ale afacerii și rezolvarea eventualelor neconcordanțe.

Un alt avantaj al elaborării unui plan de afaceri este faptul că, elaborând acest instrument, antreprenorii sunt 'forțați' să ia în considerare aspecte care le-ar putea scăpa la o abordare mai superficială. Pot fi descoperite astfel, puncte slabe ale afacerii sau idei noi care ar putea să îi sporească rentabilitatea. Prin întocmirea unui plan de afaceri nu se garantează că previziunile planului de afaceri se vor regăsi integral în realizările efective, totuși, în cazul în care planul este bine întocmit, datele sale pot servi ca un instrument util de control al rezultatelor obținute.

Concepeți planul afacerii sociale astfel încât să puteți oferi răspunsuri clare la următoarele întrebări:

- Care este *comunitatea sau grupul țintă* căruia îi este dedicată afacerea socială?
- Ce *nevoi ale comunității* vizează afacerea mea socială?
- Ce *soluții concrete* oferă afacerea socială comunității sau grupului țintă?
- Ce *obiective sociale* (pe termen scurt, mediu și lung) îmi propun? (Obiectivele trebuie să fie specifice, măsurabile, să poată fi atinse, relevante și încadrate în timp).
- Cum *evaluez impactul social sau de mediu* al facerii sociale? Cum voi măsura gradul de îndeplinire a obiectivelor propuse?
- De ce *resurse (umane, financiare, logistice etc.)* am nevoie pentru a demara afacerea socială?
- De ce *resurse dispun* în prezent? Ce resurse consider că pot atrage pentru a demara afacerea socială?
- Ce *parteneri* îmi susțin cauza?
- Cum pot *implica grupul țintă sau comunitatea* în afacerea mea socială?
- Cum asigur *sustenabilitatea afacerii sociale*?
- Poate fi *afacerea socială extinsă sau multiplicată*?

3.2 Structura planului de afaceri

Planul de afaceri trebuie să cuprindă un rezumat care să prezinte elementele esențiale ce rezultă din analiza/proiectarea unei afaceri. Calitatea planului de afaceri depinde de calitatea concepției și de efortul depus pentru reușita lui. La începutul afacerii, planul de afacere este instrumentul principal prin care este evaluată afacerea de către investitorii externi care susțin finanțarea.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târa Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Nu se poate spune că există o structură clară și definită strict a planului de afaceri. Componenta cea mai cuprinzătoare a planului de afaceri o reprezintă descrierea proiectului afacerii (obiectul planului de afaceri). În cadrul acestei secțiuni antreprenorul va trebui să prezinte un scurt istoric al firmei, o scurtă caracterizare a activității sale, a produselor și serviciilor furnizate, viziunea afacerii, misiunea firmei, obiectivul general și obiectivele specifice ale proiectului, demonstrând că acestea vor contribui la îndeplinirea obiectivelor firmei și a scopului pentru care aceasta a fost înființată. De asemenea, se va detalia contextul în care se realizează proiectul și se va justifica necesitatea și oportunitatea implementării proiectului propus spre aprobare, prin evidențierea valorii adăugate pe care urmează să o creeze. În final, planul de afaceri se încheie cu prezentarea concluziilor privind viabilitatea afacerii.

Un exemplu de structură pentru un plan de afaceri ar putea fi următoarea:

1. Pagina de titlu
2. Sinteza planului
3. Afacerea
4. Piață de desfacere
5. Organizare și conducere
6. Planuri financiare
7. Anexe

Un alt exemplu de plan de afaceri ar putea fi și:

1. Descrierea afacerii / societății
2. Misiunea firmei și obiectivele planului de afaceri
3. Obiective de management și organizare
4. Descrierea activităților organizației
5. Descrierea pieței
6. Eficiența costurilor
7. Evaluarea surselor de finanțare
8. Bugetul de venituri și cheltuieli

1. Descrierea afacerii.

- a. istoria întreprinderii – se prezintă evoluția firmei de la înființare până în prezent;
- b. descriere activitate curentă – prezentarea activității curente derulate de către firmă, prezentarea produselor/lucrărilor realizate de către firmă, principalii clienți, furnizori, analiza SWOT;
- c. strategie firmei - descrierea strategiei firmei;
- d. managementul societății – prezentarea conducerii firmei. – se vor atașa CV-urile echipei manageriale.

2. Analiza situației economico-financiare a firmei – analiza și interpretarea principalilor indicatori economico-financiar ai firmei.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: **Antreprenoriat social urban în Țara Barsei**

Cod mySMIS2021 proiect: **302213**

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

3. **Prezentarea proiectului de investiții.** Planul de afaceri trebuie să demonstreze viabilitatea și oportunitatea investiției. Scopul și obiectivele investiției trebuie să fie descrise în mod clar, să fie măsurabile și realiste. Descrierea investiției trebuie să cuprindă datele esențiale, fără a fi detaliate aspectele tehnice ale acesteia.
4. **Planul operațional – flux tehnologic, servicii/produse noi** – se va descrie fluxul tehnologic și se va justifica integrarea fiecărui echipament și utilaj în cadrul acestuia. De asemenea se vor prezenta produsele sau serviciile noi pe care le va realiza firma în urma implementării proiectului de investiții.
5. **Analiza pieței și strategia de marketing.** În acest subcapitol va fi prezentată situația curentă a pieței, se va realiza o analiză a clienților potențiali, se vor analiza principalii concurenți existenți pe piață și se va prezenta strategia de marketing a firmei.
6. **Planul financiar** – se vor prezenta bugetul investiției și sursele de finanțare ale acesteia.
7. **Proiecții financiare.** În acest subcapitol se vor prezenta ipotezele de la care a pornit realizarea previziunilor financiare

3.3 **Analiza nevoilor sociale/ reale**

Un proiect social și, în particular, unul de antreprenoriat social, nu poate fi justificat decât în măsura în care vizează o *nevoie reală a unui grup de oameni bine delimitat*. Înainte de orice, în conceperea unui program social trebuie să aveți în vedere:

- **Nevoi reale:**
 - Există o mulțime de probleme ce așteaptă să fie rezolvate: sărăcie, foamete, boli, sănătate, șomaj, abandonul copiilor, droguri, deficitul de locuințe, poluare, protecția mediului și multe altele. Priviți în jur și vedeți care sunt problemele cele mai presante.
 - Orice problemă este o oportunitate și poate fi rezolvată. Nimic nu este imposibil. Puteți începe prin a inventaria problemele din lumea de astăzi, alegeți una și puneți-vă întrebarea: Pot proiecta oare, o afacere socială pentru a rezolva această problemă? Acesta este începutul. Tot ceea ce pare imposibil poate fi făcut posibil. Tot ceea ce vedem în jurul nostru a fost, la un moment dat în istorie, imposibil.
- **Nevoi ale comunităților în care trăiți sau pe care le cunoașteți bine**
- **Nevoi pe care le înțelegeți, pentru care aveți competențe:**
 - pentru a întemeia o afacere socială este necesar să identificați o nevoie a unei comunități și să o definiți în termeni adecvați capacităților și abilităților voastre. Priviți în jur și întrebați-vă ce anume nu funcționează; ce doriți să schimbați? Încercați să găsiți cauza problemei: care este nevoia fundamentală ce trebuie rezolvată? Fiți riguroși și analizați lucrurile în profunzime.
- **Nevoi ale unui grup de oameni cu care puteți interacționa direct și pentru care puteți acționa imediat**
- **Nevoi pentru care aveți soluții reale și pe care le puteți rezolva cu adevărat**



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale in mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban in Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educatie si Ocupare

- Problema cea mai potrivită de care vă puteți ocupa este aceea pe care o puteți rezolva cu ușurință.
- **Nevoi pentru a căror soluționare puteți beneficia de sprijinul comunității; implicați-i în proiectul dumneavoastră pe cei care vă propuneți să-i sprijiniți**
 - Nu uitați că persoanele sărace sau dezavantajate sunt la fel de capabile, întreprinzătoare și muncitoare ca oricare altele. (...) Cine poate înțelege mai bine decât cei săraci nevoile sociale ale comunităților sărace?

Exemple de nevoi:

- Lipsa locurilor de muncă și lipsa oportunităților pentru crearea de noi locuri de muncă;
- Lipsa, în comunitățile sărace, a produselor și serviciilor de calitate și la prețuri accesibile;
- Lipsa serviciilor sau oportunităților de educație sau instruire de bază;
- Lipsa programelor de pregătire vocațională în scopul dezvoltării de abilități și competențe profesionale;
- Lipsa accesului și a instruirii în domeniul noilor tehnologii (computer, Internet);
- Lipsa serviciilor de sănătate și educație sanitară, lipsa dotărilor medicale din spitalele din comunitățile sărace;
- Lipsa oportunităților pentru dezvoltarea antreprenoriatului, lipsa serviciilor de informare și consultanță pentru micii antreprenori;
- Lipsa infrastructurii (transport, utilități etc.).

3.4 Stabilirea obiectivelor sociale ale afacerii

Obiectivele economice se referă la rezultatele care țin de afacerea dumneavoastră (de exemplu, tipurile produselor sau serviciilor, valoarea vânzărilor, tipul pieței etc.).

Obiectivele sociale reprezintă rezultatele pe care vreți să le obțineți la nivel social (de exemplu: numărul persoanelor care trăiesc în situație dificilă în comunitate care vor fi ajutați, angajați sau care vor beneficia de serviciile întreprinderii sociale; obiectivele de dezvoltare a comunității etc.).

Obiectivele trebuie să fie specifice, măsurabile, să poată fi atinse, relevante și încadrate în timp. Dacă unul dintre scopurile sociale este angajarea persoanelor din grupuri defavorizate (beneficiari de VMG, persoane de etnie roma, tineri peste 18 ani care părăsesc sistemul de protecție a copilului, persoane cu dizabilități), rezultatele urmărite depind de tipul de integrare vizat. Cu alte cuvinte este bine să aveți în vedere că există mai multe posibilități de inserție pe piața muncii a persoanelor defavorizate. Angajarea temporară a acestora implică asigurarea condițiilor de formare inițială sau continuă la locul de muncă. Astfel, persoanele dezavantajate pot dezvolta abilități și competențe profesionale, sociale și personale care să le permită ca după o perioadă de timp (de exemplu de 2-3 ani) să facă față cerințelor oricărui loc de muncă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ES04.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: **Antreprenoriat social urban în Țara Barsei**

Cod mySMIS2021 proiect: **302213**

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

3.5 Analiza mediului extern de piață

Prin **mediul extern** al organizației/firmei se înțelege ansamblul factorilor externi aceștia, factori a căror existență este susceptibilă de a-i influența comportamentul și performanțele sale, afectând-o într-un fel sau altul. Deoarece impactul poate fi direct (acțiunile concurenței) sau indirect (schimbări generale în climatul de afaceri), analiza mediului extern trebuie realizată în două contexte diferite: **contextul concurențial**, generat de elemente aflate în imediata vecinătate a organizației și caracterizat prin posibilități sporite de influențare a acesteia, respectiv **contextul general**, mai îndepărtat și cu posibilități mai reduse de influență asupra întreprinderii.

Analiza mediului extern vizează studiul acelor variabile majore prin care mediul imediat sau cel lărgit influențează organizația, furnizând diagnosticului informații asupra situației strategice complementare în raport cu cele oferite de analiza internă. Fie că sunt realizate în cadrul contextului concurențial, fie că privesc contextul general, analizele realizate la acest nivel au scopul de a sesiza *oportunitățile* și *amenințările* care există, dar și de a identifica *factorii cheie de succes* ai sectorului de activitate, veritabile variabile strategice externe pe care toate organizațiile trebuie să le cunoască și să le stăpânească pentru a supraviețui.

- **oportunitate** reprezintă o evoluție a mediului extern apreciată ca având un efect pozitiv asupra întreprinderii. De exemplu, apariția unor noi piețe sau a unor noi tehnologii reprezintă cele mai clasice oportunități pentru o firmă. O oportunitate este cu atât mai notabilă cu cât probabilitatea de succes și atracția ei sunt mai ridicate și cu cât este mai rapid sesizată decât concurenții.
- **amenințare** reprezintă o evoluție a mediului extern cu efect previzibil negativ pentru organizație. O scădere continuă a puterii de cumpărare a populației în condițiile economice actuale reprezintă practic o amenințare majoră pentru toate organizațiile/afacerile. O amenințare este cu atât mai gravă cu cât are șanse mai mari de a se produce și cu cât afectează mai profund competitivitatea întreprinderii în cazul în care ea devine realitate.

Câteva tipuri de amenințări și oportunități potențiale ale mediului extern al unui sistem de afaceri:

- **amenințări:** tendința substituirii produselor, diminuarea resurselor de materii prime, deschiderea pieței naționale pentru produsele străine, diminuarea subvențiilor pentru export, creșterea prețurilor și reducerea puterii de cumpărare.
- **oportunități:** creșterea unei anumite piețe cu 30%, creșterea comerțului internațional, noi sisteme de transport mai economice, apariția unor tehnologii și a unor echipamente mai performante.

Analiza contextului concurențial

Analiza contextului concurențial este utilă în evaluarea oportunităților și amenințărilor generate de acele elemente (indivizi, grupuri sau organizații) care influențează direct organizația, sau pot fi influențate semnificativ de către aceasta. Ea presupune, într-o primă fază, definirea cadrului



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

de referință în care se vor desfășura analizele următoare, deci alegerea corectă a câmpului de lucru. Odată acest cadru ales, analiza se va axa apoi pe studiul forțelor concurențiale care-l afectează, deoarece rezultanta acestor forțe determină performanțele sale potențiale.

În principal, analiza forțelor concurențiale are în vedere anticiparea modului în care se vor deplasa factorii aflați la baza acestor forțe și de a reacționa corespunzător la deplasarea lor. Analiza trebuie orientată către determinarea forțelor esențiale ale sectorului analizat, către studiul mărimii și sensului acestor forțe, cât și spre cunoașterea posibilităților pe care le are firma de a le influența.

Chiar dacă intensitatea competiției diferă de la un sector la altul, ea este determinată în general de aceleași forțe de bază, reprezentate practice de entități identice. Aceste forțe sunt: gradul de rivalitate între concurenții existenți, amenințarea noilor intrați, presiunea exercitată de produsele de substituție, puterea de negociere a clienților și cea de negociere a furnizorilor.

Confrunțați cu aceleași probleme și expuși în general aceluiași risc, concurenții dintr-un sector luptă unii împotriva altora pentru obținerea unor poziții avantajoase, iar rivalitatea lor poate îmbrăca diverse forme: concurență prin preț, bătălii publicitare, introducerea de produse noi, ameliorarea serviciilor sau garanțiilor pentru clienți. O rivalitate intensă este în beneficiul clienților și evident în detrimentul rentabilității concurenților existenți.

Analiza contextului general

Studiul contextului general al organizației/firmei permite depășirea orizontului mediului concurențial deoarece analizează o serie de factori externi care afectează în mod uniform un mare număr de sisteme de afaceri (nu numai firmele din sector). Acești factori, care la prima vedere par foarte îndepărtați și fără repercursiuni asupra viitorului întreprinderii, au în realitate o influență indirectă asupra acesteia, în timp ce influența inversă este limitată.

Varietatea și multiplicitatea factorilor ce intervin impune gruparea și analiza lor în cel puțin patru categorii clasice distincte: politico-legali, economici, socio-culturali și tehnologici.

Factorii politico-legali sunt cei care formează mediul politic - juridic - administrativ extern al organizației. Ei provin din întreg sistemul de relații stabilit între puterea politică, administrația locală / regională / națională și lumea afacerilor, în special în domeniul legislației și reglementărilor legale. Stabilitatea politică scutește lumea afacerilor de șocuri importante, iar un climat politic care asigură garanția și reduce riscul este un factor dinamizator pentru orice inițiativă de afaceri.

Câțiva factori politico-legali a căror influență trebuie analizată:

- rolul puterii publice în viața afacerilor (reglementări și dereglementări guvernamentale);
- gradul de stabilitate politică (echilibrul puterilor în stat, pactul social);
- evoluția și consecințele riscului politic (evaluarea riscului politic se poate face în baza unor criterii politice ce au în vedere structura socială, instituțiile - constituție, birocrație, sindicate, - liderii și personalitățile, corupția, conflictele interne și externe, tensiunile etnice sau religioase);



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale in mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban in Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educatie si Ocupare

- politica monetară, valutară, bugetară sau fiscală a statului;
- modificări în curs sau de perspectivă a unor texte legale sau juridice.

Factorii economici sunt cei care formează mediul economic în care operează organizația/firma. Analiza mediului economic a unei țări presupune, de exemplu, studierea principalelor variabile macroeconomice: rata creșterii economice, soldul contului curent, datoria externă, dependența de exporturi, inflația, rata dobânzii, raporturile dintre economii și investiții, raportul dintre serviciul datoriei externe și PIB.

Agențiile de risc utilizează aceste criterii economice, alături de cele politice, în calcularea indicelui de risc de țară, indicator sintetic al oportunităților și amenințărilor acestui sistem.

Principalii factori economici ce pot fi analizați sunt deci:

- rata inflației și a dobânzii, cursurile de schimb valutar, PIB și deficitul bugetar,
- rata șomajului,
- productivitatea muncii la nivel macro și mezoeconomic,
- tendințele bursiere,
- fluctuația prețurilor,
- rata sărăciei,
- consumul populației.

Factorii socio-culturali sunt cei care formează acel mediu specific (mediul demo-psiho-lingvistic, mediul socio-cultural) constituit din modele de comportament individuale și de grup care reflectă atitudini, valori și obiceiuri. Sistemul de valori al societății, ca și comportamentele ce motivează acest sistem, vor constitui un element specific de direcționare pentru sistemul de afaceri.

Atitudinea populației față de muncă, stilul de viață, securitatea socială, atitudinea etnică, religioasă și ecologică, nivelul educațional, mobilitatea populației și structura pe vârste, reglementările de natură etică, atitudinea față de calitatea produselor și cea de economisire - sunt câțiva din factorii socio-culturali care pot influența situația unor sectoare economice și a afacerilor aferente.

Factorii tehnologici sunt cei care stau la originea formării mediului tehnologic. Am văzut deja că evoluțiile tehnologice au efect asupra creșterii și maturității sectorului, că influențează frontierele dintre segmentele strategice prin modificarea factorilor lor cheie de succes, că stau uneori la originea unor afaceri noi (nu se produce ceea ce cere piața, ci se produce ceea ce rezultă din exercitarea presiunii tehnologice, urmând ca ulterior să se genereze piața) sau la dispariția unora din cele existente (pericolul substituirii poate duce la dispariția cererii) și că în dese rânduri fac diferențierea între competitori (reprezentând o sursă a avantajului competitiv). Aceasta impune ca descoperirea și valorificarea oportunităților tehnologice existente în mediul tehnologic al organizației să devină o activitate permanentă a managerului superior și a celor care participă la fundamentarea strategiei organizației.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: **Antreprenoriat social urban în Țara Barsei**

Cod mySMIS2021 proiect: **302213**

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

3.6 Planificarea strategică

Planificarea strategică este procesul prin care o organizație/firma își definește obiectivele pe termen lung, își analizează situația și își stabilește strategiile și mijloacele prin care acestea pot fi puse în practică. Planificarea strategică se realizează pe mai multe niveluri organizatorice: la nivelul organizațional superior, la nivelul unității strategice de activitate și la nivelul funcțional. La **nivelul organizațional superior** – se iau principalele decizii strategice, care influențează modul de planificare a activităților de pe celelalte niveluri.

La **nivelul fiecărei unități strategice de activitate** se planifică activitatea organizației.

O unitate strategică de activitate este o diviziune a organizației, care are o misiune și obiective separate și pentru care se poate face o planificare independentă de cea a celorlalte diviziuni. Unitatea strategică de activitate poate fi o marcă sau un produs al afacerii (pentru întreprinderile mici și mijlocii) o linie de produse sau poate fi formată din mai multe produse asociate în consum care satisfac o anumită nevoie a pieței. Pentru fiecare unitate strategică de activitate există un manager ce răspunde de evoluția pe piață a acesteia. Evoluția depinde de avantajele concurențiale specifice fiecărei unități strategice de activitate, deci, managerii trebuie mai întâi să identifice avantajele concurențiale pentru fiecare unitate strategică de activitate și apoi să le mențină.

Planificarea la **nivelul funcțional** – presupune planificarea pentru fiecare unitate strategică de activitate la nivelul fiecărei funcții a organizației (rezultând astfel pentru fiecare unitate strategică de activitate un plan de producție, un plan de cercetare și dezvoltare, un plan de personal, un plan financiar și un plan de marketing).

Planificarea strategică de marketing este una din cele mai importante componente ale activității de planificare din cadrul unei organizații/firme. Etapele procesului de planificare strategică de marketing pot fi regrupate în 4 faze:

I. Definierea contextului strategic - care presupune:

1. Definierea *misiunii organizației*
2. Definierea *obiectivelor de ansamblu* ale organizației

II. Analiza situației actuale folosind:

3. *Auditul de marketing*
4. *Analiza SWOT*
5. *Formularea ipotezelor*

III. Formularea strategiei de marketing

6. Formularea *obiectivelor și strategiilor de marketing*
7. Estimarea *rezultatelor*
8. Identificarea *variantelor alternative de strategii de marketing*

IV. Alocarea resurselor și controlul

9. *Programul de marketing*
10. *Stabilirea bugetului*
11. *Controlul*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

1. Misiunea organizației/firmei este scopul pentru care aceasta își începe activitatea. Pe parcursul existenței sale aceasta se poate modifica, fie datorită unor factori interni, fie datorită unor factori externi sau datorită unei combinații a acestora. Pentru a fi eficientă în desfășurarea activității sale o organizație trebuie să-și cunoască bine misiunea. Misiunea se definește ținând seama de cinci elemente distincte:

- istoria organizației și a realizărilor sale,
- preferințele actuale ale proprietarilor și managerilor (direcția în care aceștia doresc să orienteze organizația sau unitatea strategică de activitate etc.),
- conjunctura pieței,
- resursele organizației (în funcție de acestea se stabilește dacă misiunea este posibilă sau nu),
- capacitățile specifice activității organizației.

Misiunea organizației/firmei trebuie să răspundă cât mai clar la următoarele întrebări:

- În ce activitate este implicată firma?
- Cine sunt clienții acesteia? Care sunt segmentele de piață țintă?
- Care sunt principalele domenii de activitate strategică?
- De ce este firma implicată în activitatea respectivă?
- Care este aria geografică în care își desfășoară activitatea?
- Care sunt atuurile firmei?
- Ce fel de organizație este?
- Care este filosofia organizației?
- Care sunt perspectivele organizației?

2. Obiectivele de ansamblu ale organizației/firmei trebuie să rezulte din misiunea acesteia. Obiectivele de ansamblu indică performanțele pe care vrea să le obțină aceasta pe parcursul perioadei planificate. Aceste obiective trebuie să fie bine precizate de la bun început. Obiectivele trebuie să aibă următoarele caracteristici: să fie acceptabile, să fie flexibile, să fie măsurabile, să fie motivante, să fie clare, să fie fezabile (realiste), să fie compatibile.

Obiectivele de ansamblu ale unei organizații/firme pot fi cantitative (fiind exprimate prin indicatori precum cifra de afaceri, valoarea vânzărilor, volumul vânzărilor, rata de creștere a vânzărilor, cota de piață – de exemplu dobândirea poziției de lider pe piață –, profitul, productivitatea personalului și a capitalului etc.), calitative (fidelizarea clientelei, calitatea produselor, calitatea serviciilor oferite, calitatea tehnologiilor folosite, calitatea personalului, motivarea personalului, obiective vizând inovațiile tehnologice etc.) sau o combinație între obiective cantitative și obiective calitative.

Obiectivele de ansamblu ale unei organizații/firme sunt apoi detaliate în obiective specifice fiecărei unități strategice de activitate și apoi în obiective specifice fiecărui produs.

3. Auditul de marketing presupune verificarea sistematică a capacităților de marketing ale organizației/firmei, bazată pe o evaluare structurată și nepărtinitoare a mediului și a activităților.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ES04.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târă Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Această evaluare sistematică a modului de utilizare a resurselor de marketing ale organizației/firmei presupune culegerea, măsurarea, analiza și interpretarea informațiilor referitoare la *mediul extern și intern* al întreprinderii. Informațiile obținute trebuie să reflecte atât situația curentă, cât și tendințele.

Scopul principal al auditului de marketing este adunarea informațiilor necesare pentru a *identifica punctele forte și punctele slabe* ale organizației/firmei, *oportunitățile și amenințările* mediului extern. În situații de criză (scădere a volumului vânzărilor, pierdere a segmentelor de piață etc.), auditul de marketing se dovedește extrem de util pentru identificarea problemelor și se constituie într-o premisă a găsirii soluțiilor.

Auditul de marketing poate fi general, acoperind toate activitățile de marketing ale organizației/firmei sau poate fi concentrat pe una sau mai multe activități de marketing:

- **auditul mediului de marketing;** presupune analiza macromediului: mediul politic, mediul economic, mediul demografic, mediul tehnologic, mediul instituțional, mediul socio-cultural, mediul natural și analiza micromediului: clienții, concurenții, intermediarii, piața;
- **auditul strategiilor de marketing;** presupune analiza misiunii organizației/firmei, obiectivelor de marketing și strategiilor acesteia;
- **auditul organizării de marketing;** presupune analiza departamentului de marketing, analiza structurii acestuia, analiza eficienței acestuia și analiza legăturilor dintre departamentul de marketing și restul departamentelor din cadrul organizației/firmei;
- **auditul sistemelor de marketing;** presupune analiza sistemului informațional de marketing, analiza sistemului de planificare a activității de marketing, analiza sistemului de control a activității de marketing și analiza sistemului de dezvoltare a produselor noi;
- **auditul productivității marketingului;** presupune analiza rentabilității produselor, segmentelor de consumatori deservite, canalelor de distribuție și analiza costurilor activităților de marketing;
- **auditul mix-ului de marketing;** presupune analiza politicii de produs, politicii de preț, politicii de distribuție, politicii de promovare.

În funcție de *natura variabilelor* cu care întreprinderea se confruntă, auditul de marketing poate fi împărțit în *audit intern* și *audit extern*.

- **Auditul extern** se ocupă cu studiul variabilelor asupra cărora organizația/firma nu are control direct. În cadrul auditului extern este monitorizat mediul extern al organizației, atât macromediul, ce are o influență indirectă asupra activității acesteia, cât și micromediul.
- **Auditul intern** se ocupă cu studiul variabilelor asupra cărora organizația/firma are control direct, variabile legate de mediul intern al acesteia. În cadrul auditului intern sunt examinate obiectivele organizației, este evaluată poziția ei în raport cu



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale in mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban in Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educatie si Ocupare

concrenții și este analizată eficiența politicii de marketing (a strategiilor de piață, a mix-ului de marketing).

Auditul de marketing acoperă o arie largă de teme și presupune analizarea mediului de marketing, a misiunii și obiectivelor organizației/firmei, a strategiilor, a mix-ului de marketing, a sistemelor de marketing etc. Auditul de marketing este deseori bazat pe o serie de chestionare administrate personalului organizației (începând cu managementul organizației/firmei și continuând cu celelalte niveluri ierarhice), pe interviuri în rândul consumatorilor și al concurenților. Auditorul trebuie să compare punctele de vedere diferite ale diverselor departamente ale organizației/firmei, să observe diferențele între imaginea produsului în rândul consumatorilor și modalitatea în care este perceput acesta de către companie. De asemenea auditul de marketing presupune compararea rezultatelor obținute de organizație/firmă la un moment dat cu rezultate standard.

Auditul de marketing poate fi realizat pe mai multe căi:

- **de către organizație cu forțe proprii** – utilizează propriile resurse umane pentru realizarea auditului (în cazul în care aceasta dispune de cunoștințele și de experiența necesare efectuării auditului),
- **de către consultanți externi** (principalele avantaje ale utilizării consultanților externi țin de obiectivitatea analizei și de experiența în materie de audit a acestora) sau
- **de o echipă mixtă**, constituită din reprezentanți ai organizației și consultanți externi.

4. Analiza SWOT presupune concluzionarea analizei mediului extern și intern. Cu ajutorul acestei analize sunt separate, din multitudinea informațiilor colectate în timpul auditului de marketing, datele care sunt cu adevărat importante pentru evoluția produselor organizației/firmei pe piață.

Scopul principal al analizei SWOT este *identificarea oportunităților* și a *amenințărilor* mediului extern și a *punctelor forte* și a *punctelor slabe* ale organizației/firmei. Pornind de la identificarea punctelor slabe și a punctelor forte ale operațiunilor curente de marketing, trebuie să se poată face atât planificarea îmbunătățirilor necesare pentru corectarea punctelor slabe, cât și valorificarea punctelor forte, astfel încât organizația/firma să fie capabilă să profite de oportunitățile mediului și să evite amenințările.

Pe baza rezultatelor analizei SWOT se stabilesc obiectivele de marketing ale evoluției viitoare a întreprinderii și strategiile de marketing. Analiza SWOT este compusă din analiza mediului extern și din analiza mediului intern.

Analiza mediului extern presupune pe de-o parte investigarea mediului demografic, economic, tehnologic, politic, social, instituțional și cultural –, iar pe de altă parte investigarea clienților, concurenților, furnizorilor, prestatorilor de servicii, a organismelor publice. Scopul acestei analize este *identificarea oportunităților și amenințărilor*.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Identificarea oportunităților: Philip Kotler definea o oportunitate ca fiind un segment de piață caracterizat printr-o anumită nevoie pe care organizația/firma poate desfășura o activitate profitabilă. Nu toate oportunitățile sunt la fel de importante pentru o firmă, fiind foarte importante pentru aceasta să poată face o distincție între oportunitățile majore și oportunitățile minore.

Identificarea amenințărilor: Philip Kotler definea o amenințare ca fiind o piedică apărută ca urmare a unei tendințe sau a unei evoluții nefavorabile a mediului, care în absența unei acțiuni de piață defensive ar duce la scăderea vânzărilor sau a profitului.

Gradul de atractivitate a unei activități depinde de raportul dintre oportunitățile și amenințările mediului extern. În funcție de acesta activitățile unei organizații pot fi clasificate în:

- *activități ideale* ce presupun oportunități majore și amenințări minore,
- *activități speculative* ce presupun oportunități majore și amenințări majore,
- *activități mature* ce presupun oportunități majore și amenințări scăzute,
- *activități neechilibrate* ce presupun oportunități puține și amenințări majore.

Analiza mediului intern presupune o evaluare a resurselor proprii, a potențialului organizației astfel încât să se poată identifica punctele forte și punctele slabe ale acesteia. Analiza trebuie să fie făcută în raport cu organizațiile concurente. În general punctele forte trebuie să fie dezvoltate, iar punctele slabe trebuie să fie corectate sau eliminate.

În urma analizei SWOT organizația/firma trebuie să decidă:

1. care sunt oportunitățile pe care le va exploata și cum anume - utilizând puncte forte existente sau creându-și noi puncte forte.
2. care sunt metodele prin care poate să evite sau să înlăture amenințările.

5. Formularea ipotezelor: în cadrul acestei etape se presupune că, plecând de la analiza mediului, de la analiza de portofoliu și de la analiza SWOT, specialistul de marketing poate anticipa factorii cheie ai succesului viitor al organizației/firmei pe piață. Ipotezele sunt estimări ale evoluțiilor viitoare ale componentelor mediului (*de exemplu evoluția economiei în general: a PNB-ului, a ratei dobânzii, a inflației etc., evoluția pieței companiei: evoluția nivelului cererii etc., evoluția concurențelor etc.*). Ipotezele stau la baza obiectivelor și strategiilor de marketing ce vor fi propuse. Numărul ipotezelor formulate trebuie să fie cât mai mic, iar în cazul în care se poate face o planificare a activității de marketing fără să se țină cont de ipoteze, atunci precizarea acestora nu mai este necesară.

6.1 Obiectivele de marketing ale organizației/firmei trebuie să fie definite ținându-se seama atât de obiectivele de ansamblu ale întreprinderii, cât și de resursele acesteia: financiare, materiale, umane. Obiectivele de marketing trebuie să fie stabilite plecând de la faza anterioară, de analiză a situației firmei pe piață, astfel încât acestea să fie compatibile cu situația existentă – trebuie să se țină seama de oportunitățile și de amenințările mediului extern, precum și de punctele forte și punctele slabe ale organizației.

Obiectivele de marketing trebuie să fie bine precizate atât la nivel general, cât și pentru fiecare produs și pentru fiecare piață - țintă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: **Antreprenoriat social urban în Târă Barsei**

Cod mySMIS2021 proiect: **302213**

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Obiectivele strategice de marketing pot fi clasificate în:

- **obiective de piață** – obiective privind penetrarea unei piețe și obiective privind extinderea unei piețe.
- **obiective de produs** – obiective privind dezvoltarea unui produs și obiective privind diversificarea (lansarea de produse noi pe piețe noi).

Obiectivele de marketing pot fi cantitative sau calitative:

- **obiectivele cantitative** - pot viza cifra de afaceri, cota de piață absolută și cota de piață relativă, gradul de acoperire a pieței, costurile specifice funcției de marketing, notorietatea mărcii etc.
- **obiectivele calitative** pot viza ameliorarea imaginii organizației sau ameliorarea imaginii unui produs, procesul de inovație etc.

Pentru o corectă formulare a obiectivelor de marketing este bine să se specifice elementul propus, valoarea care i se atribuie și intervalul de timp (*exemplu: creșterea vânzărilor pentru produsul X cu 20% până la sfârșitul anului patru*).

O condiție importantă este ca obiectivele de marketing stabilite să fie coerente, realizabile și motivante.

6.2 Strategiile de marketing sunt un ansamblu structurat de activități de marketing desfășurate de organizație/firmă pentru a-și atinge obiectivele de marketing propuse. Formularea strategiilor de marketing se face pe baza rezultatelor analizei de portofoliu, analizei SWOT, analizei Gap, de asemenea ținând cont de matricea Ansoff (matricea produs / piață) etc.

7. Estimarea rezultatelor - scopul acestei etape este să determine implicațiile financiare rezultate în urma adoptării strategiilor de marketing. Pentru a putea estima rezultatele ce vor fi obținute în urma aplicării strategiilor de marketing trebuie făcută o analiză a structurii veniturilor și cheltuielilor generate de punerea în practică a acestora (analiza trebuie făcută în trei variante: varianta optimistă, varianta cea mai probabilă și varianta pesimistă). În cazul în care analiza financiară indică faptul că strategiile nu vor produce rezultatul așteptat atunci organizația/firma trebuie să caute noi variante strategice.

8. Identificarea variantelor Alternative de strategii de marketing - variantele alternative de strategii de marketing sunt utile atât în cazul în care în etapa anterioară de estimare a rezultatelor s-a constatat că strategiile inițiale sunt ineficace, cât și în cazul în care analiza a indicat că strategiile inițiale sunt în măsură să ducă la stabilirea obiectivelor propuse – în acest caz cu ajutorul variantelor alternative de strategii se verifică dacă rezultatele nu pot fi îmbunătățite, se caută varianta cea mai eficientă. Deseori pot să apară situații neprevăzute: oportunități nebănuite sau amenințări care nu au putut fi luate în calcul – în acest caz este bine ca firma să fie pregătită atât pentru a beneficia de ocaziile ivite, cât și pentru a putea diminua efectul schimbărilor negative (de exemplu se pot concepe diverse scenarii).

9. Programul de marketing - în cadrul programului sunt descrise metodele practice de punere în aplicare a strategiilor alese, sunt prezentate tacticile utilizate de organizație. Programul de marketing trebuie să cuprindă procedurile precise de execuție a activităților,



UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale
2014-2020**Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială****Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban****Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei****Cod mySMIS2021 proiect: 302213****Beneficiar:** Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare**

succesiunea operațiunilor – activităților, trebuie să indice responsabilul pentru fiecare activitate (departament, persoană), scadențele și costurile aferente.

10. Stabilirea bugetului se face în funcție de programul de marketing. Există două etape importante în determinarea bugetului de marketing: întâi se stabilește mărimea bugetului, iar apoi acesta este împărțit pe produse, pe grupe de clienți pe elemente ale mixului de marketing, pe obiective.

Stabilirea mărimii bugetului de marketing ar trebui efectuată în funcție de obiectivele de marketing. După stabilirea valorii bugetului activității de marketing acesta este defalcat pe următoarele domenii: distribuție, publicitate clasică, promovarea vânzărilor, marketing direct, servicii oferite clienților, activitatea de cercetare a pieței. Bugetul se stabilește pentru fiecare unitate strategică de activitate și pentru fiecare piață țintă. Bugetul este apoi împărțit pe trimestre și pe luni pentru a fi mai ușor de urmărit și analizat rezultatele.

11. Controlul - activitatea de control se desfășoară periodic pentru a evalua rezultatele și pentru a verifica modul în care obiectivele și strategiile propuse sunt îndeplinite. De asemenea este urmărit modul în care programul de marketing este pus în practică pentru a putea corecta eventualele erori.

Nivelul	Tipul de plan	Obiective și mijloace	Planuri incluse
Direcția generală ↓	Planul de afaceri al firmei ↓	Obiective generale Ansamblul tuturor mijloacelor	Plan de producție Plan de cercetare & dezvoltare Plan de aprovizionare-desfacere Plan de personal Plan financiar Plan de marketing
Director de marketing ↓	Planul de marketing ↓	Obiective de marketing Mixul de marketing	Plan de produse Plan de distribuție Plan de prețuri Plan de comunicație
Funcția comunicații ↓	Plan de comunicație ↓	Obiective comunicaționale Mix-ul de comunicație	Plan de promovare Plan de relații publice Plan de publicitate
Sub-funcția publicitate	Plan de publicitate	Obiective publicitare	Plan media Plan de creație



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

CAPITOLUL 4 GESTIONAREA AFACERII

4.1 Înregistrarea structurii de economie socială

Ministerul Muncii și Solidarității Sociale are un compartiment dedicat economiei sociale și o adresă unică de contact: intreprinderisociale@mmuncii.ro. Compartimentul funcționează în cadrul Direcției Politici de Ocupare Competențe și Mobilitate Profesională și are sarcina de a elabora politicile și strategiile în domeniul economiei sociale, de a promova și sprijini întreprinderile sociale și, de asemenea, de a furniza informații specifice persoanelor fizice și juridice interesate.

Statutul de întreprindere socială se recunoaște prin dobândirea unui atestat de întreprindere socială. Persoanele juridice de drept privat, pot solicita un atestat de întreprindere socială, dacă actelele de înființare și funcționare conțin prevederi prin care se demonstrează faptul că:

- activitatea desfășurată are scop social;
- respectă principiile economiei sociale;
- respectă următoarele criterii:
 - a) acționează în scop social și/sau în interesul general al comunității;
 - b) alocă minimum 90% din profitul realizat scopului social și rezervei statutare;
 - c) se obligă să transmită bunurile rămase în urma lichidării către una sau mai multe întreprinderi sociale;
 - d) aplică principiul echității sociale față de angajați, asigurând niveluri de salarizare echitabile, între care nu pot exista diferențe care să depășească raportul de 1 la 8.

Persoanele juridice de drept privat trebuie să depună sau să transmită prin postă cu confirmare de primire la agenția județeană pentru ocuparea forței de muncă, respectiv a municipiului București, în a cărei rază teritorială își au sediul, următoarele documente:

1. Cerere pentru acordarea atestatului completată conform modelului prevăzut în anexa nr. 2 la normele metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 219/2015 privind economia socială sau, după caz, în anexa nr. 6, în situația în care se solicită concomitent și acordarea mărcii sociale.
2. Actele de înființare și funcționare, în copie, certificate pentru conformitate cu originalul de către reprezentantul legal sau de către persoana împuternicită în acest scop, care să conțină o serie de prevederi din care să reiasă faptul că întreprinderea are scop social și respectă principiile și criteriile economiei sociale, iar activitatea desfășurată servește scopului social ales.

Termenul de soluționare a cererii este de 30 de zile calendaristice de la data înregistrării documentației. Termenul poate fi prelungit o singură dată, motivat, pentru 15 zile calendaristice.

Când cererea și documentația primită sunt incomplete, solicitantul are la dispoziție încă 30 de zile calendaristice pentru a le complete.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Atestatul este valabil 5 ani și se poate prelungi succesiv pentru încă 5 ani.

Poți solicita concomitent acordarea atestatului social și a mărcii sociale, iar obținerea mărcii sociale este condiționată de obținerea atestatului de întreprindere social (se va completa cererea tip prevăzută în anexa 6 a normelor metodologice).

Nu se percep taxe pentru emiterea atestatului sau a mărcii sociale.

Poți obține marca socială doar dacă ai obținut și atestatul de întreprindere social.

Cum poți prelungi valabilitatea atestatului de întreprindere socială?

Trebuie să depui sau să transmiți prin poștă cu confirmare de primire, cu cel puțin 45 de zile calendaristice înainte de data expirării atestatului, dar nu mai mult de 60 de zile calendaristice, la agenția județeană pentru ocuparea forței de muncă respectiv a municipiului București, în a cărei rază teritorială întreprinderea socială își are sediul, următoarele documente:

1. Cerere pentru prelungirea atestatului, completată conform anexei nr. 4 din normele metodologice de aplicare a prevederilor Legii. Nr.219/2015 privind economia socială;
2. Actele de înființare și funcționare (prevăzute în normele metodologice), în copie, certificate pentru conformitate cu originalul de reprezentantul legal sau de persoana împuternicită în acest scop;
3. Atestatul de întreprindere socială, în original.

Atestatul de întreprindere socială se suspendă de către agențiile județene de ocupare a forței de muncă, în următoarele situații:

1. la solicitarea întreprinderii sociale;
2. în situația în care întreprinderea socială nu a comunicat agenției de ocupare a forței de muncă orice modificare ale actelor de înființare sau constitutive, în termen de 15 zile de la modificare;
3. în situația în care nu respecta cumulativ următoarele obligații:
 - de a comunica agenției de ocupare orice modificări ale actelor de înființare sau constitutive, în termen de 15 zile de la modificare;
 - de a comunica agenției de ocupare rapoartele de activitate și situațiile financiare anuale;
 - de a publica, în extras, în termen de 3 luni de la încheierea anului calendaristic, raportul social anual privind activitatea desfășurată și situațiile financiare anuale în Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale gestionat de ANOFM;
4. întreprinderile sociale nu permit accesul personalului cu atribuții de control al agențiilor de ocupare, precum și al altor instituții și organe de control, în vederea exercitării de către aceștia a atribuțiilor de control potrivit prevederilor legale și să prezinte la solicitarea acestora toate informațiile, datele și documentele necesare în vederea exercitării controlului.

Statutul de întreprindere socială de inserție se certifică prin acordarea mărcii sociale. Marca socială cuprinde certificatul care atestă statutul de întreprindere socială de inserție, cu o



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

valabilitate de 3 ani de la data emiterii, precum și elementul specific de identitate vizuală, care se aplică în mod obligatoriu asupra produselor realizate sau a lucrărilor executate ori a documentelor care demonstrează prestarea unui serviciu.

Instrucțiunile de utilizare a elementului specific de identitate vizuală sunt prevăzute în manualul de identitate vizuală, în conformitate cu Ordinul nr. 1986 din 04.10.2016 al ministrului muncii, familiei, protecției sociale și persoanelor vârstnice.

Marca socială este forma de certificare a întreprinderilor sociale de inserție în scopul recunoașterii contribuției directe a acestora la realizarea interesului general și/ sau la îmbunătățirea situației grupului vulnerabil.

Întreprinderea socială de inserție este întreprinderea socială care:

1. are permanent, cel puțin 30% din personalul angajat aparținând grupului vulnerabil, astfel încât timpul de lucru cumulat al acestor angajați să reprezinte 30% din totalul timpului de lucru al tuturor angajaților;
2. are ca scop lupta împotriva excluziunii, discriminărilor și șomajului prin inserția socioprofesională a persoanelor defavorizate.

Care este procedura pentru acordarea mărcii sociale?

Întreprinderea socială de inserție, respectiv întreprinderea socială care a obținut atestatul, depune sau transmite prin poștă, cu confirmare de primire, la agențiile de ocupare în a căror rază teritorială își are sediul, următoarele documente:

1. cerere pentru acordarea mărcii sociale, completată după modelul prevăzut în anexa nr. 6 la normele metodologice;
2. situația privind personalul angajat cu contract individual de muncă, conform modelului prevăzut în anexa nr. 7 la normele metodologice;
3. contractele individuale de muncă ale persoanelor aparținând grupului vulnerabil, în copie;
4. documentele care atestă apartenența la grupul vulnerabil, în copie.

Termenul de soluționare este de 30 de zile calendaristice de la data înregistrării documentației complete.

Marca socială se consideră acordată de la data emiterii certificatului. Certificatul se identifică prin serie, număr și data eliberării și se tipărește în format tipizat. Certificatul se acordă pe o perioadă de 3 ani și nu se percep taxe.

Marca socială se suspendă de către agențiile de ocupare în următoarele situații:

1. la solicitarea expresă a întreprinderii sociale de inserție certificate, la data solicitată de către aceasta;
2. în situația în care nu fost respectate criteriile de întreprindere socială de inserție, așa cum sunt definite de lege;
3. în situația în care nu a fost îndeplinită obligația de a asigura, pentru persoanele angajate, care fac parte din grupul vulnerabil, măsuri de acompaniament care să asigure inserția profesională și socială;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

4. în situația în care angajatorul nu a respectat obligația de a transmite documentele care atestă apartenența la grupul vulnerabil agenților de ocupare, în termen de 5 zile de la data la care se demonstrează că persoana angajată aparține grupului vulnerabil sau, după caz, de la data la care au intervenit modificări în documentele furnizate;
5. în situația în care nu se comunică în termen de 15 zile modificarea actelor de înființare sau a actelor constitutive;
6. în situația în care nu se transmite, în termen de 3 luni de la încheierea anului calendaristic, raportul social anual privind activitatea desfășurată și situațiile financiare anuale în Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale;
7. în situația în care nu se permite accesul organelor de control prevăzute de lege și nu se prezintă toate informațiile, datele și documentele necesare în vederea realizării controlului;
8. în situația în care a fost suspendat atestatul.

Când se retrage marca socială?

1. la data constatării încălcării unuia dintre criteriile de acordare a atestatului de întreprindere socială;
2. la expirarea termenelor referitoare la suspendarea mărcii sociale, respectiv:
 - la peste 12 luni de la comunicarea suspendării certificatului, atunci când suspendarea mărcii sociale se realizează la solicitarea expresă a întreprinderii sociale;
 - la peste 30 de zile de la comunicarea suspendării mărcii sociale, dacă întreprinderile sociale nu dovedesc înlăturarea cauzelor care au stat la baza măsurii de suspendare a mărcii sociale și nu fac dovada plății amenzilor stabilite;
 - în situația în care a fost retras atestatul, la data retragerii acestuia.

Cum sprijină statul structurile economiei sociale?

Întreprinderile sociale de inserție pot beneficia de următoarele facilități din partea autorităților administrației publice locale:

- atribuirea unor spații și/sau terenuri aflate în domeniul public al unităților/ subdiviziunilor administrativ-teritoriale, cu respectarea prevederilor legale, în scopul desfășurării activităților pentru care le-a fost acordată marca socială;
- sprijin, în promovarea produselor realizate și/sau furnizate, serviciilor prestate ori lucrărilor executate în comunitate, precum și în identificarea unor piețe de desfacere a acestora;
- sprijin în promovarea turismului și activităților conexe acestuia, prin valorificarea patrimoniului istoric și cultural local;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- scutiri de taxe acordate în conformitate cu prevederile Legii nr. 227/2015 privind Codul Fiscal, cu modificările și completările ulterioare, astfel: întreprinderile sociale de inserție nu datorează impozit/taxă pe clădiri pentru clădirile deținute și pentru terenurile deținute sau utilizate;
- alte facilități și scutiri de taxe și impozite acordate de autoritățile administrației publice locale, în condițiile legii;
- contracte rezervate: Autoritățile contractate pot poate rezerva dreptul de participare la procedura de atribuire doar unităților protejate autorizate și întreprinderilor sociale de inserție - Legea Nr. 98/2016 privind achizițiile publice, cu completările și modificările ulterioare;
- sprijin pentru consolidarea economiei sociale acordat prin Programul Operațional Capital Uman (POCU) - Axa prioritară 4: Incluziunea socială și combaterea sărăciei, Prioritatea de investiții 9v : Promovarea antreprenoriatului social și a integrării vocaționale în întreprinderile sociale și economia socială și solidară pentru a facilita accesul la ocuparea forței de muncă;
- măsuri de sprijin, de natura ajutorului de stat, ce vor fi aprobate prin acte specifice, cu respectarea prevederilor comunitare și naționale în materie de ajutor de stat;
- îndrumare metodologică acordată de către agențiile județene pentru ocuparea forței de muncă, respectiv a municipiului București;
- facilități pentru angajarea de tineri cu risc de marginalizare socială, în conformitate cu Legea nr. 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă, cu modificările și completările ulterioare.

4.2 Gestionarea actelor și documentelor

Un **document** se definește ca un pachet de date structurate în scopuri informaționale, o colecție de indicatori și reguli care pot angaja simultan un număr de diferite componente informatice și de acțiuni. Mai putem identifica și o altă definiție – dată de ISO: documentul este un “ansamblu coerent și finit de informații structurate, lizibile și cu destinație precisă aflat pe un anumit suport”.

Gestionarea documentelor într-o manieră nouă, sistematică și legată de tehnologia informației este modalitatea în care societățile încearcă să facă față tendințelor impuse de era informației.

Prima etapă în procesul de gestionarea a documentelor este poate fi: fie acela al *elaborării documentelor* interne, fie acela al *primirii documentelor* provenite din mediul extern organizației.

În etapa de elaborare a documentelor este bine ca liderul organizației să instituie reguli clare și ferme de redactare, care să conducă la o armonizare în modul de întocmire a documentelor. Reguli și chiar proceduri în această materie, există în toate organizațiile publice, chiar dacă ele comportă variații de la directive exacte și precise, până la forme mai vagi sau chiar cutumiare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târa Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Se recomandă astfel un model bazat pe 5 reguli de aur:

- în cuprinsul antetului sau subsolului se vor menționa datele primare de identificare ale organizației (denumire, adresă, telefon, fax, email) precum și o dată de creare a documentului;
- documentele se semnează de cel puțin o persoană – conducătorul organizației (de regulă, cel puțin al doilea exemplar cuprinde mențiunea întocmirii, avizării, aprobării etc. de către toate persoanele implicate);
- documentele se întocmesc în cel puțin 2 exemplare, astfel încât organizația să dețină un exemplar în arhiva sa;
- documentele trebuie concepute pe sistem introducere – cuprins - concluzie sau sumarizare;
- fiecare document presupune un plan de creare al acestuia pentru a se integra în seria de obiective și activități ale organizației (chestiuni legate de competență).

Procesarea, crearea (conceperea) și clasarea documentelor necesită o organizare rațională care să asigure o manieră de tratare unitară a documentelor, o uniformitate a formularisticii, respectarea aceluiași reguli de clasare, etc., toate acestea fiind menite să confere coerență acțiunii administrative.

Fiecare organizație/firmă sau fiecare departament al acesteia își creează un sistem de păstrarea a documentelor. Acesta presupune aranjarea documentelor într-o anumită ordine, potrivit unor reguli predefinite și preaprobată, în vederea asigurării conservării lor în bune condiții și pentru a fi ușor identificate, în vederea obținerii informațiilor necesare la un moment viitor în timp. Arhiva reprezintă deci „totalitatea documentelor stocate în format hârtie dintr-o organizație, potrivit unor reguli predefinite”.

Cadrul legal privind arhivarea documentelor emise de către autoritățile românești cuprinde:

- Legea nr. 16/1996 a Arhivelor Naționale, cu modificările și completările ulterioare;
- instrucțiuni privind activitatea de arhivă la creatorii și deținătorii de documente, aprobate de conducerea Arhivelor Naționale prin ordin;
- Legea nr. 82 /1991 privind contabilitatea, cu modificările și completările ulterioare, (pentru documentele financiar contabile);
- Legea nr. 135 /2007 privind arhivarea documentelor în forma electronică.

4.3 Administrarea / Gestionarea resurselor organizatorice

Succesul sau insuccesul unei organizații ține de accesul la resurse și de modul în care managementul gestionează resursele companiei și anume: resursele umane, resursele materiale, resursele financiare, resursele informaționale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Toate aceste resurse sunt limitate și greu accesibile într-o economie în care mediul concurențial este din ce în ce mai aprig, ceea ce pune mereu presiune pe management să previzioneze, planifice, organizeze, controleze, evalueze activitatea organizației într-un mod care să permită atingerea obiectivelor planificate.

Tipuri de resurse

Resursele umane reprezintă o resursă specială, de activitatea cărora depind toate celelalte elemente implicate în procesul producției, cercetării, chiar și tehnologic. Succesul organizației ține de capacitatea atragerii celor mai performanți angajați în domeniul în care aceasta își desfășoară activitatea. Managementul resurselor umane reprezintă managementul diferitelor activități, proiectate pentru a crește eficiența forței de muncă a unei organizații, în vederea îndeplinirii obiectivelor acesteia.

Într-un număr tot mai mare de organizații, managerii resurselor umane participă direct la formularea și implementarea strategiilor, iar acest lucru demonstrează tendința conform căreia resursele umane devin un element strategic pentru succesul organizației.

Departamentul de resurse umane din cadrul unei companii are un rol crucial în manifestarea unui comportament responsabil din punct de vedere social într-o firmă. „Omul este singura resursă aflată la dispoziția omului care poate fi dezvoltată”, iar „oamenii trebuie considerați ca resurse. Managerii și muncitorii reprezintă împreună resursele umane ale unei organizații”.

Individul, prin structura sa, prin sentimente, mentalitate, cultura, motivație, dorințe și, în special, prin conștiința de sine reprezintă marea necunoscută a unui sistem, ce poate împiedica sau, dimpotrivă, potenta o acțiune, un proces, o activitate. Prin natura sa de ființă socială, omul este învățat să trăiască și să acționeze în colectivitate, făcând parte din anumite grupuri de care se simte mai mult sau mai puțin atașat, grupuri care, la rândul lor, interacționează cu alte grupuri, depinzând de unele și exercitând influențe asupra altora. Prin urmare, inițierea și desfășurarea cu succes a activităților diferitelor organizații depind într-o măsură covârșitoare de gradul în care este înțeles, motivat și coordonat factorul uman.

Importanța *resurselor materiale* ale unei firme sau organizații este dependentă de diferiți factori. Printre acești factori sunt: tipul afacerii, scopul urmărit, circumstanțele economice și modul în care funcționează firma. În unele cazuri, cumpărarea poate funcționa într-o manieră superficială fără să pună în pericol profitul firmei. Aceste situații sunt totuși excepții. Excepții similare pot fi făcute în marketing, finanțe și alte funcții ale afacerilor.

Eficiența unei firme este în strânsă corespondență cu disponibilitatea părților componente și a materialelor necesare obținerii produsului finit, în cantitatea potrivită, calitatea potrivită și cu mărimea prețului acestora. Eșecul în una dintre aceste dimensiuni sporește costul și descrește prețul, putând chiar dezvolta o criză economică.

Resursele informaționale. Resursele informaționale ale întreprinderilor cuprind ansamblul informațiilor disponibile (obținute și/sau generate) și refolosibile. Supraviețuirea firmelor, adaptarea lor la un mediu tot mai dinamic și complex sunt condiționate de resursele informaționale de care dispun, de capacitatea de a le îmbogăți continuu.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târnava Borei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

În consecință, întreprinderile trebuie să-și organizeze un sistem eficient de captare, prelucrare, stocare și transmitere a informațiilor, transformându-le în resurse disponibile și reutilizabile, în vederea unei fundamentări corespunzătoare a deciziilor privind activitatea curentă și de perspectivă.

Devine de domeniul evidenței că acele firme care reușesc să maximizeze oportunitățile create de stăpânirea capitalului informațional, pot crea o oportunitate marginală care să le permită să se mențină înaintea rivalilor lor. În acest context, problema informațiilor trebuie abordată atât din punct de vedere static, cât și dinamic.

Resursele financiare. Pentru a face bani este nevoie de bani. Pentru derularea unei afaceri sunt necesare resurse financiare și o bună administrare a acestora, astfel încât afacerea să-și atingă potențialul deplin. Cantitatea de bani necesară nu se rezumă doar la sumele de care este nevoie pentru închirierea sau cumpărarea spațiului destinat desfășurării activității, pentru achiziționarea de echipamente și cumpărarea stocului inițial. Există multe alte costuri care cer cantități considerabile de bani, cerințele de capital variind în funcție de natura activității, mărimea firmei și amplasamente. Resursele financiare sunt o componentă a patrimoniului din cadrul unei firme, iar o bună gestionare a acestora este necesară în diferite etape ale activității sale.

Gestionarea eficientă a resurselor

Gestionarea eficientă a resurselor disponibile se face printr-o bună disciplină și o abordare diferită a lucrurilor din punct de vedere managerial. Cea mai des întâlnită greșală a unui manager, ține de limitarea doar la experiențele trăite și la abordarea lucrurilor din propriul punct de vedere. Un manager de succes, pe lângă o persoană rațională, trebuie să fie și o persoană creativă, care să vadă lucrurile out of the box, care să-i permită să identifice cele mai optime soluții pentru deciziile pe care urmează să le ia.

Un alt aspect important pentru o bună gestionare a resurselor ține de instrumentele de management care trebuie înțelese și aplicate corect. Cele mai importante instrumente de management pe care ar trebui să le folosească managementul organizației/firmei sunt:

- planul de afaceri, care ține de planificarea strategică și de evaluarea modului în care sunt atinse obiectivele planificate;
- bugetarea și execuția bugetară, care se referă la planificarea strategică și evaluarea modului în care sunt atinse țintele bugetare;
- fluxul de numerar, care urmărește monitorizarea și planificarea pe termen scurt a modului cum vor fi gestionate resursele financiare în așa fel ca să nu permită intrarea afacerii în incapacitate de plată;
- evaluarea personalului, care are ca scop monitorizarea modului în care sunt exercitate sarcinile și responsabilitățile aferente fișei de post cât și modul în care sunt atinse obiectivele individuale;
- rapoartele aferente activității operaționale (vânzări, marketing, achiziții, producție, livrare), care țin de fluxul informațional și au scopul de a observa și determina tendințele



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

atat în interiorul, cât și în afara companiei. Informațiile din rapoarte permit identificarea lucrurilor care ar putea avea un impact pozitiv sau negativ asupra organizației.

4.4 Rezolvarea problemelor apărute în gestionarea unei afaceri

Problemele unei afaceri pot fi cauzate de surse externe sau de surse interne. Sursele externe pot fi crizele economice sau politice, modificări legislative majore care afectează industria în care operează compania, devalorizarea bruscă a monedei de referință față de cele internaționale, anumite evoluții sau revoluții tehnologice sau de altă natură care schimbă fundamental modul de a funcționa al unei industrii sau a alteia.

Chiar dacă acestea sunt elemente semnificative de influență pentru orice afacere, aproape niciodată problemele unei companii nu sunt în exclusivitate generate de acești factori externi. Mai mult, putem spune că factorii externi, care nu sunt controlabili (și uneori nu sunt nici predictibili) duc la eșecul unei afaceri numai în măsură în care există și niște factori interni corelați. Altfel, ar fi oarecum paradoxal să vedem că, și într-o perioadă de criză extrem de dură, sunt totuși companii care supraviețuiesc, ba chiar și afaceri care continuă să crească și să fie profitabile.

Cauzele interne care contribuie la eșecul unei afaceri sunt de mai multe tipuri, dar în principal, ele se grupează în jurul problemelor de management și de leadership. Mai ales în mediul antreprenorial tipic, fondatorul organizației este în același timp și managerul general al acesteia, dar și liderul informal al ei. Putem structura aceste probleme în trei categorii, toate strâns legate de activitatea antreprenorială propriu-zisă:

Probleme strategice

- greșeli în gestionarea relațiilor cu clienții sau furnizorii, dar și cu alți parteneri. Una dintre cele mai frecvente erori, în această categorie, este acceptarea unor condiții nerezonabile în relația cu furnizorii foarte importanți sau cu clienții cheie. Există riscul de a sufoca o afacere complet, dacă această este prinsă la mijloc între niște prețuri mari și lipsa termenelor de plată din partea furnizorilor și niște condiții foarte dure ale clienților, din punct de vedere al prețului și al termenului de plată.
- lipsa unor „planuri B”: deși antreprenorii văd, zi de zi, că lucrurile nu merg întotdeauna așa cum au fost planificate, aceștia refuză de cele mai multe ori să planifice pentru asemenea contingente, situație în care orice criză, schimbare de reglementări sau orice alte modificări rapide în piață prind antreprenorul și organizația pe nepregătite;
- fixarea pe un produs sau serviciu care este o „idee” a antreprenorului mai curând decât o oportunitate reală de business;
- erorile de apreciere cu privire la piața sau nișa relevantă pentru activitatea companiei. Prea multe organizații nu reușesc să se focalizeze pe produsele care aduc profitabilitate, pentru că încearcă să realizeze volume de afaceri din ce în ce mai mari bazate pe produse de margine mică, ceea ce nu aduce profituri, în schimb poate face ca firma să rămână rapid fără cash;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- diversificarea activității organizației în zone care nu sunt deloc relaționate cu activitatea de bază. Aceasta este o tentativă importantă pentru mulți antreprenori și poate duce la utilizarea cashflow-ului produs de partea viabilă a firmei să fie risipit în proiecte de dezvoltare prin diversificare ce nu sunt bazate pe vreo sinergie sau pe vreo relaționare;
- concentrarea pe un proiect prea mare: antreprenorii au aspirații înalte și, uneori, se lansează (împreună cu întreaga echipă, cu întreaga firmă) în proiecte mult peste posibilitățile lor și fără a verifica implicațiile de cash-flow. De prea multe ori, acest mare proiect este și ultimul pentru antreprenorii care procedează în acest mod.

Probleme de management

- lipsa experienței și abilităților de management. Aici este o problemă la fel de veche cât istoria antreprenorială modernă, pentru că în general, la start-up, antreprenorul își asumă, de facto, rolul de manager general, dar și pe acela de director de resurse umane (uneori și director de marketing, director financiar și director de operațiuni). Ceea ce este poate rezonabil în momentul start-ului, devine nerezonabil atunci când organizația s-a dezvoltat deja suficient, dar managerul realizează în continuare, de unul singur, toate aceste activități de management, deși ar fi trebuit să își construiască deja o echipă. Pe măsură ce organizația crește, antreprenorul trebuie să își schimbe și el semnificativ stilul de management, iar dacă nu reușește, atunci ar trebui, pentru binele afacerii, să facă un pas în spate și să își angajeze un manager;
- lipsa unui departament financiar consistent cu o activitate completă, inclusiv planificare și management financiar: de cele mai multe ori, în afacerile antreprenoriale (chiar și în cele care au ajuns la anumite volume de afaceri semnificative, număr mare de angajați și o structură complexă de business), funcția financiară a organizației nu este nimic mai mult decât cea de contabilitate, iar acest lucru este extrem de periculos și trebuie rezolvat cât mai rapid în procesul de dezvoltare a afacerii, prin angajarea unui director financiar competent;
- o problemă importantă în afacerile antreprenoriale este că, nu de puține ori, acestea schimbă frecvent oamenii din echipa de conducere, fie pentru că ei nu colaborează suficient de bine cu managerul, fie pentru că nu sunt remunerați la nivelul lor de competență și experiență, fie pentru alte motive (uneori, din cauza nepotismului care există în multe companii antreprenoriale); aceste schimbări frecvente sunt extrem de periculoase, pentru că în anumite situații, oamenii care pleacă sunt singurii care înțelegeau afacerea.

Luarea deciziilor manageriale

O decizie este o alegere între două sau mai multe alternative. Decizia, componentă primară a sistemului decizional, constituie un element esențial al managementului, fiind instrumentul sau specific de exprimare. În fond, nivelul calitativ al conducerii unei organizații se manifestă prin deciziile elaborate și aplicate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

În management, decizia are un rol extrem de important: permite desfășurarea eficientă a activității organizației în concordanță cu mediul în care aceasta funcționează, stabilirea și realizarea obiectivelor prevăzute. Deciziile manageriale, spre deosebire de deciziile generale, se referă la misiunea, strategiile și politică pe termen lung ale firmei, coordonarea principalelor domenii de activitate, atingerea eficienței dorite, soluționarea și medierea conflictelor, măsuri de maximă importanță pentru viitorul firmei.

Managerii iau decizii care privesc grupuri de persoane sau chiar organizația în ansamblul său și antrenează resurse însemnate. Efectul acestor decizii poate fi resimțit în prezent sau pe termen mai lung și uneori se răsfrânge chiar și asupra carierei celui care le adoptă.

Decizia managerială trebuie să îndeplinească o serie de cerințe de raționalitate:

- să fie fundamentată științific, adică să se bazeze pe folosirea unui instrumentar științific adecvat;
- să fie împuternicită, adică să fie adoptată de persoana care are sarcini în acest sens, care are cunoștințele, calitățile și aptitudinile necesare fundamentării respectivei decizii;
- să fie clară, concisă și necontradictorie, adică să permită o înțelegere corectă a deciziei;
- să fie oportună, adică să se încadreze în perioada optimă de elaborare și operaționalizare;
- să fie eficientă, adică să coreleze raportul dintre efectul obținut și efortul făcut;
- să fie completă, adică să cuprindă toate elementele necesare înțelegerii corecte și, mai ales, implementării deciziei.

Adoptarea deciziilor impune stabilirea unor responsabilități clare pentru toți cei implicați în acest proces. La baza acestor responsabilități stau diverse principii. Unul dintre aceste principii se bazează pe doi factori principali: sfera deciziei și nivelul de management.

Sfera deciziei reflectă partea din sistemul de management influențată de decizie. Cu cât această parte este mai mare, cu atât sfera deciziei este mai largă.

Din punct de vedere al nivelului de management identificăm în piramida managerială nivelul de vârf, cel mijlociu și cel inferior. Principiul pentru desemnarea persoanei responsabile de luarea deciziei este următorul: cu cât sfera deciziei este mai largă, cu atât va fi mai înalt nivelul de management care va lua respectiva decizie.

Identificarea problemei existente. Această etapă este hotărâtoare pentru procesul decizional. În multe situații se apreciază că trecerea rapidă peste această etapă sau incapacitatea de a sesiza corect adevăratele probleme este principala cauză a eșecului managerial. Mai mult chiar, se consideră că încercarea de a găsi un răspuns bun la o problemă falsă este inutilă sau chiar dăunătoare.

Identificarea soluțiilor. După identificarea problemei, managerii caută soluții posibile de rezolvare. Pentru că sunt puține probleme care pot fi rezolvate într-un singur mod, se caută soluții alternative. Numărul de alternative disponibile pentru rezolvarea problemei este influențat de:

- factori de autoritate (de exemplu: un manager de nivel superior poate să-i spună managerului plasat pe o poziție ierarhic inferioară că o anumită alternativă nu este fezabilă);



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- factori biologici sau umani (de exemplu: factorul uman din organizație poate să nu fie corespunzător pentru punerea în aplicare a anumitor alternative);
- factori fizici (de exemplu: facilitățile fizice ale organizației pot fi inadecvate pentru anumite alternative);
- factori tehnologici (de exemplu: nivelul tehnologiei din organizație poate fi inadecvat pentru anumite alternative);
- factori economici (de exemplu: anumite alternative pot fi prea costisitoare pentru organizație).

Alegerea celei mai favorabile soluții. Decidenții pot alege cea mai avantajoasă soluție numai după ce au examinat foarte atent fiecare alternativă.

Această evaluare trebuie să cuprindă trei etape:

- în primul rând, decidenții trebuie să enumere, cât mai corect posibil, efectele potențiale ale fiecărei alternative, ca și cum alternativa ar fi fost deja aleasă și implementată;
- în al doilea rând, ei trebuie să estimeze probabilitatea de apariție a fiecărui efect;
- în al treilea rând, păstrând în centrul atenției obiectivele organizației, decidenții trebuie să compare alternativele probabile pe baza efectului estimat ponderat cu probabilitatea lui de apariție.

Implementarea soluției. În această etapă este foarte important să sprijinim deciziile adoptate prin acțiuni adecvate.

Evaluarea deciziei. Procesul decizional nu se încheie, așa cum s-ar putea crede, cu etapa anterior prezentată. După implementarea soluției alese, decidenții trebuie să culeagă informații și, în cazul în care nu se ajunge la soluționarea problemei identificate, vor trebui să caute și să pună în aplicare o nouă alternativă. Evaluarea este necesară pentru a vedea progresele care se fac. Este necesar ca managerul să aibă prin feedback informațiile ce vor atesta dacă rezultatele sunt pozitive sau negative și, pe această bază, să introducă ajustările și corecțiile care se impun.

Evaluarea îl ajută pe manageri să învețe din experiența practică și, astfel, să dezvolte capacitatea lor de a planifica și a lua decizii. Managerii nu trebuie să se simtă vinovați atunci când factori sau evenimente neprevăzute solicită acțiuni de corecție și ajustare. Acestea trebuie considerate normale. Compararea rezultatelor cu obiectivele, stabilirea diferențelor și identificarea cauzelor ce le-au determinat, caracterizează începutul unui nou ciclu decizional.

Situația de risc. În acest caz, decidenții dispun de anumite informații dar nu pot anticipa cu precizie rezultatele variantelor analizate. Pentru a evidenția această situație putem porni de la următorul exemplu: atunci când angajează doi reprezentanți de vânzări pentru a spori vânzările anuale ale organizației, managerul ia decizia în condiții de risc. El apreciază că a cei angajați vor spori vânzările, dar este imposibil să știe cu siguranță acest lucru.

Gradul de risc decizional poate să varieze:

- vorbim de grad înalt de risc atunci când managerul nu cunoaște aproape deloc informații legate de rezultatele posibile ale variantelor decizionale și acționează aproape ca și când s-ar afla în incertitudine completă;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- vorbim de grad scăzut de risc atunci când managerul controlează destul de bine situația și cunoaște suficient de multe informații cu privire la rezultatele ce pot fi obținute.

4.5 Coordonarea activităților afacerii

Coordonarea reprezintă ansamblul de acțiuni prin care sunt puse de acord părțile componente, structurile organizatorice cu departamentele/ compartimentele conduse, este păstrată starea de ordine a organizației și armonia internă fiind prevenite dereglările în sistemele conduse. Coordonarea ca segment al managementului impune corelarea și sincronizarea în timp a unor activități diverse desfășurate de manager sau subordonați, organizație sau departamente.

Coordonarea de ansamblu, direcționează departamentele din subordine în vederea executării sarcinilor, mobilizează factorul uman din compunerea departamentelor pentru realizarea țărilor propuse; îndrumă în mod unitar toate activitățile proprii și le corelează cu cele ale sferelor inferioare; realizează unitatea de acțiune, indispensabilă îndeplinirii activităților proprii.

Coordonarea după criteriul forței umane, urmărește: totalitatea acțiunilor de management, direcționarea permanentă a activităților și factorilor ce înfăptuiesc procesul de execuție; corelarea eforturilor tuturor departamentelor în mod egal, echilibrarea sarcinilor și unitatea de acțiune.

Coordonarea că activitate fundamentală se substituie în: proces de decelare a problemelor ce impun intervenția factorilor de conducere; cunoașterea permanentă a modului în care funcționează organizația, crearea practicii necesare asigurării condițiilor optime derulării activităților specifice.

Locul coordonării - în management, locul ocupat de coordonare este între concepție și execuție, cu alte cuvinte, după adoptarea deciziei și mai ales în timpul aplicării acesteia. În raport de situație, coordonarea are loc ori de câte ori este nevoie, atât pe treptele superioare ale ierarhiei conducerii cât și la nivelurile inferioare acesteia.

Scopul coordonării - din definiția termenului de coordonare rezultă că acesteia îi constituie coeziunea organizației, echilibrul între activitățile și compartimentele acesteia. Concret, coordonarea se poate considera că un proces continuu, tehnic și organizatoric, orientat spre un scop dinainte stabilit, având ca finalitate optimizarea pozitivă a rezultatelor.

Rolul coordonării - menținerea, păstrarea și perfecționarea stării de ordonare a sistemului de management și a celui condus precum și a tuturor relațiilor între ele, **constituie rolul coordonării** în procesul de management. Coordonarea sincronizează activitățile ce se desfășoară în cadrul organizației/ firmei, asigură păstrarea legăturilor între ele, ritmicitatea necesară desfășurării activităților și succesiunea lor în timp menține interconectarea informațională și constituie mijlocul de grupare a eforturilor în cadrul organizației.

Necesitatea coordonării - rezultă din: diversitatea activităților ce se desfășoară în cadrul organizației, integrarea obiectivelor parțiale ale acestora în ansamblul celor impuse de perioada ce se parcurge, stabilirea priorităților și a modului de execuție a atribuțiilor, folosirea corespunzătoare a resurselor umane, materiale, financiare, evitarea zonelor de risc etc.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ES04.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Cerințele coordonării - realizarea coordonării implică existența unor cerințe care o condiționează, printre care armonizarea aspectelor structurale, funcționale, obiective și subiective cu realitatea, promovarea efectivă a formelor și modalităților perfecționate ale muncii, stabilirea unor legături raționale și eficiente între departamentele organizației. De asemenea, coordonarea selectivă, de ansamblu, a problemelor prioritare, lăsându-le pe celelalte în sarcina treptelor inferioare, asigurarea desfășurării procesului de realizare a deciziilor luate, climatul favorabil de muncă, sunt tot atâtea cerințe în realizarea funcției de conducere.

Eficiența coordonării - este condiționată de crearea unei coeziuni a personalului, definită prin legăturile morale, intelectuale și de scop care unesc pe membrii organizației. Determinante în creșterea eficienței coordonării sunt: timpul, motivarea și comunicarea.

a) *Timpul* reprezintă perioada pe parcursul căreia se realizează coordonarea. În general această se efectuează pe perioada de timp pe care are loc procesul de management, dar există și situații în care coordonarea efectivă se produce în condițiile apariției unor evenimente neprevăzute ori a necesității corelării activităților comune departamentelor conduse.

Intervenția managerului în realizarea coordonării se manifestă de regulă în diferite etape ale conducerii activității, pentru asigurarea executării determinante și corespunzătoare a deciziei precum și al antrenării membrilor organizației pe care o conduce.

În alte situații coordonarea se realizează prin respectarea normelor ce reglementează activitățile în curs de derulare de către toți participanții pe întreaga perioadă de timp în care această se desfășoară.

b) *Motivarea* își găsește expresia în necesitatea asigurării desfășurării corespunzătoare a întregului proces de management. În acest sens, motivarea eficienței coordonării este concretizată în obținerea unor rezultate pozitiv etapizate, derularea ritmică a activităților planificate, asigurarea logisticii necesare executării tuturor măsurilor stabilite în procesul decizional etc.

Coordonarea efectuată fără a se avea în vedere eficiența acestei activități se poate transforma într-un proces marcat de superficialitate, de formalism cu o finalitate incertă, creatoare de pagube, cu rămăneri în urmă ori distorsionari ale întregului management.

c) *Comunicarea* este o componentă majoră a funcției de conducere. Activitățile de comunicare ale managerilor constau în comunicări interpersonale. Fără comunicare managerii nu ar putea influența subordonații, să realizeze în condiții performante sarcinile ce le revin. În acest sens, comunicarea este un element dinamizator al procesului de management, iar eficacitatea comunicării depinde de sistemul de comunicații proiectat, realizat, implementat și exploatat în cadrul organizației.

Regulile coordonării – eficiența managementului presupune punerea în practică a unor reguli ca: evitarea interpretării diferite a competențelor tuturor departamentelor, compartimentele cu un specific similar sau complementar să fie coordonate de același manager ținând seama de misiunea organizației, capacitatea de cuprindere a problemelor de către superiori pe linie ierarhică, coordonarea de către manageri numai a compartimentelor al căror specific îl cunosc mai bine.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

În domeniul coordonării resursei umane sunt necesare: obținerea coeziunii, realizarea unității de acțiune, folosirea optimă a mijloacelor existente în vederea îndeplinirii obiectivelor stabilite, cu cât mai mici eforturi, cu minimă cheltuială de energie și mai ales prin procedee și mijloace simple, însă eficiente.

Alte reguli ale coordonării constau în soluționarea problemelor majore și mai puțin a celor de zi cu zi, evitându-se concentrarea birocratică a atribuțiilor, realizarea anticipativă, previzională a coordonării trebuie să înceapă din fazele inițiale, înainte de apariția disfuncționalităților care să împiedice valorificarea integrală a aptitudinilor, asigurarea continuității în procesul de coordonare.

Regulile prezentate mai sus nu sunt exhaustive și trebuie să fie flexibile, adaptabile condițiilor concrete din fiecare organizație.

Principiile coordonării - realizarea și dezvoltarea coordonării presupune respectarea anumitor principii a căror valoare a fost impusă de cunoașterea teoretică și practică.

Principiul priorității obiectivelor presupune stabilirea unor obiective clare ce dau posibilitatea managerilor să acorde toată atenția soluționării problemelor sau acțiunilor majore ce apar în diferite unități de timp. În acest sens, trebuie să fie precizate performanțele de atins în perioada planificată, indicatorii urmăriți, mijloacele de control utilizate.

Principiul unității de conducere și de acțiune presupune o unitate totală între gândire și acțiune, în orice condiții și la toate nivelurile. Unitatea de gândire și acțiune nu este incompatibilă cu un schimb liber de păreri, în cadrul căruia pot să apară și puncte de vedere distincte, dar în contextul coordonării, acestea dau posibilitatea managerului să cunoască problemele organizației.

Principiul excepției presupune că, pe parcursul coordonării să fie identificate situațiile de excepție de cele zilnice. Atât din exemplu cât și din practică, rezultă că în esență se urmărește corectarea anomaliilor, identificarea și corectarea excepțiilor.

Principiul proporționalității sau continuității influențează în mod direct coordonarea. Încărcarea diferită cu sarcini a unor compartimente ce au aceleași atribuții, crează discrepante în obținerea rezultatelor scontate, iar lipsa continuității conduce la sincope în desfășurarea procesului de management.

Forme de realizare a coordonării:

a) coordonarea prin concepție se realizează prin orientarea departamentelor asupra modului de îndeplinire a atribuțiilor ce le revin, sens în care se stabilesc cu precizie modalitățile de lucru, cooperarea și coordonarea în timp și spațiu, eforturile și atitudinile tuturor fiind în așa fel îndreptate, încât să realizeze integral obiectivele fixate de manager.

b) coordonarea centralizată efectuată de manager, rezolvă disfuncționalitățile ce apar în interiorul organizației, prevenind apariția disproporțiilor sau/și contradicțiilor. Această formă de coordonare asigură o eficiență ridicată dar are și o serie de limite printre care: îngrădirea inițiativei, producerea de întâzieri în rezolvarea unor probleme și impunerea de măsuri fără o suficientă cunoaștere a responsabilităților, etc.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

c) coordonarea dinamică este cea mai des utilizată presupunând evitarea monologului, clarificarea situațiilor și depășirea neconcordanțelor.

d) coordonarea internă are ca scop armonizarea deciziilor managerilor aparținând organizației.

e) coordonarea bilaterală se desfășoară între manager și subordonat.

f) coordonarea multilaterală se realizează între manager și mai mulți subordonați sau toți subordonații.

4.6 Delegarea de atribuții

Printre modalitățile ce pot fi folosite de către conducătorii unei organizații pentru degrevarea de anumite sarcini pe anumite perioade și pentru asigurarea continuității procesului de management pe perioada absenței acestora din diferite motive bine întemeiate este metoda delegării de autoritate, cunoscută pe scurt sub denumirea de „delegare”. Prin prisma obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților înscrise în fișa postului, se va analiza respectivul post de către conducătorul organizației din care urmează să se facă delegarea. Relațiile de delegare se stabilesc întotdeauna între conducătorul entității sau conducătorul unei structuri și un subordonat nemijlocit al acestuia.

Caracteristicile delegării:

- transferul de sarcini, competențe, responsabilități, dinspre conducătorul organizației/firmei sau conducătorul unei structuri spre un subordonat nemijlocit acestuia este temporal.
- fac obiectul delegării toate elementele de definire a unui post: sarcini, competențe (dreptul de a decide) și responsabilități.

Componentele delegării sunt:

- „însărcinarea”, respectiv delegarea temporară a unei/unor sarcini de importanță minoră pentru conducătorul organizației sau conducătorul unui departament, cu caracter repetitiv.
- atribuirea competenței, a dreptului de a decide, persoanei delegate fără de care sarcina/sarcinile delegată(e) nu ar putea fi îndeplinită(e).
- acordarea responsabilității pentru consecințele deciziilor adoptate pe parcursul delegării. Această se manifestă fie ca răspundere, fie ca obligație de a exercita sarcina/sarcinile delegată(e).
- în materie de delegare, se întâlnește fenomenul de dedublare a responsabilității. Această presupune luarea în considerare a două tronsoane de manifestare a responsabilității: pe de-o parte, persoană delegată, iar pe de altă parte, răspunderea finală, și pentru asemenea rezultate răspunderea revine conducătorul organizației sau conducătorul unei structuri care a delegat. Cu alte cuvinte, delegarea nu trebuie asociată cu „fugă de răspundere”, folosită de unii conducători de organizații sau conducători de structuri pentru a scăpa de sarcini minore, dar incomode.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- regulile delegării, de a căror respectare este responsabil în exclusivitate conducătorul organizației sau conducătorul unei structuri care delegă. Acesta se referă la: nu se delegă sarcini de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit ori sarcini ce definesc postul de management.
- transmiterea sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce fac obiectul delegării, trebuie realizată în sens: conducătorul organizației sau conducătorul unei structuri este obligat să creeze și să întrețină un climat propice manifestării persoanei delegate pe tot parcursul delegării; controlul trebuie axat cu prioritate – dacă nu în exclusivitate – pe rezultate și nu pe manieră de obținere a acestora.
- pregătirea delegării în sensul de: identificarea sarcinilor delegabile și nominalizarea persoanei delegate, obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare, informarea colectivului din care face parte persoană delegată în legătură cu statutul dublu al acesteia – de subordonat, dar și de persoană desemnată să preia, prin delegare, unele sarcini, competențe și responsabilități ce revin conducătorului organizației sau conducătorului unei structuri.
- transmiterea, în scris, către persoană delegată, atât a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate, cât și a rezultatelor ce se așteaptă și a criteriilor de evaluare. O asemenea modalitate este necesară pentru a se evita interpretarea unor aspecte ce definesc delegarea ori neînțelegerea de către persoană delegată a unora dintre acestea.
- derularea efectivă a delegării, în sensul de exercitare a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate. Delegarea către subordonat a responsabilității, odată cu sarcinile și competențele corespunzătoare, nu înseamnă că, conducătorul organizației sau conducătorul unei structuri care efectuează delegarea nu mai răspunde pentru îndeplinirea respectivelor sarcini, este necesar să se asigure în continuare un control din partea conducătorului organizației sau conducătorului unei structuri asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de către delegat
- sarcinile pot fi delegate unor subordonați care dispun de toate cunoștințele și calitățile necesare îndeplinirii lor. Selecția subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare se va face printr-o selecție pe baza unor criterii de evaluare. între care: natura pregătirii subordonaților, vechime în muncă și în cadrul organizației respective, rezultatele în muncă obținute în ultima perioadă, calitățile de manager de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat, etc.
- controlul modului de îndeplinire a sarcinilor delegate trebuie axat cu prioritate – dacă nu în exclusivitate – pe rezultate, și nu pe manieră de obținere a acestora.

4.7. Evaluarea performanțelor personalului

Evaluarea performanței oferă unei organizații posibilitatea de îmbunătăți în mod constant modul de lucru, dar și de a recompensa angajații care obțin rezultate și, în egală măsură, de a stabili obiective clare care să crească nivelul de implicare a angajaților.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale in mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban in Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educatie si Ocupare

Conform Codului Muncii, evaluarea performanței angajaților este un drept acordat angajatorului, care îl ajută pe acesta să stabilească criteriile de evaluare a propriilor angajați privind rezultatele obținute și dezvoltarea la locul de muncă. Mai mult decât atât, [Legea nr. 53/2003](#), cu completările și modificările ulterioare, Codul Muncii prevede că toate criteriile de evaluare ale activității profesionale ale angajaților să fie prevăzute atât în contractul individual de muncă, dar și în Regulamentul de Organizare și Funcționare.

Evaluarea performanței trebuie făcută într-un mod eficient, astfel încât să ofere o imagine clară despre performanță angajaților. Astfel, acest proces poate duce la creșterea productivității și eficienței pe termen lung, oferă stabilitate în interiorul unei organizații prin scăderea fluctuației de personal și poate duce la creșterea veniturilor pentru fiecare angajat. Orice proces de evaluare a performanței are următoarele obiective:

- să identifice progresul profesional al angajaților;
- să îmbunătățească performanță angajaților;
- să stabilească criteriile pentru decizia de mărire a salariului;
- să stabilească criteriile pentru decizia de promovare sau de schimbare a statutului angajaților;
- să îmbunătățească procedurile interne și modul de organizare;
- să stabilească dacă angajații au fost implicați activ și au înțeles care este rolul lor în organizație;
- să îmbunătățească strategia de organizare a fiecărui departament.

Stabilirea unui sistem corect de evaluare a performanței trebuie să țină cont de specificul activității fiecărei organizații și să aibă în vedere obiective clare. Procedura de evaluare a performanței este derulată de specialiști în resurse umane, împreună cu managementul organizației/ firmei. Procedura de evaluare se face de obicei anual, de către managerii de resurse umane, însă se poate face și semestrial sau trimestrial, de către managerii de departament, pentru a putea identifica punctele forte dar și cele mai puțin performante, în vederea îmbunătățirii modului de lucru și a creșterii productivității.

Pașii care trebuie urmăți în procesul de evaluare a performanței sunt următorii:

- stabilirea criteriilor de performanță în funcție de fișa postului pentru fiecare post/funcție, în parte;
- desemnarea persoanei care trebuie să efectueze evaluarea;
- alegerea metodei de evaluare;
- susținerea interviului de evaluare.

Criteriile de evaluare pornesc de la atribuțiile din fișa postului. În urmă evaluării performanțelor profesionale individuale se pot lua măsurile necesare pentru îmbunătățirea modalității de lucru sau recompensarea angajaților. La finalul evaluării se va stabili un calificativ și se va întocmi o fișa de evaluare care, în general, este semnată de toți cei care au fost implicați în procesul de evaluare. Un exemplar rămâne atașat la dosarul de personal, iar un alt exemplar rămâne la angajat.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târă Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

La momentul angajării și semnării contractului de muncă, angajatul trebuie informat despre procedura de evaluare, despre criteriile în baza cărora va fi evaluat, despre perioada în care va fi evaluat, dar și cine se va ocupa de evaluarea sa.

Trebuie menționat că, pe lângă procesul de evaluare a performanței, mai există și alte modalități de evaluare a angajaților, una dintre aceste metode fiind feedbackul. Prin oferirea feedbackului în mod regulat, o organizație poate să colecteze date și informații referitoare la zonele mai slabe, dar și la performanțele angajaților săi. De asemenea, feedbackul poate să reprezinte o formă de evaluare a performanței informală sau neoficială.

Pentru un proces de evaluare corect și eficient este necesar să fie stabilite de la bun început criteriile de evaluare. Principalii indicatori de performanță sunt:

- atribuțiile din fișa postului și modul în care au fost îndeplinite;
- câte obiective au fost îndeplinite;
- cunoștințele și experiența acumulată;
- productivitatea și calitatea muncii;
- dacă sunt folosite în mod eficient resursele pe care angajatul le are la dispoziție;
- capacitatea de a lucra în echipă sau independent și dacă angajatul are nevoie de ajutor în mod constant din cauza lipsei de experiență;
- abilitățile privind planificarea și organizarea timpului de lucru;
- asumarea responsabilității pentru activitățile efectuate;
- calități interpersonale, precum modul de comunicare, verbală și în scris, cu colegii și cu managerii, dar și în relația cu clienții;
- timpul petrecut la locul de muncă și activitățile efectuate în timpul orelor de muncă;
- participarea la programe de training și rezultatele obținute;
- abilitățile de luare a deciziilor și modul de rezolvare a problemelor;
- abilitățile de delegare a sarcinilor și de implementare a obiectivelor;
- creativitate și implicare proactivă în activitățile de la locul de muncă.

Un proces de evaluare a performanței poate să aducă avantaje atât pentru angajator, cât și pentru angajați, atâta timp cât este efectuat într-un mod eficient și corect. Avantajele procesului de evaluare sunt:

- stimulează dezvoltarea angajaților;
- poate deschide perspective de promovare;
- poate întări încrederea angajatului în propriile forțe;
- crește motivația și satisfacția față de activitățile desfășurate de angajat;
- îi ajută pe angajați să treacă peste probleme și să învețe din greșeli;
- poate identifica potențialul fiecărui angajat;
- este o metodă de recunoaștere a abilităților și performanțelor angajaților;
- stimulează creșterea performanțelor individuale, dar și la nivelul organizației;
- consolidează relațiile dintre angajați și manageri.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ES04.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

E important de menționat că un raport de evaluare a performanțelor nu trebuie să fie doar o simplă fișă care să stabilească eșecurile angajaților. Un specialist în resurse umane trebuie să urmărească atât punctele forte, cât și punctele slabe ale fiecărui angajat și să își creeze o imagine clară despre abilitățile și motivația fiecărui angajat în parte.

Raportul final trebuie prezentat angajatorului, care va stabili ce măsuri trebuie luate pentru a îmbunătăți performanțele propriilor angajați. Chiar dacă evaluarea performanței poate fi un instrument care deschide perspective de promovare, trebuie avut în vedere faptul că angajatul poate fi concediat în urmă evaluării. Conform Codului Muncii, angajatorul are dreptul să dispună concedierea unui angajat din motive de necorespondere profesională, însă numai după evaluarea performanței angajatului în prealabil.

4.8 Recrutarea și selecția personalului

1. Recrutarea este una din cele mai importante activități ale departamentului de resurse umane fiind un ansamblu de decizii care exercită o influență decisivă și durabilă asupra unei organizații. Recrutarea se referă la procesul confirmării nevoii de a angaja personal nou, localizării și atragerii celor interesați în a candida pentru posturile oferite. Succesul și supraviețuirea organizațiilor este asigurată aproape în totalitate de calitatea forței de muncă. Organizațiile trebuie să se concentreze în primul rând asupra identificării și atragerii celor mai competitivi candidați pentru specificul organizației, problemă care se rezolvă în cadrul procesului de recrutare.

Orice recrutare reprezintă un compromis între cerințele cantitative și calitative ale organizației și situația reală oferită de piață, compromis care nu se realizează în mod spontan. Recrutarea este un proces strâns legat de organizarea și reorganizarea organizației/ firmei. Orice modificare intervenită în sensul suplimentării obiectivelor acesteia face din recrutare un proces necesar și echilibrat.

Recrutarea poate fi inițiată de către organizație sau de firme specializate. În ultima perioadă se utilizează din ce în ce mai mult sisteme informatice, care presupun existența unei baze de date, care oferă informații necesare pentru identificarea rapidă a potențialilor candidați. Schimbările frecvente din mediul ambiant au un impact puternic asupra funcționării organizației, ceea ce face necesar ca aceasta să adopte o politică de recrutare cât mai flexibilă, care să reflecte și chiar să anticipeze toate schimbările din tehnologie, economie, legislație, politica națională și internațională. Pentru ca politica de recrutare să se desfășoare în cele mai bune condiții este necesar ca politicile pe care organizația le promovează, în ceea ce privește mediul de muncă, salarizarea și posibilitățile de carieră, să fie adecvate obiectivelor sale, să se situeze cel puțin la nivelul impus de concurență și să fie susținută de rezultate economice. O politică de recrutare pozitivă trebuie fie susținută de imaginea pe care organizația/ firma o are pe piața forței de muncă, cât și de însuși corectitudinea realizării demersului său.

O bună recrutare permite organizației să angajeze persoane ale căror aptitudini sunt foarte apropiate sau chiar suprapuse cerințelor postului. Ea presupune ca organizația să propună



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

spre ocupare unul sau mai multe posturi de muncă de un anumit profil, iar piața forței de muncă să ofere indivizi cu aptitudini diverse, capabili oricând să fie angajați.

Recrutarea necesită un consum mare de timp, dar majoritatea managerilor consideră că acest timp merită cheltuit, de aceea trebuie să se desfășoare după un plan bine conceput, ale cărui faze sunt:

- studiul politicii de personal al organizației;
- culegerea tuturor informațiilor privind relația „oameni-posturi”;
- analiza informațiilor care permit definirea nevoilor reale de recrutare;
- stabilirea celor mai corespunzătoare resurse (interne sau externe) de recrutare;
- lansarea acțiunilor concrete în vederea recrutării și selecției resurselor umane.

Elaborarea unui plan de recrutare eficient presupune realizarea, în prealabil, a unui studiu privind obiectivele viitoare ale organizației. Altfel spus, la baza elaborării planului de recrutare stă strategia de dezvoltare generală a organizației, precum și previziunea strategică a necesarului de resurse umane. Calculul nevoilor de recrutare se efectuează prin compararea efectivului cu nevoia de personal în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse. Fiecare organizație își stabilește o anumită procedură de recrutare, în funcție de politica sa în domeniul resurselor umane, specificul postului de muncă, mărimea organizației etc.

Planificarea resurselor umane este parte a planificării de afaceri și reprezintă procesul de analiză și identificare a necesarului de personal pe profesii, calificări, vârsta, sex. Planificarea resurselor umane începe cu identificarea și recunoașterea filozofiei și misiunii unei organizații și continuă cu examinarea mediului înconjurător extern, evaluarea punctelor tari și a celor slabe, prognozarea capacității de organizare, stabilirea obiectivelor și a strategiilor și implementarea, respectiv revizuirea planurilor.

Planificarea operațională a resurselor umane presupune prognozarea în timp și spațiu a activităților care au drept scop recrutarea, instruirea, integrarea și recompensarea resurselor umane. Spre deosebire de planificarea strategică care are, inevitabil, un caracter orientativ, planificarea operațională a resurselor umane trebuie să fie mult mai precisă, atât în ceea ce privește rezultatele, cât și în ceea ce privește responsabilitățile, mijloacele și căile de acțiune, termenele de realizare și costurile admisibile.

Obiectivele planificării resurselor umane constau în obținerea: oamenilor potriviți, în numărul necesar, cu cunoștințele, abilitățile și experiența necesare, în posturile potrivite, la locul și timpul potrivit și cu un cost adecvat.

Procesul de recrutare presupune parcurgerea mai multor etape:

- a) stabilirea cerințelor de recrutare;
- b) descrierea postului ce urmează a fi ocupat;
- c) definirea profilului candidatului;
- d) alegerea surselor și a mijloacelor de recrutare;
- e) campania de anunț a recrutării;
- f) selecția candidaților;
- g) decizia de angajare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

a) Stabilirea cerințelor de recrutare

Originea unei recrutări derivă fie din necesitatea creării unui post nou, fie ca urmare a descompletării efectivului din diverse motive: demisie, transfer, mutare etc. Primul semnal pe linia angajării unor noi persoane în organizație pornește de la responsabilii ierarhici direcți ai departamentelor, care au dificultăți de ordin cantitativ și calitativ în a-și realiza sarcinile care le revin. Analiza oportunității și aprobarea cerințelor în ceea ce privește recrutarea se realizează în cadrul compartimentului de resurse umane, care verifică dacă alte soluții posibile și mai puțin costisitoare au fost avute în vedere, respectiv: dacă posibilitățile de ameliorare ale productivității muncii au fost studiate și puse în practică și dacă s-a recurs la soluții provizorii ce pot suplini, o anumită perioadă de timp, cerința înființării unor posturi noi; este cazul lucrului peste program, a unor angajări pe o perioadă determinată etc.

După toate verificările și calculele economice adecvate, compartimentul de resurse umane definitivează lista posturilor ce urmează a fi completate prin recrutare.

b) Descrierea postului

Una dintre componentele de bază ale structurii organizatorice și prima verigă prin intermediul căreia se realizează legătura între organizarea procesuală și cea structurală o reprezintă postul. Totalitatea acțiunilor unei organizații urmează să fie repartizate, după anumite criterii, pe posturi (locuri) de muncă.

Descrierea postului apare în practică în documentul cunoscut sub denumirea de „fișa postului”, care reprezintă un prim rezultat al proiectării organizării structurale sau a modificărilor acesteia. Această descriere va reprezenta un punct de plecare în raționalizarea continuă a organizării structurale. Descrierea postului solicitat de organizație este o condiție indispensabilă a recrutării. Orice candidat trebuie să dispună de cea mai obiectivă și mai completă informare, atât în ceea ce privește misiunea care îi este propusă, cât și asupra responsabilităților care îi revin și a locului pe care îl va ocupa în cadrul noii structuri.

Descrierea postului are și rolul de a evita interpretări subiective, care pot fi avansate de unele persoane implicate în procesul de recrutare. De aici derivă și importanța acestei etape, al cărei conținut trebuie respectat pentru a nu se înregistra erori de recrutare care se dovedesc ulterior costisitoare.

c) Definierea profilului candidatului

Bază pentru gestiunea carierei unui salariat, definiția profilului candidatului trebuie să claseze toate aceste însușiri în trei categorii:

- indispensabile, în absența cărora nu se poate obține postul;
- esențiale, care trebuie neapărat posedate pentru a asigura îndeplinirea corectă a obiectivelor postului;
- dorite, care nu sunt neapărat necesare pentru realizarea sarcinilor specifice postului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale in mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban in Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educatie si Ocupare

Elementele care sunt în general examinate sunt următoarele:

- caracteristici fizice: sănătate, prezentare, vârstă, sex;
- experiență: în același post, într-un alt post apropiat, într-un post pregătit;
- competențele specifice: cunoștințe tehnice, nivelul acestora;
- motivația: dorința de evoluție, de securitate, de ordin economic, dorința de putere, de perfecționare;
- trăsături de caracter: impact asupra altora, adaptarea la diferite medii de muncă, stabilitate, aptitudinea de apartenență la un grup.

d) Alegerea surselor și a mijloacelor de recrutare

Posturile care apar într-o organizație pot fi propuse personalului acesteia sau pot fi oferite unor candidați din afară. Alegerea surselor de recrutare are ca obiectiv să decidă dacă se va proceda la o recrutare internă, oferind postul unui solicitant din organizație, sau la o recrutare externă, prin căutarea unor candidați de pe piața forței de muncă. În general, indiferent de cazul că este vorba de o recrutare internă sau externă, candidații la un anumit post pot să provină din următoarele surse:

- candidaturi spontane externe, respectiv cerințe ce vin din afara organizației, ca urmare a imaginii bune de care se bucură aceasta pe piața forței de muncă;
- candidaturi primite în urma unei campanii publicitare adecvate, care pot fi, de asemenea, considerate drept un foarte bun indicator al imaginii organizației/ firmei pe piața forței de muncă;
- cooptările, care sunt candidaturi prezentate de către salariații care se ocupă cu recrutarea, sau de către persoanele care sunt implicate în recrutarea internă;
- candidaturile în portofoliu. Multe din candidaturile primite de organizație nu pot fi imediat rezolvate, întrucât nu sunt adaptate unui post oarecare. Ele pot însă să corespundă peste puțin timp unui alt post, și ca atare pot fi păstrate în evidențele organizației;
- colaborarea cu organisme oficiale de protecție socială și de plasare poate constitui o sursă interesantă de recrutare a forței de muncă, mai ales pentru organizațiile care nu dispun de o structură organizatorică adecvată, sau pentru cele mici;
- candidaturile obținute prin colaborarea cu universități, școli diverse și organisme de formare se pot dovedi interesante în cazul în care întreprinderea decide să recruteze tineri salariați, stagiați etc.

e) Campania de anunț a recrutării

Campania de anunț a recrutării are ca obiect nu numai apariția de candidaturi pentru postul ce trebuie ocupat, dar și întărirea imaginii organizației pe piața forței de muncă, prezentarea ei într-o lumină din ce în ce mai favorabilă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Principalele etape ce trebuie parcurse în realizarea unei campanii de anunț sunt următoarele:

1. Identificarea segmentului necesar pentru recrutare presupune utilizarea unor tehnici de marketing specifice prin intermediul cărora însușirile candidaților să corespundă în mare parte profilului postului. Se evită în acest fel preselecții obositoare și costisitoare, iar recrutarea devine mai operativă.
2. Stabilirea duratei și a parcursului campaniei de anunț. Variantele ce pot fi alese sunt diverse, în funcție de imaginea organizației pe piața forței de muncă. Un singur anunț se poate dovedi insuficient în cazul în care sunt propuse spre ocupare mai multe posturi de muncă. De cele mai multe ori campania trebuie să dureze două sau trei săptămâni și să se înregistreze mai multe apariții ale anunțului, în acest fel fiind îmbunătățită și imaginea organizației/firmei pe piața forței de muncă.
3. Selectarea categoriilor de mass-media și a mijloacelor adecvate. Succesul unei campanii de anunț a recrutării depinde în mare măsură de tipul de mass-media ales pentru comunicare: presă scrisă, comunicarea audio, audiovizuală, afișajul etc. Tipul ales trebuie să fie adaptat postului ce trebuie ocupat și să utilizeze mijloacele cele mai eficiente (cotidiene de mare tiraj, reviste săptămânale, publicații profesionale, emisiuni de mare audiență etc.).
4. Conceperea textului de publicat. Textul ce urmează a fi publicat trebuie să capteze atenția și să atragă către întreprindere câți mai mulți candidați. Pentru a corespunde unui astfel de deziderat redactarea sa trebuie să fie deosebită și să aibă în vedere următoarele elemente: datele de identificare ale organizației, din care să rezulte mărimea, domeniul de activitate, descrierea postului, profilul candidatului, criteriile de selecție avute în vedere, remunerări și alte avantaje, precum și modalitățile de contactare.

f) Selecția candidaturilor

Această etapă a procesului de recrutare a înregistrat în ultimul timp schimbări importante, ca urmare a degradării continue a pieței forței de muncă și a creșterii impresionante a candidaturilor spontane. Pentru a-și conserva sau chiar întări propria imagine pe această piață, orice organizație trebuie să răspundă tuturor cerințelor de recrutare și să le selecteze în urma unui demers complex, care presupune:

- recepția răspunsurilor;
- preselecția;
- întocmirea dosarelor de candidatură;
- selecția a trei sau patru dintre cei mai buni candidați;
- prezentarea candidaților responsabililor ierarhici;
- decizia de angajare.

Preselecția candidaților începe imediat după primirea răspunsurilor la campania de anunț a recrutării. Ea poate dura de la o săptămână, în cazul apariției în cotidiene de mare tiraj,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

până la 2-3 săptămâni în cazul publicațiilor săptămânale. O primă triere a scrisorilor de candidatură are loc prin confruntarea calităților persoanelor interesate cu exigențele postului, și conduce la o eliminare importantă, de până la 90% a concurenților. Ea se operează pe baza unui curriculum vitae trimis de către candidați după apariția anunțului, sau pe baza unui „formular de contact”, al cărui conținut este asemănător, dar are o formă specifică organizației care procedează la recrutare.

Întocmirea dosarelor de candidatură. După preselecție, candidații aleși trebuie să primească un chestionar, care are scopul de a oferi maximum de informații asupra situației lor trecute și prezente, sau pot fi intervievați asupra aceluiași aspecte cu scopul de a întocmi un dosar complet de candidatură. Un astfel de dosar, cuprinde date referitoare la identificarea candidatului, starea civilă, situația familială, formarea inițială și continuă, experiența profesională, motivațiile profesionale, locul de muncă dorit și altele. Selecția continuă și cu ocazia întocmirii dosarelor de candidatură, astfel că numărul celor care sunt admise este mai redus.

g) Decizia de angajare constituie ultima fază a recrutării propriu-zise.

Candidații selectați au un potențial asemănător, dar cu competențe diferite. Alegerea este obligatorie și ea trebuie realizată de către superiorii ierarhici ai postului respectiv din cel puțin două considerente:

- ei cunosc cel mai bine mediul în care urmează să evolueze viitorul salariat și profilul postului respectiv;
- tot ei sunt cei care trebuie să lucreze efectiv cu persoana angajată.

Sursele de recrutare

Pentru ca organizațiile să aibă de unde alege persoanele cele mai potrivite pentru ocuparea unui post și pentru participarea la examenul de selecție propriu-zis, ele trebuie să-și găsească persoanele cele mai potrivite. Problema care apare este unde și cum putem găsi persoanele de care este nevoie. Sursele de recrutare a personalului pot fi interne (angajații proprii care pot fi promovați, transferați) sau externe, fiecare cu avantaje și dezavantaje.

Sursele de recrutare interne sunt eficiente mai ales pentru organizațiile care au o bună politică de recrutare, fac o selecție riguroasă a candidaților, dețin informații precise despre calitățile și defectele angajaților proprii, se ocupă de perfecționarea lor profesională. Cunoașterea politicii de recrutare dintre angajați reprezintă un stimulent, o foarte bună motivație pentru aceștia. Recrutarea interioară poate să-i stimuleze pe angajații de valoare să nu părăsească organizația. Întreprinderea pune accent pe vechimea în muncă, continuitate și fidelitate față de firmă.

Avantaje:

- permite obținerea calificărilor specifice sau a cunoștințelor și eficienței solicitate de anumite posturi;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târa Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- este mult mai rapidă și mai puțin costisitoare chiar dacă este cazul unei pregătiri suplimentare a candidaților;
- multe organizații investesc în perfecționarea salariaților proprii pe care pot să-i folosească ulterior.

Dezavantaje:

- lupta pentru ocuparea unui post poate deveni o sursă de conflict, cu efecte negative asupra moralului și performanțelor care nu au fost promovate;
- implică elaborarea unor programe adecvate de pregătire profesională care să permită dezvoltarea corespunzătoare a propriilor angajați;
- poate deveni o frână în introducerea unor inovații sau în susținerea lor;
- poate provoca apariția de posturi vacante în lanț.

Sursele de recrutare externe sunt necesare mai ales pentru organizațiile care se dezvoltă rapid sau au o cerere mare de angajați, muncitori, manageri, contabili, economiști în diferite domenii.

Avantaje:

- numărul de candidați este mai mare și se pot descoperi oameni mai potriviți;
- candidații din afară pot avea calități deosebite care să dea perspective noi întreprinderii;
- este mai ieftin și mai ușor să se angajeze oameni calificați din afară decât să-i formezi, să-i califici și să-i dezvolti pe cei din întreprindere.

Dezavantaje:

- contactarea și evaluarea candidaților este mai dificilă;
- angajații din afară au o perioadă mai lungă de adaptare și orientare;
- costul recrutării este mult mai ridicat;
- personalul din interiorul întreprinderii, interesat de promovare se poate simți lezat, ceea ce atrage deteriorarea climatului de muncă.

Trierea are ca scop eliminarea candidaților neinteresați, a căror pregătire sau calificare nu este compatibilă cu cerințele postului. Trierea se face pe baza studierii dosarului de angajare, a interviului preliminar, personal sau la telefon, a verificării referințelor și a experienței. Procesul de triere este văzut ca un proces de asigurare cu personal, în cadrul căruia solicitanții sunt filtrați în urma unor activități specifice domeniului resurselor umane. Orice post vacant reprezintă pentru organizație o oportunitate și o alegere:

1. oportunitate pentru că se poate cântări în ce măsură postul este necesar și dacă nu cumva resursele respective ar putea fi utilizate mai bine în altă parte, pentru a realiza obiectivele de schimbare ale organizației.
2. alegere, deoarece se poate decide dacă se recurge la recrutare sau la alte demersuri posibile, cum ar fi schimbarea modului de repartizare a sarcinilor, promovarea unui membru din organizația respectivă sau transferul temporar.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Pentru a participa la concurs, atât candidații interni cât și cei externi trebuie să prezinte un curriculum vitae, să completeze o cerere de angajare, să întocmească o scrisoare de prezentare, ei fiind supuși aceluiași proceduri de selecție. În orice proces de selecție a resurselor umane, punctul de plecare îl constituie curriculum vitae, care mediează întrederea între cel care-și oferă serviciile și reprezentanții organizației care vor realiza mai târziu interviul de selecție. Curriculum vitae este utilizat ca mijloc de triere preliminară a candidaților și este bazat pe informații biografice. Este un document concis, ușor de obținut, care deține date aparent ușor de interpretat și care trebuie să acorde șansa unui interviu. Acest document nu trebuie să fie prea lung, ilizibil sau greoi, deoarece există șansa să nu fie citit. Curriculum vitae trebuie să cuprindă date obiective și concrete despre starea civilă, formarea, experiența în domeniul de activitate specific postului, posturile ocupate anterior, abilități, cunoștințe particulare (limbi străine cunoscute, utilizarea calculatorului, obținerea unui permis de conducere, hobby-urile, etc).

În redactarea unui curriculum vitae se vor avea în vedere următoarele:

- numele, adresa și numărul de telefon care se trec la începutul primei pagini;
- să fie redactat îngrijit;
- să conțină informații reale;
- să conțină informații referitoare la realizările și contribuțiile importante ale candidatului;
- să nu conțină informații de natură religioasă și politică;
- să nu fie menționate pretențiile salariale ale candidatului.

Un curriculum vitae va fi însoțit întotdeauna de scrisoarea de prezentare, care nu repetă informațiile conținute de acesta. Scrisoarea de prezentare trebuie să fie concisă, scurtă și redactată într-un stil direct. Ea trebuie să conțină elemente specifice cum sunt: salariul actual, motivația pentru noul post etc. Scrisoarea de prezentare trebuie adresată întotdeauna unei anumite persoane, al cărei nume se poate afla de obicei printr-un telefon dat, când nu se deține această informație va fi adresată șefului compartimentului de resurse umane sau managerului general.

Metodele de recrutare a personalului sunt oficiale și neoficiale. Dintre metodele oficiale fac parte: anunțuri în presă, la radio, televiziune sau internet, recrutarea din licee, școli profesionale, facultăți, oficii de plasare a absolvenților, agențiile de plasare a forței de muncă disponibile, organisme locale cu probleme sociale și de șomaj, camera de comerț, persoane recomandate de angajații firmei respective etc. Afișarea în anumite locuri centrale din organizație (secretariat, cantină, săli de ședință, la poartă) a posturilor vacante permite angajaților să afle care sunt posturile libere. Anunțurile pot fi scrise (ziare, publicații profesionale), orale (la radio) sau audio-vizuale (televiziune) având rolul de a aduce la cunoștința persoanelor interesate posturile libere. Internetul este o sursă modernă de recrutare, tot mai mulți oameni având acces la internet.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ES04.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Evaluarea eficacității și eficienței recrutării presupune atât cuantificarea acestora, cât și identificarea cauzelor care determină diminuarea eficacității și eficienței recrutării. În ceea ce privește cuantificarea eficacității și eficienței recrutării, aceasta poate fi realizată prin intermediul următorilor indicatori:

- durata de timp necesară pentru ocuparea posturilor vacante;
- raportul dintre numărul solicitanților de posturi vacante și numărul celor recrutați;
- raportul dintre numărul de noi angajați de la începutul anului și numărul aceluiași angajați la sfârșitul anului;
- raportul dintre numărul posturilor ocupate prin promovare și numărul de posturi ocupate prin recrutare externă;
- raportul dintre numărul celor recrutați și costul recrutării;
- raportul dintre valoarea salariilor aferente personalului recrutat și costul recrutării.

În ceea ce privește cauzele care determină o eficacitate și o eficiență scăzută a recrutării, acestea sunt:

- imaginea nefavorabilă a organizațiilor;
- prezentarea unor informații nerelevante despre posturile scoase la concurs;
- utilizarea unor metode inadecvate de recrutare;
- incompetența și dezinteresul celor care realizează recrutarea.

2. Selecția și angajarea resurselor umane

Selecția este procesul prin care se alege, conform unor criterii, cel mai potrivit candidat în vederea ocupării unui anumit post de muncă. Prin selecție se realizează o triere a candidaților recrutați, pe baza unor proceduri, tehnici și criterii care țin seamă de pregătirea, aptitudinile și capacitatea fiecărui candidat. Selecția este un proces continuu de îmbunătățire a calității resursei umane, proces ce se desfășoară adesea în analogie cu procesele de ameliorare a tehnologiilor utilizate.

Selecția personalului se bazează pe patru elemente ce pot reprezenta atât premise în selecție cât și criterii de selecție. Aceste elemente sunt:

- studii, atestate de certificate sau diplome;
- postul deținut anterior,
- calități, cunoștințe, aptitudini, deprinderi și comportamente ale persoanelor în cauză;
- vechimea în muncă.

Organizațiile au fost dintotdeauna preocupate de selecția personalului deoarece această activitate poate deveni foarte costisitoare dacă angajăm persoane care, în cele din urmă, sunt apreciate ca necorespunzătoare pentru cerințele postului. Prin urmare, selecția personalului are în vedere faptul că oamenii diferă unul de altul printr-o serie de calități, iar posturile, la rândul lor, diferă printr-o serie de cerințe pe care le impun candidaților.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale in mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban in Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educatie si Ocupare

Astăzi, selecția personalului este o activitate de bază a managementului resurselor umane, care reprezintă mai mult decât un proces bazat în primul rând pe intuiție. Procesul de asigurare cu personal, în general, și procesul de selecție a personalului, în special, trebuie să aibă în vedere numeroși factori interni și externi și să fie astfel concepute încât să corespundă nevoilor organizaționale. Având la bază oferta de candidați obținută în urma recrutării, pentru a alege pe cei mai buni, cei mai competitivi sau cei mai potriviți posturilor vacante, organizația efectuează selecția acestora. Din acest punct de vedere, selecția personalului reflectă, pur și simplu, cum și cât de bine s-a realizat recrutarea personalului și cât de bine au fost satisfăcute cerințele cererii și a ofertei de forță de muncă.

Metode și tehnici de selecție

Selecția candidaților se poate realiza prin diverse metode, mai cunoscute fiind următoarele:

1. analiza grafologică;
2. aplicarea testelor;
3. discuțiile în grup;
4. interviul sau întrevederea de recrutare;
5. simularea.

1. Analiza grafologică. Pentru a o aplica organizația trebuie să solicite completarea de mână a curriculumului vitae sau a formularului de contact. O astfel de metodă este utilizată de specialiștii care posedă o lungă experiență în domeniu (buni psihologi), permițând cunoașterea trăsăturilor dominante ale unei personalități.

2. Aplicarea testelor. Definite ca probe ce permit identificarea și cuantificarea aptitudinilor individuale, îndeosebi a acelor ce se găsesc în aceeași situație, testele se etalonează și se validează printr-un mare număr de experiențe. Ipoteza de la care se pornește un test este aceea că aptitudinile sunt cuantificabile și măsurabile, lucru care nu este acceptat de o mare parte din specialiști. Se consideră că dacă acest lucru este valabil în domeniul psihometric (acuitate vizuală, forță fizică), validitatea testelor nu este corectă la aprecierea sau măsurarea aptitudinilor psihologice, intelectuale sau sociale.

3. Discuțiile în grup. Această metodă se folosește în cazurile în care un număr mare de candidați au răspuns campaniei de anunț a recrutării, iar prin intermediul ei se continuă selecția. Într-un cardu adecvat, grupe de câte 10 candidați, participă la discuții animate de cel puțin doi specialiști, subiectele fiind legate de obiectivele întreprinderii sau diverse.

4. Interviul sau întrevederea de recrutare. Utilizat de cele mai multe ori în cadrul convocărilor la specialistul de recrutare, interviul este metoda cea mai întâlnită în aceste cazuri, dar și cea mai controversată, întrucât modalitățile de realizare sunt diverse.

Astfel interviul poate fi:

- structurat, cuprinzând o listă de întrebări precise, care facilitează comparația dintre candidați pe o bază comună, dar are un caracter restrictiv;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- semistrukturat, în care persoana interviuată are mai multă libertate în a se exprima asupra unor subiecte precise, determinate, cum ar fi experiența, formarea și altele;
- liber, în cadrul căruia candidatul este invitat să se exprime liber asupra unor subiecte legate de recrutare, care i se par interesante.

În conducerea interviului pot fi abordate diverse strategii: abordarea sinceră și prietenoasă, abordarea centrată pe un comportament din trecut al candidatului, abordarea orientată spre rezolvarea de probleme (interviu stațional), abordarea care vizează crearea unui climat stresant. În practică se utilizează combinații ale acestor strategii.

Printre principalele avantaje cu privire la eficacitatea interviului ca metodă de recrutare, se numără:

- interviurile structurate oferă o mai mare siguranță;
- interviurile sunt mai puternic influențate de informațiile nefavorabile decât de cele favorabile;
- încă de la începutul interviului se stabilește o direcție pe care decizia finală o respectă de obicei;
- inteligența este estimată în modul cel mai valid în cadrul interviului;
- interviuatorii pot explica de ce un candidat dă impresia că va fi un angajat nesatisfăcător, dar și de ce ar putea fi un angajat satisfăcător;
- interviuatul este evaluat într-un grad extrem atunci când este precedat de un candidat cu valoare opusă;
- abilitățile interpersonale și motivarea sunt probabil cel mai bine evaluate în interviul de selecție;
- caracteristicile personale ale interviuatorului influențează comportamentul celui interviuat;
- interviuatorii cu experiență au tendința de a fi mai selectivi decât cei lipsiți de o experiență îndelungată.

5. Simularea. Prin intermediul unor metode matematico-informatic, modele care reprezintă fenomenele și procesele economice dintr-o organizație, candidații sunt puși în situații cât mai apropiate de realitate, cu scopul de a observa reacția lor față de evenimentele pe care trebuie să le gestioneze sau să la conducă.

Metodele și tehnicile de selecție se concep diferențiat, în funcție de natura posturilor pentru care se efectuează selecția și anume:

- pentru selecționarea muncitorilor, componenți principali ai personalului de execuție din organizație/firmă, se utilizează cu prioritate testele psihometrice și probele practice.
- în selectarea personalului de specialitate, accentul cade îndeosebi asupra identificării cunoștințelor necesare. Modalitatea cea mai frecvent utilizată în acest scop este susținerea de probe de examinare, scrise sau orale, și interviul pentru evaluarea



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

cunoștințelor însușite în domeniul respectiv. Se poate cere și elaborarea unei lucrări practice din domeniul în care va lucra.

- în mod firesc, un arsenal sensibil mai bogat de metode și tehnici de selecție se întrebunțează în cazul personalului managerial. Pentru evaluarea calității intelectuale ale candidaților la posturile de conducere se folosesc testele situaționale, vizând determinarea capacității de memorare, nivelul de inteligență, potențialul de comunicare, abilitatea de a negocia etc. Testarea cunoștințelor manageriale și de specialitate se poate efectua prin intermediul interviului, a lucrărilor scrise, a chestionarelor, alcătuite din întrebări axate asupra aspectelor considerate absolut necesare în desfășurarea viitoarei activități.

Verificarea referințelor are o mare importanță, deoarece multe CV-uri sau scrisori de prezentare conțin informații neadevărate. În aceste condiții, verificarea referințelor poate fi realizată înainte sau după interviurile și testele de selecție prin intermediul unor documente (diplome, cărți de muncă, certificate, adeverințe) sau verbal. Astfel, în cadrul interviurilor de selecție se poate cere solicitanților de posturi vacante să prezinte liste de organizații și de persoane care pot oferi informații despre aceștia.

Examinarea medicală a solicitanților de posturi vacante implică un ansamblu de metode de explorare clinică, paraclinică și radiologică aplicate în mod sistematic în scopul diagnosticării stării de sănătate a subiecților. În acest context, examinarea medicală este impusă de lege în următoarele situații: posturile vacante implică condiții de muncă dificile, standarde igienice ridicate și izolare și solicitanții de posturi vacante au antecedente medicale dubioase.

Angajarea candidaților externi care au promovat concursurile de selecție presupune în primul rând lansarea unor oferte de angajare. În al doilea rând, angajarea implică încheierea unor contracte de muncă prin care angajatorii și angajații acceptă drepturi și obligații. Angajarea este etapa finală a acestui amplu proces, care trebuie să se efectueze respectând în primul rând legislația muncii în vigoare. Între organizație și candidatul selectat se încheie un contract de muncă, în care sunt prevăzute toate drepturile și obligațiile celor două părți contractante. În anumite situații, se poate practica angajarea de probă, pe o durată determinată cuprinsă între o lună și șase luni, care constituie „timpul de probă”, în care noul colaborator se verifică singur și este verificat dacă corespunde postului. Dacă acesta nu se poate încadra cerințelor postului sau managerii, colegii nu sunt mulțumiți, contractul individual de muncă nu mai este prelungit.

Rezultatele procesului de recrutare, selecție și angajare sunt influențate, în mare măsură, de importanța care se acordă de către management acestei activități, precum și de eficacitatea criteriilor, mijloacelor și a metodelor alese. Recrutarea, selecția și angajarea sunt strâns legate între ele și reprezintă un element foarte important în politica de personal a unei organizații indiferent de mărimea ei. Angajarea unor persoane competente în fiecare post reprezintă cea mai puternică garanție pentru atingerea obiectivelor. Folosirea unui model de recrutare sau altul,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale in mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban in Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educatie si Ocupare

selecția și angajarea personalului depinde atât de sistemul economic, cât și de personalitatea și stilul de management al organizației/firmei.

Putem concluziona că, ocuparea unui loc de muncă necesită o strategie bine precizată. Fiecare om are șansa să ocupe un post numai dacă demonstrează că posedă pregătirea, calitățile și abilitățile necesare. Pe de altă parte, fiecare individ trebuie să știe cum să-și pună în evidență cunoștințele și calitățile pe care le posedă, să-și elaboreze strategii și planul propriei cariere.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ES04.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

CAPITOLUL 5 GESTIONAREA ACTIVITĂȚII SOCIALE

5.1 Mobilizarea resurselor necesare implementării planului social

Proiectul social al afacerii se referă la activitatea cu caracter social care urmărește atingerea interesului general, intereselor unei colectivități și/sau intereselor personale nepatrimoniale. Activitatea socială presupune acțiuni dezvoltate pentru persoanele vulnerabile.

Obiective sociale ale unei afaceri contribuie la dezvoltarea și funcționarea eficientă a unor tipuri de servicii sociale în vederea reducerii vulnerabilității, contribuie la reducerea discriminării și a percepțiilor negative privind anumite grupuri sociale, inclusiv prin evidențierea faptului că acestea nu reprezintă probleme, ci resurse pentru societate, sprijină și promovează diversitatea domeniilor și formelor de calificare, formare inițială și formare continuă, cu impact inclusiv asupra dezvoltării varietății de ocupații din România, în concordanță cu tendințele europene de dezvoltare în domeniu, contribuie la diversificarea surselor de autosusținere pentru structuri din domeniul social, cum sunt, de exemplu, organizațiile nonprofit sau societățile cooperatiste, și pentru beneficiarii acestora.

Planul social presupune dezvoltarea unor activități în funcție de nevoile sociale a membrilor comunității. Planul social reprezintă un ansamblu planificat și coordonat de resurse (materiale, financiare, umane, instituționale) și activități alocate, respectiv desfășurate pentru o perioadă determinată de timp sau până la atingerea unui obiectiv clar stabilit, în scopul satisfacerii unei/unui set de nevoi sociale, al prevenirii sau rezolvării unei/unui set de probleme sociale.

Tipuri de resurse utilizate în implementarea planului social

Succesul sau insuccesul implementării unui plan social ține de accesul la resurse și de modul în care acestea sunt gestionate. Tipuri de resurse: resursele umane, resursele materiale, resursele financiare, resursele informaționale.

Resursele umane reprezintă o resursă specială, de activitatea cărora depind toate celelalte elemente implicate în procesul producției, cercetării, chiar și tehnologic. „Omul e singura resursă aflată la dispoziția omului care poate fi dezvoltată”, iar „oamenii trebuie considerați ca resurse. Managerii și muncitorii reprezintă împreună resursele umane ale unei organizații”.

Prin natura sa de ființă socială, omul este învățat să trăiască și să acționeze în colectivitate, făcând parte din anumite grupuri de care se simte mai mult sau mai puțin atașat, grupuri care, la rândul lor, interacționează cu alte grupuri, depinzând de unele și exercitând influențe asupra altora. Prin urmare, inițierea și desfășurarea cu succes a activităților diferitelor organizații depind într-o măsură covârșitoare de gradul în care este înțeles, motivat și coordonat factorul uman.

Importanța *resurselor materiale* necesare implementării unui plan social este dependentă de diferiți factori. Printre acești factori sunt: tipul planului social, scopul urmărit, circumstanțele economice și modul în care funcționează organizația. Eficiența unei organizații și implicit a unei activități sociale este în strânsă corespondență cu disponibilitatea părților



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

componente și a materialelor necesare obținerii produsului finit, în cantitatea potrivită, calitatea potrivită și cu mărimea prețului acestora. Eșecul în una dintre aceste dimensiuni sporește costul și descrește prețul, putând chiar dezvolta o criză economică.

Resursele informaționale. Resursele informaționale ale organizației cuprind ansamblul informațiilor disponibile (obținute și/sau generate) și re folosibile. În consecință, organizațiile care implementează un plan social trebuie să-și organizeze un sistem eficient de captare, prelucrare, stocare și transmitere a informațiilor, transformându-le în resurse disponibile și re folosibile, în vederea unei fundamentări corespunzătoare a deciziilor privind activitatea curentă și de perspectivă.

Resursele financiare. Pentru a face bani este nevoie de bani. Pentru implementarea unui plan social sunt necesare resurse financiare și o bună administrare a acestora, astfel încât acesta să-și atingă potențialul deplin. Cantitatea de bani necesară nu se rezumă doar la sumele de care este nevoie pentru închirierea sau cumpararea spațiului destinat desfășurării activității, pentru achiziționarea de echipamente și cumpărarea stocului inițial. Există multe alte costuri care cer cantități considerabile de bani, cerințele de capital variind în funcție de natura activității, mărimea firmei și amplasamente. Resursele financiare sunt o componentă a patrimoniului din cadrul unei organizații, iar o bună gestionare a acestora este necesară în diferite etape ale activității sale.

Motivarea personalului și a voluntarilor

Cultura organizațională este un mecanism complex la baza căruia stă întotdeauna resursa umană. Cultura internă este cea care susține o organizație constituind cea mai puternică forță de coeziune, permițându-le membrilor ei să aibă o viziune comună asupra proiectelor și oferindu-le stabilitatea de care organizația are nevoie pentru a supraviețui într-o lume în continuă schimbare. O organizație este mai mult decât o sumă de clădiri și analize strategice, ea este reprezentată în primul rând de oamenii din interior, ei sunt adevăratul motor.

Fără îndoială, tehnicile de motivare a voluntarilor în organizațiile non-profit diferă de cele folosite în companii. Devii voluntar în primul rând pentru a susține o cauză, pentru a te implica în viața comunității. Organizațiilor nu le rămâne decât să valorifice această motivație în interesul proiectului și al voluntarului. Dorința de a ajuta este principala motivație a voluntarilor de pretutindeni, însă în funcție de amploarea proiectului și de posibilitățile organizației, aceștia pot beneficia și de anumite privilegii. Poate cea mai eficientă formă de motivare este cea a recunoașterii muncii și eforturilor voluntarilor. Nu este nimic mai demotivant decât să treci cu vederea munca și rezultatele cuiva, fie el angajat sau voluntar.

Majoritatea organizațiilor oferă voluntarilor un cadru legal de implicare. Se încheie un contract de voluntariat conform legislației în vigoare pe baza căruia sunt stabilite atât responsabilitățile, obligațiile cât și drepturile fiecărei părți. De asemenea, voluntarul poate primi o adeverință care să ateste implicarea sa în activitățile organizației.

Implicarea voluntarilor în activitățile organizației este marcată de succes atunci când nu numai că sarcinile sunt bine duse la capăt, dar și când satisfacția personalului este pe



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ES04.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

măsură. Satisfacția în muncă, în schimb, este rezultatul conlucrării mai multor factori, dintre care colaborarea din cadrul echipei este unul de baza. Atmosfera de lucru și atitudinea personalului se reflectă direct atât în calitatea serviciilor oferite de organizație, cât și în satisfacția personală. Iar muncă în echipă, în special într-un domeniu în care dăruirea față de comunitate este esențială, reprezintă o necesitate.

Voluntarii, o dată recrutați, selectați, evaluați și implicați în organizație, devin parte a ei. Majoritatea organizațiilor care lucrează cu voluntari sunt de natură mixtă. Ele nu lucrează exclusiv cu voluntari, ci au un nucleu de personal plătit și stabil în organizație. Uneori, personalul plătit este format din doar o mână de oameni, care formează scheletul organizației, în rest, aceste organizații lucrează în mare parte cu voluntari, în activitățile lor curente. În cadrul acestui tip de organizație, problemele dintre personalul plătit și voluntari nu sunt atât de stringente: practic, politicile organizației implică lucrul cu voluntari, iar bună cooperare cu aceștia este un aspect de care cel mai probabil s-a ținut seama de la bun început în planificarea activităților. Voluntarii nu lucrează într-un departament singular al organizației, ei fiind distribuiți în funcție de nevoi în mai multe departamente/programe ale organizației. Astfel, relațiile lor cu restul angajaților nu sunt doar tangențiale.

Principiile unei cooperări de succes dintre salariați și voluntari. Instituirea unei relații de cooperare eficiente dintre salariați și voluntari presupune, în mare, trei metode de acțiune:

- *planificarea inițială* - înainte de implementarea colaborării cu voluntarii. Această presupune dezvoltarea unei politici de lucru cu voluntarii și aducerea la cunoștință/instruirea prealabilă a personalului privind colaborarea cu voluntarii;
- *asistență continuă pe parcurs* - în timpul derulării programului de voluntariat, acordată personalului plătit, dar și voluntarilor, privind eventualele tensiuni și probleme în colaborare. Natură asistenței va depinde de efectuarea instruirii personalului din primul pas menționat. De asemenea, delegarea treptată către salariații care lucrează cu voluntari a unor responsabilități de coordonare a voluntarilor este deosebit de importantă. Rezistență angajaților la asistență este un semn că nu au înțeles de ce anume lucrează organizația cu voluntari;
- *gestionarea situațiilor de criză* care pot apărea în cazul unor conflicte mai puternice dintre angajați și voluntari.

5.2 Coordonarea activităților sociale

Activitățile sociale sunt realizate pentru a răspunde nevoilor sociale, precum și celor speciale, individuale, familiale sau de grup, în vederea depășirii situațiilor de dificultate, prevenirii și combaterii riscului de excludere socială, promovării incluziunii sociale și creșterii calității vieții.

Unul dintre cele mai importante sectoare de activitate ale economiei sociale în România, ca și în majoritatea statelor membre ale UE, este reprezentat de sectorul serviciilor de interes general – social, educație, formare profesională, ocupare și sănătate. Dincolo de furnizarea de servicii, acest sector contribuie în mod semnificativ la dezvoltarea coeziunii sociale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Leadership-ul participativ sau implicarea subordonaților în decizii

Leadership-ul este considerat a fi unul dintre cele mai importante elemente care contribuie la succesul sau la insuccesul organizațiilor și deci la dezvoltarea organizațională. Atunci când organizațiile suferă un dezastru, din punct de vedere economic, politic sau administrativ, cea mai frecventă explicație invocată se referă la lipsa leadership-ului.

Leadershipul este o artă bazată pe știință. La fel ca orice altă artă, leadershipul evoluează și se schimbă, în timp ce schimbă și personalitatea noastră. Leadershipul reprezintă un atribut dorit și cerut de organizații managerilor lor. Liderii au încredere în forțele lor proprii și generează încredere celorlalți. În preajma adevăraților lideri, angajații se simt mai competenți și găsesc munca mai interesantă. Leadershipul se afla în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor.

Leadership-ul este definit ca fiind „capacitatea de a exercita influență asupra unor persoane și grupuri, direcționând eforturile acestora spre realizarea obiectivelor organizației”.

La un nivel general, *leadership-ul participativ* înseamnă implicarea subordonaților în luarea deciziilor legate de muncă. Termenul „implicare” este în mod intenționat ales pentru sensul său larg. Minimal, participare înseamnă a obține opinia subordonaților înainte ca liderul însuși să decidă. Maximal, participare înseamnă a permite subordonaților să ia ei înșiși deciziile ce-i privesc, în cadrul unor limite acceptate de comun acord. Cu cât se mărește „aria de libertate” a subordonaților, cu atât liderul se poartă de o manieră mai participativă. Există totuși o limită superioară a libertății subordonatului în stilul participativ. Acest stil de leadership nu trebuie confundat cu abdicarea de la leadership, care este inefficientă.

Participarea poate implica fie subordonați individuali, fie întregul grup de subordonați care raportează aceluși lider. De exemplu, participarea pe baze individuale funcționează cel mai bine în fixarea obiectivelor profesionale individuale, planificarea dezvoltării subordonaților, tratarea problemelor angajaților. Pe de altă parte, liderul implică întregul grup în decizii privind programarea concediilor, alocarea banilor pentru deplasări, etc.

De ce ar fi participarea o tehnică utilă de leadership? Care sunt potențialele sale avantaje?

Motivarea - participarea mărește motivația subordonaților. În unele cazuri ea le permite să contribuie la stabilirea obiectivelor și luarea deciziei legate de modul de îndeplinire a acestora. Participarea adaugă varietate și promovează autonomia prin creșterea ariei de libertate.

Calitatea - participarea poate duce la creșterea calității în cel puțin două moduri. În primul rând, o veche zicală afirmă că "două capete sunt mai bune decât unul". Deși nu este întotdeauna adevărat, sunt multe cazurile când "două capete" (participarea) duc la decizii de mai bună calitate decât ar putea lua liderul singur. Participarea poate îmbunătăți calitatea pentru că nivelele înalte de participare împuternicesc adesea angajații să acționeze direct pentru a soluționa problemele fără să verifice orice amănunt consultându-și șeful. Împuternicirea le dă angajaților autoritate, oportunitate și motivație să ia inițiative și să rezolve problemele.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Acceptarea - chiar atunci când participarea nu promovează motivația și nu crește calitatea deciziilor, ea mărește acceptarea deciziilor de către subordonați, în special când sunt implicate chestiuni de "tratament corect". Să ne gândim la programarea concediilor. Aici liderul poate lua decizii bune fără să implice subordonații. Însă deciziile ar fi total inacceptabile pentru angajați, dacă aceștia le percep ca injuste. Implicarea subordonaților în luarea deciziilor poate duce la decizii fără să provoace nemulțumiri. Probabil că angajarea publică și implicarea ego-ului contribuie la acceptarea unor astfel de decizii.

Potențialele dificultăți ale participării.

Timpul și energia - participarea nu este o stare de spirit. Ea implică anumite comportamente din partea liderului (solicitarea opiniilor, convocarea întâlnirilor) care consumă timp și energie. Când este nevoie de o decizie rapidă, participarea nu este o strategie potrivită.

Pierderea puterii - unii lideri simt că stilul participativ le va reduce puterea și influența. Uneori reacționează prin a le cere subordonaților să ia decizii facile de tipul "în ce culoare să zugrăvim holul". Este limpede că pentru motivație, calitate și acceptare, consecințele unor astfel de decizii sunt practic nule. Lipsa de încredere în subordonați și teama că ei vor greși arată un manager nesigur pe sine.

Lipsa de receptivitate sau de cunoștințe - s-ar putea ca subordonații să nu fie receptivi la participare. Ei pot să respingă ideea de „a face munca managerului” atunci când nu au încredere în el sau când există un climat de muncă ostil. Chiar dacă sunt receptivi, subordonaților le-ar putea lipsi cunoștințele pentru o contribuție eficientă la decizii. De obicei așa se întâmplă dacă ei nu conștientizează constrângerile externe exercitate asupra deciziilor lor.

Participarea funcționează cel mai bine când subordonații au o viziune favorabilă asupra ei, sunt inteligenți și cunoscători ai problemei și când sarcina este destul de complexă pentru ca participarea să fie utilă.

5.3 Monitorizarea implementării planului social

Monitorizarea, împreună cu evaluarea și auditul reprezintă un ansamblu de instrumente de management ce sunt folosite pe durata implementării unui proiect/program, sau plan social cu scopul de a obține informații cu privire la atingerea obiectivelor propuse și gestionarea resurselor umane și materiale. Monitorizarea se poate defini ca: arta de a culege informațiile necesare, cu un minimum de efort, cu scopul de a lua cea mai bună decizie de management, la momentul potrivit.

Monitorizarea este un proces de analiză continuă care verifică progresul activităților, oferind informații cu privire la desfășurarea proiectului atât finanțatorilor, beneficiarilor proiectului, cât și persoanelor care îl implementează. Efectuarea monitorizării în cadrul unui proiect/program/ plan social este foarte importantă în planificarea și implementarea acestuia.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale in mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban in Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educatie si Ocupare

Informațiile obținute în urma procesului de monitorizare sunt utile pentru a hotărî dacă resursele sunt utilizate corespunzător, a identifica problemele cu care se confruntă comunitatea sau proiectul și pentru a se găsi soluții, a se asigura că toate activitățile sunt realizate în timpul alocat. Pentru a fi obținute informații corecte și relevante, procesul de monitorizare presupune o planificare. Planificarea trebuie să indice ce va fi monitorizat, cine va realiza monitorizarea și cum.

Persoanele implicate în realizarea planificării și implementării trebuie să se pună de acord asupra indicatorilor monitorizării. Indicatorii monitorizării reprezintă criterii cantitative și calitative de măsurare sau evaluare a realizării activităților și atingerea obiectivelor. Indicatorii vor arăta măsura în care au fost atinse obiectivele fiecărei activități. Aceștia trebuie să fie expliți, relevanți și verificabili în mod obiectiv.

În literatura de specialitate, indicatorii de monitorizare sunt clasificați în patru categorii:

1. *indicatori de resurse (input):* descriu ce se întâmplă în proiect (de exemplu, cantitatea de materii prime folosită și suma de bani cheltuită);
2. *indicatori de produse (output):* descriu activitatea proiectului (de exemplu, numărul de cursuri susținute);
3. *indicatori de rezultat (outcome):* descriu produsul activității (de exemplu, numărul de absolvenți ai cursului);
4. *indicatori de impact:* măsoară schimbarea condițiilor comunității (de exemplu, instruirea unui anumit număr de persoane).

Monitorizarea participativă ajută persoanele implicate să înțeleagă mai bine problemele existente în cadrul proiectului/ programului/planului social, beneficiarii și partenerii pot astfel contribui la înțelegerea problemelor și identificarea celor mai potrivite soluții. Faptul că sunt implicați în monitorizare, oferă actorilor sentimentul de putere de a urmări realizarea activităților planificate, fiind totodată încurajați să formuleze propuneri de îmbunătățire a acestora.

În cazul în care sunt identificate deviații de la planul de activități elaborat se pot propune soluții pentru remedierea deviațiilor identificate.

Monitorizarea poate fi considerată și un proces de învățare, deoarece informațiile obținute în timpul monitorizării pot constitui puncte de plecare în elaborarea unor proiecte viitoare. Procesul de monitorizare este unul din care se pot desprinde lecții importante cu privire la obiectivele, resursele și grupurile țintă, beneficiari, etc, lecții ce trebuie aprofundate și folosite în implementarea proiectelor/ programelor/ planurilor sociale viitoare.

Monitorizarea în sine este un proces de învățare, alcătuit din trei procese: raportare, evaluare periodică și replanificare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: **Antreprenoriat social urban în Țara Barsei**

Cod mySMIS2021 proiect: **302213**

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

CAPITOLUL 6 MANAGEMENTUL AFACERII SOCIALE

6.1 Managementul afacerii

Reușita și mai ales stabilitatea unei afaceri ține de strategia de management, sub aspectul coordonării și organizării activității. Managementul are o referință deosebit de importantă, întrucât este structura care generează cadrul general afacerii. În acest caz managementul este definit ca proces care urmărește atingerea unor scopuri date într-un anumit timp prin efectuarea unor activități clar stabilite.

Din ipostaza managementului abordat, sistemele afacerilor pot fi deschise (transparente și comunicante cu exteriorul) sau închise (informația este centralizată, comunicarea cu exteriorul este strict reglementată), fapt ce va duce la o abordare a unei strategii de marketing de tip inovativ/orientate spre satisfacerea nevoilor clientului sau care vizează doar obținerea/menținerea cotei de piață și a unui anumit profit.

6.2. Etapele dezvoltării managementului afacerii

Pentru demararea unei afaceri, primii pași de management pe care trebuie să îi aibă în vedere antreprenorul sunt:

- **Definirea profilului afacerii** (structura afacerii, stabilirea și urmărirea obiectivelor propuse, planificarea atingerii rezultatelor).
- **Dezvoltarea activităților proprii întreprinderii** (în funcție de forma aleasă) (instrumente pentru start-up, stabilirea planului activității, dezvoltarea activității).
- **Realizarea unei analize SWOT** (Analiză puncte forte și slabe, oportunități și amenințări, importanța aplicării analizei SWOT).
- **Tipuri de resurse** (inventarierea resurselor de necesare pentru demararea afacerii, ce sunt resursele alternative și utilitatea lor, organizarea și gestionarea resurselor, identificarea și recrutarea resurselor umane, tehnologia necesară în funcție de specificul afacerii).
- **Dezvoltarea treptată a instrumentelor de management și de conducere a afacerii:**
 - ✓ procesul creativ
 - ✓ etapa de incubare
 - ✓ etapa de generare/meditare
 - ✓ etapa decizională
 - ✓ etapa de exploatare:
 - stabilirea obiectivelor unei activități, a rezultatului final și a pașilor de urmat pentru atingerea rezultatului;
 - împărțirea activității în sarcini, subsarcini și stabilirea rezultatelor intermediare;
 - diagrama Gantt a activității;
 - diagrama responsabilității.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târă Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

6.3. Tipuri de management

În funcție de structura și obiectivele afacerii, managementul se va adapta nevoilor și situațiilor care trebuie soluționate. Este vital pentru stabilitatea afacerii ca stilul de management să fie unul consecvent, echilibrat, orientat spre urmărirea rezultatelor și raportat la o planificare exactă în timp a acțiunilor care trebuie întreprinse. Activitățile având de cele mai multe ori dimensiuni multiple solicită combinarea mai multor modele/referințe de management.

Exemple de modele/ instrumente de management care pot fi folosite pentru activitatea societăților mici și mijlocii:

a) Procesul Osborn Parnes – Rezolvarea Creativă a Problemei (RCP)

- *Stabilirea obiectivului*
- *Stabilirea datelor (sau faptelor)*
- *Formularea problemei*
- *Generarea ideilor*
- *Alegerea unei soluții*
- *Obținerea acceptării soluției*

b) Diagrama GANTT a activității

- definirea activităților de executat;
- determinarea perioadei activității;
- planificarea secvențială a activităților;
- definirea legăturilor dintre activități.

**(model de digrama gantt)*

c) Procesul de creativitate al lui Rossman:

- Observarea unei necesități sau a unei dificultăți
- Analiza necesității
- Analiza întregii informații disponibile
- Formularea tuturor soluțiilor obiective
- Analiza critică a acestor soluții (avantaje, dezavantaje)
- Nașterea noii idei- invenția
- Experimentarea pentru a testa cea mai promițătoare soluție, selectarea și perfecționarea alcătuirii finale.

IMPORTANTĂ ȘI URGENTĂ ÎN MANAGEMENT (*Modelul Eisenhower*)

- Pentru evitarea riscului epuizării (burnout); prioritizarea sarcinilor



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

<p>Cadran 1</p> <p>Urgent și important (crize, probleme presante, proiecte la termen)</p>	<p>Cadran 2</p> <p>Important dar nu și urgent (întâlniri, întreruperi)</p>
<p>Cadran 3</p> <p>Urgent dar nu și important (exersarea, planificarea)</p>	<p>Cadran 4</p> <p>Nici important și nici urgent (munca de rutină, recreerea)</p>

6.4. Logistica necesară derulării afacerilor

-**Infrastructura afacerii** (resurse disponibile, resurse preconizate pentru extinderea afacerii, rolul logisticii în obținerea avantajului competitiv: logistica internă, operațiile de suport ale producției, logistica externă, marketingul și vânzările, serviciile; logistica integrată).

-**Fluxul parcurs de un produs de la furnizor/ producător la clientul final** (distribuția, costurile logistice, tehnologia informațiilor utilizate, nevoia perfecționării activității logistice pentru creșterea diversității produselor.)

- Asimilată în principal logisticii distribuției → instrument principal al politicii de marketing din producție industrială (optimizarea și coordonarea transporturilor/ eficiența livrării către clienții finali pentru a asigura avantaj competitiv) → extindere spre zona achizițiilor de materii prime.

- **Organizarea pe funcțiuni** (aprovizionare, producție, marketing, financiar, desfacere etc.).

- **Logistica integrată** se bazează pe analiza costului total al activităților logistice, având ca punct central nivelul serviciului către consumatori

→ **costul total al activităților logistice trebuie să cuprindă: nivelul serviciului către consumatori (costul vânzărilor nerealizate ca urmare a unui nivel al serviciilor furnizate necorespunzător)**

- ✓ costurile de transport
- ✓ costurile de depozitare
- ✓ costul procesului de comandă și de informatizare
- ✓ costurile de desfacere
- ✓ costurile cantitative legate de fabricație



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târa Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

→ **gestiunea fluxurilor de mărfuri și a informațiilor din firmă, dar complexitatea domeniului a impus extinderea obiectului de studiu la gestiunea producției, a aprovizionării și a stocurilor (în diferite faze ale proceselor din întreprindere).**

- **Logistica este:** planificarea, implementarea și controlul fluxurilor fizice de materiale și produse finite de la punctele de proveniență a acestora la punctele de utilizare, astfel încât să se realizeze profit și să fie satisfăcute cerințele clienților (Kotler)
Un sistem de distribuție neadecvat poate distruge un produs, care în alte condiții se poate dovedi a fi foarte bun.
- **Scopul logisticii** este de a crea lanțuri de livrare, respectiv fluxuri fizice de materiale și produse finite către consumatorii finali, cu costuri cât mai reduse, cunoscând că ponderea acestora în costul total al produsului reprezintă 30-40% la produsele prelucrate.
 - **Lanț logistic (supply chain):** coordonarea funcțiilor afacerii (marketing, producție, financiar) în cadrul firmelor și între firme.
 - **Managementul logistic cuprinde:** serviciul către clienți, procesul de comandă și pregătire a loturilor de livrare, distribuția informațiilor, previziunea ofertei, controlul și inventarierea stocurilor, transportul, depozitarea, achiziționarea materiilor prime și a serviciilor, serviciile postvânzare, ambalare, restituirea bunurilor (logistica inversă)
 - **Relația logisticii cu marketingul:** logistica are rolul de a asigura servicii către consumatori, ținând seama de oportunitățile de marketing, care vizează între altele maximizarea vânzărilor pe diferite segmente de piață
 - **Logistica = „marketing orientat”**
 - Urmărește realizarea unui nivel al serviciului către consumatori prin prisma celor cinci potriviri: produsul potrivit, la locul potrivit, la timpul potrivit, în cantitățile potrivite și la un cost potrivit

6.5. Managementul personalului

Afacerea depinde de oameni, din postura lor de angajați ai întreprinderii sau de clienți. Motivația și organizarea insuficientă a personalului poate aduce afacerea într-o zonă de risc. Managementul resurselor umane pune accent pe distribuția exactă a responsabilităților în organizație și pe încadrarea potrivită a persoanelor conform cerințelor postului (realizarea fișei postului, selecția și recrutarea adecvată a resurselor umane, angajare, delegare de sarcini și orientare la locul de muncă, monitorizare, evaluare, instruire, compensare a personalului).

Matricea de alocare a responsabilităților (Responsibility Assignment Matrix - RAM)

- ✓ arată cine participă și în ce măsură la realizarea unei activități sau la luarea deciziilor în legătură cu aceasta
- ✓ matrice descendentă (distribuirea sarcinilor de la nivelul decizional spre execuție)



UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale
2014-2020**Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială****Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale in mediul urban****Titlu proiect: Antreprenoriat social urban in Tara Barsei****Cod mySMIS2021 proiect: 302213****Beneficiar:** Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educatie si Ocupare**

Exemplu:

RAM					
D- Decident R-Responsabil C- Consultat I- Informat	Danile	Ema	Mihai	Ana	Ioana
Numele sarcinii					
Cercetare de piață	D	C	C	R	C
Publicitate	D	R	C	C	I
Finanțare	R	I	R	I	I
Design produse	C	C	C	C	I
Producție	C	I	I	C	D
Distribuție	C	C	C	C	D

Managementul și personalul va viza:

- Motivația angajaților
- Competența angajaților
- Acordarea feed-back-ului

6.6 Managementul timpului

Timpul este cea mai prețioasă resursă a noastră, este cel mai valoros lucru pe care îl avem. Este persisabil, nu poate fi înlocuit și nu poate fi salvat. Putem doar să-l realocăm de la activități de o mai mică importanță către activitățile mai importante. Orice lucru doriți să realizați necesită timp.

Managementul timpului are ca scop dezvoltarea și îmbunătățirea abilităților de management al timpului pentru fiecare membru al unei organizații. Managementul timpului reprezintă una din marile probleme organizaționale, o problemă care poate fi rezolvată numai prin dezvoltarea abilităților necesare. Rezultatele obținute de orice persoană, în orice domeniu de activitate, depind sensibil de utilizarea timpului. În cazul managerilor din cadrul firmelor, modul de gestionare și de folosire a timpului determină atât rezultatele muncii proprii, cât și ale subordonaților, ale organizației în ansamblul său, conferindu-i o importanță mai mare

Managementul timpului permite deținerea controlului asupra sarcinilor și activităților zilnice, să avem performanțe ridicate utilizând un minim de resurse. La nivel organizațional, un management eficient al timpului poate duce la obținerea unor performanțe ridicate, la creșterea profitului și la echilibrarea fluxului de activități. Totodată, poate reduce conflictele organizaționale și poate deveni un factor motivator pentru angajați. Abilitatea de a controla timpul avut la dispoziție, de a rezolva toate sarcinile la termen are un efect pozitiv puternic asupra performanțelor.

Managementul timpului se bazează pe trei piloni: planificarea, organizarea și controlul timpului. Noțiunea de eficacitate cere ca, pentru fiecare individ, timpul să fie utilizat în mod



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

rațional și productiv, în conformitate cu ritmul personal și cu resursele de care dispune fiecare individ, cu scopul de a asigura îndeplinirea unor activități precise într-un interval de timp dat. Managementul timpului presupune ca, pentru fiecare individ, să se aloce secvențe de timp, riguros calculate, pentru fiecare activitate ce trebuie desfășurată (planificarea), să se facă toate eforturile posibile pentru a le respecta (organizarea) și să se evalueze, în mod regulat, rezultatele obținute (controlul).

Unul dintre cele mai importante principii ale managementului timpului este planificarea activităților. Adevărul este că nu vom avea niciodată suficient timp să facem tot ceea ce ne dorim, indiferent de cât de multe tehnici de management al timpului aplicăm. Nu contează cât de multe tehnici de productivitate personală vom aplica, tot nu vom reuși să facem toate lucrurile pe care le avem de făcut. Tot ce putem face este să ne stabilim prioritățile în așa fel încât să acordăm mai mult timp activităților mai importante.

6.7 Managementul situațiilor de criză

Managerii zilelor noastre trebuie să știe foarte clar că modul în care gestionează activitatea organizației lor (cu riscurile, conflictele și crizele inerente) face diferența între o situație scăpată de sub control și o etapă mai dificilă în activitate, dar fără urmări grave, diferența între profit și pierderi sau, așa cum vom vedea în studiul de caz, între succesul și falimentul unei afaceri.

În lucrările consacrate managementului crizelor se consideră că aceasta apare ca o ruptură, ca o situație nedorită care întrerupe funcționarea obișnuită a unei organizații și care afectează imaginea ei la nivelul publicului. De aceea este necesar să existe o strategie globală de întâmpinare a crizei (managementul crizei), un grup de specialiști bine pregătiți (celula de criză) și o politică de comunicare adecvată (comunicarea de criză).

Sursele crizelor nu trebuie căutate numai în deciziile umane eronate. Accidentele pot apărea chiar în condițiile pregătirii foarte bune a personalului implicat. Aceasta nu înseamnă că liderii organizațiilor predispuse la crize nu trebuie să facă nimic pentru a reduce riscul declanșării acestora sau nu trebuie să se pregătească pentru eventualitatea producerii lor.

Cele mai multe crize sunt fenomene care se autoalimentează, asemeni bulgărelui de zăpadă. Este ceea ce numim „cercul vicios”. Exemplul lichidităților la o bancă este concludent în acest sens. Retragerea fondurilor de către unii clienți speriați de un zvon creează probleme mai mari de solvabilitate. Aceasta va determina ca din ce în ce mai mulți clienți să-și retragă fondurile, ducând chiar la falimentul băncii respective.

Un exemplu asemănător este cel al creșterii prețurilor la unele servicii sau produse de bază (de exemplu la transport, energie electrică, produse petroliere etc). Spirala creșterii prețurilor duce la înrăutățirea situației economice, atât la nivelul întreprinderilor, cât și la nivelul populației, ceea ce poate avea repercusiuni (directe sau indirecte) asupra stabilității politice.

Pentru a explica evoluția probabilă și efectele asupra organizației, următorul model explicativ este relevant în definirea termenilor utilizați în managementul crizelor:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

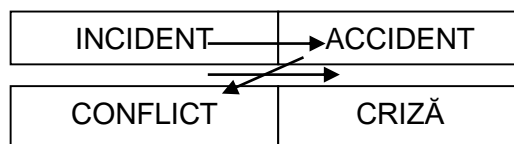
Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare



Incidentul este un eveniment care antrenează defectarea unei componente, întreruperea activității unei unități sau a unui subsistem al organizației. Funcționalitatea întregului sistem nu este amenințată, iar partea defectă poate fi reparată. În acest caz, structura simbolică nu este afectată. Riscul unor incidente tehnologice este luat în considerare și asumat de membrii organizației.

Accidentul este un eveniment neprevăzut care afectează la nivel fizic întregul sistem, fie acesta o uzină, o organizație sau o industrie. Producția sau funcționarea întregului sistem este stopată sau se întrerupe pentru reparații. Nu se percep daune la adresa structurii simbolice a organizației.

Conflictul definește situațiile în care structura simbolică a organizației este afectată, dar nu în așa măsură încât să fie contestate principiile și valorile fundamentale ale acesteia. Conflictul poate să precedă, să însoțească și/sau să urmeze unui incident sau accident. Este de așteptat ca pe parcursul crizelor conflictele să se amplifice până la violență. Evaluarea stării organizației pe timp de criză se va putea face după daunele provocate atât la nivel fizic, cât și simbolic. Din perspectiva analizei sistemice, incidentele se pot transforma în accidente și apoi în crize dacă sunt amplificate de alte variabile.

Crizele, dincolo de orice clasificări științifice, se împart, în modul cel mai evident, în două tipuri: cea despre care știm că va avea loc (de exemplu, concedierea a 3000 de oameni) și criza-surpriză (de exemplu, o explozie care afectează activitatea organizației).

Tipurile de crize pot fi stabilite în funcție de criteriile pe care le aplicăm în clasificare:

1. *după tipul de soluții și modul de rezolvare:* crize de dezvoltare, crize de legitimitate, crize de onestitate, crize de competență.
2. *după tipul de mediu:* crize interne, crize externe.
3. *după domeniul în care apare criza:* crize politice, crize economice, crize ideologice, crize culturale, crize de comunicare, crize de imagine.
4. *după urgența rezolvării:* crize imediate, crize urgente, crize susținute.
5. *după nivelul la care apare criza:* crize locale, crize naționale, crize zonale, crize continentale, crize mondiale.

De asemenea, lucrările de specialitate mai identifică tipuri de criză în funcție de factori cum sunt:

1. *cauzele crizei* - acestea sunt datorate unor factori interni sau externi, conjuncturali, imediați sau structurali;
2. *derularea în timp; împarte crizele în:* crize bruște, crize lente.
3. *amplimea; împarte crizele în:* crize superficiale, crize profunde.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

4. *nivelul organizațional la care acționează, determină următoarea clasificare:* crize operaționale – afectează activitatea curentă, crize strategice – afectează elaborarea strategiilor, crize identitare – afectează identitatea organizației.

Consecințele pe care le au crizele determină o împărțire a acestora în funcție de categoria de public pe care o afectează, astfel, există crize care pot afecta: personalul organizației, clienții organizației, partenerii organizației, opinia publică etc.

Managementul în timpul unei situații de criză înseamnă să gestionezi organizația ca și când te-ai afla într-un acvariu de pești, adică în ochii publicului. Nici un eveniment nu pune la încercare mai puternic o organizație decât o criză subită. Inevitabil, chiar și cea mai responsabilă, inovativă sau profitabilă organizație va trece ocazional prin situații de criză care solicită aplicarea unor strategii de comunicare în situații de criză.

Astfel, managementul de criză implică două aspecte distincte: pe de o parte, pregătirea organizației pentru situațiile în care comunicarea și infrastructura corespunzătoare ar fi paralizate, iar pe de alta, punerea în practică a planului pentru situațiile de criză. Administrarea prin intermediul relațiilor publice a perioadelor de criză poate fi cea mai grea și mai stresantă parte a activității coordonatorului de relații publice, dar în același timp, este și cel mai important serviciu pe care îl poate aduce unei organizații.

Gestionarea situațiilor de criză reprezintă o activitate extrem de complexă ce implică atât capacitatea de anticipare a crizelor, realizarea unor scenarii de ținere sub control a variabilelor și rezolvarea situațiilor (relațiilor) liniare și minimizarea (unde este posibil eliminarea) relațiilor non-liniare, cât și un răspuns rapid la apariția crizei; o disciplină fermă în respectarea soluției adoptate, atât din partea echipei de relații publice, cât și a oficialilor organizației.

Situațiile de criză sunt generate inclusiv de tulburarea fluxurilor informaționale; de asemenea, ele pot fi însoțite și pot genera fluxuri informaționale bulversate și bulversante.

Înțelepciunea dobândită după criză este cel mai bun instrument de management. Nici o companie, oricât succes financiar ar avea, oricât de puternică sau prestigioasă ar fi, nu este imună la crize.

Managementul crizelor înseamnă luarea inițiativei – controlarea celor întâmplare înainte ca acestea să afecteze organizația. Planificarea managementului crizelor și al situațiilor de risc reprezintă secretul supraviețuirii organizațiilor.

Cei care sunt conștienți de faptul că orice eveniment, chiar și o criză, poate fi transformat într-o oportunitate de a atrage noi clienți sau acționari sunt cei cu adevărat pregătiți să ia inițiativa. Lipsa unor planuri verificate pentru orice fel de situație de urgență face ca, atunci când se produce un eveniment neprevăzut, organizației să nu-i mai rămână decât să adopte o poziție combativă; ea este obligată să ia o atitudine defensivă.

Când organizația este pregătită să gestioneze nu numai criza, ci și oportunitățile inerente acesteia, ea poate adopta o poziție proactivă care duce, mai degrabă, la o atitudine pozitivă decât la o mentalitate de organizație aflată sub atacul presei și al defertelor categorii de public.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Faptele sunt cele care creează reputația unei organizații într-un mod mult mai eficient decât cuvintele din reclame sau din broșurile lucioase. În climatul actual de responsabilizare a organizațiilor, promisiunile – simplele cuvinte – sunt primite cu scepticism sau neîncredere. Campaniile de autopromovare nu sunt credibile, pentru că toată lumea știe că cel care dă banii scoate în evidență calitățile și ascunde defectele.

Mărturia faptelor responsabile este un element esențial pentru crearea unei imagini pozitive. Esența unei bune reputații constă nu numai în încercarea de a spune o poveste bună pentru a ascunde o performanță mediocră, ci și în sensibilizarea managementului față de nevoia de a mări performanța astfel încât faptele să vorbească de la sine.

Principiile după care se conduce managementul crizelor sunt:

- dezvoltarea unei atitudini pozitive față de managementul crizelor;
- aducerea performanței întregii organizații la nivelul așteptării publicului;
- construirea credibilității prin intermediul unei serii de fapte responsabile;
- căutarea și exploatarea oportunităților din timpul unei crize.

6.8 Managementul riscului

Reușita și atingerea obiectivelor stabilite de o companie presupune și cunoașterea și asumarea unor riscuri. Riscul este definit ca un element incert, dar posibil să se întâmple. Poate avea una sau mai multe cauze și comportă unul sau mai multe efecte păgubitoare. Riscurile apar în cadrul tuturor activităților socio-economice.

Managementul riscului se poate defini ca un ansamblu al metodelor sau mijloacelor care gestionează incertitudinea, pentru a îndeplini obiectivele organizației. Prin managementul riscului se urmărește monitorizarea riscului și identificarea de soluții. Managementul riscului poate avea rezultate pozitive numai dacă ia în considerare toate aspectele acestuia.

Fazele procesului de management al riscului:

- *identificarea* – se evaluează pericolele potențiale, se întocmesc liste de control cu surse potențiale de risc, se organizează ședințe de identificare a riscurilor și se analizează istoricul activității organizație prin intermediul documentelor din arhive. Identificarea riscurilor trebuie să aibă loc în mod regulat.
- *analiza (evaluarea)* – sunt mai multe metode de analiză a riscului, între care simularea Monte Carlo și arborii decizionali. Se analizează riscurile identificate în etapa anterioară și se realizează o cuantificare a acestora.
- *reacția (răspunsul)* – se referă la măsuri și acțiuni ce se pot lua pentru eliminarea sau cel puțin diminuarea și repartizarea riscului.

Potențiale surse de riscuri: condiții de mediu, personalul, modificări ale obiectivelor, erori și omisiuni de proiectare și execuție, estimări ale costurilor, etc.

Riscurile pot fi clasificate după multe criterii:

Interne – echipa managerială le poate controla.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- ✓ Umane
- ✓ Materiale
- ✓ Ale proceselor organizaționale

Externe – nu se află sub controlul echipei manageriale, ceea ce le face mai greu de manipulat, în primul rând pentru că nu intră în acțiunea directă a conducerii.

- ✓ Naturale
- ✓ De afaceri
- ✓ La nivel mediu
- ✓ La nivel macro

Riscurile interne sunt de nivel micro și tocmai de aceea de cele mai multe ori sunt ignorate de conducerea managerială.

Riscurile de natură umană constau în nepotrivirea persoanei selectate cu funcția pentru care a fost angajată, lipsa de loialitate, lipsa de onestitate, fluctuația de personal, riscul de îmbolnăvire, concurența neloială.

Riscurile materiale cuprind riscuri legate de materia primă folosită, care este posibil să nu corespundă calitativ sau cantitativ, de utilajele folosite, etc.

Cele două categorii de mai sus pot să fie completate de riscurile proceselor: comunicare defectuoasă între departamente, necorelare între duratele de desfășurare a diferitelor procese.

Tot în categoria riscurilor interne mai intră și riscurile organizaționale, care se referă la un personal insuficient pregătit, proastă organizare a activităților, care duce la apariția de timpi morți sau de perioade supraîncărcate, etc.

Riscurile externe sunt mai ușor de identificat decât cele interne, mulțumită vizibilității lor. Această categorie cuprinde riscuri naturale, care se fac simțite mai ales în sectorul infrastructurii, dar nu numai – cutremure, inundații, ploi, etc., riscuri de afaceri – aprovizionarea, scăderea cererii, concurența, condițiile economice locale, întârzieri la încasări, etc., riscurile de nivel mediu – modificări legislative, schimbarea furnizorilor, etc., riscuri la nivel macro – privesc acele riscuri cu efect asupra pieței și a economiei în ansamblu: criză economică, război, virusi informatici, etc.

Alte categorii de riscuri:

- *operaționale* – se referă la evenimentele generate de activitatea curentă – avarii, accidente de muncă;
- *strategice* – efecte ale evenimentelor de anvergură internațională – decizii geopolitice;
- *financiare* – modificări ale cursului valutar, modificări fiscale, falimente;
- *de hazard* – includ pe lângă riscuri naturale și riscuri politice sau tehnice: secetă, schimbări guvernamentale;
- *asigurabile* – se pot asigura – unele riscuri de hazard, riscuri financiare;
- *neasigurabile* – nu pot fi transferate către asiguratorii specializați – unele riscuri de mediu;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târa Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

- *evitabile* – după identificare se pot lua măsuri pentru evitarea lor – riscul de furt;
- *prevenibile* – pot fi anticipate – pierderea informațiilor;
- *transferibile* – pot fi trecute în sarcina altcuiva;
- *asumabile* – nu aparțin categoriilor amintite, dar efectele lor pot fi suportate.

Pentru o gestionare eficientă și eficace a riscului se folosesc diferite instrumente specifice, pentru identificarea riscurilor – analiza SWOT, tabloul celor 4 cadrane, matricea de evaluare, etc. Pentru identificarea riscurilor externe se folosește diagrama PEST (Political, Economical, Social and Technical analyse). Aceste instrumente diferă în funcție de tipul afacerii, fiind adaptate nevoilor specifice ale fiecărei companii. Pentru evaluarea riscurilor, unul dintre instrumente este matricea riscurilor, în care se identifică tipurile de risc și indiciile de probabilitate aferente fiecăruia.

În ceea ce privește reacția la risc, există patru tipuri de acțiuni: *prevenire - evitare - acceptare – transfer*.

Adoptarea uneia dintre aceste acțiuni depinde nu numai de tipul de risc, ci și de cele trei coordonate ale proiectelor (scop, timp, resurse), care impun anumite limitări. Acțiunea de prevenire se poate raporta fie la apariția riscului, fie la impactul acestuia. Prevenirea unui risc nu trebuie să genereze apariția altuia. Evitarea riscurilor se face în situații în care riscul are o frecvență ridicată și un impact mare. Asumarea se poate face atunci când riscul are o incidență scăzută și un impact redus. Acțiunea de a transfera riscul se poate face în situațiile cu o frecvență scăzută a riscului și un impact crescut.

În practică există două așa-zise soluții pentru neprevăzut: alocarea de resurse suplimentare și elaborarea de planuri de acțiune foarte detaliate. Acestea se folosesc într-o formă combinată, având scopul de a recupera pierderile, și nu de a le preveni, spre deosebire de reacțiile la risc. Diferența dintre reacțiile la risc și soluția pentru neprevăzut constau în momentul de acțiune. Primele se produc înainte de producerea riscului, în timp ce soluția pentru neprevăzut produce efecte după manifestarea riscului. Un exemplu clar este cel al riscului de cutremur: reacțiile la risc constau în încheierea de asigurări, ceea ce are efect și dacă cutremurul nu are loc. Soluția pentru neprevăzut însă cuprinde planurile de evacuare și ajutorare a sinistraților, pentru reducerea pierderilor.

Primul lucru ce trebuie făcut pentru monitorizarea riscurilor este elaborarea unui plan de management al riscului, plan care trebuie să răspundă la întrebări precum: de ce? (scopul), când? (intervalul de timp acordat/afectat), cine? (echipa), ce? (sarcinile echipei), cum?.

6.9 Responsabilitatea socială

Responsabilitatea socială înseamnă a proiecta și derula afaceri într-un mod deschis față de nevoile clienților, așteptările angajaților și interesele comunităților.

Responsabilitatea socială înseamnă a lua decizii economice luând în considerare impactul social și de mediu al acestora, minimizând externalitățile negative sau riscurile generate se activitățile organizației și maximizând plus-valoarea și beneficiile create.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru infiintarea de intreprinderi sociale in mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban in Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educatie si Ocupare

Responsabilitatea socială înseamnă respect față de lege, transparență în procesul de decizie, deschidere față de inovație, flexibilitate și capacitate de negociere cu partenerii comerciali și sociali ai organizației.

Decizie și responsabilitatea în afaceri

Recomandări:

- ✓ În procesul de decizie trebuie să ținem cont de implicațiile etice și sociale ale acțiunilor noastre, astfel încât comportamentul moral să devină o componentă firească a operațiunilor de afaceri de zi cu zi;
- ✓ Să dialogăm în mod curent cu principalele grupuri cointeresate ale organizației, să cunoaștem nevoile și așteptările acestora și să recunoaștem drepturile lor;
- ✓ Să conștientizăm responsabilitățile etice specifice domeniului operațiunilor de afaceri și domeniul de activitate în care operăm;
- ✓ Să promovăm în cadrul organizației o cultură etică;
- ✓ Să urmărim constant mediul social și de afaceri în care operăm pentru a fi capabili să anticipăm sau să răspundem la eventualele probleme cu implicații morale înainte ca acestea să aibă consecințe negative asupra celorlalți și asupra operațiunilor de afaceri.

(Grace și Cohen, 2007)

Ce am aflat până acum?

- ✓ Cum este definit managementul afacerii
- ✓ Care sunt etapele managementului afacerii
- ✓ Clasificarea tipurilor de management
- ✓ Care este logistica necesară derulării afacerii
- ✓ Cum se realizează managementul personalului
- ✓ Cum se gestionează timpul și situațiile de criză
- ✓ Cum se realizează managementul riscurilor
- ✓ Cum definim responsabilitatea socială



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

CAPITOLUL 7

PROMOVAREA ANTREPRENORIATULUI SOCIAL ȘI REPREZENTAREA ORGANIZAȚIEI ÎN RELAȚIILE EXTERNE

7.1 Promovarea antreprenoriatului social

“Antreprenoriatul social este acea afacere care reușește să își producă singură valoarea de care are nevoie transferând o mare parte din profit către comunitatea care îl creează.” (interviu, Oana Toiu, roPOT)

Conform Rezoluției Parlamentului European din 19 februarie 2009 privitoare la economia socială, întreprinderile și celelalte organizații din economia socială joacă un rol important în incluziunea pe piața muncii a grupurilor supuse discriminării și lipsite de oportunități. Aceste noi modele de afaceri cultivă spiritul antreprenorial în rândul persoanelor defavorizate, care sunt încurajate să inițieze activități comerciale cu scopul de a deveni independente financiar.

Angajatorii din economia socială furnizează un număr semnificativ de locuri de muncă și sunt interesați să investească în angajați. Fiind dezvoltate în cadrul unor comunități de resurse și oportunitățile cărora sunt dependente, întreprinderile sociale reușesc, într-o măsură mai mare decât alți agenți economici, să creeze locuri de muncă stabile și să furnizeze produse și servicii care să aducă beneficii reale consumatorilor și să răspundă unor nevoi locale.

7.2 Reprezentarea organizației în relațiile externe

Managerii trebuie:

- ✓ Să cunoască și să monitorizeze constant pozițiile tuturor grupurilor cointeresate legitime în ceea ce privește acțiunile organizației;
- ✓ Să comunice deschis cu grupurile cointeresate și să asculte punctele de vedere ale acestora cu privire la contribuțiile lor și la eventualele probleme și riscuri generate de implicarea în activitățile organizației;
- ✓ Să adopte procese și modele de comportament în acord cu așteptările și capacitatea fiecărui grup cointeresat;
- ✓ Să admită relația de interdependență dintre eforturile investite și recompensele de care beneficiază grupurile cointeresate;
- ✓ Să coopereze cu alte entități, atât publice cât și private, pentru a se asigura că riscurile și potențialele daune provocate de activitățile organizației sunt minimizezate și, atunci când nu pot fi evitate, recompensate în mod corespunzător.
- ✓ Să fie conștienți de potențialele conflicte dintre propriul lor rol de grup cointeresat al organizației și responsabilitățile lor legale și morale în raport cu interesele acționarilor.

(Diaconu, Specialist în economia socială- suport curs, 2013, pp.85-86).



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

7.3 Întreprinderi sociale de succes

1. Brutăria CONCORDIA este întreprinderea de economie socială care face parte din CONCORDIA Development S.R.L., ramură economică a Organizației Umanitare CONCORDIA. Prin vânzarea produselor de panificație și patiserie, tineri aflați în dificultate urmează cursurile de brutar organizate de Școala de Meserii, program al Centrului pentru Educație și Formare Profesională CONCORDIA. Mai mult decât atât, absolvenții cursurilor de brutari pot rămâne angajații întreprinderilor sociale CONCORDIA, ca rampă de lansare către piața muncii. Brutăria CONCORDIA este unul din modelele de succes de afacere socială în România, iar acest lucru este reflectat în premiile obținute: [ERSTE Foundation Award for Social Integration \(2011\)](#), [NESsT România - Competiția Întreprinderilor Sociale \(2013\)](#) și [METRO – Starurile Comunității \(2014\)](#).

2. Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia. Este o asociație creștin-ortodoxă, de dezvoltare comunitară (din 2004), neguvernamentală, ce funcționează cu binecuvântarea Arhiepiscopiei Ortodoxe de Alba Iulia.

Beneficiari: copii maltratați, abuzați, abandonați, orfani, persoane vârstnice, persoane cu dizabilități, persoane dependente de alcool, șomeri, persoane fără adăpost, persoane sau familii aflate în situație de criză economică sau psiho-afectivă.

Programele și proiectele Asociației Filantropia: rețelele de centre sociale (Centre educaționale, Case de tip familial, Servicii de îngrijire la domiciliu); programe de dezvoltare personală și a deprinderilor, programele de informare și consiliere, programele de strângere de fonduri etc.

Surse de finanțare: contractele guvernamentale locale/naționale: 50% din bugetul anual; donații individuale: 30%; subvenții guvernamentale străine: 10%; subvenții guvernamentale naționale: 9% și susținere în natură: 1%.

Întreprinderea socială ca strategie a asigurării sustenabilității financiare a Asociației. Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia a aplicat pentru proiectul „Întreprinderi sociale pentru incluziune socială” derulat de Federația Filantropia în parteneriat cu NESsT, pentru a dezvolta activitatea generatoare de profit (2007) prin intermediul SC „ProFilos” SRL, transformând-o în întreprindere socială.

Servicii oferite: recreere, petrecere a timpului liber și socializare, prin intermediul unui parc de distracții, dotat cu un tobogan gonflabil, 4 trambuline cu corzi elastice și o trambulină cu plasă.

Județe: Alba și Mureș. Spațiul în care sunt furnizate serviciile întreprinderii sociale este în principal Alba Iulia, dar există posibilitatea deplasării în alte zone din regiune pentru a participa la zile festive organizate de autoritățile locale, respectiv serbări câmpenești.

Grup țintă: persoane între 5-30 de ani.

Prin intermediul acestei întreprinderi, asociația și-a propus să *integreze socio-profesional 5 beneficiari* ai asociației, *persoane defavorizate*. Aceștia au participat la un curs de formare profesională (curs de 100 de ore, 40 de ore – teorie; 60 de ore – practică), în urma căruia au



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târgu Mureș

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

obținut calificarea de animatori socio-educativi și ulterior angajați în cadrul întreprinderii sociale. Costurile privind formarea profesională a beneficiarilor, ca și o parte din investițiile în echipamente au fost acoperite din Fondul Social European prin intermediul Federației Filantropia.

Fondurile generate vor fi direcționate spre susținerea a cel puțin unul dintre cele aprox. 32 de servicii oferite de Asociație.

3. Fundația „Alături de Voi” cu sediul național la Iași și filiale în Târgu Mureș și Constanța. Este o organizație nonguvernamentală, înființată în martie 2002 de către Holt International Children's Services cu finanțare USAID. Înființarea Fundației „Alături de Voi” a venit ca răspuns la nevoia de diversificare a serviciilor existente în domeniul HIV/SIDA.

Util Deco. Este unitatea protejată autorizată în anul 2008, cu ateliere în Târgu Mureș și Constanța și are angajate persoane cu handicap printre care și beneficiari ai organizației, tineri infectați cu HIV în anii 1987-1992, în spitalele din România și ajunși acum la vârsta integrării pe piața muncii. Pe parcursul anului 2008 au fost angajați în cadrul celor trei unități un număr de 19 beneficiari, dintre care 13 în Iași, 3 în Constanța și 3 în Tg. Mureș, care au învățat astfel, pentru prima dată, ce înseamnă să fii angajat și să ai responsabilități.

În prezent, în cadrul unității protejate autorizate Util Deco lucrează 30 de tineri cu dizabilități.

Unitatea protejată UTIL DECO Mureș (autorizație de funcționare ca unitate protejată nr. 463/07.05.2009) oferă serviciile:

- Lumânări decorative;
- Lumânări personalizate;
- Produse personalizate – calendare, agende etc;
- Grafică materiale de promovare, felicitari, cărți de vizită, invitații nuntă, botez.

4. Unitatea protejată UTIL DECO Constanța (autorizație de funcționare ca unitate protejată nr. 464/07.05.2009) produce:

- Articole generale de îmbrăcăminte – rochii, fuste, eșarfe, cămăși, etc;
- Textile de uz gospodăresc – lenjerii de pat, perne decor, huse, seturi fețe de masă, naproane, perdele ș.a.;
- Broderii personalizate

Nr. de beneficiari: 26 persoane.

Procentul de venituri din întreprinderea socială: 9,7%.

5. Asociația TONAL. Înființată în 2005, este o organizație nepatrimonială, neguvernamentală, apolitică și independentă, având caracter umanitar și de protecție socială. Asociația Tonal este acreditată pentru Centru de zi pentru persoane cu probleme de sănătate mintală și persoane aflate în dificultate psihologică și pentru Centru de consiliere și informare pentru persoane cu probleme de sănătate mintală și familiile acestora.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Târnabarg

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

Întreprinderea socială. Tonal a fost câștigătoarea competiției întreprinderilor sociale NESsT, pentru 2009-2010. Astfel NESsT este principalul finanțator al asociației. În întreprinderea socială a Asociației Tonal sunt produse și vândute corpuri de iluminat (lămpi, veioze, lampadare, lustre, candelabre) cu un design unic. Produsele sunt realizate manual în atelierul din Sibiu.

Obiective sociale: creșterea numărului de beneficiari ai Asociației de la 14 la 27 până în 2012. Sporirea vizibilității organizației prin promovarea creațiilor proprii și instruirea a cel puțin 3 beneficiari pentru a fi implicați în cadrul întreprinderii sociale.

Obiective financiare: asigurarea sustenabilității financiare a întreprinderii sociale, obținerea unui procent de auto-finanțare de 80% și obținerea unei cifre de afaceri de 12.205 USD în primul an, ajungând la 29.000 USD în anul 6 de activitate.

4. Atelier împletituri Târnabarg – Fundația Ruhama. Fundația Ruhama, în parteneriat cu Primăria comunei Avram Iancu, a înființat o întreprindere de economie socială în satul Târnabarg, având ca și obiect principal de activitate împletirea articolelor din nuiele (coșuri, decorațiuni, mobilier, etc.). În cadrul unei competiții pentru înființarea întreprinderilor sociale, Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale a premiat Fundația Ruhama în luna iulie 2011 cu suma de 20.000 euro pentru demararea și dotarea acestei întreprinderi sociale. Întreprinderea socială funcționează sub forma unei societăți comerciale, al cărei unic asociat este Fundația Ruhama. În cadrul atelierului sunt angajate 4 persoane de etnie romă din satul Târnabarg, cu contract de muncă, activitatea principală a acestor angajați constând în realizarea împletiturilor din nuiele.

Înființarea acestei întreprinderi de economie socială are ca și principal scop oferirea unor soluții la problemele ridicate de slaba rată a ocupării în rândul populației de etnie romă.

Principala piață de desfacere a produselor va fi asigurată prin colaborarea stabilită de către Fundația Ruhama cu o firmă din Austria, pentru care întreprinderea va produce împletituri, pe bază de comandă.

Ce am aflat până acum?

- ✓ Importanța promovării antreprenoriatului social
- ✓ Cum menține organizația relațiile externe.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Țara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIAȚIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

BIBLIOGRAFIE

- Cohen, Elaine, 2010: *Responsabilitatea socială corporatistă în sprijinul resurselor umane*, Ed. Curtea Veche, trad. D.G Arșinel și M. Chitoașcă
- Diaconu, Bogdan, 2013: *Specialist în economia socială*- suport de curs, Asociația Națională a Specialiștilor în Resurse Umane
- Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice, 2011: *Cum devin antreprenor în economia socială*, Manual de formare, București
- Yunus, Muhammad și Weber, Karl, 2010: *Dezvoltarea afacerilor sociale: Noua formă a capitalismului menită să răspundă celor mai presante nevoi ale umanității*, trad. Bogdan Diaconu, Mihaela Moga și Ruxandra Apetrei
- Stănescu S., Ernu S.: *Modele de întreprinderi sociale pentru persoane cu dizabilități*, Asociația Alternative Sociale, Iași
- Kotler, Philip – Managementul Marketingului, Ed. Teora, București, 1997, p.122
- Balaure, Virgil (coordonator), Marketing, Ed. Uranus, București, 2000, p.533
- Bruhn, Manfred, Marketing, Ed. Economica, București, 1999, p.47
- Timothy Foster, *101 ways to get great publicity*, Kogan Page Ltd., London, 1993, p. 106
- Ion Chiciudean Valeriu Țoneș, *Gestionarea crizelor de imagine*, Comunicare.ro, București, 2002, p.44
- Judith Byrne, *Face the media*, How to Books, Oxford, 2002, p. 104, în original:
- Cristina Coman, *Relațiile publice. Principii și strategii*, Polirom, Iași, 2001
- Marius Ghenea, Antreprenoriat, Drumul de la Idei către Oportunități și Succes în Afaceri. *Troubleshooting! Effective Cooperation Between Employees and Volunteers*. Camden Volunter Bureau, 2001
- Ellis S.J. 1996. *From the Top Down*. Energize Inc
- McCurley, S. și Ryck Lynch. 1996. *Volunteer Management. Mobilizing all the resources in the Community*. Heritage Arts Publishing
- McCurley, S. și Sue Vineyard . 1986. *101 Ideas for Volunteer Program*. Heritage Arts Publishing
- McCurley, Steve 1996. *Building Understanding and Collaboration: Creating Synergistic Relationships Between Personal and Volunteers*. The Points of Light Foundation
- Sheier H. I. 2003. *Building Personal/Volunteer Relations*. disponibil online la <http://www.energizeinc.com/art/ abuis.html>
- Stallings B.B. 1998. *Training Busy Personal to Succeed with Volunteers. Building Commitment and Competence in Personal/Volunteer Teams*. Building Better Skills

Surse web:

<http://www.ies.org.ro/economia-sociala-in-romania>

<http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Munca/2016/2016-10-21-Ghid-economie-sociala.pdf>



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Axa prioritară 4: Antreprenoriat și economie socială

Apel: PEO/103/PEO_P4/OP4/ESO4.1/PEO_A52 Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale în mediul urban

Titlu proiect: Antreprenoriat social urban în Tara Barsei

Cod mySMIS2021 proiect: 302213

Beneficiar: Parteneriatul ASOCIATIA INSTITUTUL EDUCATIONAL PENTRU POLITICI SOCIALE MARGARETA- S, FUNDATIA EUROPEANA PENTRU CONSULTANTA IMPLEMENTARE SI DEZVOLTARE – FECID-P1, MUNICIPIUL CODLEA – P2, MONDO CONSULTANTA SRL – P3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Educație și Ocupare

<http://www.businessdictionary.com>

<http://www.mmuncii.ro>

<http://profitpentruoameni.ro>

<http://www.oecd.org>

Centrul National de Voluntariat ProVobis (www.voluntariat.ro)

Legislație:

- ✓ Legea 319/2006- legea securității și sănătății în muncă
- ✓ HG nr. 1091/2006 privind cerințele minime de securitate și sănătate pentru locul de muncă
- ✓ HG nr. 1146/2006 privind cerințele minime de securitate și sănătate pentru utilizarea în munca de către lucrători a echipamentelor de muncă
- ✓ Ord. 192/1422/2012 REGULAMENT privind gestionarea situațiilor de urgență generate de inundații, fenomene meteorologice periculoase, accidente la construcții hidrotehnice, poluări accidentale pe cursurile de apă și poluări marine în zona costieră
- ✓ Legea 137/1995 privind protecția mediului
- ✓ Legea 31/ 1990, republicată 23.06.2010 privind societățile comerciale
- ✓ Lege Nr. 122 din 14 iulie 1999 privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 15/1999 pentru modificarea și completarea Legii nr. 27/1994 privind impozitele și taxele locale
- ✓ Legea 1/2005 privind organizarea și funcționarea cooperăției, republicată 2014