

Curs AES – Antreprenor Economie Socială

Modulul I – Realizarea studiului de fezabilitate

1. Identificarea nevoilor sociale

Pentru a stabili nevoia de servicii sociale este important să se răspundă la **întrebări** de genul:

- Care sunt grupurile vulnerabile?
- Care sunt grupurile prioritare?
- Care sunt serviciile prioritare?
- Care sunt serviciile existente?
- Ce buget presupune înființarea/accesarea acestora?

Grupul vulnerabil desemnează 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, conform prevederilor Legii nr. 219/2015.

Categoriile de grupuri vulnerabile, conform prevederilor Legii nr. 219/2015:

- Persoane aflate în sistemul de protecție a copilului sau care provin din acest sistem,
- Persoane din familiile beneficiare de ajutor social,
- Persoane care fac parte din familii beneficiare de alocație pentru susținerea familiei,
- Persoane solicitante de azil sau beneficiare ale protecției internaționale,
- Persoanele fără adăpost,
- Persoanele aflate în situație de risc de a-și pierde capacitatea de satisfacere a nevoilor zilnice de trai.

1.1. Tipuri de metode de culegere a datelor pentru identificarea nevoii sociale

Culegerea informațiilor în vederea stabilirii necesarului de servicii sociale, poate avea la bază atât metode cantitative cât și metode calitative.

Colectarea datelor cantitative permite obținerea unei imagini detaliate despre grupurile vulnerabile și tipologia serviciilor sociale existente. Datele pot fi furnizate de către Direcțiile Județene de Statistică/ DGASPC/ AJPIS/ Primării/ Direcțiile de Sănătate/AJOFM etc.

Metodele cantitative și calitative utilizate în culegerea datelor pot fi:

- a. *Analize statistice.* Acestea sunt metode cantitative, prin intermediul cărora pot fi culese date demografice, date privind statutul socio-economic, starea de sănătate, ocupare, acces la servicii etc., date care vor privi familia ca ansamblu și care ne vor ajuta la stabilirea nevoilor sociale ale acesteia.
- b. *Analiza modului în care sunt utilizate serviciile existente;* se va avea în vedere dacă acestea funcționează la capacitate maximă, existența cererilor în așteptare, fluctuațiile de beneficiari etc.

- c. *Analiza cererilor depuse la nivelul DGASPC, SPAS, Primăriei prin care se solicită servicii sociale, cereri nesoluționate;* în funcție de numărul cazurilor, de complexitatea și dificultatea problemelor, de numărul solicitărilor și oferta de servicii (capacitatea acestora), putem să stabilim care sunt grupurile vulnerabile prioritare și serviciile sociale necesare.
- d. *Cercetarea prin aplicare de chestionare.*
- e. *Analiza hărților serviciilor sociale existente.* Hărțile sociale au un rol important în modul în care pot fi cunoscute nevoile grupurilor vulnerabile, resursele existente și pot fi planificate acțiuni sau intervenții viitoare pentru îmbunătățire. Ele ne ajută să identificăm unde au rămas nevoi neacoperite, unde există servicii sociale nepliate pe nevoi sau unde aceste servicii nu există deloc întrucât ele sunt elaborate în urma analizei cererii/nevoii de servicii și a ofertei de servicii.
- f. *Interviuri semi-structurate.*
- g. *Focus-grupuri.* Acestea se realizează cu persoane din grupurile vulnerabile identificate, cu lideri formali/ informali, asistenți sociali, referenți/inspectori cu atribuții de asistență socială, asistenți comunitari, mediatori școlari, directori și secretari de școală, profesori, medici etc.

La indentificarea nevoilor sociale este recomandat să ținem seama atât de principiile egalității de șanse și incluziunii sociale, cât și de principiile etice, promovând economia de proximitate.

Egalitatea de șanse este conceptul conform căruia *toate ființele umane sunt libere să-si dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără limitări impuse de roluri stricte;* faptul că diferitele comportamente, aspirații și necesități ale femeilor și bărbaților sunt luate în considerare, evaluate și favorizate în mod egal înseamnă că femeile și bărbații se bucură de aceeași libertate de a-și realiza aspirațiile.

Este prevazuta in legislatia din intreaga lume si *se referă la absența barierelor în ceea ce privește participarea economică, politică și socială și tratament egal pentru toți cetățenii indiferent de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârsta, dizabilitate, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu.*

Egalitatea de șanse între femei și bărbați se referă la

- absența barierelor în ceea ce privește participarea economică, politică și socială și tratament egal pentru femei și bărbați;

- luarea în considerare a capacităților, nevoilor și aspirațiilor diferite ale persoanelor de sex masculin și, respectiv, feminin și tratamentul egal al acestora” (Legea202/2002).

Acest principiu, al egalitatii de sanse, este aplicat in varii domenii, cum ar fi:

- domeniul muncii,
- accesul la educatie,
- accesul la sanatate, cultura si informare,

- participarea la luarea deciziilor și al furnizării accesului la bunuri și servicii.

Atunci când vorbim despre **Economia de proximitate**, de cele mai multe ori este văzută ca o activitate care se bazează pe apropierea dintre producători și consumatori. Dar ce caracterizează specific această apropiere? Conceptul de proximitate este de obicei asociat cu distanța geografică și spațiul fizic.

Totuși, apropierea este un concept mai complex care *se referă atât la noțiunea matematică a spațiului, cât și la rutinele zilnice ale locuitorilor locali și la relațiile dintre indivizi în societate*. Aceste interpretări multiple ale noțiunii de proximitate sunt, de asemenea, prezente în aplicarea sa într-o zonă locală, iar această diversitate de conținut este evidențiată prin forme care identifică modalitățile în care este conceput acest concept.

Având în vedere, de exemplu, relația dintre producători și consumatori, se pot identifica două tipuri de proximitate: *proximitatea geografică* (cuplată cu spațiul fizic) și *proximitatea organizată* (socială și relațională) din zona locală căreia i se aplică. Proximitatea organizată se referă la distanța relațională dintre două persoane din punct de vedere al potențialului de coordonare și poate fi definită drept „capacitatea de interacțiune pe care o organizație o oferă membrilor săi”. (Rallet și Torre 2004). Se spune despre două persoane că sunt apropiate atunci când au anumite similitudini, adică au un sistem reprezentativ comun, care le facilitează capacitatea de interacțiune (Rallet și Torre 2004).

Termenul „Economie de proximitate” include produsul/serviciul care este produs local, prelucrat local și consumat local.

În acest cadru, producția și consumul asociat trebuie să se desfășoare într-o zonă mică (adică pe o rază de câteva zeci de kilometri). Termenul „economie locală” se referă la ceea ce este produs local, dar nu este, în mod necesar, consumat local. Deci, un proces industrial poate fi local, dar nu reprezintă economia de proximitate. De exemplu, o fabrică de conserve care angajează câteva sute de oameni într-o fabrică locală și care vinde produse din conserve în toată Europa este un jucător în economia locală, dar nu în Economia de proximitate. Economia locală include Economia de proximitate, dar nu se limitează la aceasta.

Orientarea către soluții, creativitate și inovație oferă un plus acestei identificări, care se va materializa în rezultate pozitive pentru societate.

Orientarea către soluții implică responsabilitate pentru situația creată, indiferent cine a creat-o sau percepem noi că a creat-o. Este mult mai eficient să căutăm soluții cu responsabilitate decât să alegem să evităm problema, să căutăm responsabili pentru situația creată sau să așteptăm să se rezolve de la sine.

Suntem mai aproape de rezolvarea situațiilor dificile atunci când suntem orientați spre soluții, adică atunci când:

- suntem proactivi;
- comunicăm eficient;
- suntem orientați spre oameni;
- ne dorim să învățăm și să ne perfecționăm continuu.

Pașii pentru a rezolva eficient o problemă sunt:

1. Definește problema clar, succint și obiectiv;
2. Stabilește-ți obiectivele;
3. Adună informații despre ce a cauzat situația – te vor ajuta să-ți formezi o imagine de ansamblu;
4. Caută soluții creative (apelează la brainstorming);
5. Analizează soluțiile și ia o decizie;
6. Implementează soluția și verifică rezultatele.

2. Identificarea oportunităților de piață

Analiza unei oportunități de afaceri este foarte complicată, pentru că nu există instrumente reale, măsurabile, ale acestei analize: în realitate, *singura măsură clară a oportunității unei idei este momentul în care ea se transformă într-un business de succes, etapa care apare însă mult mai târziu, în geneza unei afaceri (la câteva luni sau chiar la câțiva ani de la demararea proiectului).*

Oportunitățile de afaceri sunt domenii de necesitate și interes a cumpărătorilor care oferă cu o probabilitate mare posibilitatea obținerii de profit prin satisfacerea acelei necesități.

Atractivitatea unei oportunități depinde:

- de numărul de cumpărători potențiali,
- de puterea lor de cumpărare,
- de dorința lor de cumpărare

Este important să fii atenți pentru că: o idee nu este neapărat o oportunitate.

O oportunitate își face apariția dacă un antreprenor găsește un grup suficient de mare, ale cărui necesități n-au fost încă satisfăcute.

Ray Kroc a fost genial când a creat McDonald's, pentru că a observat că o mulțime de oameni doreau servicii rapide, costuri scăzute și mâncare gustoasă. Nimeni nu a mai oferit aceste caracteristici înainte de McDonald's.

Furnizarea unui produs care se găsește greu pe piață

Când ceva nu se găsește, când cumpărătorii stau la coadă ca să-l cumpere, există o oportunitate de afaceri. Această situație cere cea mai mică încărcătură de talent antreprenorial, deoarece oportunitatea va fi văzută de oricine.

Este cazul perioadelor din timpul războiului, când mâncarea, echipamentele, piesele de schimb nu se găsesc și nu trebuie să fii un geniu ca să observi asta. Fabricanții pot profita la maximum de această oportunitate, pot inclusiv să ridice prețurile, dacă nu există un control impus al prețurilor.

Penurii mai pot apărea și după dezastre cum ar fi cutremurele, tomadele și inundațiile, dar ele tind să fie temporare, iar oportunitățile au viață scurtă.

Trei metode pentru îmbunătățirea unui produs sau serviciu deja existent:

- metoda detectării de probleme,
- metoda ideală,
- metoda lanțului de consum.

Metoda detectării de probleme:

Oamenii care folosesc produsul/serviciul respectiv sunt întrebați ce nu le place sau dacă au vreo sugestie pentru îmbunătățirea acestora. Răspunsuri posibile:

- Mașina mea consumă prea multă benzină.
- Toasterul meu e greu de curățat.
- Nu-mi place să stau la cozile lungi de la bancă.
- Bateria PC-ului meu se termină în trei ore.
- Uneori nu îmi găsesc telecomanda.

Metoda detectării de probleme:

- Fiecare răspuns sugerează o oportunitate de marketing.
- De exemplu, ultimul răspuns (la problema: Uneori nu îmi găsesc telecomanda) i-a făcut pe cei de la Magnavox să adauge un buton la televizoarele lor, pe care proprietarul poate apăsa, pentru ca telecomanda să înceapă să bâzâie de pe unde se pierduse.
- metoda detectării de probleme tinde să producă mai degrabă îmbunătățiri ale produsului și serviciului, decât inovații.

Metoda ideală:

- Potențialii clienți sunt invitați la un interviu și sunt rugați să-și imagineze o versiune ideală a produsului sau serviciului.
- S-ar putea să se constate că, în anumite cazuri, dorintele acestora pot fi satisfăcute relativ ușor.
- O serie de dorinte poate conține elemente aparent contradictorii.

Metoda lanțului de consum:

- consumatorii sunt invitați la un interviu și sunt rugați să descrie pașii pe care îi fac pentru achiziționarea, folosirea și renunțarea la produs.
- este realizată apoi o hartă a "lanțului de consum" și apoi studiat fiecare pas, pentru a vedea dacă se pot introduce produse, servicii sau beneficii noi.

Utilizarea lanțului de consum pentru a găsi noi oportunități

- 1. Cum devin oamenii conștienți că au nevoie de produsul sau serviciile dvs.?
- 2. Cum li se pare consumatorilor oferta dvs.?
- 3. Cum își fac consumatorii alegerea finală?
- 4. Cum fac consumatorii comanda pentru produsul sau serviciul dvs. și cum fac achiziția?
- 5. Cum este livrat produsul sau serviciul dvs.?
- 6. Ce se întâmplă când produsul sau serviciul este livrat?
- 7. Cum se face instalarea produsului dvs.?
- 8. Cum se face plata pentru produsul sau serviciul dvs.?
- 9. Cum este depozitat produsul dvs. ?
- 10. Cum este transportat produsul dvs.?
- 11. De fapt, care este scopul pentru care consumatorul folosește produsul dvs.?
- 12. De ce fel de ajutor au nevoie cumpărătorii când folosesc produsul?
- 13. Ce se întâmplă în caz de returnări sau cereri de înlocuire?

- 14. Cum este reparat produsul dvs. sau cumi se acordă service-ui?
- 15. Ce se întâmplă când produsul dvs. este înlăturat sau nu mai este folosit?

Analizand modul cum putem identifica oportunitatile de afaceri, lucrurile devin insa relativ simple atunci cand le structuram in cele **4 cai de recunoastere a oportunitatilor**:

a. *Educatie*

Educatia este un element foarte important pentru recunoasterea oportunitatilor, iar aici nu vorbim doar de educatia legata in mod specific de un domeniu de activitate, ci de educatia pe care o primim in general, atat din scoala, in mod formal, cat si din familie sau din alte zone, in mod informal; o componenta majora pentru majoritatea antreprenorilor din acest punct de vedere este auto-educatia, deci acea componenta de educatie pe care antreprenorii si-o autoadministreaza, ca autodidacti. Este cunoscut faptul ca multi dintre marii antreprenori ai lumii nu au terminat nici macar studiile universitare (desi sunt unii la fel de cunoscuti care au terminat chiar si studii postuniversitare), asa ca dezbaterea cu privire la rolul educatiei formale in dezvoltarea cu succes a afacerilor antreprenoriale este inca in plina desfasurare.

Ceea ce insa este important de mentionat este ca toti acesti antreprenori extraordinari au decis sa renunte la SCOALA, nu la STUDII sau la EDUCATIE, pentru a-si dezvolta propriile afaceri. Atat ei, cat si multi alti antreprenori valorosi nu au incetat de fapt niciodata sa studieze si sa se educe, fie si daca a fost vorba de autoeducatie...

b. *Experienta*

In ceea ce priveste experienta, e usor sa intelegem ca ea este extrem de relevanta pentru oricine, atunci cand analizeaza o idee de afaceri si incearca sa identifice care este oportunitatea pe care aceasta idee o prezinta. Experienta poate fi, in principiu, de doua feluri, una este cea personala, iar alta este cea legata de job, de activitatea desfasurata intr-o organizatie (sau in mai multe). Iata de ce, este foarte important ca, inainte de a porni la dezvoltarea unei afaceri, sa aveti o minima experienta de lucru in domeniul de referinta (sau, in anumite cazuri, este util sa aveti experienta in zona de servicii aferente aceluia domeniu de activitate).

Cele mai valoroase companii, in opinia mea, sunt acelea care reusesc sa dea angajatilor lor (mergand pana la cei mai bine platiti manageri din ierarhie) posibilitatea sa aiba o experienta reala in companie. Pe modelul consacrat de McDonalds si preluat de multe alte companii, in care trebuie sa treci prin toate pozitile, de la cea de servit la teigheea pana la caratul marfii si pana la spalatul pe jos in restaurant, pentru a ajunge sus, in management, asemenea companii dau o experienta reala angajatilor lor, care vor fi apoi mult mai bine pregatiti sa gaseasca solutiile potrivite pentru tot felul de probleme care apar in activitatea unei companii.

c. *Informatii din retelele de contacte (networking)*

Informatiile din retelele de contacte (in general din cele de tip social-networks pe Internet, dar fara a subestima in vreun fel valoarea inca foarte mare a retelelor sociale traditionale) sunt o arma extrem de puternica pe care un antreprenor o poate folosi in orice moment al dezvoltarii afacerii sale. Cu siguranta, retelele sociale vor fi foarte importante atunci cand afacerea creste si are nevoie sa convinga rapid cat mai multi clienti de calitatea si competitivitatea produselor si serviciilor

oferite. Si vor fi la fel de importante atunci cand vom dori sa crestem valoarea brandului nostru. Dar pana atunci, inainte de a avea o afacere propriu-zisa, atunci cand doar analizam care este oportunitatea reala de business pe care o idee o prezinta, cat de importante ar putea fi aceste informatii din retelele de contacte?

Logica ne spune ca valoarea unor astfel de retele in faza initiala este extraordinara, pentru ca ai acolo, in aceste retele, atat de multi oameni care iti pot valida (sau invalida, sau corecta) ideea, in calea sa catre o oportunitate de business.

Daca tot ai cateva mii de prieteni pe FaceBook si/sau cateva mii de urmasitori pe Twitter, nu ar fi o idee buna sa ii intrebi in primul rand pe acestia ce parere au despre ideea ta? Sunt acolo, nu te costa nimic si, de cele mai multe ori, iti vor da un raspuns plin de candoare si de sinceritate, deoarece ei se ghidaza dupa normele sociale (ale retelei sau dupa norme sociale generice), nu asteapta nici macar o minima recompensa pentru contributia lor. Asa ca folositi aceste canale, aceste retele, aceste oportunitati urias pe care platformele de social-networking le deschid.

d. Fler antreprenorial (Gut-Feeling)

Daca ai epuizat toate celelalte trei metode de a determina oportunitatea unei idei de afaceri, ramane intotdeauna cea de-a patra: intuitia, flerul antreprenorial sau ceea ce se numeste gut-feeling. Personal cred ca orice antreprenor rezonabil ar trebui mai intai sa analizeze faptele pe baza informatiilor pe care le poate extrage, in mod rezonabil, din primele trei metode de identificare a oportunitatilor. Daca oricare dintre aceste trei metode bazate pe informatii, actiuni si fapte reale (sau, si mai rau, daca doua sau toate trei metode) ne sugereaza faptul ca nu exista o oportunitate in ideea noastra de afaceri, cred ca, in ciuda unei intuitii care ar spune invers, ar trebui oricum sa renuntam.

Daca dimpotriva, toate metodele de mai sus genereaza un rezultat pozitiv, putem eventual sa luam si intuitia in calcul, tocmai pentru ca, pe baza unor rezultate rationale pozitive, e greu de crezut ca niste semnale subliminale vor infirma validitatea acelei oportunitati. Iar daca intuitia va spune, chiar si in acest caz, sa nu mergeti mai departe, cu toate argumentele rationale pozitive de pana atunci, inseamna ca ceva este totusi in neregula si acesta ar fi unul dintre putinele cazuri in care as merge pe intuitie in pofida dovezilor rationale.

Epuizand cele patru metode de a identifica o oportunitate, e util sa mergem mai departe si sa vedem care ar fi acele indicii importante care ne pot ajuta sa intelegem astfel de oportunitati. Iar aceste indicii sunt indisolubil legate de nevoile din piata sau, altfel spus, nu exista vreo oportunitate reala de afaceri fara o nevoie reala (sau macar perceputa) a pietei, a consumatorilor, a companiilor sau a altor posibili clienti. Asa ajungem la **criteriile de identificare a nevoii din piata pentru o idee** (sau pentru un proiect de business):

– *tipul nevoii din piata*: este aceasta nevoie in crestere, in scadere, trecuta, viitoare, emergenta etc.? In functie de raspunsul la aceste intrebari, putem intelege mai bine daca nu cumva ideea noastra vine prea tarziu (daca nevoia este deja de domeniul trecutului sau daca e deja in regres) sau prea devreme (daca este o nevoie care va deveni reala doar peste multi ani);

– *timing-ul nevoii din piata*: este aceasta nevoie una recurenta sau una singulara? care este frecventa acestei nevoi? unde se afla aceasta nevoie pe ciclul sau de viata? Raspunsul la aceste intrebari ne

arata in plus si cat de consistenta poate fi oferta bazata pe ideea noastra de afaceri, iar sfaturile simple aici ar fi sa fiti atenti la acele nevoi care se rezolva printr-un singur produs

– *beneficiile oferite de produs vs. riscurile percepute de piata*: care este utilitatea, care este atractivitatea, care sunt gusturile, motivatiile si obiceiurile cumparatorilor?

– *cum este nevoia respectiva satisfacuta in prezent*: exista alte produse sau servicii care satisfac aceasta nevoie? Pot aparea rapid astfel de solutii, eventual pornind de la produse existente si modificate? Aici trebuie sa fiti atenti nu doar la concurenta existenta in acelasi segment, ci si la produse sau servicii care, intr-o forma modificata, ar putea rezolva aceeasi nevoie a pietei (caz in care este riscant sa incepeti o afacere in acel domeniu);

– *relatia dintre pret si performanta sau valoare*: care este elasticitatea cererii si a preturilor? cat de stabila este piata? In multe cazuri, chiar daca exista o piata buna pentru acel produs sau pentru acea idee, e posibil ca un pret gresit sau o estimare gresita a cantitatilor pe care piata le poate solicita sa faca diferenta dintre succes si inca o oportunitate esuata;

– *dimensiunea pietei si potentialul de crestere*: care sunt dimensiunile curente, tendintele de crestere si care sunt riscurile cu privire la acea piata?

– *care este disponibilitatea financiara a clientilor*: indicele de incredere al consumatorilor, veniturile medii, posibilitatea de finantare? Uneori, o idee excelenta care raspunde unei nevoi reale a consumatorilor poate sa se transforme intr-o afacere foarte proasta, daca nu exista si disponibilitatea financiara necesara: e suficient sa ne uitam la afacerile cu electrocasnice din ultimii ani, care au mers excelent atat timp cat a existat finantare prin credit de consum si care apoi au intrat in mari probleme in momentul in care aceasta finantare nu a mai fost disponibila, chiar daca nevoile reale ale pietei nu s-au schimbat foarte mult;

– *fluxurile de cash si finantarea*: care este necesarul de cash, care sunt expunerile maxime de cash, de unde se asigura finantarea afacerii? cel mai bun exemplu din ultimii ani ni-l dau proiectele cu fonduri europene, care pe hartie arata toate excelent (sunt bani nerambursabili, nu-i asa?), dar atunci cand trecem la implementare, de cele mai multe ori necesitatile de cash-flow sunt impovaratoare pentru antreprenori, mai ales pentru aceia care nu si-au asigurat de la bun inceput sursele de bani pentru cash-flow si pentru partea de cofinantare;

– *comparatia cu alte investitii*: uneori, este mai simplu sa analizam nevoile pietei si oportunitatea unei idei de afaceri daca facem comparatii cu alte investitii, preferabil investitii care sa fie totusi comparabile; un exemplu clasic aici este cel al liniilor aeriene, activitatea care a atras, de-a lungul timpului, numerosi antreprenori fascinati atat de ideea de a opera o companie cu multe avioane, dar si de aparenta profitabila a afacerilor din domeniu. Rezultatul acestei comparatii prost facute: mult prea multe companii aeriene opereaza azi in stare de faliment sau insolventa, ca o dovada a problemelor de sistem din acest domeniu. Cine a facut o comparatie corecta in acest domeniu? Acei antreprenori care au inteles avantajele low-cost flying in dauna modelului traditional si care nu si-au propus sa faca linii aeriene ca cele traditionale, ci foarte diferite de cele traditionale, in avantajul clientilor (cel putin ca pret, daca nu ca serviciu), dar si in avantajul propriu, ca profitabilitate.

Puteți face următorul exercițiu practic pentru identificarea unei oportunități:

- Gândiți-vă la zona comercială din apropierea casei D-voastră. Dintre trei oportunități de a deschide un restaurant/bar/cafenea, o spălătorie auto sau un hotel, pe care ati alege-o? Descrieți piața vizată, modul în care o veți servi și mijloacele care vă vor diferenția de celelalte firme deja existente pe piață. Elaborați un mix de marketing. Realizați o analiză SWOT.

Oportunitățile de afaceri pot fi identificate cu ajutorul mai multor **instrumente** printre care analiza SWOT și studiile de piață.

Analiza SWOT este un instrument foarte util folosit pentru proiectarea unei afaceri noi sau pentru dezvoltarea unei afaceri existente.

Acest instrument este des utilizat în conținutul Planurilor de afaceri, atât pentru finanțări nerambursabile, cât și pentru obținerea de credite bancare. Sunt companii care utilizează Analiza SWOT în cadrul proceselor interne de management.

SWOT este un acronim ce provine din limba engleză Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Punctele tari și punctele slabe se referă la descrierea a ceea ce există în mediul intern, în interiorul companiei. Oportunitățile și amenințările sunt o descriere a mediului extern, a ceea ce nu este al companiei, atât în prezent cât și în viitor.

Studiul de piață, fie că îl denumim Cercetare de Marketing, Cercetare de Piață, Sondaj de Opinie sau Market Research, este un subdomeniu al Marketingului care se ocupă de cunoașterea și prospectarea pieței.

Principalele mijloace utilizate în Cercetarea de Piață sunt colectarea, centralizarea, analizarea și interpretarea datelor din piață referitoare la clienți, competitori, dimensiunile pieței, produse și servicii.

Cu alte cuvinte, prin cercetare ne uităm atent la ce se întâmplă pe piață: care sunt nevoile consumatorilor, cum arată competitorii, ce oportunități și ce tendințe sunt.

3. Conturarea ideii de afacere

Din identificarea oportunităților de piață se poate contura ideea de afacere, inclusiv prin utilizarea unor metode creative precum harta mentală, gândirea laterală sau brainstorming-ul.

Harta mentală

Această tehnică îmbunătățește modul în care o persoană generează idei creative de afaceri. Hartile mentale ajută în valorificarea abilității de a gândi logic, controlate de emisfera stângă a creierului și a creativității, controlate de emisfera dreaptă.

Hartile mentale permit realizarea conexiunilor între o noțiune cheie și alte noțiuni secundare, fiind utile pentru:

- concentrarea informațiilor esențiale;

- organizarea informatiilor din diverse surse;
- prezentarea informatiei astfel incat sa arate structura globala a unui subiect.

O harta mentala se realizeaza in patru pasi simpli:

1. Scrieti cuvantul pe care il analizati in centrul paginii si incercuiti-l;
2. Scrieti in exteriorul cercului cuvinte inrudite cu subiectul analizat si uniti-le prin linii;
3. Scrieti cuvinte legate de cuvintele inrudite pe care le-ati gasit si uniti-le prin linii;
4. Scrieti idei si aprecieri referitoare la cuvintele gasite la pasul 3.

Tips & Tricks

- Folositi culori diferite pentru categoriile introduse
- Nu prioritizati
- Utilizati cuvinte si idei cheie
- Mentineti aceeasi forma pentru acelasi nivel de detalieri
- Introduceti embleme, simboluri grafice, poze
- Trasati linii curbe pentru conectarea ideilor

Gandirea laterala

Edward de Bono a propus notiunea de “gandire laterala” in anul 1967. Ideea principala este ca identificarea unei idei de afaceri necesita abordarea din mai multe perspective, pana la gasirea celei care poate conduce la succes.

De Bono a sugerat patru factori dominanti asociati gandirii laterale, care este strans legata de creativitate. Este, in primul rand, vorba despre *identificarea obiectivelor pe care le urmarim prin construirea afacerii*. In al doilea rand, intervine *necesitatea de a aborda acele elemente din perspective diferite, in paralel cu renuntarea la gandirea rigida, mecanica* (al treilea factor). Al patrulea factor este reprezentat de *deschiderea fata de orice idee, chiar si fata de cele care prezinta (la prima vedere) o probabilitate mica de reusita in practica*.

Gandirea laterala si-a gasit aplicatii in generarea de noi idei de afaceri. De la tineri antreprenori si pana la echipele manageriale de varf, gandirea laterala a adus tuturor celor care au aplicat-o o noua perspectiva asupra felului in care functioneaza propria minte si cresterea capacitatii de a propune idei noi, de a gasi solutii si de a obtine rezultate uimitoare. O dovedesc numeroasele companii care utilizeaza gandirea laterala pentru a gasi solutii creative: 3M, DuPont, IBM, Intel, McDonald’s, Procter & Gamble, etc., sau miile de scoli din intreaga lume in care metodele gandirii laterale sunt instrumente de predare obisnuite.

Brainstorming

Cheia acestei tehnici este generarea unui intregi serii de idei dintre care o puteti alege pe cea mai buna. Se recomanda participarea a 3 pana la 10 persoane din domenii diferite. Brainstorming-ul este o abordare simpla dar eficienta, alcatuita din patru pasi poate fi utilizata pentru generarea ideilor de afaceri:

1. Formulati problema in scris
2. Identificati motivatia personala
3. Propuneti idei
4. Alegeti una sau mai multe idei si puneti-o in practica

Dintre ideile generate trebuie sa o alegeti pe cea mai potrivita din punctul de vedere al aplicabilitatii, resurselor necesare, si a riscurilor. Aveti grija sa evaluati idei prin prisma acelorasi criterii si sa acordati punctaje fiecarei idei. In acest mod veti avea un top al celor mai bune idei de afaceri.

4. Supunerea dezbaterilor ideilor de afaceri

Conturarea ideilor de afaceri, in cadrul afacerilor sociale, se va face în strânsă corelare cu specificul comunității, unde aceste idei vor fi dezbătute, consultând membrii implicați din comunitate.

Aceste dezbateri se vor desfășura în medii diferite, iar astfel, se va realiza explorarea comunității. Pentru a o realiza, putem face următoarele exerciții practice:

- Luați un interviu unui antreprenor din comunitatea dumneavoastră. Antreprenorii sunt oameni ocupați, dar majoritatea sunt dispuși să petreacă timp discutând cu cineva care este interesat de ceea ce fac ei.Întâlnirea la ora uneia dintre mesele zilei poate fi cea mai eficientă folosire a timpului antreprenorului.

Dacă puteți, înregistrați interviul, cu permisiunea antreprenorului. După interviu, nu uitați să îi trimiteți un mesaj de mulțumire.

Culegerea de informații: Începeți interviul cu întrebări:

- a. despre familia antreprenorului (mai sunt și alți antreprenori în familie?) și despre studiile și experiența de muncă.
 - b. Despre afacere: În continuare, puneți întrebări despre felul în care a fost înființată afacerea. Cum a recunoscut antreprenorul o oportunitate și cum a dezvoltat-o?
 - c. Derularea afacerii: Întrebați ce probleme au apărut în perioada de început a activității și cum au fost rezolvate.
 - d. Reflectare: Ce sfat ar da unui antreprenor aspirant? A meritat lansarea unei afaceri?
- Dați un exemplu de schimbare care s-a petrecut sau e pe punctul de a se petrece în tara/judetul/orasul/cartierul Dumneavoastră.
 - Enumerați cinci oportunități de afaceri în tara/judetul/orasul/cartierul Dumneavoastră și nevoia pe care ar satisface-o fiecare dintre ele.

- Descrieți o idee pe care o aveți despre o posibilă firmă. Explicați cum ar putea satisface nevoile unui consumator.
- Dați un exemplu de schimbare care s-a petrecut sau e pe punctul de a se petrece în tara/judetul/orasul/cartierul Dumneavoastră.
- Enumerați cinci oportunități de afaceri în tara/judetul/orasul/cartierul Dumneavoastră și nevoia pe care ar satisface-o fiecare dintre ele.
- Descrieți o idee pe care o aveți despre o posibilă firmă. Explicați cum ar putea satisface nevoile unui consumator.

5. Alegerea ideii de afaceri

Puteți realiza analiza ideii de afacere și, ulterior, alegerea ei, consultând tabelul de mai jos, pe baza criteriilor de selecție afișate:

Ideea de afaceri 1.....	Evaluare critică	
	Da	Nu
Ar fi atrăgătoare pentru potențialii clienți?	Da	Nu
Ar funcționa în contextul afacerilor D-voastră	Da	Nu
Există o fereastră de oportunitate?	Da	Nu
Aveți cunoștințele teoretice și practice pentru a crea, administra această firmă?	Da	Nu
Dacă nu aveți cunoștințele necesare, cunoașteți pe cineva care le are și care ar fi dispus să creeze această firmă cu D-voastră?	Da	Nu
Aveți motivația de a demara și administra această firmă?	Da	Nu
Cunoașteți persoane care sunt interesate de rezolvarea acestei probleme a clienților?	Da	Nu
Aveți resursele pentru a crea această firmă?	Da	Nu
Dacă nu aveți resursele necesare, cunoașteți pe cineva care le are și care ar fi dispus să creeze această firmă cu D-voastră?	Da	Nu

Modul II – Elaborarea planului de afaceri

1. Analiza mediului extern de piață

Instrumente specifice cercetării de piață:

- Chestionare
- Focus-group-uri
- Baze de date statistice (INSSE, listaфирme.ro etc.) etc.

Tipuri de resurse existente într-o întreprindere sunt:

- Umane
- Materiale
- Logistice
- Relaționale
- Tehnice
- De know-how
- Economice
- Financiare
- Informaționale etc.

2. Realizarea planificării strategice

Instrumente specifice planificării:

Analiza SWOT

Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) reprezintă un pas important în analizarea situației unei firme. Evaluarea punctelor forte (strengths), a slăbiciunilor (weaknesses), a oportunităților de piață (opportunities) și a amenințărilor (threats) prin intermediul unei analize SWOT este un proces foarte simplu care poate oferi o perspectivă nouă în ceea ce privește potențialele probleme și puncte critice care afectează o firmă.

Analiza SWOT începe prin efectuarea unei anchete a punctelor forte și a slăbiciunilor interne din organizație. Vei observa apoi oportunitățile externe și amenințăările care pot afecta organizația, bazându-te pe caracteristicile pieței și în funcție de mediul general de afaceri.

Punctele tari și punctele slabe se referă la descrierea a ceea ce există în mediul intern, în interiorul companiei.

Oportunitățile și amenințăările sunt o descriere a mediului extern, a ceea ce nu este al companiei, atât în prezent cât și în viitor.

În această etapă, schitează doar ideile principale din cele patru categorii. Vei dezvolta și revizui aceste idei în etapa de redactare a planului de marketing.

Scopul principal al analizei SWOT este de a identifica si atribui fiecare factor semnificativ la una din cele patru categorii: puncte tari, slabiciuni, oportunitati si amenintari, astfel incat sa obtii o perspectiva obiectiva a situatiei firmei. Analiza va reprezenta un instrument util in dezvoltarea strategiei de marketing.

Unii experti sugereaza ca intai sa se evidentieze oportunitatile si amenintarile externe, inainte de a elabora lista punctelor forte si a slabiciunilor.

Puncte forte

Punctele forte evidentiaza atu-urile si atributele pozitive in mediul intern al organizatiei. Acestea se afla sub controlul firmei: resurse, avantaje competitive etc.

Poti evalua punctele tari in functie de departament– marketing, financiar, productiv etc. Printre punctele tari se numara know-howul angajatilor, experienta, educatia, contactele, reputatia. De asemenea, sunt cuprinse in categoria punctelor forte si activele corporale – precum capitalul disponibil, echipamente, baza de clienti, canale de distributie existente, brevete.

Slabiciuni

Punctele slabe sunt factorii care nu se afla sub controlul tau si care afecteaza capacitatea de a obtine sau de a mentine avantajul competitiv. Slabiciunile firmei pot include lipsa de experienta, resurse limitate, lipsa accesului la informatie sau la tehnologie, amplasarea deficitara a sediului afacerii. Acestia sunt factori pe care ii poti controla, insa din diverse motive au nevoie de imbunatatiri pentru a indeplini in mod eficient obiectivele de marketing. Cu cat vei identifica mai exact slabiciunile firmei tale, cu atat analiza SWOT va fi mai valoroasa pentru evaluarea organizatiei.

Oportunitati

Oportunitatile evidentiaza factorii externi care reprezinta motivul pentru care afacerea ta exista. Acesti factori sunt externi organizatiei – oportunitati pe piata, in mediul de afaceri.

Aceste oportunitati reflecta potentialul de crestere a pietei, modificarea stilului de viata, perceptia pozitiva asupra afacerii, abilitatea de a oferi o valoare mai mare, care va crea cerere pentru produsele sau serviciile tale. In cazul in care ai identificat oportunitati care tin de mediul intern al firmei, claseaza-le in grupa Punctelor forte.

Amenintari

Ce factori reprezinta amenintari potentiale pentru afacerea ta? Amenintarile includ factori in afara controlului tau, care ar putea plasa strategia de marketing sau afacerea intr-o situatie riscanta. Acestia sunt externi organizatiei – nu detii controlul asupra lor, dar poti avea de beneficiat daca detii solutii in eventualitatea in care aceste amenintari se ivesc.

Amenințarea este o provocare creată de un trend nefavorabil, care ar putea conduce la scăderea veniturilor și a profiturilor. Competiția-existența sau potențiala este întotdeauna o amenințare. Alte amenințări pot consta în creșterea prețurilor furnizorilor, mărirea taxelor și impozitelor, recesiune economică, o schimbare în comportamentul consumatorilor care duce la scăderea vânzărilor etc.

Diagrama GANTT

Diagrama Gantt (G) este un instrument important în analiza și planificarea unor proiecte complexe și:

- Ajută la planificarea sarcinilor ce trebuie duse la bun sfârșit.
- Întocmește un program referitor la perioada în care aceste sarcini vor fi îndeplinite.
- Planifică distribuția resurselor necesare proiectului.
- Ajută la depășirea momentelor critice ale unui proiect, atunci când acesta trebuie finalizat până la o anumită dată.

În timpul desfășurării unui proiect, diagrama Gantt ajută la monitorizarea proiectului respectiv și arată dacă acesta se încadrează în plan.

Diagramele Gantt sunt instrumente utile în planificarea proiectelor și stabilirea orarelor. Ele vă permit să estimați durata unui proiect, resursele necesare și ordinea în care trebuie îndeplinite sarcinile. Vă pot ajuta de asemenea să vă ocupați de sarcinile interdependente.

În timpul unui proiect, diagramele Gantt sunt utile în monitorizarea progresului făcut. Se pot vedea imediat obiectivele ce trebuiau atinse la un moment dat și, de aceea, pot fi luate măsuri ca proiectul să reintre în cursul prestabilit. Acest lucru e esențial pentru succesul și implementarea profitabilă a proiectului.

Pentru a realiza o diagrama Gantt, trebuie să urmați acești pași:

1. **Faceți o listă cu toate activitățile incluse în plan.** Arătați, la fiecare sarcină în parte, când poate începe cel mai devreme, durata estimată și dacă este paralelă sau urmează după alta. Dacă sarcinile sunt secvențiale, arătați care sunt stadiile de care depind.
2. **Notați pe fișă zilele sau săptămânile până la finalizarea planului.**
3. **Introducerea sarcinilor.** Faceți o schiță de bază a diagramei Gantt. Inserați fiecare sarcină, arătând care este prima dată la care poate începe. Desenați-o sub forma unei bare, a cărei lungime reprezintă durata sarcinii. Scrieți deasupra barelor timpul necesar ducerii la bun sfârșit.
4. **Împărțirea activităților.** Luați schița de bază a diagramei Gantt și folosiți-o pentru a planifica activitățile. Repartizați-le astfel încât cele secvențiale să se desfășoare în ordinea necesară. Asigurați-vă că activitățile care depind de altele nu încep până când celelalte nu s-au încheiat. În timp ce stabiliți planul, trebuie să vă asigurați că folosiți resursele disponibile în modul optim.
5. **Prezentarea analizei.** Ultimul stadiu al acestui proces constă în întocmirea ultimei versiuni a diagramei Gantt. Aceasta ar trebui să conțină analiza schiței de bază (vezi mai sus), împărțirea activităților și analiza resurselor. Acest tabel va arăta când anticipați că va începe și se va termina proiectul.

Atunci când întocmiți o diagramă Gantt, limitați-vă la un număr rezonabil de sarcini (nu mai mare de 15 sau 20), astfel încât diagrama să încapă pe o pagină. Proiectele complexe ar putea necesita tabele subordonate, care să conțină detalii privitoare la sarcinile secundare ale uneia din sarcinile principale. În cazul proiectelor de echipă, poate fi util să introduceți o coloană suplimentară cu numere sau inițiale, pentru a-i putea identifica pe membrii echipei responsabili de o sarcină anume.

Diagramele Gantt nu arată dependența dintre sarcini și nu aveți cum să vă dați seama în ce fel o sarcină rămasă în urmă le va afecta pe celelalte. Aceasta este menirea diagramei PERT, o altă metodă folosită în managementul proiectului.

Mai jos avem un model de digramă GANTT:

Activitate	Descriere	Depinde de	Durață (săpt)
A	Alegerea personalului administrativ și medical.	-	12
B	Alegerea locației și sondarea terenului.	-	9
C	Alegerea echipamentului.	A	10
D	Întocmirea planurilor și a schițelor pentru noua construcție.	B	10
F	Instalarea serviciilor publice în locația respectivă.	B	24
F	Intervievarea potențialilor angajați și ocuparea posturilor de asistență, mentenanță și pază.	A	10
G	Achiziționarea și luarea în primire a echipamentului.	C	35
H	Construirea spitalului.	D	40
I	Dezvoltarea unui sistem de informații.	A	15
J	Instalarea echipamentului.	E, G, H	4
K	Pregătirea personalului de asistență.	F, I, J	9

Ciclul PDCA:

- P – Planifică (Plan)
- D – Execută (Do)
- C – Verifică (Check)
- A – Acționează (Act)

Este folosit pentru stabilirea obiectivelor, analiza problemelor potențiale, stabilirea de măsuri preventive, elaborarea unui plan de contingență (de rezervă).

Control

- planificarea jaloanelor
- delegare
- supervizare
- monitorizare
- evaluare

Peformanță

- abordarea performanței
- măsurarea performanțe

3. Prioritizarea activităților (Planul de afaceri)

Un plan de afaceri îți oferă o imagine de ansamblu a etapelor de dezvoltare a afacerii și te ajută să ai mereu la îndemână cele mai importante informații despre compania ta.

Un plan de afaceri este, dacă dorești, o hartă virtuală care trasează parcursul afacerii tale. Și chiar dacă lucrurile se modifică de-a lungul timpului, planul de afaceri îți va oferi reperele de care ai nevoie pentru a vedea încotro te îndrepti și care sunt obiectivele la care ar trebui să ajungi.

Totodată, ai putea să te gândești la un plan de afaceri ca un prim instrument de prezentare în cazul în care vrei să atragi un investitor. Și, nu uita că vei avea nevoie de un plan de afaceri și dacă vei face o vizită la bancă ori vei aplica în cadrul unor programe de finanțare guvernamentală sau europeană.

Ca antreprenor, un plan de afaceri te poate ajuta să analizezi piața și mai ales concurența ta. Poate fi un sistem de control și de monitorizare a rezultatelor – vei ști unde te afli, cât de departe ești de rezultatul dorit, unde te-ai abătut de la drum și ce va trebui să corectezi pentru ca afacerea ta să funcționeze și să se dezvolte în continuare.

Etape:

- Definirea scopului planului de afaceri
- Stabilirea tipului de plan de afaceri necesar
- Desemnarea responsabilităților (cine este însărcinat cu redactarea planului de afaceri)
- Stabilirea cuprinsului
- Documentarea
- Redactarea propriu-zisă
- Revizuirea și corectarea planului de afaceri

Ce conține?

- Rezumat
- Descriere generală – oportunitatea de afacere
- Produse/ servicii oferite
- Analiza pietei: nevoi clienți, concurența, analiza SWOT
- Strategia definirea scopului piața de piața: segmentare, mix de marketing (produs, pret, promovare, distribuție + proces, personal, spațiul fizic)
- Organizarea activității: echipamente, oameni, procese
- Planul de implementare: activități, diagrama GANTT
- Analiza financiară: venituri, cheltuieli, flux de numerar, Cont profit/pierdere

Elementele esențiale de cuprins în planul de afaceri pentru o întreprindere socială sunt:

- Misiunea socială/programele sociale ale întreprinderii sociale;
- Problema socială a cărei rezolvare constituie misiunea socială a întreprinderii: categoriile de persoane cărora li se adresează întreprinderea socială respectivă și nevoile sociale ale acestora, zona geografică, problema comunitară/de mediu pe care încearcă să o rezolve întreprinderea;

- Modul în care se integrează activitatea întreprinderii în contextul social și în cel economic din zona respectivă: elemente de analiză de piață privind activitatea care face obiectul Planului de afaceri;
- Modelul de organizare și funcționare a întreprinderii sociale, cu accent pe modul în care se asigură participarea membrilor și a altor actori interesați, inclusiv persoane din grupuri vulnerabile, dacă acestea fac parte din grupurile vizate de întreprindere, la deciziile privind activitățile acesteia și modul în care acesta reflectă principiile prevăzute la art. 4, lit. c și d, Legea nr. 219/2015 privind economia socială;
- Direcțiile strategice de dezvoltare a întreprinderii, având în vedere atât activitatea economică, cât și misiunea/programele sociale ale acesteia;
- Descrierea produsului/produselor, serviciului/serviciilor, respectiv a lucrării/lucrărilor care vor face obiectul activității întreprinderilor sociale, inclusiv întreprinderilor sociale de inserție;
- Justificarea activităților propuse: analiza punctelor tari și a celor slabe ale întreprinderii, respectiv analiza amenințărilor și a oportunităților din mediul în care funcționează aceasta (analiza SWOT), precum și justificarea activităților propuse față de acestea;
- Planul de finanțare al întreprinderii: va include modalitatea prin care se va finanța întreprinderea socială, inclusiv prin intermediul unei finanțări nerambursabile;
- Rezultate economice și sociale specific preconizate: solicitantul/partenerul va defini în proiect un set de rezultate proprii corespunzătoare activităților planificate;
- Numărul de persoane angajate în întreprinderile sociale nou înființate.

Modulul III – Gestionarea afacerii

1. Înregistrarea juridică ca structură de economie socială

Definirea conceptului de economie socială

Legea nr. 219/2015 din 23 iulie 2015 privind **economia socială**, definește conceptul de economie socială ca 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 și/sau producerea și furnizarea de bunuri, prestarea de servicii și/sau execuția de lucrări.

Economia socială are la bază inițiativa privată, voluntară și solidară, cu un grad ridicat de autonomie și responsabilitate, precum și distribuirea limitată a profitului către asociați. Scopul social este satisfacerea unei nevoi sociale a unui grup sau a unei comunitati.

Nevoia socială pornește de la o **problemă socială**. O problemă socială este o situație, stare, factor, proces etc. considerat indezirabil de către un segment important din populație pentru a cărei modificare este necesară intervenția/ acțiunea indivizilor.

Este considerată în mare măsură ca fiind o sursă de dificultăți și afectează sau se presupune că va afecta un număr mare de persoane. Este cauzată de acțiunea sau inacțiunea oamenilor sau a societății în general (J.E. Farly, 1992 apud Dan 2002) și poate fi o situație nefavorabilă unui număr semnificativ dintre membrii săi. (E. Rubington, M.S.Weimberg,1989 idem 2002)

Economia socială are următoarele **obiective/ activități**:

- *consolidarea coeziunii economice și sociale;*

- producerea de bunuri, prestarea de servicii și/sau execuția de lucrări care contribuie la bunăstarea comunității sau a membrilor acesteia;

- *ocuparea forței de muncă;*

- 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.*

- dezvoltarea serviciilor sociale pentru creșterea capacității de inserție pe piața muncii a persoanelor din grupul vulnerabil.

Exemple de economie socială:

- Graamen Bank
 - Scop – scoatere din saracie (sfera de influenta a camatarilor) a oamenilor din mediul rural
 - Solutie – banca pentru microfinantari (97% femei, rate saptamanale, antreprenoriat)
- Graamen Danone
 - Scop – reducerea subnutritiei la copiii din Bangladesh
 - Solutie – iaurt la pret accesibil imbunatatit cu vitamine, fier, zinc etc.
- Graamen Healthcare
 - Scop – asistenta medicala persoane sarace
 - Solutie – consultatii la distanta, scoala de asistente medicale (dintre persoane sarace)
- Graamen BASF
 - Scop – mai putine boli infectioase transmise prin intepatura tantarilor
 - Solutie – plase de tantari tratate chimic

Întreprinderile sociale(Î.S.) sunt persoanele juridice de drept privat care desfășoară activități în domeniul economiei sociale, care dețin un atestat de întreprindere socială și respectă principiile prevăzute în Legea nr. 219/2015 privind economia socială, cu modificările și completările ulterioare.

Î.S. sunt pozitionate intre sectoarele tradiționale: privat si public. Caracteristica lor principală este: scopul social este combinat cu spiritul antreprenorial al sectorului privat.

Difera de sectorul privat	Difera de sectorul public
<p>Scopul principal este:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sa serveasca nevoile membrilor sau un interes public general - NU maximizarea sau distributia profitului catre actionari/membri 	<p>Finantarea:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se obtine prin activitate economica -Desi pot primi subventii publice <p>Organizare:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organizatii private auto-governate -Regula "un membru = un vot"

Ce face Intreprinderea Sociala?

- Castiga bani din vanzarea bunurilor si serviciilor
- Isi acopera costurile pe termen lung (desi, ca orice alta afacere are nevoie de ajutor la initiere)
- Plateste salarii rezonabile personalului
- Directioneaza o mare parte din profit catre realizarea misiunii sociale

Ce NU face Intreprinderea Sociala?

- NU exista pentru a produce profit actionarilor
- NU exista pentru a-si face proprietarii foarte bogati
- NU se bazeaza doar pe voluntariat, granturi sau donatii pentru a supravietui pe termen lung (desi pot beneficia de acestea ca ajutor in initierea si dezvoltarea afacerii)

Antreprenoriat clasic vs Antreprenoriat social

Modul in care sunt prioritizate scopurile, initiativele antreprenoriale traseaza diferenta dintre antreprenorul clasic si cel social. Antreprenorul social este centrat pe realizarea scopului social; valoarea economica este un mijloc prin care se realizeaza valoarea sociala.

Antreprenor classic	Antreprenor social
Agent al schimbarii (combina inovativ resursele, creaza noi pietee, noi moduri de "a face lucrurile")	Agent al schimbarii (combina inovativ resursele, creaza noi pietee, noi moduri de " a face lucrurile")
Abilitatea de a recunoaste oportunitati de profit	Abilitatea de a recunoaste oportunitati... in satisfacerea nevoilor sociale
Focus pe realizare de valoare economica - profit	Focus pe realizarea misiunii sociale (beneficii sociale); succesul economic este un mijloc de a autosustine realizarea misiunii sociale

Valori de afaceri ale întreprinderii clasice:
<ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea satisfacției consumatorului • Construirea încrederii consumatorului • Furnizarea de bunuri de calitate la prețuri care reflectă valoarea lor • Găsirea unor soluții inovative, de graniță care să rezolve problemele clienților • Creșterea afacerii și acumularea de profituri pentru acționari • Depășirea competitorilor

Valori de afaceri ale unei întreprinderi sociale
<ul style="list-style-type: none"> • Integrare și onestitate în orice spunem sau facem • Lupta pentru incluziune socială și împotriva excluderii sociale • Tratarea tuturor oamenilor cu corectitudine și respect • Grija pentru membri, angajați și clienți • Grija pentru mediul înconjurător • Ajutorarea comunității • Producerea de bunuri și servicii de calitate • Crearea unui mediu prietenos și sigur pentru angajați

Cine poate dobândi statutul de întreprindere socială?

Statutul de întreprindere socială se recunoaște prin acordarea unui **atestat de întreprindere socială**, denumit în continuare atestat.

Atestatul se acordă la solicitarea persoanelor juridice prevăzute mai sus, pe baza actelor de înființare și funcționare și certifică scopul social al întreprinderii sociale și conformarea acesteia la principiile economiei sociale.

Atestatul se eliberează de către agenția județeană pentru ocuparea forței de muncă, respectiv a municipiului București, denumită în continuare agenție de ocupare, ANOFM, prin compartimentul pentru economie socială.

Atestatul se acordă pe o perioadă de 5 ani, cu posibilitatea prelungirii, dacă se face dovada că sunt respectate condițiile care au stat la baza acordării acestuia.

Atestatul se acordă acelor întreprinderi sociale care dispun prin actele de înființare și funcționare de respectarea următoarelor criterii:

- *acționează în scop social și/sau în interesul general al comunității;*
- *alocă minimum 90% din profitul realizat scopului social și rezervei statutare;*
- *se obligă să transmită bunurile rămase în urma lichidării către una sau mai multe întreprinderi sociale;*
- *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.*

Cine poate fi întreprindere socială (Î.S.) și întreprindere socială de inserție (Î.S.I.) și ce documente sunt necesare pentru a dovedi această calitate?

Categorii de persoane juridice de drept privat care pot fi Î.S. și Î.S.I.	Actele de înființare și funcționare prin care persoanele juridice de drept privat dovedesc faptul că au scop social și respectă principiile și criteriile E.S. pentru a se atesta ca ÎS sau certifica ca ÎSI:
Societățile cooperative de gradul I	Actul constitutiv și autorizația de funcționare emisă de Oficiul Național al Registrului Comerțului;
Cooperativele de credit	Statutul și autorizația de funcționare acordată de Banca Națională a României potrivit 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 pentru aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului
Asociații și fundații	Actul constitutiv și statutul, precum și certificatul de înscriere în Registrul asociațiilor și fundațiilor aflat la greșă judecătorească în a cărei circumscripție își au sediul, în conformitate cu prevederile 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;
Casele de ajutor reciproc ale salariaților	Actul constitutiv și statutul, precum și certificatul de înscriere în Registrul asociațiilor și fundațiilor aflat la greșă judecătorească în a cărei circumscripție își au sediul, în conformitate cu prevederile 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

Categorii de persoane juridice de drept privat care pot fi Î.S. și Î.S.I.	Actele de înființare și funcționare prin care persoanele juridice de drept privat dovedesc faptul că au scop social și respectă principiile și criteriile E.S. pentru a se atesta ca ÎS sau certifica ca ÎSI:
Societățile agricole	Actul constitutiv și statutul elaborat în conformitate cu prevederile Legii nr. 36/1991 privind societățile agricole și alte forme de asociere în agricultură, cu modificările ulterioare, și o copie a încheierii de înscriere în registrul rezervat acestui tip de societăți; statutul și certificatul de înscriere în Registrul federațiilor aflat la greșă tribunalului în a cărui circumscripție își vor avea sediul, în conformitate cu prevederile Ordonanței Guvernului nr. 26/2000
Federații	Statutul și certificatul de înscriere în Registrul federațiilor aflat la greșă tribunalului în a cărui circumscripție își vor avea sediul, în conformitate cu prevederile Ordonanței Guvernului nr. 26/2000, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 246/2005, cu modificările și completările ulterioare;
Uniunile persoanelor juridice	Statutul sau actul constitutiv și dovada personalității juridice;
Alte categorii de persoane juridice de drept privat	Actul de înființare sau actul constitutiv și certificatul de înregistrare sau certificatul constatator eliberat de Oficiul Național al Registrului Comerțului, pentru persoanele juridice supuse înregistrării la Oficiul Național al Registrului Comerțului, respectiv statutul și dovada personalității juridice, în cazul altor persoane juridice de drept privat.

2. Gestionarea actelor și documentelor

În cadrul afacerii noastre vom lucra cu mai multe tipuri de documente, pe care le vom primi sau le vom redacta:

- Plan de afaceri
- Studii de piață
- Oferte de preț
- Notă de estimare analiză buget
- Note de estimare valoare achiziții
- CV-uri și acte de studii doveditoare
- Diverse adeverințe

- Certificări
- CIM-uri (contracte individuale de muncă)
- Fișe de post
- Acte adiționale
- Contracte de prestări servicii
- Contracte de vânzări
- Contracte de închiriere
- Contracte de leasing operațional
- PV (proces-verbale) ale întâlnirilor organizației cu stake holderii
- Diverse tipuri de PV
- Parteneriate
- Diverse declarații etc.

Aceste documente vor fi arhivate, iar arhivarea acestora se va face în baza următoarelor legi, în funcție de tipul și destinația documentului:

- Lege nr. 16/1996 a Arhivelor Naționale - Legislație Discret Arhivare Publicată în Monitorul Oficial Partea I nr. 71/1996, consolidată cu modificările ulterioare
- Instrucțiuni privind activitatea de arhivă la creatorii și detinatorii de documente, aprobate de conducerea Arhivelor Naționale prin Ordinul de zi nr. 217 din 23 mai 1996
- Ordin nr. 1319/2006 pentru aprobarea formularului-tip al procesului-verbal de constatare și sancționare a contravențiilor în domeniul arhivistic, precum și a modelului de legitimație a persoanelor împuternicite să folosească modelul de proces-verbal. Publicat în Monitorul Oficial Partea I nr. 486/2006, consolidat cu modificările aduse prin Ordinul 1414/2006
- Legea 135/2007 privind arhivarea documentelor în formă electronică Publicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 345/2007
- Normativ privind caracteristicile tehnico-funcționale ale spațiilor și echipamentelor de depozitare și conservare a arhivelor aflate în administrarea creatorilor publici și privați de arhivă aprobat prin Ordinul de zi al Directorului general al Arhivelor Naționale nr. 235 din 5 iulie 1996
- Convenție pentru protecția bunurilor culturale în caz de conflict armat Haga, 14 mai 1954
- Legea 148/2012 privind înregistrarea operațiunilor comerciale prin mijloace electronice Publicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 509/2012

3. Administrarea resurselor

Există mai multe tipuri de resurse utilizate într-o companie:

- Umane
- Materiale
- Logistice
- Relaționale
- Tehnice
- De know-how
- Economice

- Financiare
- Informaționale etc.

Pentru a ne asigura un flux permanent al acestor resurse atunci când avem nevoie de ele, e necesar să găsim modalități de a le atrage.

În funcție de resursele utilizate, vom fi atenți și vom aplica legislația corespunzătoare.

De exemplu, pentru resursele umane vom respecta codul muncii, pentru cele economice și financiare, vom respecta codul fiscal și alte prevederi în vigoare ș.a.m.d. .

4. Rezolvarea problemelor apărute

Tipuri de probleme, gestionarea și rezolvarea acestora

În general, problemele unei afaceri pot fi cauzate de surse externe sau de surse interne.

Sursele externe pot fi crizele economice sau politice, modificari legislative majore care afecteaza industria in care opereaza compania, devalorizarea brusca a monedei de referinta fata de cele internationale, anumite evolutii sau revolutii tehnologice sau de alta natura care schimba fundamental modul de a functiona al unei industrii sau a alteia. Chiar daca acestea sunt elemente semnificative de influenta pentru orice afacere, aproape niciodata problemele unei companii nu sunt in exclusivitate generate de acesti factori externi. Mai mult, putem spune ca factorii externi, care nu sunt controlabili (si uneori nu sunt nici predictibili) duc la esecul unei afaceri numai in masura in care exista si niste factori interni corelati. Altfel, ar fi oarecum paradoxal sa vedem ca, si intr-o perioada de criza extrem de dura, sunt totusi companii care supravietuiesc, ba chiar si afaceri care continua sa creasca si sa fie profitabile.

Cauzele interne care contribuie la esecul unei afaceri sunt de mai multe tipuri, dar in principal, ele se grupeaza in jurul problemelor de management si de leadership. Mai ales in mediul antreprenorial tipic, fondatorul companiei este in acelasi timp si managerul general al acesteia, dar si liderul informal al organizatiei. Asa ca, intr-un fel sau in altul, problemele companiei, daca exista, sunt in mare masura cauzate chiar de antreprenorul insusi.

Putem structura aceste probleme in **trei categorii**, toate strans legate de activitatea antreprenoriala propriu-zisa:

1. Probleme strategice

– greseli in gestionarea relatiilor cu clientii sau furnizorii (dar si cu alti parteneri sau stakeholders); una dintre cele mai frecvente erori, in aceasta categorie, este acceptarea unor conditii nerezonabile in relatia cu furnizorii foarte importanti sau cu clientii cheie (asa cum mentionam si intr-un alt capitol, exista riscul de a sufoca o afacere complet, daca aceasta este prinsa la mijloc intre niste preturi mari si lipsa termenelor de plata din partea furnizorilor si niste conditii foarte dure ale clientilor, din punct de vedere al pretului si al termenului de plata);

– lipsa unor „planuri B”: desi antreprenorii vad, zi de zi, ca lucrurile nu merg intotdeauna asa cum au fost planificate, acestia refuza de cele mai multe ori sa planifice pentru asemenea contingente, situatie in care orice criza, schimbare de reglementari sau orice alte modificari rapide in piata relevanta prind antreprenorul (ca si pe restul companiei) pe nepregatite;

- fixarea pe un produs sau serviciu care este o „idee” a antreprenorului mai curand decat o oportunitate reala de business;
- erorile de apreciere cu privire la piata sau nisa relevanta pentru activitatea companiei; prea multe companii nu reusesc sa se focalizeze pe produsele care aduc profitabilitate, pentru ca incearca sa realizeze volume de afaceri din ce in ce mai mari bazate pe produse de margine mica, ceea ce nu aduce profituri, in schimb poate face ca firma sa ramana rapid fara cash;
- diversificarea activitatii companiei in zone care nu sunt deloc relationate cu activitatea de baza; asa cum am precizat si in capitolul legat de diversificare, aceasta este o tentatie importanta pentru multi antreprenori si poate duce la utilizarea cashflow-ului produs de partea viabila a companiei sa fie risipit in proiecte de dezvoltare prin diversificare ce nu sunt bazate pe vreo sinergie sau pe vreo relationare;
- concentrarea pe un proiect prea mare: antreprenorii au aspiratii inalte si, uneori, se lanseaza (impreuna cu intreaga echipa, cu intreaga companie) in proiecte mult peste posibilitatile lor si fara a verifica implicatiile de cash-flow; de prea multe ori, acest mare proiect este si ultimul pentru antreprenorii care procedeaza in acest mod.

2. Probleme de management

- lipsa experientei si abilitatilor de management: aici este o problema la fel de veche cat istoria antreprenoriala moderna, pentru ca in general, la start-up, antreprenorul isi asuma, de facto, rolul de manager general, dar si pe acela de director de resurse umane (uneori si director de marketing, director financiar si director de operatiuni); ceea ce este poate rezonabil in momentul start-ului, devine nerezonabil atunci cand compania s-a dezvoltat deja suficient, dar antreprenorul realizeaza in continuare, de unul singur, toate aceste activitati de management, desi ar fi trebuit sa isi construiasca deja o echipa de management; pe masura ce compania creste, antreprenorul trebuie sa isi schimbe si el semnificativ stilul de management, iar daca nu reuseste, atunci ar trebui, pentru binele afacerii, sa faca un pas in spate si sa isi angajeze un manager;
- lipsa unui departament financiar consistent cu o activitate completa, inclusiv planificare si management financiar: de cele mai multe ori, in afacerile antreprenoriale (chiar si in cele care au ajuns la anumite volume de afaceri semnificative, numar mare de angajati si o structura complexa de business), functia financiara a companiei nu este nimic mai mult decat cea de contabilitate, iar acest lucru este extrem de periculos si trebuie rezolvat cat mai rapid in procesul de dezvoltare a afacerii, prin angajarea unui director financiar competent;
- o problema importanta in afacerile antreprenoriale este ca, nu de putine ori, acestea schimba frecvent oamenii din echipa de conducere, fie pentru ca ei nu colaboreaza suficient de bine cu antreprenorul, fie pentru ca nu sunt remunerati la nivelul lor de competenta si experienta, fie pentru alte motive obscure (uneori, din cauza nepotismului care exista in multe companii antreprenoriale); aceste schimbari frecvente sunt extrem de periculoase, pentru ca in anumite situatii, oamenii care pleaca sunt singurii care intelegeau afacerea.

3. Probleme de planificare financiara si control al activitatii:

- folosirea unor credite prea mari si prea impovaratoare pentru companie: uneori, mai ales in perioadele bune de activitate, pare foarte simplu si eficient sa extinzi o linie de credit sau sa cresti nivelul de indatorare a companiei, in general; cand vremurile nu mai sunt la fel de

bune sau chiar cand apar efecte sezoniere marcate, aceasta lejeritate de extindere pe credit poate fi platita scump de companie, mergand pana la faliment;

- lipsa substantiala a unor proiectii financiare serioase in afacerile antreprenoriale, mai ales atunci cand e vorba despre proiectiile de cash-flow;
- rapoarte de management inadecvate: problema cu rapoartele de management bazate pe balanta lunara este ca datele sunt vazute de management mult prea tarziu (de obicei, in ziua de 24 a lunii urmatoare!), cand nu mai poti face decat o analiza despre ce a fost, nu te ajuta cu nimic in proiectarea cifrelor pentru viitor;
- lipsa unor standarde in ceea ce priveste costurile, tehnicile de creare a preturilor si alte elemente de planificare, dar si de analiza financiara a companiei; multe companii antreprenoriale nu au instrumente pentru a isi determina, spre exemplu, cu precizie, costurile de productie, asa ca si preturile de vanzare sufera, fiind generate oarecum la intamplare;
- prea multi antreprenori nu inteleg relatiile dinamice si complexe existente in orice companie intre costurile fixe si cele variabile; astfel, eu am constatat din experienta ca exista doua tipuri de antreprenori, cei care considera ca toate costurile sunt variabile, si cei care vad toate costurile companiei ca pe niste costuri fixe; ambele abordari sunt gresite, desi din punctul meu de vedere, mai ales pentru un business care se afla in declin sau este in pericol, mai toate costurile devin, din pacate, fixe.

„Ar fi trebuit sa vedem aceasta problema venind...” Asa ar putea spune multi antreprenori care conduc companii cu probleme. Mai intotdeauna, problemele intr-o companie nu apar peste noapte, ci se acumuleaza pe o perioada de pana la doi ani sau mai mult, inainte de a exploda. Sunt cateva modele predictive dezvoltate in aceasta directie, toate urmaresc in principal fluxurile de cash si ratele de indatorare ale companiilor pentru a genera astfel de predictii. Din pacate, tocmai acele companii antreprenoriale care ar putea utiliza din plin astfel de instrumente nu au in general niste raportari financiare care sa le permita sa extraga astfel de informatii.

In aceasta situatie, putem totusi detecta simptomele unei companii cu probleme chiar si din semne mai putin evidente decat numerele din proiectiile sau rapoartele financiare:

- schimbari in comportamentul antreprenorului (de exemplu, vine mai tarziu la lucru, nu mai raspunde la telefoane sau alte astfel de schimbari);
- schimbari de management care par greu de inteles sau fara explicatie;
- lansarea unui mare proiect in companie (prea mare pentru ceea ce poate sustine businessul);
- reducerea liniilor de credit;
- aparitia unor noi competitori sau cresterea rapida a unor competitori existenti;
- compania nu mai reuseste sa produca rapoartele financiare sau proiectiile la timp.

Toate aceste semnale sunt vizibile pentru angajati, pentru echipa, dar si pentru antreprenori. Cu toate acestea, ele sunt de multe ori ignorate, pana la punctul la care criza companiei devine mai mult decat evidenta. Prin ignorarea acestor semne, antreprenorii fac apoi greseli si mai mari, de exemplu atunci cand cresterea da semne de saturare, in loc sa se ajusteze costurile cu noua situatie a

companiei, antreprenorul continua sa creasca si mai mult costurile companiei, uneori cu explicatia ca „trebuie sa revenim pe linia anterioara de crestere cat mai curand”.

De exemplu, un antreprenor care a invatat deja lectia despre capitalul de lucru, poate vedea un lucru bun in **cresterea semnificativa a valorii creantelor**, pentru ca acestea inseamna vanzari mai mari, nu-i asa? Din pacate, pe masura ce creantele clientilor cresc si apoi ies de sub control, in realitate, o parte dintre aceste creante nu mai sunt incasabile (ceea ce finantistii numesc „creante dubioase”, sume de bani care nu vor mai fi recuperate niciodata de la clienti pentru ca acestia fie au intrat in faliment, fie au recurs la alte metode de a refuza plata).

Un alt aspect care este subiectul unui fals optimism antreprenorial este si **stocul de marfa**: atunci cand unii antreprenori vad stocuri mari in depozitul firmei, ei sunt foarte bucurosi pentru ca asta inseamna ca „afacerea merge bine”. In anumite situatii, nu este deloc asa: de multe ori, companiile intra in criza tocmai pentru ca au achizitionat prea multa marfa pe stoc, ceea ce nu inseamna doar o povara financiara suplimentara, dar mai inseamna si faptul ca din ce in ce mai multe produse din stoc nu se mai misca spre clienti, acumulandu-se in ceea ce se numeste stoc non-moving, care apoi, prin uzura morala sau chiar fizica, devine un stoc cu o valoare mult mai mica decat cea la care a fost initial cumparat de la furnizori, tinzand catre zero.

Problema importanta este ca ceilalti oameni din echipa, chiar daca la un moment dat vad ca optimismul antreprenorului nu mai pare justificat, au in general multa incredere in deciziile si intuitia acestuia pentru ca, probabil, au mai trecut impreuna si prin alte momente dificile, mai ales la inceputul afacerii, atunci cand fiecare zi inseamna o noua provocare. Antreprenorii insisi nu ajuta, de multe ori, la stabilirea unui dialog eficient cu restul echipei, pentru ca de cele mai multe ori, in loc sa solicite feed-back, acestia le spun angajatilor ce trebuie facut in continuare, ba chiar pe un ton care nu admite replica sau alternative.

Antreprenorii din companii care intra in criza au in principiu doua moduri de a reactiona, oarecum diferite si in acelasi timp, asemanatoare: fie devin hiperactivi incercand sa arate ca se lupta cu criza din companie, fie sufera de sindromul caprioarei care ramane nemiscata in mijlocul drumului, atunci cand vede farurile unei masini. Aceasta a doua situatie este mult mai prezenta la antreprenorii care conduc companii aflate in aceasta situatie si ea se traduce printr-un blocaj total al acestora, care pur si simplu evita orice decizie, evita abordarea oricarei probleme reale, ceea ce nu face decat sa accelereze spirala descendenta in care compania se afla (doom-loop).

In aceasta a doua faza a crizei, apar si alte tendinte sau manifestari in interiorul companiei, care sunt legate strans de caderea accentuata in care se afla afacerea:

- nu doar antreprenorul, ci si ceilalti oameni cheie au incetat sa mai ia decizii si chiar sa mai raspunda la diverse solicitari;
- nu mai vorbeste nimeni cu angajatii, nici antreprenorul si nici ceilalti manageri;

- au crescut foarte mult stocurile, au crescut foarte mult creantele vechi;
- clientii mai vechi ezita deja sa mai faca noi comenzi, deoarece nu mai au o comunicare buna cu furnizorul si nu mai sunt convinsi ca aceste noi comenzi vor fi corect onorate
- apare o situatie paradoxala, in care toti angajatii, incepand cu antreprenorul, sufera de blazare, dar in acelasi timp exista foarte mult stres in organizatie;
- informatiile care circula in companie sunt contradictorii si, in general, sunt bazate pe zvonuri, nu pe comunicari oficiale, transparente, din partea conducerii;
- orice sfaturi din afara sau opinii ale angajatilor cu privire la redresarea situatiei sunt ignorate, la acest moment.

Pare o situatie fara scapare, de fapt de cele mai multe ori, chiar este! O restructurare eficienta a unei astfel de companii nu mai este posibila decat daca se intervine din exterior, pentru ca antreprenorul insusi, sau organizatia pe care a creat-o nu mai au posibilitatea de a se scoate singuri din aceasta situatie. Solutia este insa la indemana oricarui antreprenor, cu conditia sa aiba sinceritatea sa admita problema si sa aiba increderea de a lasa un tert sa vina sa rezolve problema (fie o persoana care sa fie angajata ca un turnaround manager, manager de restructurare sau o companie de consultanta specializata in restructurare).

In Romania, aceasta ruta este una extrem de dificila, mai ales tinand cont de conditiile specifice ale dezvoltarii antreprenoriale din tara noastra. Obstacolele in calea unei astfel de solutii sunt numeroase si antreprenorii au nevoie de multa vointa si de multa inteligenta pentru a le depasi cu succes. Dintre aceste obstacole, amintesc doar cateva:

– antreprenorii romani sunt, in marea lor majoritate, convinsi ca nimeni nu va putea intelege, conduce, coordona si chiar restructura afacerea lor mai bine decat ei insisi; aici este nevoie de trecerea peste un prag de ego, dar si unul cultural, astfel incat un antreprenor roman aflat intr-o asemenea situatie sa recunoasca, fata de el insusi dar si fata de echipa sa, ca are nevoie de o interventie din exterior, pentru a repune compania pe picioare;

- rezistenta la schimbare este extrem de puternica nu doar la antreprenori, dar si la oamenii pe care i-au adus in echipa, mai ales cei din conducere sau oamenii cheie: se spune in general, si fara sa fie o eroare, ca orice afacere antreprenoriala seamana foarte bine cu antreprenorul care a fondat-o
- chiar daca toate aceste obstacole sunt depasite, in Romania este in plus destul de dificil sa gasesti consultanti pe probleme de restructurare, poate pentru ca, fiind intr-o perioada de emergenta a dezvoltarii antreprenoriale, multe companii au mers in sus si mult mai putine au mers in jos, in toti acesti 20 de ani de antreprenorat modern romanesc;
- mai departe, apare si problema alegerii intre un manager de restructurare sau un consultant pe restructurare; prima varianta este cea mai puternic angajata, in care managerul primeste atributii foarte largi, practic la nivelul prerogativelor pe care inainte le-ar fi avut chiar antreprenorul, ceea ce inseamna o posibilitate mai ampla si mai rapida de interventie; varianta cu un consultant este una mai usor de acceptat de antreprenor, insa problema cu aceasta metoda este ca, indiferent cat de bun va fi consultantul, succesul restructurarii va sta in principal in luarea deciziilor necesare de catre antreprenor.

Presupunand insa ca o solutie de interventie exterioara eficienta a fost identificata si acceptata de antreprenor, sa vedem ce se intampla mai departe. Ceea ce gaseste un consultant sau un turnaround manager in compania cu probleme nu este niciodata o imagine frumoasa, iata cateva constatari frecvente care apar in evaluarea initiala:

- compania este, tehnic vorbind, in insolventa;
- compania are deja un capital propriu puternic negativ (o companie cu un capital propriu puternic negativ este, in traducere, o companie care nu a reusit sa produca NICIODATA valoare sau, daca a produs o astfel de valoare, antreprenorul a scos din companie acea valoare si inca mai mult decat ea prin dividende, cheltuieli personale exagerate decontate pe firma sau alte asemenea tehnici);
- o situatie tipica intalnita intr-o astfel de faza este ca firma lucreaza cu furnizorii doar contra plati cash (ceea ce pune o presiune financiara foarte mare pe business si nu permite achizitionarea marfurilor sau materiilor prime in cantitatile necesare si la momentul necesar pentru o vanzare cat mai buna);
- creditele contractate sunt deja neplatite de mai mult timp; aceasta situatie este extrem de periculoasa pentru orice companie, deoarece daca cineva poate distruge un business, o banca poate face acest lucru foarte usor: cu o solicitare de retur imediat al creditului, banca poate bloca total activitatea companiei, dupa care falimentul nu mai este decat o chestiune formala, chiar daca va mai dura ceva timp pana sa se ajunga la acest rezultat final fatal.

Pentru a putea rezolva asemenea probleme grave, consultantul sau managerul de restructurare trebuie sa faca in primul rand o analiza foarte rapida si corecta a situatiei si trebuie sa inceapa prin a transmite cateva semnale clare in organizatie catre angajati, dar si in afara acesteia, catre orice alti stakeholders care au un interes legat de companie:

- primul mesaj este evident acela ca incepe imediat un proces amplu de schimbare (pentru angajati, acesta este un semnal ca cei care se angajeaza intr-o astfel de schimbare vor fi promovati, iar cei care rezista, vor fi schimbati sau pur si simplu trimisi acasa; pentru furnizori si banci, este un semnal ca daca schimbarea in bine se va intampla rapid, pot sa mai astepte putin inainte de a incepe procedurile de declarare a insolventei sau falimentului impotriva companiei);
- al doilea mesaj, atat catre companie, cat si catre exterior, este ca in perioada de restructurare, conducerea se va exercita in principal din zona financiara a companiei (uneori prin numirea unui manager financiar ca si interim GM, alteori prin numirea unui manager general cu o foarte buna intelegere a mecanismelor financiare); chiar daca aceasta mutare poate avea si unele efecte secundare negative (pentru ca va afecta probabil dezvoltarea de produse, marketing-ul si alte zone ale companiei), pe termen scurt este un compromis care poate scoate compania din criza; de fapt, chiar si in Romania, cele mai de succes restructurari din ultimii ani au fost realizate de manageri cu experienta in zona financiara; intr-o situatie de criza, trebuie stabilite foarte atent toate prioritatile de plati, astfel incat sa nu se mai piarda cash inutil si sa fie satisfacute cererile cele mai urgente, acelea care ar putea sa declanseze cereri de insolventa sau blocarea

activitatii companiei (in cazul furnizorilor); nu in ultimul rand, o centrare a activitatii pe zona financiara inseamna si niste reesalonari de plati care trebuie propuse si apoi negociate cu principalii creditori (din fericire, veti constata ca in astfel de situatii nedorite, creditorii sunt foarte flexibili, pentru ca interesul lor este sa isi recupereze datoriile, nu sa va inchida sau sa va blocheze afacerea);

- un alt mesaj important trebuie sa fie cu privire la noul sistem de analiza, control, luare a deciziilor si implementare a acestora: nu este nimic mai periculos pentru un proces de restructurare sa existe doua centre de putere care sa incerce sa faca lucruri diferite in paralel, uneori complet divergente; de multe ori, acest al doilea centru de „putere” care apare (sau reapare) langa cel instituit formal de cei care fac restructurarea este grupul antreprenorului („nucleul dur” care se creeaza de multe ori in jurul sau si care ii va spune ca managerul de restructurare nu isi face bine treaba si il va stimula pe antreprenor sa intervina, chiar si atunci cand nu este cazul); sa mentii un echilibru rezonabil intr-o asemenea situatie este dificil si, nu de putine ori, in companii aflate in criza, antreprenorul insusi este unul dintre oamenii care sunt „pusi pe liber” de managerul de restructurare, chiar cu sprijinul consiliului de administratie; ce e drept, o astfel de situatie nu poate aparea decat daca acea companie, fie ea si de extractie antreprenoriala, are deja o structura formala bine definita si care poate lua decizii chiar impotriva antreprenorului; ceea ce insa un antreprenor ar trebui sa inteleaga este ca, de multe ori, sa faci un pas in spate (sau macar in lateral) este un lucru foarte bun si poate ajuta compania nu doar sa supravietuiasca, dar sa revina pe crestere si sa redevina un succes, succes care, pana la final, este al tau ca si antreprenor.

In perioada de analiza, vor avea loc mai multe activitati, centrate pe trei directii:

- un diagnostic al situatiei curente;
- o analiza strategica a situatiei companiei (care este piata relevanta, care sunt zonele in care compania poate concura mai bine, cum poate reveni compania, ce erori strategice a facut in trecut ca si linii de produse, abordari de piata etc.);
- o analiza a managementului: pe baza unor interviuri cat mai consistente si mai deschise, managerii vor fi evaluati si apoi se vor lua decizii cu privire la „cine ramane” si “cine pleaca”; spre deosebire de un interviu tipic de angajare, unde criteriile sunt destul de obiective, in situatia aceasta apar in plus si alti factori, unii subiectivi.

Atat activitatea curenta a oricarei companii cat si, mai ales, un plan serios de restructurare, porneste de la analiza si proiectia de cash-flow. Iata care ar fi elementele importante de analiza, pentru o companie aflata in criza:

- determinarea volumului de cash disponibil (pentru o eficienta maxima a restructurarii, primele analize si decizii trebuie luate pe baza proiectiilor de termen scurt);
- determinarea locurilor unde ajung banii, atat pe iesirile de numerar, cat si pe intrari; in general, la o astfel de analiza, rezulta mai multe variante de optimizare, chiar daca toate sumele de cash intra in conturile potrivite si ies in directiile corecte, ceea ce nu este intotdeauna adevarat, mai ales intr-o companie cu probleme;

- transpunerea tuturor costurilor companiei într-o formă de tip „procent din vânzări”, care poate reliefa mai exact și zonele unde costurile sunt nejustificat de mari, ca și acele costuri care au avut variații nejustificate în ultima perioadă;
- reconstruirea businessului sau business reengineering: chiar dacă, în majoritatea cazurilor, businessul va continua în linii mari la fel ca înainte, doar cu unele optimizări și eficientizări, este oricum un exercițiu foarte util să descompui în această situație afacerea, să o analizezi pe componente și apoi să o recompu exact așa cum ar fi ea mai eficientă;
- cele mai „oferante” zone de activitate pentru o restructurare de succes sunt cele legate de capitalul de lucru, costurile salariale (oricât ar fi de dureros, aici se pot face întotdeauna reduceri semnificative nu doar prin tăierea salariilor cu un anumit procent, dar și prin regândirea schemei organizatorice), activele (care sunt uneori neutilizate, în activități antreprenoriale, în condițiile în care ar putea fi vândute și în acest fel s-ar putea elibera cash care să poată fi folosit pentru creșterea afacerii).

După acești pași, trebuie construit un plan de restructurare, care în multe privințe arată ca un business-plan obișnuit, însă trebuie să se focalizeze pe acțiunile care generează cash, pe discuțiile cu creditorii și soluțiile de reealonare sau de restructurare a datoriilor și, nu în ultimul rând, pe acele acțiuni care pot să stimuleze creșterea pe termen mediu și lung, nu doar pe acțiunile imediate.

3. Coordonarea activităților afacerii

Tehnici și instrumente în luarea deciziilor

În ultima perioadă de timp majoritatea managerilor, indiferent la ce nivel ierarhic se atribuie, se străduie să abordeze **metode creative în luarea deciziilor**. Prin intermediul acestor metode ne decidem de „steoretipul” clasic de luare a deciziilor și anume – predominarea stilului autoritar de conducere. Anume combinarea stilului democrat de conducere și a metodelor creative de luare a deciziilor, ducă atât spre o eficiență maximă a rezultatelor activității întreprinderii cât și la un nivel înalt de coeziune al echipei manageriale.

Metodele creative sunt sursa principală spre dezvoltarea gândirii divergente a întregii echipe manageriale, adică spre infinitul creativității umane.

Valoarea unei decizii este determinată de calitatea acesteia, iar calitatea, la rândul său, este stabilită de modul în care este desfășurat procesul de luare a deciziei. O decizie de calitate care nu este implementată potrivit este, însă, eficientă.

Pentru luarea unei decizii de grup stau la dispoziție mai multe metode, fiecare cu avantajele și dezavantajele sale. Un grup poate folosi metode diferite în momente diferite și situații diferite, dar în fiecare grup există o metodă preferată. Analizând literatura de specialitate putem menționa următoarele metode și tehnici creative de luare a deciziilor în grup.

Six Thinking Hats (STH) este o tehnică foarte puternică care ne poate ajuta să cântărim deciziile importante din mai multe puncte de vedere. Ne ajută să luăm decizii mai bune, silindu-ne să gândim creativ, să ieșim din modul rutinier de a ne raporta la o problemă sau decizie. Aceasta ne permite să înțelegem întreaga complexitate a unei decizii și să identificăm dificultățile și

oportunitățile pe care, altminteri, nu le-am sesiza. O perspectivă rațională, pozitivă poate fi unul dintre motivele de succes într-un proiect. Adeseori, însă, concentrarea numai pe o abordare rațională poate trece cu vederea aspectele sau punctele emoționale, intuitive, creative sau negative. Aceasta poate duce la ignorarea rezistenței la schimbare, la a nu observa pașii creativi care ar putea fi făcuți și la lipsa unei pregătiri cu planuri coerente pentru situații de urgență. Pe de altă parte, pesimiștii au tendința de a fi excesiv de defensivi și cei care sunt obișnuiți să abordeze o problemă folosind o abordare logică, pot să nu fie creativi sau să nu acorde atenție intuițiilor. Dacă abordăm o problemă cu tehnica STH, putem să folosim toate aceste abordări pentru a ajunge la cea mai bună soluție. Deciziile și planurile pe care le vom adopta vor putea să combine ambiția, execuția ireproșabilă, sensibilitatea și soluțiile de urgență într-o manieră coerentă și adecvată. Metoda a fost dezvoltată de Edward de Bono în cartea sa „6 Thinking Hats”. Pentru a folosi STH, trebuie să evaluăm și să cântărim decizia în cauză, „purtând” fiecare dintre cele șase pălării, pe rând. Fiecare pălărie reprezintă un stil diferit de a gândi.

Tehnica Brainstorming (Asalt de idei, Marele „DA”). Cuvântul (brain – creier și storm – furtună) în traducere din limba engleză înseamnă furtună în creier. Este o metodă colectivă de căutare a ideilor și a soluțiilor, dar nu a cunoștințelor, într-un mod cât mai rapid și cât mai puțin critic posibil. Brainstorming-ul se poate aplica la orice subiect care se pretează discuției și admite mai mult decât o soluție percepută ca un risc personal și profesional. Cu toate că tehnica este extrem de simplă, ea nu presupune un efect pozitiv garantat decât în măsura în care este aplicată cu rigurozitate și responsabilitate. Organizarea și coordonarea unei astfel de ședințe implică o cunoaștere perfectă a temei care urmează a fi dezbătută. Rezultatele sesiunii sunt direct influențate de subiectul concret pe care se vrea aplicată această tehnică. Trebuie foarte clar stabilit ceea ce se dorește a fi cercetat, studiat, rezolvat și trasate foarte exact rezultatele care se doresc a fi obținute. Beneficiile aduse de această tehnică sunt deosebit de importante. Temele care se pot preta unei astfel de ședințe sunt inepuizabile: de la noi modalități de a strânge fonduri, găsirea unei noi oportunități în marketing, dezvoltarea unui nou produs pe piață - care să devină lider al grupeii sale de produse, dublarea productivității, până la reducerea birocrăției.

Este în interesul unui manager să promoveze gândirea creativă și cooperarea în firma sa, convingându-și subalternii de importanța problemei, de necesitatea rezolvării ei, în mod și timp optim, precum și de importanța implicării fiecărui participant la rezolvare.

Nu numai că va fi apreciat ca bun manager de către superiori, dar va fi agreat și de subordonații săi. Brainstormingul nu este necesar pentru obținerea unor rezultate bune, ci pentru a obține cele mai bune rezultate. Iar efectele benefice ale acestei tehnici nu se limitează strict la obținerea rezultatului dorit, ci și prin efectele pe care le are asupra grupului de munca care participă la ședințe.

Brainwriting (Brainstorming scris). Se utilizează în același scop ca și brainstorming-ul, dar are următoarele avantaje:

- a) Este mai profund decât lansarea orală a ideilor;
- b) Îi obligă pe toți să participe, chiar și pe cei timizi, oferindu-le șansa concentrării individuale și a examinării detaliate a problemei;
- c) Nu grăbește participanții;
- d) Oferă o gamă de idei inspirate, în lanț, asigurând astfel cercetarea exhaustivă a problemei.

Brainsketching (Brainstorming cu schițe). Se aplică atunci când soluționarea problemei trebuie să se manifeste în realizarea unui desen, plan, a unei scheme, schițe etc. Prin aplicarea brainsketching-ului sunt cumulate valențele muncii individuale cu cele ale efectului de grup, asigurându-se detalizarea, aprofundarea ideilor prin activarea inteligenței spațiale, nu doar a celei lingvistice.

Graficul T. Se proiectează pentru organizarea și monitorizarea unei discuții în vederea formulării de concluzii, luării de decizii. Este o tehnică simplă și accesibilă de căutare a argumentelor și de confruntare a pozițiilor. Se recomandă pentru a scoate în evidență fațetele unei probleme, a-i reliefa caracterul controversat și pentru formularea atitudinii personale într-o problemă, elaborarea unor recomandări sau luarea de decizii.

Masa rotundă – cercul. Tehnica masa rotundă (în varianta scrisă) – cercul (în varianta orală) se construiește pe principii similare brainwriting-ului sau brainstorming-ului, dar, în plus, îi obligă pe toți participanții să-și expună opinia, să contribuie la soluționarea problemei etc. Obiectivul care se atinge prin aplicarea tehnicii date este acela de a mobiliza personalul, de a-l face să-și spună fiecare părerea în legătură cu problema discutată.

Tehnica florii de lotus. Această tehnică a fost elaborată de Michael Michalko și publicată de „Ten Speed Press” în 1994. Acest exercițiu presupune alegerea unei teme sau probleme centrale și completarea tuturor spațiilor (petalelor) goale din jur cu idei legate de această temă sau problemă. Tema centrală ne conduce la idei care, la rândul lor, vor deveni teme centrale, iar ciclul se repetă de câteva ori. Astfel, temele dezvăluie noi idei și, deci, noi teme. Tehnica florii de lotus este utilizată atât de marile companii, cât și de persoane individuale.

Tehnica Mind Mapping. Dezvoltată de Tony Buzan în anii 1970, „mind mapping” - „cartografia minții” folosește imagini și/sau cuvinte, expresii, pentru a organiza și dezvolta gânduri într-un mod non-linear. Acesta ajută oamenii să vizualizeze o problemă, precum și soluția ei. Mulți oameni folosesc cartografia minții pentru asaltul de idei, atunci când iau notițe sau când își împrăspătează memoria. Tehnica Mind mapping poate fi folosită, de asemenea, pentru a genera produse noi, pentru rezolvarea unei probleme, planificarea strategiilor sau dezvoltarea proceselor. Cheia folosirii ei eficiente pentru soluționarea problemelor nu este neapărat gândirea logică. Dacă o idee generează alte idei, nu încercați să le analizați, notați-le doar pe toate pe harta minții - cu cât sunt mai trăsnete asocierile, cu atât mai bine! Așa apar adevăratele soluții inovative. Secretul cel mare al celor mai creativi oameni din lume: crearea de legături care nu sunt evidente ori lineare. Dar acesta poate fi cel mai greu lucru de făcut pentru majoritatea oamenilor, pentru că avem tendința să impunem asocieri logice ideilor pe care le conectăm. Acest lucru împiedică, însă, inovația. Extinzând „orizonturile noastre asociative” putem obține idei inovative pătrunzătoare. O hartă a minții completă poate arăta ca o diagramă arborescentă sau ca o caracatiță, o hartă a regiunii ori o operă de artă. Toate aceste tipuri de hărți pot fi în egală măsură eficiente.

Mindmapping (Cartografia minții) este una dintre cele mai simple și, totuși, cele mai puternice metode pe care o persoană o poate folosi în metodele sale creative. Este un mod non-linear de a organiza informația și o tehnică care permite capturarea cursului natural al ideilor personale.

Metoda Delphi. Este o metodă folosită din ce în ce mai frecvent de managementul firmelor, în special, pentru decizii strategice care presupun eliminarea ambiguității, stabilirea unei relații cauzale. Este cunoscută și sub denumirea de „anchetă iterativă”. Metoda a fost creată și aplicată de

specialistul american Olaf Helmer în anul 1965 și se bazează pe principiul gândirii intuitive și al perfecționării acesteia, presupunându-se că la baza deciziilor trebuie să se afle cunoștințele și intuiția experților din diverse domenii. Pentru aplicarea metodei sunt necesari 5-10 specialiști din diverse domenii care sunt anchetați individual.

Utilizarea acestei metode implică parcurgerea a trei etape:

- a. Pregătirea și lansarea anchetei (se stabilește conducătorul anchetei și problema decizională pentru care se utilizează ancheta, precum și aspectul major pentru care se va solicita opinia specialiștilor. Se aleg specialiștii și se formulează cât mai clar și detaliat primul chestionar care se transmite experților în vederea completării lui);
- b. Efectuarea anchetei (completarea chestionarelor de către specialiști și îmbunătățirea acestora pe baza opiniilor exprimate de aceștia. Reformularea și completarea chestionarelor se repetă până se obține consensul majorității membrilor asupra opiniilor inserate în chestionar.);
- c. Prelucrarea datelor obținute și valorificarea lor în procesul decizional (în această etapă se face prelucrarea, analiza și sinteza informațiilor obținute și prezentarea rezultatelor factorilor de decizie în vederea luării măsurilor ce se impun. Această etapă include și recompensarea materială și morală a experților pe a căror opinie se fundamentează deciziile luate în final).

Metoda Delbecq. Această metodă urmărește obținerea de idei noi în vederea soluționării unor probleme pe baza maximizării participării membrilor grupului. Problema este definită ca o diferență între situația actuală a firmei respective și situația ideală, imaginată de aceleași persoane. Soluționarea problemei constă în minimizarea acestui decalaj. Originalitatea metodei constă în îmbinarea creativității indivizilor cu cea a grupului.

Metoda are la bază două reguli:

- a. orice fază a muncii în grup este precedată de una individuală în scris;
- b. în cursul fazei muncii în grup, intervențiilor orale individuale li se acordă un timp limitat, fiind efectuate succesiv de fiecare participant.

Pentru derularea cu succes a metodei este necesar ca participanții să posedă anumite cunoștințe despre problema abordată și să fie motivați să participe la soluționarea sa. Problema abordată să nu fie nic prea vastă, nici prea îngustă. Participanții nu au voie să facă aprecieri decât în perioadele stabilite în acest scop. Aplicarea metodei se face sub coordonarea unui animator al grupului. Metoda Delbecq se poate folosi în soluționarea tuturor problemelor cu care este confruntată firma.

Metoda MESA (Manager – Economist – Sociolog - Armenia). Metoda se derulează în patru etape cu durată variabilă, în funcție de complexitatea temei sau a problematicii abordate.

Grupul care participă la reuniune, este format din maximum 15 persoane. Pentru derulare sunt cooptați manageri, economiști, juriști, lideri informali - 2 persoane, și experți - 2 persoane în domeniul resurselor umane și a sociologiei.

Metodologia reuniunii M.E.S.A. cuprinde 5 etape:

- a. Pregătirea pentru reuniune și anunțarea temei;
- b. Dezbaterea și formularea soluțiilor managerilor;

- c. Dezbateră și formularea soluțiilor economiștilor;
- d. Reuniunea generală și alegerea soluției finale;
- e. Evaluarea finală.

Metodele prezentate mai sus sunt doar o mică parte din infinitatea lor. Fiecare manager, pentru soluționarea problemelor apărute, trebuie să decidă să meargă spre creativitate în soluționarea lor, adică și spre eficiență economică, sau viceversa. Totuși, după cum observăm, majoritatea managerilor moderni, sub influența schimbărilor mediului înconjurător, tind spre aplicarea acestor metode și participarea la diferite seminare de profil care le descoperă și îi ajută să le implementeze.

Delegarea de atribuții

Din punct de vedere legal, delegarea constă în exercitarea temporară de către salariat, prin dispoziția angajatorului, a unor lucrări sau sarcini corespunzătoare atribuțiilor de serviciu, în afara locului sau de muncă .

Din punct de vedere managerial, delegarea înseamnă împartășirea de proiecte cu membrii echipei tale prin oferirea acestora a posibilității de a finaliza aceste proiecte în mod eficient cu un minim de intervenție. Ea reprezintă și una dintre cele mai cunoscute metode de gestionare eficientă a timpului, fiind totodată un instrument eficient de motivare și dezvoltare a angajaților.

Delegarea nu înseamnă să dai subordonaților tăi activitățile grele pe care tu nu vrei să le faci sau să transferi activitățile tale de rutină care te plictisesc, în aceste cazuri ea având tocmai efectul de a-i demotiva pe cei vizati pentru delegarea activităților.

Delegarea este adesea procesul prin care se dă angajaților de la toate nivelurile atât autoritatea de a lua decizii cât și responsabilitatea pentru rezultatele obținute. Cel mai important aspect al delegării este că reprezintă un important factor motivator pentru că este asociată cu acordarea încrederii din partea managerului/antreprenorului.

Delegarea = Responsabilitate + Autoritate + Raspundere pentru rezultate

Delegarea de atribuții și acordarea feedbackului sunt două dintre cele mai importante instrumente care pot fi folosite în dezvoltarea angajaților. Delegarea este actul prin care se transferă de la o persoană la alta noi sarcini sau roluri și autoritate asupra acestora. Chiar dacă are loc un transfer de sarcini, managerilor le revine în continuare responsabilitatea generală pentru realizarea acestora.

Delegarea este esențială pentru un leadership eficient, datorită faptului că economisește timp, ajută la dezvoltarea oamenilor și este motivantă. Atunci când nu este realizată în mod corespunzător, duce la frustrare, comunicare defectuoasă sau haos.

Înainte să delegăm, e nevoie să ne adresăm următoarele întrebări:

- noua sarcină, ajută la dezvoltarea colegului cărui îi voi delega?
- e motivantă?

- imi elibereaza programul astfel incat sa pot prelua noi sarcini?

Cand este necesara delegarea? Atunci cand:

- Sarcinile tale ca antreprenor sunt prea multe multe si complexe, iar dead-line-ul nu-ti permite finalizarea acestora la timp;
- Sarcinile tale sunt de rutina, iar delegarea acestora iti ofera posibilitatea sa te concentrezi asupra problemelor strategice ale companiei;
- Doresti sa ridici nivelul de incredere si de implicare al membrilor echipei, pentru ca delegarea constituie un factor de maxima motivatie pentru cei carora li se distribuie sarcinile.

Atunci cand te hotarasti sa delegi anumite activitati trebuie sa tii cont daca:

- Persoana careia intentionezi sa-i delegi activitatile are capacitatea, pregatirea si experienta necesara indeplinirii sarcinii, pentru ca altfel, delegarea ar putea avea un efect negativ si anume demotivarea persoanei in cauza;
- Persoana doreste sa se implice in acele activitati.

Etapele care trebuie parcurse in delegarea activitatilor:

- Explica in detaliu rezultatul dorit.
- Verifica daca interlocutorul a inteles care este rezultatul urmarit.
- Verifica care sunt resursele necesare pentru realizarea activitatilor si daca persoana respectiva are acces la ele.
- Discuta eventualele constrangeri si situatii neprevazute care pot aparea.
- Fii deschis si spune-i cand si cum poate sa apeleze la tine in situatia in care se afla intr-un impas.
- Monitorizeaza progresul, dar nu-l "dadaci", lasa-l sa se descurce singur.
- Evalueaza rezultatul final si ofera credit pentru succesul obtinut!

Unul dintre motivele pentru care antreprenorii evita sa delege din activitatile lor si isi asuma sa muncesca uneori mult peste puterile lor este acela ca doresc sa evite anumite riscuri, reale sau inchipuite.

Pentru ca delegarea sa fie eficienta, este nevoie sa urmam cativa pasi:

1. Sa facem un plan de delegare.

In primul rand, ganditi-va la toate sarcinile pe care le aveti si daca este ceva ce ati dori sa delegati.

Sarcini curente	Nivelul organizational	Timp petrecut in sarcina	Se poate delega:		
			Toata sarcina	Partial	Deloc
	<ul style="list-style-type: none"> ● Management ● Tehnic ● Administrativ / procese 				

Sarcinile care nu sunt potrivite pentru a fi delegate total sau nici macar partial, sunt cele care tin de leadership, de planificarea strategica, aspecte confidentiale si sensibile, sarcini care v-au fost delegate voua.

In al doilea rand, analizati echipa pe care o aveti si ganditi-va cui ati putea delega atributiile.

Cui as putea delega	Evaluati pe scala de mai jos coloane din dreapta	Abilitati necesare pentru noua sarcina	Potential in directia noii sarcini	Volum de munca curent	Cat de mult ma pot baza pe aceasta persoana
	<ul style="list-style-type: none"> ● Scazut ● Mediu ● Ridicat 				

In cazul in care aveti o persoana cu abilitati, potential, in care aveti si incredere, dar are un volum de munca mare, verificati daca puteti delega de la acea persoana parte din sarcini, astfel incat sa se poata ocupa de noi responsabilitati.

2. Sa comunicam sarcinile delegate

In functie de nivelul de experienta al persoanelor carora urmeaza sa le delegati, exista cateva diferente in procesul de comunicare:

- Persoanele la inceput de drum:

Cu acestea veti aplica un stil de **delegare de tip control**, in care le veti explica temeinic sarcina, de la inceput pana la final, pentru a-si face o parere cat mai conturata. Vetii imparti sarcina pe mai multe etape si veti delega pe rand, doar cate o parte. Dupa realizarea fiecarei etape veti verifica rezultatul, veti oferi feedback si veti delega urmatoarea parte. Cu acesti anagajati sunt necesare minim doua interactiuni pe zi, pentru a le acorda feedback, ghidare si confirmari. Scopul delegarii de tip control este de a-i forma angajatului abilitatile si increderea necesare pentru a-si realiza activitatile de zi cu zi.

Delegarea de tip control este caracterizata la inceput de propozitia „Aceasta este sarcina, asa vreau sa o realizati.”, ajungand pe parcurs la „Aceasta este sarcina, gandeste-te cum ai rezolva-o, imi spui si voi alege ce se potriveste mai bine.”

- **Persoanele de nivel mediu:**

Cu acestea veti aplica o **delegare de tip coaching**. Discutiile sunt legate de rezultatele pe care doriti sa le obtina angajatul la finalul sarcinii. La acest nivel nu mai ghidati executia clara a sarcinii, ci asistati angajatul in procesul de luare a deciziilor. Comunicarea este planificata si e recomandat sa aiba loc zilnic sau macar o data la doua zile. Prin acest tip de delegare formati independenta angajatului.

Delegarea de tip coaching este caracterizata la inceput de propozitia „Analizeaza aceasta problema, prezinta cateva posibile rezolvari si vom decide impreuna”. Pe masura ce angajatul avanseaza, aceasta se transforma in „Analizeaza aceasta problema si ia o decizie; verifica cu mine inainte sa implementezi.”

- **Persoanele la nivel mediu spre avansat:**

In cazul acestora se aplica o **delegare de tip consultanta**. Deja persoanele sunt independente si managerul este un consultant la care persoanele apeleaza cand au nevoie de sfaturi sau ghidare. Bineinteles, comunicarea ramane reciproca, pentru ca partile sa se asigure ca sarcina va fi finalizata la timp si cu rezultatul dorit. Prin acest tip de delegare, oferiti angajatului aprecierea si increderea voastra pentru implicarea lui de pana acum.

Delegarea de tip consultanta este caracterizata de propozitia: „Rezolva aceasta sarcina. Ia in considerare urmatorii parametri. Atata timp cat acestia sunt satisfacuti, poti lua singur o decizie pe care sa o urmezi. In caz contrar, verifica cu mine.”

- **Persoanele la nivel avansat:**

Cu acestea se foloseste o **delegare de tip coordonare**. Acestora li se atribuie responsabilitatea si coordonarea totala a sarcinii. Cu managerul se discuta aspecte ce tin de incadrarea in termen, schimbari care au aparut, un status etc. Acest tip de delegare are rolul de a promova o persoana sau de a pune in evidenta si mai mult potentialul pe care il are.

Propozitia ce caracterizeaza stilul de delegare tip coordonare este: „Aceasta este sarcina/rolul de care vreau sa te ocupi. Am incredere in judecata ta. Acestea sunt resursele disponibile. Fa ce consideri ca este nevoie pentru a o rezolva.”

Ce detalii comunicam in delegarea atributiilor?

Tinand cont de stilurile de delegare, am creat si o lista cu aspectele importante de urmarit in delegarea sarcinilor. Pentru a avea parte de o delegare eficienta, va recomandam sa discutati urmatoarele:

1. sarcina si/sau rolul delegate si importanta acestora pentru echipa/organizatie;
2. rezultatele asteptate;
3. etapele sarcinii si frecventa comunicarii;
4. termenul de livrare;
5. cine ce fel de responsabilitate/ autoritate are asupra sarcinii;
6. parerea persoanei cu privire la noua sarcina si cat de motivanta i se pare.

Care sunt riscurile care decurg din delegarea responsabilitatilor:

- **Pierderea autoritatii.** Multi antreprenori au senzatia ca daca deleaga o parte din atributiile lor isi vor pierde autoritatea pe care o au asupra firmei si ca angajatii ii vor percepe in mod diferit.
- **Pierderea controlului.** O data ce te-ai obisnuit sa iti dai acordul pentru fiecare produs sau material promotional care iese din firma, delegarea este perceputa ca fiind o forma de

pierdere a controlului asupra activitatii firmei. In realitate, concentrarea pe detaliile de micro-management te fac sa pierzi din vedere tocmai dimensiunea strategica a firmei.

Daca inca nu esti hotarat sa delegi o parte din atributiile tale din motivele expuse mai sus, intreba-te: care ar fi riscul la care te expui in cazul in care activitatea delegata de tine ar fi defectuos indeplinita si ce sanse sunt ca acest lucru sa se intample?

Supervizarea și monitorizarea personalului

Supervizarea este un proces de interacțiune, o activitate de formare continuă, care ajută la reflexie în activitatea profesională, astfel încât profesionistul (asistentul social, psihologul, educatorul) să poată activa eficient în relația cu beneficiarul, dar și să-și integreze mai bine activitatea profesională cu cea personală. În relația de supervizare, supervizatul are un rol activ, aceasta bazându-se pe experiența și expertiza personală.

Funcțiile supervizării: Alfred KADUSIN (1992) a prezentat trei funcții specifice ale supervizării:

1. *educațională* - se concentrează pe cunoștințele, atitudinile și deprinderile supervizatului prin încurajarea reflecției și explorarea muncii
2. *administrativă* - contribuie la implementarea corectă a standardelor, procedurilor și politicilor unei anumite instituții
3. *suportivă* - contribuie la asigurarea satisfacției muncii, prin existența unor relații armonioase în echipa de lucru.

Cele trei funcții ale supervizării sunt complementare, astfel încât să se atingă cel mai important obiectiv al supervizării, acela de a oferi beneficiarilor cele mai bune servicii cu puțință din punct de vedere cantitativ și calitativ, în acord cu misiunea, politicile și procedurile organizației.

Obiective și etape ale supervizării, conform lui Colette JOURDAN IONESCU :

1. "urmărirea dezvoltării legăturii supervizatului cu persoana sau familia pe care îi ajută, în raport cu importanța acordată procesului de ajustare reciprocă - acordajul (JourdanIonescu, 2001)
2. explicarea obiectivelor individualizate pentru fiecare client și/sau familia acestuia, subiecți ai relației de ajutor
3. ajutorarea supervizatului să explice/ prezinte aceste obiective și clienților
4. reamintirea principiilor intervenției (ascultare, respect, confidențialitate, comunicarea permanentă cu partenerii, viziune ecosistemică, rol de modelare (în original "modeling"), empowerment, etc.)
5. reamintirea faptului că în prim plan se află munca într-o atmosferă ludică, plină de umor;
6. favorizarea legăturii cu mediul (de exemplu școala sau la locul de muncă)
7. verificarea permanentă a acordajului profesionistului cu beneficiarii și familiile acestora (de exemplu cerând supervizatului să consemneze periodic cele mai importante evenimente într-un jurnal profesional)
8. analizarea conținutului a ceea ce munca socială trezește în supervizat
9. valorizarea muncii depuse de supervizat și încurajarea acestuia să vadă progresele realizate chiar dacă sunt minore și să le restituie mai departe în relația de ajutor cu ceilalți

10. verificarea permanentă a acordajului supervizatului cu supervizorul.

Rolurile supervizării:

- dezvoltare profesională,
- formare continuă,
- dezvoltă înțelegerea rolurilor și responsabilităților,
- asigură posibilități de îmbunătățire a calității muncii,
- se asigură că instrumentele de lucru sunt adaptate cerințelor standardelor, - previne epuizarea profesională,
- eficientizează intervențiile,
- asigură funcționarea eficientă a echipei și a fiecărui membru al acesteia,
- rezolvarea conflictelor în echipă

Forme de supervizare: Supervizarea poate avea mai multe forme:

- supervizarea studenților
- supervizarea managerială
- supervizarea clinică
- supervizarea între egali
- supervizarea culturală
- supervizarea interdisciplinară
- supervizarea organizației

In funcție de dimensiunea grupului de supervizare vorbim despre:

- *supervizare individuală* - conduce la creșterea stimei de sine a profesionistului, la o mai mare eficiență a activității, la o mai bună colaborare și cooperare cu colegii și superiorii, la depășirea barierelor din activitatea cu beneficiarii, la menținerea unui echilibru între viața profesională și viața privată, personală. Timpul de desfășurare al unei întâlniri trebuie să fie între 60 - 90 de minute. Frecvența optimă a ședințelor se recomandă a fi de o dată la două săptămâni.

- *supervizare de grup cu specialiști din aceeași profesie, cu echipa pluridisciplinară.* Are la bază interacțiunile din cadrul grupului, presupune planificare și organizare pe baza unor obiective. Obiectivele ședinței de supervizare pot fi: învățarea din propria experiență și din experiența celorlalți, evaluarea unor situații specifice întâlnite în practică, rezolvarea de conflicte în grup. Este foarte important ca supervizorul să fie acceptat de membrii grupului. Timpul de desfășurare al unei întâlniri trebuie să fie între 60 - 90 de minute. Frecvența optimă a ședințelor se recomandă să fie de o dată la două săptămâni.

In funcție de cadrul solicitării:

- *supervizare internă* - este realizată de către un supervizor angajat și care lucrează în interiorul organizației,

- *supervizare externă* - în această situație supervizorul este angajat pe baza unui contract de consultanță și garantează o poziție de neutralitate față de viața instituției.

4. Evaluarea performanțelor personalului

Evaluarea și revizuirea performanțelor profesionale demonstrează determinarea formală, periodică, a modului în care membrii organizației își îndeplinesc sarcinile specifice postului pe care îl ocupă în raport cu criteriile stabilite, cu standardele de evaluare și cu metodele utilizate.

Modul în care sistemul de evaluare este folosit și maniera în care rezultatele evaluării sunt comunicate pot afecta semnificativ moralul și climatul din organizație. Rezultatele evaluării performanțelor se iau în considerație pentru alte procese ce se circumscriu managementului resurselor umane, cum sunt: procesele de instruire, de perfecționare, promovare, recompensare etc. și contribuie la fundamentarea deciziilor specifice.

Evaluările neformale prin care conducătorii evaluează zilnic subordonații și invers, ocupă un loc important în cadrul organizației. Dar evaluarea sistematică, formală, a personalului angajat, este prevăzută să se realizeze la intervale de timp bine precizate.

De exemplu, o persoană poate fi evaluată profesional în momentul angajării, în primele zile de muncă, la finalul primelor luni de muncă și la fiecare șase luni când se revizuieste (negociază) salariul (în unele organizații anual), când se determină nevoile de îmbunătățire a performanțelor și la sfârșitul unei perioade cu ocazia analizei posibilității promovării.

Evaluarea sistematică presupune un contact oficial între manager și angajat, consemnarea impresiilor și a observațiilor privind performanța salariaților efectuându-se în scris. Datele obținute în cadrul procesului de evaluare trebuie să fie obiective (nedistorsionate în favoarea sau în defavoarea celor evaluați) și să asigure feedback-ul prin comunicarea rezultatelor membrilor organizației la momentul potrivit și într-o manieră corespunzătoare.

Evaluarea resurselor umane presupune trei activități distincte:

- evaluarea comportamentului,
- evaluarea potențialului și a capacității de dezvoltare,
- evaluarea performanțelor obținute.

Nu toate evaluările au un efect pozitiv și, din această cauză, evaluarea performanțelor este una dintre cele mai testate activități. Când evaluările sunt realizate pentru disciplinarea personalului, acordarea de gratificații, concediere sau șomaj, ele sunt percepute de angajați cu teamă și pot conduce la formarea unor sentimente de insecuritate.

Corectitudinea procedurilor de evaluare a performanțelor depinde în mare măsură de calitatea metodelor folosite, ceea ce presupune:

- validitatea rezultatelor (reflectarea adevărului);
- fidelitatea determinărilor (reproductibilitatea determinărilor);
- echivalența rezultatelor (convergența evaluărilor realizate de evaluatori diferiți);
- omogenitatea internă (constanța estimărilor parțiale);
- sensibilitatea instrumentelor folosite (gradul de diferențiere a rezultatelor).

Evaluarea poate fi o sursă de tensiuni interne în organizațiile în care sindicatul este puternic (exercită presiuni puternice asupra administrației). În acest caz, evaluarea performanțelor este distorsionată de intervenția sindicatului care va pune accentul pe vechimea personalului (sau pe alte criterii de ordin social) și nu pe performanțe.

Majoritatea organizațiilor industriale folosesc un anumit sistem de proceduri pentru evaluarea performanțelor, atât pentru personalul de conducere cât și pentru cel efector.

Rezultatele evaluării sunt utilizate în cea mai mare proporție pentru fundamentarea deciziilor de recompensare a personalului (salarii, gratificații etc.), urmate de îmbunătățirea performanțelor și formarea de aprecieri în legătură cu membrii organizației.

Practic, toate organizațiile evaluează performanțele angajaților. Proiectarea și implementarea unui sistem pentru evaluarea performanțelor necesită răspunsuri la șase întrebări esențiale:

1. De ce se evaluează performanțele?
2. Care performanțe se evaluează?
3. Cum se evaluează?
4. Cine trebuie să evalueze?
5. Când se evaluează performanțele?
6. Cum se vor comunica rezultatele?

Necesitatea evaluării performanțelor angajaților provine din dorința managerilor de a fundamenta deciziile în domeniul resurselor umane. Informațiile care se obțin în urma evaluării performanțelor pot fi ierarhizate după scopuri, în ordinea importanței, potrivit schemei următoare:

- Îmbunătățirea performanțelor în procesul muncii.
- Efectuarea plăților pe baza meritului fiecărui angajat.
- Recomandări făcute angajaților privind așteptările de la prestația lor.
- Adoptarea deciziilor de promovare.
- Consilierea angajaților.
- Motivarea angajaților.
- Evaluarea potențialului angajaților.
- Identificarea nevoilor de instruire (pregătire).
- Stabilirea celor mai bune relații între manageri și angajați.
- Acordarea sprijinului angajaților pentru stabilirea obiectivelor cariereilor.
- Repartizarea eficientă a sarcinilor.
- Adoptarea deciziilor de transfer.
- Adoptarea deciziilor de concediere.
- Fundamentarea planurilor pe termen lung.
- Evaluarea procedurilor de angajare.

În plus, cunoașterea performanțelor ajută la rezolvarea conflictelor. În primul rând, se au în vedere conflictele între membrii organizației. Satisfacerea obiectivelor personale, cum ar fi obținerea de recompense și oportunități, îi determină pe indivizi să dorească să fie corect evaluați.

Ca urmare a diferențelor dintre obiectivele organizației și obiectivele individuale ale angajaților apar și trebuie rezolvate conflictele organizație-individ. Atenuarea acestor conflicte se realizează prin asigurarea convergenței între cele două grupuri mari de obiective.

Metode și tehnici de evaluare

Pentru evaluarea performanței individuale există mai multe metode, dintre care trebuie aleasă metoda corespunzătoare specificului muncii depuse de angajat. Structurarea metodelor se face în funcție de următoarele criterii:

1. În funcție de sfera de aplicabilitate:

- metode de evaluare generală:

- *notarea* – reprezintă un sistem de evaluare bazat pe un singur criteriu. Subordonații sunt ierarhizați după criteriul ales, pe baza unei note;
- *aprecierea globală* constă în formularea unei evaluări generale privind rezultatele și se concretizează în calificative care se înscriu în fișa de apreciere individuală;
- *observarea psihologică* constă în formularea evaluării pe baza observării și notării de către un cadru de conducere a elementelor semnificative privind salariatul. Acesta utilizează o fișă de observație psihologică și o fișă cu date personale;
- *aprecierea funcțională* constă în formularea unei evaluări pe baza comparării elementelor semnificative ale persoanei, cu cerințele postului.

- metode de evaluare speciale (pentru specialiști și manageri):

- *cazul* presupune constituirea unei comisii de evaluare care examinează munca persoanei în cauză.
- *metoda testelor de autoevaluare* constă în elaborarea unor teste pe categorii de posturi la care persoanele testate răspund. Se compară cu rezultatele testelor etalon sau se încadrează punctajul obținut în grila de evaluare.
- *centrele de evaluare* – evaluarea persoanei se face timp de –5 zile printr-un complex de metode.

2. În funcție de tehnica utilizată pentru evaluare:

A. Metode ale scalelor de evaluare:

- scale de evaluare grafice;
- scale de evaluare cu mai mulți pași;
- scale de evaluare a comportamentului, metoda BARS;
- scală pe puncte.

B. Metode bazate pe șiruri:

- ordonarea grupului;
- ordonare pe perechi.

C. Metode bazate pe liste:

- lista de bază;
- lista pe ordine de prioritate.

D. Managementul prin obiective

E. Eseul

F. Centrul de evaluare

Principalele **instrumente** folosite în evaluare sunt:

- Chestionarul
- Testelele psihologice
- Testele de cunostinte
- Interviu

- Observatia.

Aceste metode și instrumente se utilizează respectând **principii** ale evaluării personalului precum: imparțialitate, nediscriminare, echitate etc.

5. Selectarea personalului

Se spune ca o companie este pe atat de buna pe cat sunt angajatii ei, si este complet adevarat. De aceea recrutarea reprezinta unul dintre pilonii principali pentru o buna functionare a unui mediu sanatos, care isi indeplineste obiectivele.

Recrutarea este un proces coordonat de departamentul de resurse umane, alaturi de managerii respectivi pentru fiecare pozitie in parte. Rolul ei este crucial, deoarece:

- Departamentul de HR este reperul la care compania se poate raporta in orice moment. Genereaza asteptarile clare legate de fisele de post, asteptarile fiecarui angajat in parte de la companie, cat si invers. Intervine atunci cand se creeaza situatii conflictuale si poate salva si descurca alte situatii care tin de incarcatura de munca, care sarcini trebuie atribuite cui, sau nemulumiri din partea oricarei parti.
- Cariera fiecarui angajat este importanta pentru el, si de aceea atat acesta, cat si compania au nevoie de o terta parte, obiectiva, care sa fie impartiala. Atat angajatul, cat si angajatorul simt ca se pot raporta la departamentul de resurse umane atunci cand se afla intr-o relatie profesionala, asigurandu-si astfel o plasa de siguranta.
- Fundatia unei companii este alcatuita din oamenii ei. Personalitatea, expertiza si atitudinea acestora formeaza un mix unic si nereplicabil intr-o alta firma. Precum in construirea unei case, alegerea oamenilor potriviti va constitui pilonii de rezistenta.
- Piata muncii, situatia economica sau aparitia competitorilor sunt toate structuri dinamice, care pot influenta in mod impredecibil situatia unui business. De aceea, fundatia constituita de angajatii potriviti poate sa mentina un mediu stabil intr-o situatie de dezechilibru al pietei muncii.
- La sfarsitul celei de-a doua decada din secolul XXI, in capitalism, atitudinea posibililor angajati fata de angajatori s-a schimbat mult. Acestia si-au inteles drepturile si sumedenia de oportunitati, devenind si ei pretentiosi, nu doar sperand ca vor obtine o oferta de angajare oriunde. De cele mai multe ori, un angajat este dispus sa accepte interviuri doar pentru a testa piata, ia parte la mai multe intalniri in acelasi timp, alegand din multiple oferte, refuzandu-le pe altele.
- De aceea, imaginea publica a unei companii este foarte valoroasa intr-o strategie de recrutare, deoarece inclusiv strategia in sine va vorbi despre cultura organizationala a business-ului respectiv.

Cele mai eficiente metode și instrumente de recrutare actuale

Anunturile de angajare

In stil clasic, acestea raman o baza foarte importanta in procesul de recrutare, in special pentru pozitiile cu numar mare de locuri de munca, pentru cele foarte specifice, sau, dimpotriva, pentru cele cu competente mai flexibile. Ele pot fi postate pe platformele clasice de cautare de joburi, dar si

pe platformele dedicate (de exemplu, IQads pentru joburile din zona de marcom - marketing, comunicare, publicitate).

Contactele directe

Orice head hunter sau director de HR sau recrutare are o munca cu atat mai usoara cu cat cunoaste indeaproape piata din domeniul in care activeaza. Astfel, poate avea contacte pe care le poate aborda direct, atunci cand le cunoaste experienta de munca si poate considera ca aceste persoane sunt potrivite pentru noi pozitii.

Colaborarea cu agentii de recrutare

Precum in orice alt serviciu, atunci cand volumul de cautari este mare sau foarte specializat, acest serviciu poate fi externalizat catre agentii care au expertiza cu nisele sau volumele respective.

Head huntingul

Abordarea directa a persoanelor potrivite (precum cea a contactelor directe, dar de data aceasta catre persoane pe care recruiterul nu le cunoaste direct) este foarte intalnita in mediile specifice, in care angajatii isi construiesc un nume si o imagine pe baza portofoliului, realizarilor, premiilor si expertizei lor. Recruiterul se poate folosi de orice fel de retea sociala pentru a facilita contactul, cat si de adresele de e-mail publice ale acestor persoane care par potrivite pentru pozitiile deschise.

Promovarea

O companie care tine la oamenii sai se va uita in primul rand inaintea organizatiei pentru orice pozitie. Avantajele vor fi: motivarea angajatilor, scutirea timpului de training si adaptare a unei persoane complet noi, stimularea competitivitatii si a performantei in interiorul echipelor, cat si ascensiunea fireasca a departamentelor. De aceea, ordinea fireasca este ca angajatorul si/ sau departamentul de HR sa evalueze intai posibiliti angajati in randul celor pe care ii are deja.

Transferurile

Precum in promovare interna, noii angajati pot proveni si din aceeaasi companie, inasa din alte orase, tari sau sucursale, deoarece acestia isi doresc o schimbare, sau relocarea are sens pentru stilul lor de viata de la momentul respectiv. De aceea, un bun recruiter se va uita atat la posibilele promovari, cat si la angajatii din intreaga companie, care pot fi interesati de un transfer.

Reangajarile

Nu orice plecare a unui angajat este tratata precum o despartire personala. De cele mai multe ori, aceasta plecare are sens pentru ambele parti, iar ea se produce fara hard feelings. Multe companii chiar au o politica de reangajare intr-un an fara alte formalitati, pentru cei care au plecat in termeni buni din companie, cu performante de care angajatorii au fost multumiti. Precum promovarea, acesta scuteste din timpul de readaptare, si in plus aduce o nota personala si frumoasa in cultura organizationala: aceea ca este un mediu care isi pretuieste personalul, si este atent la acesta, amintindu-si de realizarile lui.

Recomandarile

Comaniile nu doar au incredere in angajatii lor pentru a cunoaste potrivite din acelasi domeniu pe care le pot recomanda, dar acestia pot reprezenta si un filtru de cautare, deoarece un angajat care s-

a adaptat bine in organizatie poate recomanda pe cineva potrivit. Multe politici de recrutare interne ofera chiar bonusuri atunci cand compania s-a hotarat la un candidat recomandat de un angajat.

Recrutarea online

Dupa cum spuneam, si angajatii isi fac o parere in functie de stilul de recrutare abordat de fiecare companie in parte. In timp ce anumite anunturi sunt potrivite pentru a fi afisate stradal sau in mediile de transport, majoritatea candidatilor isi doresc sa poata gasi anunturile in mediul online. Sunt cel mai usor de cautat, iar imaginea companiei poate fi construita in mod mult mai usor, cu buget mai mic. Angajatorul poate fi mai informal, daca doreste, iar orice pas din proces este automatizat si mult mai usor (de exemplu, algoritmi ofera statistici asupra candidaturilor depuse, fara sa fie nevoie sa fie organizate, ca intr-un proces fizic).

Participarea la targurile de joburi

Targurile sunt in continuare o buna metoda de a atrage personal si a intalni posibili angajati potriviti pentru organizatie. La targuri companiile au ocazia sa isi aseze standul intr-un mod care sa-i reprezinte, pot derula activari - actiuni speciale care sa atraga atentia -, pot intra in contact direct cu potentialii angajati, intr-un dialog precum o sesiune de pre-interviu.

Utilizarea propriilor baze de date

Uneori, lucrurile nu se intampla la momentul respectiv, dar se reaseaza intr-un moment ulterior. Asa se poate intampla si cu candidatii de care un angajat a fost multumit la un interviu, poate chiar ramanand cu gandul la persoana respectiva, deoarece s-ar fi potrivit in organizatie. Insa deschiderea unei pozitii ulterioare ii ofera companiei oportunitatea de a consulta bazele de date precedente, si contactand din nou candidatii anteriori. Astfel se poate trece peste cativa pasi de cunoastere, iar aceste contacte pot fi foarte valoroase.

Rețelele de socializare

Din ce in ce mai mult, acesta este probabil cel mai eficient si intalnit mod pentru a recruta, in special candidatii tineri, sau din middle management. In primul rand, LinkedIn este o retea sociala destinata exact mediului profesional. Atat companiile, cat si angajatii isi construiesc profiluri pe care le pot actualiza si imbunatati constant. Companiile pot afisa joburi, pot contacta candidati, iar acestia pot aplica la joburi. Mai nou, si Facebook ofera posibilitatea paginilor de business sa posteze joburi si le permite utilizatorilor sa aplice, in urma unui proces de intrebari personalizat chiar de angajator, prin pagina de Facebook. Aici este un scurt tutorial despre cum se poate face acest lucru. Desi nu este foarte folosit in Romania, Twitter este un alt mediu in care candidatii isi pot evidentia competentele. Companiile si specialistii pot intra in dialog, observand si aici persoanele de care pot fi interesate. Si pe LinkedIn, si pe Facebook si chiar si pe Instagram se pot derula reclame, targetate exact pe grupurile cu experienta necesara pentru pozitiile pe care se recruteaza. Pe Instagram ad-urile pot derula inclusiv in sectiunea de Stories, iar pe Facebook pot aparea chiar si in lista de Messenger. Aici tine de fiecare companie sa genereze un mesaj cat mai concret, atragator si eficient pentru a interesa candidatii si a-i face sa aplice la joburile actuale.

Precum in majoritatea aspectelor din viata, **echilibrul este cheia si in procesul de recrutare**. Fiecare companie este responsabila sa identifice metodele de mai sus care i se potrivesc, sa le elimine pe

cele care nu si sa construiasca apoi un mix de modalitati care sa ii asigure atat imaginea dorita ca angajator, cat si un grup cat mai bun de candidati, atat din punct de vedere cantitativ, cat si calitativ.

În actualele condiții de piață, e necesar ca în procesul de recrutare să fie folosite acele tehnici și instrumente care reușesc cel mai bine și mai rapid să identifice candidatul cel mai potrivit pentru postul în cauză, atât din punct de vedere al competențelor tehnice, cât și al celor soft (inteligența emoțională, personalitatea, valorile). Mai mult, instrumentele și tehnicile de recrutare trebuie adaptate atât în funcție de companie, job și profil de personalitate, cât și de abundența sau lipsa candidaților pe o anumită nișă de roluri.

Ceea ce poate da rezultate foarte bune este regula ca minimum doi evaluatori să vadă un candidat, iar obligatoriu ambii să se concentreze pe abilitățile soft, pe personalitate și potrivirea cu valorile organizației și cultura, în timp ce unul dintre ei evaluează și competențele tehnice (preferabil chiar managerul direct). Această abordare ni se poate potrivi pentru că competențele tehnice se pot dobândi, pe când atitudinea și calitatea umană nu prea mai pot fi modificate. În plus, **testele de personalitate și de măsurare a abilităților cognitive** pot completa perspectiva soft și oferi o imagine mai clară asupra personalității viitorului coleg.

La polul opus, una dintre tehnicile pe care nu o recomandăm este „interviul stresant”, chiar dacă poate fi necesar în evaluarea rezistenței la stres. Nu îl găsim a fi concludent pentru că, în general, majoritatea a candidaților se prezintă cu o anumită doză de stres la interviu – unii dintre ei poate nu au o experiență foarte mare în ceea ce înseamnă prezentarea la un interviu de angajare, mai ales dacă nu au căutat activ un loc de muncă, alții pot considera că „lauda de sine nu miroase a bine”, și atunci nu se lansează în a vorbi confortabil despre ei și realizările lor. Punând candidatul într-o situație neplăcută, evaluatorul riscă să piardă un posibil foarte bun angajat.

6. Controlarea riscurilor

Deși managerii și natura umană în general au o anumită aversiune față de ideea de risc, este extrem de important ca orice manager de proiect să ia în considerare întotdeauna toate riscurile posibile, să le analizeze, să le ierarhizeze, să elaboreze planuri de diminuare a acestora și să fie capabil să țină toate aceste situații de risc sub control.

Firma Standish Group a derulat în anul 1995 un studiu asupra a peste 1000 de manageri, obiectul acestuia fiind constituit de principalele motive și riscuri care duc la eșecul unui proiect. Pe primele 10 locuri care au rezultat în urma acestui studiu, s-au situat riscurile de mai jos:

1. Cerințele incomplete privind proiectul
2. Partenerii neimplicati total în proiect
3. Insuficiența resurselor
4. Estimarea nerealistă a rezultatelor proiectului
5. Suportul executiv insuficient
6. Schimbarile survenite în timpul derularii proiectului
7. Planificarea precară a activităților
8. Lipsa elementelor esențiale pentru derularea proiectului
9. Managementul defectuos
10. Suportul tehnologic slab

Riscul este un fenomen intalnit in viata de zi cu zi a oricarei institutii, el fiind asociat de cele mai multe ori cu termenul de "nesiguranta". Potrivit dictionarului Webster, riscul este vazut ca o "posibilitate de a suferi o pierdere". Iar acest lucru se intampla ori pentru ca in derularea proiectului a intervenit un lucru neplanificat, ori pentru ca un lucru care a fost planificat nu s-a intamplat tocmai asa cum a fost prevazut.

Riscurile pot avea atat un **caracter intern**, referindu-ne aici la greselile manageriale, cat si un **caracter extern** reprezentat practic de orice eveniment din afara organizatiei care poate afecta in mod negativ derularea proiectului. Persoana responsabila de managementului riscului trebuie sa aiba in vedere acesti factori interni si externi si sa monitorizeze in permanenta situatiile de risc. Mai exact, ea trebuie sa elaboreze un **plan de management al riscului**, iar, atunci cand acesta apare, sa stie cum sa il diminueze si sa il controleze.

Managementul riscului presupune parcurgerea a 6 etape esentiale:

1. Descrierea contextului
2. Identificarea riscurilor
3. Analiza si ierarhizarea riscurilor
4. Elaborarea planului de managementul riscurilor
5. Implementarea planului de managementul riscurilor
6. Monitorizarea si actualizarea planului initial de managementul riscurilor

Pentru a sti ce trebuie sa previna, un manager de proiect trebuie sa identifice mai intai eventualele riscuri. De aceea, este absolut necesar ca fiecare manager de proiect sa raspunda pentru inceput la urmatoarele intrebari:

- Ce reprezinta riscul pentru acest proiect?
- Ce reprezinta riscul pentru o anumita activitate a proiectului?
- Ce riscuri exista?
- Ce probabilitate au acestea sa se produca?
- Care sunt pierderile ce pot rezulta din aceste riscuri?
- Care sunt alternativele de rezolvare a situatiei de criza?

Pentru a obtine o imagine completă și corectă asupra riscurilor ce pot afecta o organizație trebuie să se ia în calcul și **riscurile economice, demografice, sociale, politice specifice zonei geografice** în care se află organizația dar și de datele statistice furnizate de diverse instituții specializate.

O metoda foarte des intalnita in identificarea si analizarea riscurilor este **metoda biletelelor Crawford**, care presupune ca managerul de proiect sa raspunda cu cate un alt raspuns de 10 ori consecutiv la intrebarea: "Care credeti ca este cel mai mare risc pentru proiectul dvs?".

Este foarte important ca dupa ce identificam riscurile sa le analizam si sa le ierarhizam in functie de impactul lor si de probabilitatea de a se intampla, astfel:

- Riscuri cu impact mare si probabilitate mare;
- Riscuri cu impact mare si probabilitate mica;
- Riscuri cu impact mic si probabilitate mare.

Bineinteles, exista si cateva strategii generale pe care le are la dispozitie un manager atunci cand doreste sa reduca riscurile din cadrul proiectului sau:

- a. Acceptarea riscurilor presupune ca managerul de proiect este perfect constient de dimensiunea mica a riscurilor aparute la un moment dat si ia decizia de a nu actiona in nici un fel pentru inlaturarea sau diminuarea acestora.
- b. Evitarea riscurilor are loc atunci cand apar modificari semnificative in procesul de derulare a proiectului, moment in care managerul de proiect hotaraste sa inlature total aceste riscuri, mergand chiar pana la stoparea executarii proiectului.
- c. Monitorizarea riscului si elaborarea unui plan pentru situatiile imprezibile implica alegerea unor indicatori si monitorizarea acestora pe toata durata derularii proiectului. Se vor intocmi planuri de rezerva menite sa ofere alternative de recuperare a pierderilor.
- d. Transferul riscurilor reprezinta modalitatea de transferare a riscurilor aparute catre un intermediar, de obicei o institutie specializata in domeniu sau un expert.
- e. Reducerea sistematica a riscurilor presupune totalitatea metodelor si strategiilor care sunt destinate diminuarii riscurilor in mod sistematic, pana ce se ajunge la un grad optim pentru manageri.

Modulul IV – Elaborarea proiectului social al afacerii

1. Analizarea problemelor grupului țintă

Pentru a justifica necesitatea implementării planului de afaceri social avem nevoie să dăm un răspuns la problema socială a carei rezolvare constituie misiunea sociala a întreprinderii prin:

- identificarea categoriilor de persoane carora li se adreseaza întreprinderea sociala si nevoile sociale ale acestora,
- analizarea problemelor grupului tinta,
- identificarea potențialelor soluții pentru problemele grupului țintă,
- zona geografica, problema comunitara/de mediu pe care incearca sa o rezolve întreprinderea.

Aceste analize și identificări se vor face folosind **instrumente de consultare participativa** precum:

- Solicitarea de comentarii
- Focus grupuri
- Chestionare
- Condiții de sugestii
- Întâlniri publice
- Audieri publice

2. Identificarea potențialelor soluții pentru problemele grupului țintă

Potențialele soluții identificate în concordanță cu cele confirmate de către grupul țintă vor fi cele mai apropiate de nevoile reale ale acestuia.

Programele guvernamentale și instituțiile locale pot fi de ajutor atât la identificarea grupului țintă, cât și a problemelor cu care acesta se confruntă.

Există la nivelul țării/regiunii/județului/localității strategii de dezvoltare care toate au și o componentă socială în care sunt identificate problemele existente la nivelul diferitelor grupuri vulnerabile, defavorizate, la risc și sunt propuse soluții concrete de rezolvare a acestora.

De asemenea, în documentele programelor de finanțare ale Uniunii Europene există secțiuni în care sunt identificate probleme specifice ale grupurilor țintă și sunt prezentate modalități de rezolvare a acestora (activitățile care sunt finanțate).

Monitorizarea mass-media - în care apar diverse articole în care sunt prezentate problemele grupului țintă, dar totodată sunt propuse o diversitate de posibile soluții, idei diverse, din care putem selecta cea ce credem noi ca funcționează.

3. Stabilirea obiectivelor sociale pentru afacere

Ne stabilim obiectivele planului de afaceri social luând în calcul articolul 5, alineatul 2 din Legea 219/23.07.2015 privind economia socială care spune așa: "Economia socială are următoarele obiective:

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

De asemenea, vom defini obiectivele într-o formă **SMART**.

SMART este un acronim al caracteristicilor considerate esențiale în formularea obiectivelor și anume: specifice, măsurabile, accesibile, relevante și încadrate în timp.

Utilizarea obiectivelor SMART în scrierea planului de afaceri are rolul de a vă ajuta să păstrați planul de afaceri cât mai scurt, clar și focusat pe obiectivele generale ale afacerii. În același timp, realizate corect, acestea au rolul de a oferi repere constante în evaluarea rezultatelor obținute pe parcurs.

Mai jos vom vedea ce înseamnă fiecare dintre ele și cum ne ajută în creionarea planului de afaceri:

Specific – furnizează informații despre caracteristicile specifice unui anumit obiectiv. Obiectivul indică exact ceea ce se dorește să se obțină și nu lasă loc de interpretări.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu Specific, utilizați întrebări precum:

- Cine este implicat?
- Ce anume dorim să obținem?
- Când trebuie făcut?
- Unde este realizat?
- Care sunt cerințele și limitările?
- De ce este nevoie să facem asta?

Nu este obligatoriu ca un obiectiv să răspundă la toate întrebările de mai sus în același timp.

De exemplu, faptul că vă propuneți să vă creșteți cifra de afaceri este un obiectiv care se poate dovedi ambiguu, pentru că nu oferă posibilitatea unei forme de evaluare. Pentru a fi specific, obiectivul ar trebui să sune cam așa: “Creșterea cu 10 % a cifrei de afaceri pe piața lasului într-un termen de 6 luni”.

Măsurabil – prezintă aspecte cantitative și calitative ale unui obiectiv care pot fi măsurate cu unitățile de măsură cunoscute. Un obiectiv care nu are o modalitate de măsurare este ca un meci de fotbal în care nimeni nu ține scorul: toată lumea aleargă dar nimeni nu știe cine a câștigat. Cifrele sunt o parte esențială din afacere, iar atașând cifre concrete obiectivelor aveți posibilitatea să monitorizați progresul atingerii lor.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu Măsurabil, utilizați întrebări precum:

- Cât de mult(a)?
- Cât de multi(e)?
- Când voi ști că a fost îndeplinit?

De exemplu “Realizarea unor sesiuni de instruire pentru agenții de vânzări” este un obiectiv general care nu oferă posibilitatea de evaluare, în timp ce “Realizarea unor sesiuni de instruire privind

Managementul timpului, Managementul stresului si Vanzari eficiente pentru 60 de agenti de vazari” este un obiectiv care va permite monitorizarea permanenta a progresului facut.

Accesibil – inseamna ca un obiectiv poate fi intr-adevar atins cu capacitatea si resursele disponibile. De multe ori, mai ales in cazul micilor afaceri, intreprinzatorii se lasa cuprinsi de entuziasm si isi propun obiective nerealizabile, fie din ratiuni de cost, de timp sau de capacitate manageriala. Riscul stabilirii unor astfel de obiective, dincolo de impactul negativ asupra unui potential investitor, este acela de a demotiva intreaga echipa implicata in afacere.

Un obiectiv prin care va propuneti sa publicati trei carti noi pe saptamana va pune o presiune extrem de mare pe echipa editoriaza si va duce la demotivarea acestora atunci cand obiectivul nu va fi atins. O carte noua la doua saptamani s-ar putea sa se dovedeasca mai accesibil pentru resursele umane si de timp ale unei edituri la un moment dat.

Relevant – inseamna ca realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de afacere.

Realizarea unui obiectiv trebuie sa contribuie in mod esential la atingerea unui obiectiv mai mare, mai general. Relevanta obiectivului se evalueaza in raport cu acest obiectiv mai general. In acest sens, el trebuie sa vizeze un anumit impact.

Daca va propuneti sa participati la 3 targuri internationale de mobila in decurs de un an, dar nu aveti resursele si capacitatea de a exporta mobila, s-ar putea sa se dovedeasca un obiectiv nerelevant si costisitor. In contextul dat, un obiectiv relevant ar viza participarea la doua targuri de mobila nationale pe an.

Incadrat in Timp – face referire la un anumit interval de timp, bine precizat, privind stadiul

atingerii obiectivului. Indiferent ca va propuneti sa va cresteti afacerea cu 25% sau sa adaugati in portofoliu inca 5 clienti, este imperativ necesar sa va stabiliti un interval de timp.

Pentru a verifica daca un obiectiv este sau nu incadrat in Timp, utilizati intrebari precum:

- Cand?
- Pana cand?

Un exemplu de obiectiv incadrat in timp este: “Realizarea unei sesiuni de instruire pentru membrii departamentului de Marketing in perioada 10-14 iunie 2012”.

4. Elaborarea calendarului de activități specifice

Instrumente pentru elaborarea calendarelor de activități

- Diagrama GANTT
- Diagramei PERT pentru proiecte mai complexe (proiecte mari de construcție, optimizări etc.); nu este potrivită pentru un StartUp.

Tehnici de prioritizare a activităților

Managementul sau gestionarea timpului este un proces de planificare si exercitare a controlului constient al timpului petrecut in activitati specifice, in dorinta de ati imbunatati eficacitatea, eficienta si productivitatea.

Mai exact, inseamna sa stii cum sa-ti prioritizezi obiectivele si cat timp sa aloci fiecarei sarcini, astfel incat sa maximizezi rezultatele. Utilizarea eficienta a timpului iti ofera posibilitatea de a delimita cat mai eficient timpul petrecut pe anumite sarcini.

Bineinteles, timpul nu poate fi controlat, este pur si simplu, ce poti face, insa, este sa controlezi cum iti petreci acest timp si cum il folosesti pentru a-ti creste productivitatea si a evolua atat pe plan profesional, cat si personal.

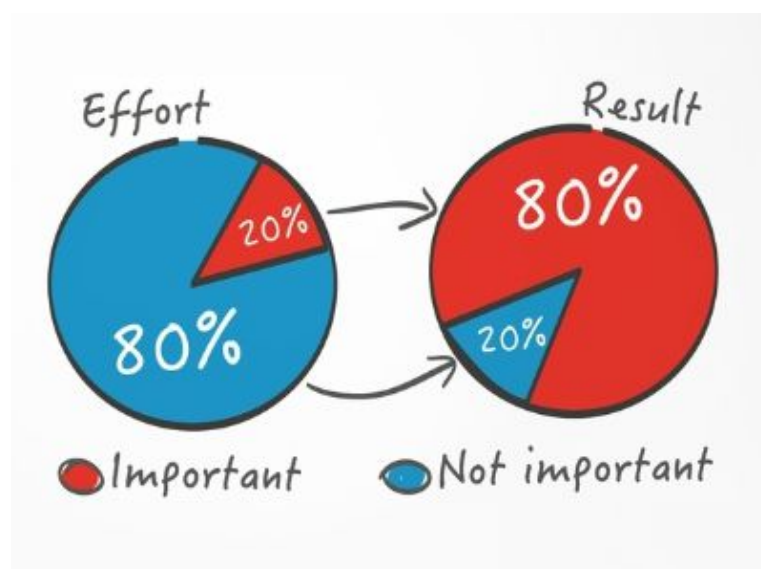
Urmatoarele metode cunoscute sunt cele mai eficiente si dovedite **tehnici de gestionare a timpului și de prioritizare a activităților**:

1. Tehnica Eat the frog

Mark Twain spunea: "Daca trebuie sa mananci o broasca, cel mai bine ar fi sa fie primul lucru pe care il faci de dimineata. Iar daca trebuie sa mananci doua broaste, cel mai bine ar fi sa o mananci pe cea mai mare prima." Despre ce e vorba aici? Despre prioritizare. Mai exact, cele mai importante sarcini sau activitati, dupa cum spune citatul, trebuie facute dimineata. Intotdeauna incepe cu ceea ce e mai greu – te ajuta sa iti organizezi mai bine fluxul de lucru si sa devii mai eficient.

2. Tehnica 80/20

Cu totii am auzit de regula sau principiul 80/20 a lui Pareto, un economist italian, iar acesta se aplica si in ceea ce priveste gestionarea timpului. Ce spune mai exact principiul? Ca 80% din rezultatele tale vin de la 20% din actiunile tale. Adica putine din actiunile pe care le intreprinzi in fiecare zi, aproximativ 20% te ajuta sa obtii 80% din rezultatele tale si au un impact semnificativ asupra vietii in general. Deci, cea mai mare parte din ceea ce faci, 80%, prin comparatie, nu este la fel de importanta. La fel ca in tehnica anterioara, este vorba despre prioritizare. Mai mult decat atat, odata ce delimitezi acele 20% din lucrurile pe care le faci, poti sa le acorzi o atentie deosebita.



Un exemplu in acest sens este acela ca, mare parte din zi, la munca, o pierdem cu verificarea e-mailului. Conform unui studiu realizat de McKinsey&Company, un angajat petrece 28% din timpul de lucru dintr-o saptamana verificand e-mailul. (<https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy>). Iata aici un calculator care sa te ajute sa calculezi cat timp pierzi verificand e-mailul: <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy>. Acesta poate fi redus, iar timpul pierdut poate mult mai bine gestionat.

3. Sistemul celor 4 D

Delete. Delegate. Do it now. Defer. / Șterge. Deleagă. Acționează acum. Amână doar ce poate fi amânat

4Ds of time management



Sterge-> Sarcinile care nu reprezinta o prioritate si care poate nu trebuie sa fie facute in primul rand pot fi eliminate. Intotdeauna trebuie sa te decizi in functie de consecintele neexecutarii task-urilor respective.

Deleaga-> Daca o sarcina este importanta, vezi cine este cu adevarat responsabil pentru aceasta sau daca poate fi delegata altei persoane. Bineinteles, doar in cazul in care ai alte sarcini mult mai importante de facut in ziua respectiva.

Actioneaza acum -> Unul dintre cele mai importante aspecte in managementul timpului este sa nu amani o sarcina importanta. Amanarea unui task important nu produce decat stres si anxietate. Fa-o cat mai repede.

Amâna doar ce poate fi amânat -> Daca o sarcina nu poate fi realizata rapid si nu este un element cu prioritate, pur si simplu, reprogrameaz-o. Bineinteles, aici se incadreaza doar sarcinile care nu au un deadline sufocant si care nu reprezinta un interes major.

4. Multitasking-ul nu este raspunsul



Multe persoane sunt de parere ca daca fac doua lucruri deodata, vor castiga mai mult timp. Se pare ca un studiu realizat de Universitatea din Stanford arata tocmai inversul (<https://news.stanford.edu/2018/10/25/decade-data-reveals-heavy-multitaskers-reduced-memory-psychologist-says/>). Sa incepi sa lucrezi la doua lucruri in acelasi timp scade dramatic productivitatea. In situatii in care exista mai multe informatii din surse externe, oamenii nu sunt capabili sa filtreze corect ceea ce este relevant pentru obiectivul principal. Iar daca sarcinile nu sunt indeplinite corect, vor trebui sa fie refacute, asta inseamna alt timp pierdut.

5. Borcanul de sticla

Poate printre cele mai cunoscute tehnici de prioritizare a sarcinilor, proiectelor sau, in general, a activitatilor este borcanul de sticla. Din ce in ce mai des folosit ca metafora, a delimita ce este cu adevarat important in viata, borcanul de sticla este o unealta eficienta de gestionare a timpului si clasificare a muncii de zi cu zi:

Rocile – cele mai importante proiecte strategice

Pietricele – proiecte si sarcini importante, dar nu critice.

Nisip – sarcini mai mici, ne semnificative.

Mai întâi rezolvăm stancile. Dacă începi cu sarcini mai mici și ne semnificative, atunci nu va mai exista loc de alte sarcini mai importante. Apoi, urmează pietrele și nisipul.

Tehnici de monitorizare a activităților

Monitorizarea este necesară în planificarea și implementarea oricărui program, proiect sau activități. Este similară cu a privi pe unde mergi, când te deplasezi cu bicicleta; îți permite să îți schimbi sau menții traseul pentru a ajunge la punctul de destinație.

Monitorizarea înseamnă observarea regulată și înregistrarea activităților organizate în cadrul unui proiect sau program. Este un sistem de tehnici și un mecanism de identifi care a schimbărilor care se produc în cadrul proiectului prin culegerea sistematică și periodică de date.

A monitoriza înseamnă a verifica în ce mod activitățile din cadrul proiectului progresează pentru atingerea obiectivelor propuse. În urma realizării procesului de monitorizare putem oferi donatorilor, partenerilor, beneficiarilor și altor persoane interesate un feedback cu privire la progresul proiectului pe care îl implementăm.

Efectuând monitorizarea, se poate răspunde cu ușurință la întrebări de genul:

- Câte persoane beneficiază sau nu beneficiază de serviciile prestate?
- În ce măsură serviciile oferite sunt solicitate?
- Care sunt costurile pentru desfășurarea activităților?
- Resursele sunt cheltuite conform bugetului?
- Ce schimbări au loc?
- Sunt realizate toate activitățile planificate? etc.

Monitorizarea este o activitate permanentă de determinare a progresului unei activități în raport cu rezultatele planificate, adică dacă activitățile sunt realizate conform planului elaborat.

Ea oferă o imagine privind:

- resursele care au fost utilizate,
- când a avut loc și cât timp a durat activitatea realizată,
- ce rezultate au fost obținute etc.

Scopul principal al monitorizării este a ajuta organizațiile să reflecteze asupra activităților pe care le organizează, să aprecieze cât de eficace sunt activitățile și să determine ce schimbări sunt necesare în procesul de management.

Există mai multe tipuri de rapoarte utilizate pentru monitorizarea unui proiect:

- liste de activități, cu procentaje de îndeplinire;
- analize în timp ale proiectului;
- grafice-rețea;
- diagrame Gantt de eșalonare calendaristică a activităților;
- rapoarte de execuție lunare, trimestriale, semianuale sau anuale, pentru proiecte pe termen lung.

Se pot utiliza diferite tehnici de analiză a performanțelor:

- analiza varianței: se compară rezultatele actuale ale proiectului cu cele planificate. Frecvent sunt utilizate analize ale varianței costului și programării;
- analiza trendului: implică examinarea rezultatelor proiectului în timp, pentru a determina dacă performanțele se îmbunătățesc sau se diminuează;
- analiza valorii realizate, denumită și analiza valorii câștigate, este cea mai completă metodă utilizată pentru analiza performanțelor proiectului. Aceasta integrează măsuri asupra scopului, costului și programării. La analiza valorii realizate se compară cantitatea de lucrări planificate cu cea care s-a realizat în realitate, pentru a determina dacă performanțele de costuri și programare corespund cu ceea ce s-a planificat.

5. Propunerea măsurilor de monitorizare și evaluare

Metode și tehnici de monitorizare și de evaluare

Monitorizarea și evaluarea sunt niște instrumente de management extrem de importante pentru planificarea și realizarea diferitor activități, evenimente, proiecte și programe. Tot mai multe grupuri, organizații, instituții și comunități preferă să știe cât de eficiente sunt / au fost eforturile lor în procesul de realizare a anumitor activități. Și asta pentru că ele doresc să investească rațional resursele de care dispun.

Monitorizarea și evaluarea ne pot oferi informații pentru a planifica mai eficient activitățile noastre, a aloca rațional resursele și a asigura durabilitatea proiectelor desfășurate. În ultimul timp alocarea fondurilor este condiționată de includerea în cadrul propunerilor de proiect a unui capitol focusat pe monitorizare și evaluare, care ar permite ulterior estimarea eficienței fondurilor alocate, cât și impactul activităților finanțate asupra grupului țintă.

Fiecare dintre noi monitorizează și evaluează într-un anumit fel activitățile cotidiene. Urmărim dacă respectăm programul zilei conform planificării în agenda personală, verificăm calitatea mărfurilor pe care le procurăm, analizăm relația dintre calitatea acestor mărfuri și costul lor etc.

Monitorizarea este necesară în planificarea și implementarea oricărui program, proiect sau activități. Este similară cu a privi pe unde mergi, când te deplasezi cu bicicleta; îți permite să îți schimbi sau menții traseul pentru a ajunge la punctul de destinație.

Monitorizarea înseamnă observarea regulată și înregistrarea activităților organizate în cadrul unui proiect sau program. Este un sistem de tehnici și un mecanism de identificare a schimbărilor care se produc în cadrul proiectului prin culegerea sistematică și periodică de date.

A monitoriza înseamnă a verifica în ce mod activitățile din cadrul proiectului progresează pentru atingerea obiectivelor propuse. În urma realizării procesului de monitorizare putem oferi donatorilor, partenerilor, beneficiarilor și altor persoane interesate un feedback cu privire la progresul proiectului pe care îl implementăm.

Efectuând monitorizarea, se poate răspunde cu ușurință la întrebări de genul:

- Câte persoane beneficiază sau nu beneficiază de serviciile prestate?
- În ce măsură serviciile oferite sunt solicitate?

- Care sunt costurile pentru desfășurarea activităților?
- Resursele sunt cheltuite conform bugetului?
- Ce schimbări au loc?
- Sunt realizate toate activitățile planificate? etc.

Monitorizarea este o activitate permanentă de determinare a progresului unei activități în raport cu rezultatele planificate, adică dacă activitățile sunt realizate conform planului elaborat.

Ea oferă o imagine privind:

- resursele care au fost utilizate,
- când a avut loc și cât timp a durat activitatea realizată,
- ce rezultate au fost obținute etc.

Scopul principal al monitorizării este a ajuta organizațiile să reflecteze asupra activităților pe care le organizează, să aprecieze cât de eficace sunt activitățile și să determine ce schimbări sunt necesare în procesul de management.

Se pot utiliza diferite tehnici de analiză a performanțelor:

- analiza varianței: se compară rezultatele actuale ale proiectului cu cele planificate. Frecvent sunt utilizate analize ale varianței costului și programării;
- analiza trendului: implică examinarea rezultatelor proiectului în timp, pentru a determina dacă performanțele se îmbunătățesc sau se diminuează;
- analiza valorii realizate, denumită și analiza valorii câștigate, este cea mai completă metodă utilizată pentru analiza performanțelor proiectului. Aceasta integrează măsuri asupra scopului, costului și programării. La analiza valorii realizate se compară cantitatea de lucrări planificate cu cea care s-a realizat în realitate, pentru a determina dacă performanțele de costuri și programare corespund cu ceea ce s-a planificat.

Evaluarea este un proces flexibil, care ne ajută să învățăm din activitățile pe care le realizăm sau care au fost realizate. Ea vine să ne ofere informații despre ce merge bine în cadrul proiectului, pentru a menține și multiplica acești „factori de succes”. La fel, evaluarea ne va arăta ce merge mai puțin bine, pentru a revedea și adapta strategiile și activitățile planificate.

Evaluarea poate avea diferite forme, dar indiferent de forma sa, evaluarea ne ajută să înțelegem mai bine mediul în care activăm, să identificăm problemele care există în comunitate (analiza situației), care sunt nevoile grupului țintă (evaluarea necesităților), să planificăm activitățile și să măsurăm impactul acestora (evaluarea rezultatelor).

Evaluarea constă în colectarea și analiza informațiilor pentru a vedea cât de eficiente sunt activitatea și / sau proiectul realizat de organizație sau grupul de inițiativă.

Evaluarea este un exercițiu fixat în timp care urmărește să aprecieze / analizeze sistematic și obiectiv relevanța, progresul și succesul proiectelor realizate sau în curs de realizare. Ea este organizată selectiv, adică nu se evaluează tot, ci se aleg anumite domenii în funcție de interese, priorități, resurse etc.

Întrebările la care răspunde evaluarea ghidează managerii sau conducerea în luarea deciziilor privind:

- efectuarea unor corecții pe parcursul implementării proiectului;
- continuarea, extinderea, instituționalizarea proiectului sau stoparea, încheierea sau abandonarea lui;
- testarea unui nou program sau a unei noi idei de proiect;
- alegerea celor mai bune idei.

Evaluarea cuprinde atât aspecte calitative, cât și cantitative.

În procesul de evaluare sunt utilizate **instrumente** cum ar fi:

- oportunitatea – încadrarea în cerințele și obiectivele generale ale proiectului; acesta trebuie să ofere date prin intermediul cărora să se poată aprecia dacă proiectul este capabil de a furniza beneficiul în cantitatea și la parametrii calitativi prestabiliți;
- acceptabilitatea – gradul în care se presupune că va influența proiectul situația existentă;
- participarea – gradul în care beneficiarul proiectului participă la resursele necesare realizării proiectului;
- grupul-țintă – dimensiunea grupului vizat față de totalul beneficiarilor potențiali corelat și cu costul aferent;
- eficiența – sunt comparate rezultatele propuse cu resursele necesare realizării lor. Acest instrument oferă managerilor posibilitatea focalizării pe problemele sau pe slăbiciunile proiectului, ceea ce permite acționarea în sensul asigurării performanței;
- calitatea – standardele calitative utilizate pentru serviciile oferite; astfel în urma clarificărilor aduse în ceea ce privește utilitatea programului respectiv și după identificarea resurselor necesare, se impune identificarea acelor aspecte care necesită a fi măsurate. La acest nivel se poate pune problema de a găsi un echilibru între satisfacerea așteptărilor finanțatorilor (interesați mai mult în indicatori care oferă informații despre nivelul minim de performanță) și necesitatea de a include mai ales acei „indicatori de bază” care să descrie performanțele în atingerea scopului pe termen lung;
- sustenabilitatea – posibilitățile ca proiectul să fie continuat sau dezvoltat ulterior prin forțe proprii ale beneficiarilor;
- diseminarea – posibilități de extindere a rezultatelor proiectelor asupra unui număr mai mare de beneficiari.

Implicarea beneficiarilor în monitorizarea și evaluarea afacerii

Tot mai des în practica cotidiană încep să fie utilizate modele alternative de evaluare, precum evaluarea prin împuternicire, evaluarea participativă, evaluarea colaborativă etc. Aceste modele alternative au apărut ca un răspuns la necesitatea de a identifica și analiza lucruri, fenomene și realități, care uneori nu pot fi explicate de modelele tradiționale.

Modelele alternative de evaluare vin să le completeze pe cele tradiționale datorită caracteristicilor specifice pe care le dețin.

Evaluarea participativă reprezintă și ea un model alternativ de evaluare. Este o abordare care urmărește dezvoltarea capacităților și oferă actorilor implicați în realizarea proiectului, dar și beneficiarilor, ocazia să reflecteze asupra proiectului și obstacolelor întâmpinate. Ea facilitează învățarea și oferă beneficiarilor și partenerilor instrumente pentru a înțelege și a schimba mediul înconjurător.

Evaluarea participativă este diferită de abordările convenționale ale evaluării, pentru că implică activ participanții și persoanele interesate (engl. stakeholders) pe parcursul întregului proces de evaluare: în etapa de planificare, în cercetarea propriu-zisă, în analiza și interpretarea datelor și în prezentarea rezultatelor.

Persoanele, grupurile interesate (engl. stakeholders) de rezultatele proiectului, conform lui C. T. Davies, 1998, se referă în special la 5 grupuri:

- **1.Comunitatea**, adică persoanele spre care sunt orientate activitățile din proiect. Aceștia pot fi copiii, tinerii, elevii, dar și alte categorii de persoane care benefi ciază indirect de proiect.
- **2.Echipa de implementare a proiectului**, adică cei care realizează activitățile planifi cate în cadrul proiectului.
- **3.Managerul de proiect**, persoana care urmărește implementarea proiectului.
- **4.Donatorii și partenerii**. Aceștia sunt persoanele și instituțiile care au un rol decisiv în începerea și realizarea proiectului.
- **5.Susținătorii**, adversarii proiectuluiși alte persoane, care au o anumită părere privind proiectul realizat și sunt interesați de rezultatele acestuia.

Evaluarea participativă ar putea viza două, trei dintre aceste grupuri. Rolurile celor implicați în evaluare pot varia în diferite faze ale acesteia – de la rolul de persoană – resursă care oferă informații, la cel de participant activ, implicat, de exemplu, în colectarea și analiza acesteia.

Principalele diferențe dintre abordarea tradițională a evaluării și cea participativă sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Evaluarea convențională / tradițională	Evaluarea participativă
<ul style="list-style-type: none"> - scopul evaluării convenționale este să asigure donatorii de responsabilitatea autorilor proiectului; - este mai mult axată pe donatori și este inițiată de aceștia. Donatorii sunt clienții cheie, care oferă resursele fi nanciare și care respectiv cer evaluarea proiectului. Evaluatorul din cadrul proiectului sau unul extern colectează datele, analizează proiectul și întocmește un raport; - beneficiarii și partenerii implicați în realizarea proiectului joacă un rol pasiv, oferind informații, fără a se implica în procesul de evaluare. Procesul este unilateral; - evaluatorul, fi e intern sau extern deține controlul asupra procesului de evaluare; - pentru a asigura obiectivitatea, deseori evaluarea convențională este realizată de evaluatori externi; - utilizează metode și tehnici clasice de evaluare care includ sondaje, chestionare, interviuri semistructurate, discuții focus-group; - colectează informații dintr-o varietate de surse 	<ul style="list-style-type: none"> - urmărește să consolideze capacitățile participanților (stakeholders) și să îi responsabilizeze față de rezultatele proiectului și evaluării. Calitatea unei evaluări sporește, dacă refl ectă atât punctul de vedere subiectiv al autorilor proiectului și benefi ciarilor, cât și cel obiectiv al unui evaluator extern; - pune accentul mai mult pe proces decât pe rezultatul final – raportul de evaluare; - urmărește dezvoltarea capacităților echipei de implementare, a partenerilor și beneficiarilor de a-și analiza mediul, de a lua decizii și de a întreprinde acțiuni; - partenerii și beneficiarii sunt mai mult decât simple surse de informații. Ei decid asupra specifi cului evaluării: ce va fi analizat, care va fi design-ul, realizează evaluarea, analizează datele primite și elaborează recomandări; - este realizată de persoanele interesate de proiect, asistați de un facilitator cu experiență în dezvoltarea capacităților și a proceselor de promovare a participării;

<p>și oferă un raport fi nal care stimulează schimbări de management în organizație sau în proiectul evaluat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - se bazează pe metode care încurajează reflecția, creativitatea și discuția și care sunt accesibile pentru grupurile marginalizate, cum ar fi tinerii vulnerabili; - este axată mai mult pe împuternicire decât pe colectarea de informație. Urmărește să ofere participanților (stakeholders) o mai bună înțelegere a realităților locale, punând la dispoziție instrumente necesare pentru analiza lor. De asemenea îi determină să se implice în procesele de luare a deciziilor și să cunoască mai multe despre problemele/ subiectele abordate de evaluare.
---	--

Indiferent de abordarea pe care o utilizăm în evaluare, scopul, metodele și rolul evaluatorului vor varia în funcție de resursele de care dispunem, expertiza pe care o avem, cui vor folosi datele evaluării și de nivelul de implicare a donatorilor, beneficiarilor, partenerilor.

Cu toate acestea, avantajele evaluării participative sunt incontestabile. Evaluarea participativă poate împuternici beneficiarii să învețe din activitățile în care au fost implicați și chiar să influențeze mediul în care trăiesc și activează. Beneficiarii și partenerii simt că schimbările care au loc în jurul lor nu sunt produse de cineva din afară, de străini, ci de ei înșiși, sporind astfel angajamentul lor.

Modulul V – Gestionarea activității sociale

1. Mobilizarea resurselor necesare implementării planului social

Legislație în domeniul economiei sociale

Economia socială este reglementată de următoarele documente legislative:

- Ordin nr. 1600/2435/2017 din 22 august 2017 pentru aprobarea modelului extrasului situațiilor financiare anuale care se publică de întreprinderile sociale/întreprinderile sociale de inserție în Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale
- Legea nr. 219/2015 privind economia socială
- Hotărârea de Guvern nr. 585/2016 - NORME METODOLOGICE de aplicare a prevederilor Legii nr. 219/2015 privind economia socială
- Ordin nr. 1986/2016 din 4 octombrie 2016 privind aprobarea elementului specific de identitate vizuală al întreprinderii sociale de inserție, precum și a regulilor specifice de utilizare a acestuia
- Ordin nr. 2034/2016 din 13 octombrie 2016 privind aprobarea Procedurii de organizare, actualizare și utilizare a Registrului unic de evidență a întreprinderilor sociale
- Ordin nr. 406/2017 din 15 martie 2017 pentru aprobarea ghidului orientativ privind indicatorii de rezultat, de realizare imediată/output și indicatori de impact, care să fie utilizați de întreprinderile sociale/întreprinderile sociale de inserție în raportările anuale.

Principiul de optimizare cost-calitate

Plecăm de la faptul că scopul final al oricărei întreprinderi de producție sau de servicii este de a produce profit banesc, toate produsele realizate sau serviciile prestate fiind doar etape intermediare. Gândind așa, toți producătorii și prestatorii includ vânzarea și plata ca etapă finală obligatorie pentru eforturile depuse.

Acest aspect este subliniat aici și acum, pentru că de multe ori inginerii, inclusiv inginerii din cercetare, sunt tentați să rezolve așa-numitele “probleme ingineresti” neavând întotdeauna în vedere cât anume costă ele.

Acesta a fost însă și motivul apariției și dezvoltării spectaculoase a științei interdisciplinare numită termoeconomie.

Scopul principal al optimizării cost/calitate este de a aduce o modestă contribuție la această dezvoltare, arătând că orice act de plată este strâns legat nu numai de costul produsului sau serviciului, ci în același timp și de calitatea obiectului sau serviciului plătit.

Orice utilizator este de acord să plătească pentru produsul pe care-l dorește sau pentru serviciul de care are nevoie. În timp ce produsul este ceva palpabil care poate fi stăpânit, serviciul este ceva de care oamenii au nevoie pentru a le satisface anumite cerințe, dar el nu este palpabil: climatizarea casei (încalzire sau răcire, inclusiv ventilarea), transportarea de persoane sau bunuri etc.

Un caz special îl reprezintă energia: ea nu este palpabilă direct, ci numai prin efectele sale. Ea nu este clar definită, dar fiecare dintre noi are nevoie de ea în fiecare zi și oriunde.

Oamenii au nevoie sa utilizeze combustibil pentru a produce energie: alimente pentru existenta zilnica, combustibil organic sau nuclear pentru a produce caldura.

Principiul dezvoltării durabile

Conceptul de dezvoltare durabilă a avut ca punct de pornire criza ecologică mondială 1929-1933 și s-a dezvoltat mai apoi prin înglobarea tuturor sferelor economico-sociale și umane, ajungând ca în zilele noastre, dezvoltarea durabilă să reprezinte noul drum al umanității.

Dezvoltarea durabilă a fost gândită ca o soluție la criza ecologică determinată de intensa exploatare industrială a resurselor și degradarea continuă a mediului și caută în primul rând preservarea calității mediului înconjurător.

Dezvoltarea durabilă promovează conceptul de conciliere între progresul economic și social fără a pune în pericol echilibrul natural al planetei.

Ideea care stă la baza acestui concept este aceea de a asigura o calitate mai bună a vieții pentru toți locuitorii planetei, atât pentru generația prezentă, cât și pentru generațiile viitoare.

Dezvoltarea durabilă aduce în prim plan un nou set de valori care va ghida viitorul model de progres economic și social, valori ce vizează mai ales omul și nevoile sale prezente și viitoare, mediul natural – protejarea și conservarea acestuia, precum și atenuarea deteriorării actuale a ecosistemelor.

Definiția dezvoltării durabile, cea mai cunoscută este aceea dată de către Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCED) în raportul „Viitorul nostru comun” cunoscut și sub numele de Raport Brundtland: „Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi”.

Dezvoltarea durabilă este definită de o serie de aspecte:

- Compatibilitatea dintre mediul antropic și mediul natural;
- Egalitatea de șanse între generații care coexistă și se succed în timp și spațiu;
- Situarea pe primul plan al securității ecologice în locul maximizării profitului;
- Compatibilitatea strategiilor naționale de dezvoltare cu cerințele extinderii interdependențelor în plan geoeconomic și ecologic;
- Asigurarea bunăstării generale punând accentul pe calitatea creșterii economice durabile;
- Integrarea organică dintre capitalul natural și cel uman, în cadrul unei categorii globale ce își redefinește obiectivele economice și sociale și își extinde orizontul de cuprindere în timp și spațiu;
- Trecerea la o nouă strategie cu față natural-umană, în care obiectivele dezvoltării economice și sociale să fie subordonate deopotrivă dezvoltării omului și însănătoșirii mediului.

Obiectivele strategiei pentru dezvoltare durabilă a Uniunii Europene:

- Limitarea schimbărilor climatice și a costurilor și efectelor sale negative pentru societate și mediu,

- Să ne asigurăm că sistemul nostru de transport satisface nevoile economice, sociale și de mediu ale societății noastre, minimizând impactul nedorit asupra economiei, societății și mediului ,
- Promovarea modelelor de producție și consum durabile,
- Îmbunătățirea managementului și evitarea supraexploatării resurselor naturale, recunoscând valoarea serviciilor ecosistemelor,
- Promovarea unei bune sănătăți publice în mod echitabil și îmbunătățirea protecției împotriva amenințărilor asupra sănătății,
- Crearea unei societăți a incluziunii sociale prin luarea în considerare a solidarității între și în cadrul generațiilor, asigurarea securității și creșterea calității vieții cetățenilor ca o precondiție pentru păstrarea bunăstării individuale,
- Promovarea dezvoltării durabile pe scară largă, asigurarea ca politicile interne și externe ale UE să fie în acord cu dezvoltarea durabilă și angajamentele internaționale ale acesteia.

2. Coordonarea activităților sociale

Leadership-ul

Leadershipul este o combinație între viziunea și strategia clară pe care o are un conducător asupra businessului său, împreună cu abilitatea sa de a o comunica corect și clar angajaților săi și celor care îl urmează. De aceea, definiția liderului reunește trăsături complexe, pe de o parte specifice vizionarilor introverti, dar în același timp ale extrovertilor charismatici, care creează comunități în care oamenii cred și chiar își pun speranța.

Astfel, calitățile unui lider construiesc ceva nou, care funcționează, și în același timp oferă o identitate comună unei echipe bine sudate.

Leadershipul este important într-un business pentru că:

- Liderul are rolul de a îndruma și motiva angajații săi. În mod ideal, un lider este o persoană pe care o admiri, dorindu-ți să îi împărtășești câteva calități, despre care simți că te conduce undeva concret, cu o viziune clară.
- Liderul este responsabilul de moralul companiei, poate motiva atunci când nu mai vezi sensul lucrurilor, este responsabil de atmosfera mediului de lucru, de încurajarea diversității în cadrul echipei și de traiectoria angajaților.
- Liderul se asigură ca echipa să are parte de un proces de învățare continuu și comunică foarte clar strategia businessului, astfel încât fiecare angajat să înțeleagă direcția în care se îndreaptă sistemul din care face parte.

După cum spuneam definiția liderului este complexă, deoarece acesta trebuie să aibă un caracter exemplar, pentru a fi admirat și urmat fără scepticism din partea echipei lui. Pe cât de mult un lider trebuie să aibă grijă la imaginea lui, pe atât de solitar este rolul său în a se asigura că a construit o strategie clară pe care o implementează corect pentru businessul său.

Odata ce liderul are aceasta strategie si viziune construite, el trebuie sa le comunice clar, onest, cu optimism. Calitatile oratorice conteaza mult in acest aspecte, deoarece liderul trebuie sa-i inspire pe ceilalti atunci cand le comunica obiectivele pe care le propune.

Liderul nu este un manager, cu atat mai putin un micro manager. Nu orice sef are rolul de lider, iar liderul nu este acea persoana care gestioneaza pana in detaliu responsabilitatile celorlalti. O persoana poate avea si functia de lider, si functia de manager, insa cele doua nu reprezinta o fuziune automat.

Cum poate un bun lider sa creasca afacerea?

- Odata ce liderul se bucura de toate trasaturile specifice de mai sus, el are toate premisele pentru a construi o strategie de business puternica, pe care sa o implementeze cu succes.
- Caracterul unui lider poate imbunatati productivitatea echipei atunci cand aceasta este demotivata
- Liderul va oferi, practic, un avantaj competitiv si sustenabil fata de acelasi business, condus de cineva care nu are o viziune, sau nu reuseste sa o transmita si sa-i inspire pe cei din jur

Cum contribuie un bun lider la retentia angajatilor sai?

- Desi un lider nu este un micro manager, el are o atentie mare la detalii in ceea ce priveste echipa sa
- Astfel, angajatii sai sunt ajutati de lider pentru a avea un bun inceput si o buna traiectorie in business, caci acesta are viziunea de ansamblu a carierei si potentialului lor
- Liderul este o persoana care inspira, si de aceea fiecare nevoie speciala si personalizata a unui angajat va fi discutata cu acesta, deoarece el are abilitatea de a integra aceste cerinte speciale in cadrul echipei
- Mediul de lucru intra tot la responsabilitatea acestuia si este factorul cel mai important in retentia angajatilor, deoarece acestia sunt foarte motivati de atmosfera si valorile promovate la locul de munca, pe langa taskurile propriu-zise pe care le indeplinesc.

Metode de rezolvare a conflictului

Conflictele sunt parte din viața noastră. Nu ni le dorim, dar apar în diverse momente, situații și locuri.

Implicit, apar diverse modalități de a reacționa. Unii preferă să le evite, în speranța că apele se vor liniști de la sine. Dar, surprinzător sau nu, problemele nu se rezolvă de la sine... Iar evitarea lor nu face decât să le agraveze odată cu trecerea timpului.

E ca și cum ai avea o bombă cu ceas. Mai devreme sau mai târziu, aceasta va exploda.

Și e posibil ca daunele să fie atât de mari, încât să nu le poți repara atât de ușor.

Alții "explodează" pe loc, sub impulsul nervilor și al impulsivității. De multe ori, exagerat.

E momentul în care se spun/fac cele mai multe lucruri regretate ulterior....sub scuza "m-am enervat".

Nu știi în care "tabără" ești tu, însă, dacă ții la relațiile tale și la echilibrul tău, îți propun 5 lucruri la care să reflectezi și pe care să le exersezi treptat în comportamentul tău.

Nu există "formule magice", ci e nevoie de voință și efort conștient:

1. Așteaptă momentul potrivit

Povestea aceasta am auzit-o de atât de multe ori până acum încât merită să fie inclusă în manualele școlare:

"Obişnuiam să mă enervez des. Simţeam că explodez pe dinăuntru și voiam să îi spun chiar în acel moment celuilalt ce anume mă deranjează.

Dar agravam situația. Veneam nervos și brusc și celălalt devenea nervos.

Mi-am stricat multe relații. Mi-am pierdut prieteni. Colegii au început să mă evite. Abia atunci mi-am dat seama că am o problemă. Deschideam rana când durea mai tare.

Așa că m-am străduit să am răbdare.

Mă deranja ceva? Mă retrăgeam undeva să mă liniștesc.

Mi-a fost foarte greu. Fiindcă firea mea impulsivă nu îmi dădea pace. Dar am învățat să deschid astfel de subiecte sensibile în momente neutre. Mă duceam calm la celălalt și îi spuneam: Aș vrea să vorbim.

Și ieșeam afară, la aer. Dacă se putea într-un parc, era și mai bine. Să fie liniște și o atmosferă relaxantă. Și explicam cu calm ce anume m-a deranjat în momentul X.

Reacția celuilalt? De cele mai multe ori era: Chiar te-am supărat? Nu mi-am dat seama... Îmi pare rău!

Inițial greu de crezut și pentru mine. Dar mi-am dat seama că eu setam de la bun început reacția celuilalt prin reacția mea."

Concluzia: ai grijă când abordezi problema, în ce moment. Nu sări ca ars. Fiindcă și ceilalți vor reacționa prost.

Întotdeauna cea care afectează nu este problema, ci modul în care reacționăm noi la ea.

2. Pune-te în "papucii" celuilalt

A privi situația și din celălalt unghi (nu doar în conflicte) este cel mai sănătos și obiectiv lucru pe care îl poți face.

În momentul în care, încerci măcar, să vezi ce simte sau gândește și celălalt te calmezi mult mai ușor și înțelegi situația cât mai aproape de realitate.

Pur și simplu, închipuie-ți că ești pe o scenă unde se "joacă" situația care te deranjează și tu ești...celălalt personaj. Cum se văd lucrurile de acolo?

3. Fii deschis și ascultă

Cu toții vrem să fim ascultați. Dar...nu vei fi ascultat dacă nu ascuți.

Așa că fii deschis la orice are celălalt de spus. Încearcă să empatizezi, să îl înțelegi.

Apoi, prezintă-i celuilalt și poziția ta, felul în care vezi lucrurile. Spune-i și tu ce anume te-a deranjat. Dar totul pe un ton calm și amabil.

4. Nu o lua personal

E dificil să nu o iei personal. Dar e posibil să nu fie vorba doar despre tine.

E posibil ca celălalt să fi fost deranjat de ceva anume din cauza bagajului emoțional pe care îl poartă după el.

Un cuvânt spus de tine fără nici o intenție îi poate strica ziua. Îl poate deranja mai mult decât ți-ai fi închipuit.

Practic, nu l-ai deranjat tu. Ci lucrul respectiv, vorba respectivă, gestul acela.

Arată-i că nu a fost cu nici o intenție. Și că nu trebuie să îi confere o astfel de încărcătură negativă. Pentru că nu asta ți-ai propus.

A fost doar o întâmplare nefericită. Și e păcat să stricați o relație din astfel de considerente.

5. Nu e despre cine are dreptate

De ce există conflicte în lume? Pentru că fiecare în parte consideră că dreptatea e de partea lui.

Însă fiecare are adevărul lui. Fiecare, dacă ar fi pentru câteva minute în locul celuilalt, ar înțelege.

Nu e posibil, tocmai de aceea e important să facem un efort și să îl înțelegem și pe celălalt. Și punctul lui de vedere.

3. Monitorizarea și implementarea planului social

Etapele planului de afaceri social – a se vedea mai jos un model cadru al planului de afaceri, cu etapele necesare:

Anexa 3 – Model cadru plan de afaceri¹

Plan de afaceri propus în cadrul proiectului:

*“ARGUS – sprijinirea înființării și dezvoltării de întreprinderi sociale în regiunile Nord-Vest, Vest și Centru”,
contract de finanțare POCU/449/4/16/128025 nr. 12889/30.08.2019*

- SCHEMĂ DE AJUTORDEMINIMIS -

Subsemnatul....., cunoscând prevederile Codului Penal privitoare la falsul în declarații, declar pe propria răspundere că datele prezentate sunt conforme cu realitatea.

Numele și prenumele aplicantului:

Data depunerii în competiție:

Semnătură:

¹(Notă! Se completează toate rubricile din formularul-tip în limba română, prin tehnoredactare)

I. DESCRIEREA AFACERII SOCIALE

Se completează, în tabelul de mai jos, datele de identificare ale beneficiarului conform tabelului de mai jos, iar la **Istoric/Experiența relevantă a persoanei**: Descrieți experiența curentă și anterioară în domeniul vizat de prezentul plan de afaceri, studii, calificări, etc. .

I.1 BENEFICIAR

Nume/Prenume Aplicant	
Adresa de domiciliu/Resedința (conform cărții de identitate)	
Localitate	
Judet	
Regiune	
Date de contact (telefon/e-mail)	
CNP:	
Istoric/Experiența relevantă a persoanei:	

Se completează, în tabelul de mai jos, numele entității de economie socială, cât și localizarea acesteia.

I.2 PLANUL DE AFACERI

Denumire entitate de economie socială:	
Localizare entitate de economie socială(judet, localitate, regiune):	

În tabelul de mai jos, se completează **codul CAEN** al afacerii sociale cu respectarea instrucțiunilor din Ghidul Solicitantului – Condiții Specifice - Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale AP 4/PI 9.v/OS 4.16. Menționăm că schema de ajutor de minimis **nu se aplică și nu se acordă**:

a)ajutoarelor acordate întreprinderilor care își desfășoară activitatea în sectoarele pescuitului și acvaculturii, reglementate de Regulamentul (CE) nr. 1379/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 decembrie 2013 privind organizarea comună a piețelor în sectorul produselor pescărești și de acvacultură, de modificare a Regulamentelor (CE) nr. 1184/2006 și(CE) nr. 1224/2009 ale Consiliului și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 104/2000 al Consiliului;

b)întreprinderilor care își desfășoară activitatea în domeniul producției primare de produse agricole, astfel cum sunt enumerate în Anexa 1 a Tratatului CE;

c)întreprinderilor care-și desfășoară activitatea în sectorul transformării și comercializării produselor agricole, prevăzute în Anexa nr. 1 a Tratatului CE, în următoarele cazuri:

◆atunci când valoarea ajutorului este stabilită pe baza prețului sau a cantității produselor în cauză achiziționate de la producătorii primari sau introduse pe piață de întreprinderile în cauză;

◆atunci când ajutorul este condiționat de transferarea lui parțială sau integral către producători primari.

d)pentru activitățile legate de export către țări terțe sau către state membre, respectiv ajutoarele legate direct decantitățile exportate, ajutoarele destinate înființării și funcționării unei rețele de distribuție sau destinate altor cheltuieli curente legate de activitatea de export;

e)pentru activitățile condiționate de utilizarea preferențială a produselor naționale față de cele importate;

f)pentru activitățile pentru achiziția de vehicule de transport rutier de mărfuri.

Codul CAEN al entitatii de economie sociala pentru care se solicita finantarea planului de afaceri	Activitate economică	Activitate socială (dacă există cod CAEN)
Principal (un singur cod)		
Secundar (maxim 10 coduri)		

Se completează, în tabelul de mai jos, **formajuridica de constituire**.

In sensul **Legii nr. 219 privind economia sociala**, art. 3 (1) intreprinderile sociale pot fi:

- a) societatile cooperative de gradul I, care functioneaza in baza Legii nr. 1/2005 privind organizarea si functionarea cooperatiei, republicata;
- b) cooperativele de credit, care functioneaza in baza Ordonantei de urgenta a Guvernului nr. 99/2006 privind institutiile de credit si adecvarea capitalului, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 227/2007, cu modificarile si completarile ulterioare;
- c) asociatiile si fundatiile, care functioneaza in baza Ordonantei Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociatii si fundatii, aprobata cu modificari si completari prin Legea nr. 246/2005, cu modificarile si completarile ulterioare;
- d) casele de ajutor reciproc ale salariatilor, care functioneaza in baza Legii nr. 122/1996 privind regimul juridic al caselor de ajutor reciproc ale salariatilor si al uniunilor acestora, republicata;
- e) casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, care sunt infiintate si functioneaza in baza Legii nr. 540/2002 privind casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, cu modificarile si completarile ulterioare;
- f) societatile agricole, care functioneaza in baza Legii nr. 36/1991 privind societatile agricole si alte forme de asociere in agricultura, cu modificarile ulterioare;
- g) orice alte categorii de persoane juridice care respecta, conform actelor legale de infiintare si organizare, cumulativ, definitia si principiile economiei sociale prevazute in prezenta lege.
- Pot fi intreprinderi sociale federatiile si uniunile persoanelor juridice prevazute la alin. (1).

Forma juridica de constituire	
--------------------------------------	--

1.3. Tipul entitatii de economie sociala:

Platitoare de TVA

Neplatitoare de TVA

1.4. Tipul de intreprindere sociala:

Intreprindere sociala

Intreprindere sociala de insertie

1.5. Plan de finantare al entitatii de economie sociala:

a) Structura de finantare a proiectului de investitii:

Sursa de finantare	RON	%
Ajutor de minimis		
Aport propriu (daca este cazul, pentru sume care depasesc ajutorul de minimis acordat pe proiectul cu ID 128025 sau pentru cheltuieli neeligibile)		
TOTAL valoare de investitie		

I.6. Obiectivele planului de afaceri:

Se completeaza, în tabelul de mai jos, **obiectivele planului de afaceri** luând în calcul articolul 5, alineatul 2 din Legea 219/ 23.07.2015 privind economia socială: "Economia socială are următoarele obiective:

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

--

I.7. Justificarea necesitatii implementarii planului de afaceri:

Se completeaza, în tabelul de mai jos, **justificarea necesitatii implementarii planului de afaceri**.

Se vor descrie:

- a) Informatii relevante asupra contextului si a situatiei specifice abordate in cadrul planului de afaceri (va rugam sa faceti referire la statistici, studii, documente oficiale) si o scurta descriere a beneficiilor pe care le vor avea potentialii clienti de pe urma afacerii dumneavoastra;
- b) Misiunea sociala/programele sociale ale entitatii de economie sociala;
- c) Problema sociala a carei rezolvare constituie misiunea sociala a intreprinderii: categoriile de persoane carora li se adreseaza intreprinderea sociala si nevoile sociale ale acestora, analizarea problemelor grupului tinta, identificarea potențialelor soluții pentru problemele grupului țintă , zona geografica, problema comunitara/de mediu pe care incearca sa o rezolve intreprinderea.

--

I.8 Descrierea activităților planului de afaceri si a rezultatelor preconizate:

Se completeaza, în tabelul de mai jos, **descrierea activităților planului de afaceri si a rezultatelor preconizate**.

Se vor descrie detaliat:

a) Activitățile planului de afacere (ex. cu titlu orientativ: achiziție utilaje, angajarea personalului, etc). Pentru dispunerea în timp a activităților descrise în planul de afaceri se va descrie și calendarul de implementare al activităților, pe luni. De exemplu: achiziție utilaje lunile 1-2, angajarea personalului luna 1.

b) în descrierea activităților se ține cont de: după înființare, întreprinderile nou create trebuie să-și continue activitatea, pe durata implementării proiectului, pentru o perioadă de minimum 18 luni de la data obținerii atestatului de întreprindere socială, la care se adaugă o perioadă minimă obligatorie de 6 luni de sustenabilitate ulterior finalizării implementării proiectului.

Toate plățile aferente înființării și funcționării întreprinderilor nou create trebuie efectuate în cadrul celor 18 luni de funcționare obligatorie pe durata implementării proiectului.

În perioada ulterioară celor 18 luni de funcționare obligatorie pe durata implementării proiectului, respectiv pe durata celor 6 luni de sustenabilitate obligatorie după finalizarea implementării proiectului, beneficiarul ajutorului de minimis va asigura continuarea funcționării întreprinderii și va menține ocuparea locurilor de muncă create.

c) Rezultate economice și sociale specific preconizate

I.9. Modelul de organizare și funcționare a entității de economie socială:

Se completează, în tabelul de mai jos, **modelul de organizare și funcționare a entității de economie socială**.

Se va descrie detaliat modelul de organizare și funcționare a entității de economie socială, cu accent pe modul în care se asigură participarea membrilor și a altor actori interesați, inclusiv persoane din grupuri vulnerabile, dacă acestea fac parte din grupurile vizate de întreprindere, la deciziile privind activitățile acestora și modul în care acesta reflectă principiile prevăzute la art. 4, lit. c și d, Legea nr. 219/2015 privind economia socială.

I.10. Directiile strategice de dezvoltare ale entitatii de economie sociala:

Se completeaza, în tabelul de mai jos, **directiile strategice de dezvoltare ale entitatii de economie sociala**.

Se vor descrie detaliat directiile strategice de dezvoltare a entitatii de economie sociala, avand in vedere atat activitatea economica, cat si misiunea/programele sociale ale acesteia.

--

II. ANALIZA SWOT

Se completeaza, în tabelul de mai jos, **analiza SWOT**.

Justificarea activitatilor propuse: se vor analiza punctele tari si slabe ale entitatii de economie sociala, respectiv analiza amenintarilor si a oportunitatilor din mediul in care functioneaza aceasta (analiza SWOT), precum si justificarea activitatilor propuse fata de acestea.

Puncte Tari	Puncte Slabe
•	•
Oportunități	Amenințări
•	•

III. SCHEMA ORGANIZATORICĂ ȘI POLITICA DE RESURSE UMANE SI FIZICE

III.1 Numarul de locuri de muncă ce urmează a fi create în urma implementarii proiectului:

Se completeaza, în tabelul de mai jos, **numarul de locuri de muncă ce urmează a fi create în urma implementarii proiectului**.

Vor fi create minim 5 locuri de munca. Se va acorda punctaj suplimentar planurilor de afaceri care propun angajarea persoanelor apartinand grupurilor vulnerabile (se va descrie profilul persoanelor apartinand grupurilor vulnerabile conform prevederilor Legii nr. 219/2015, precum si selectarea si implicarea acestora in cadrul activitatilor intreprinderii sociale).

--

Total:	
---------------	--

III.2. Descrieti echipa necesara care va fi implicata in implementarea planului de afaceri:

<i>Funcția în echipa entitatii de economie sociala</i>	<i>Principalele responsabilități pe scurt</i>	<i>Studii/Experiența în domeniu</i>	<i>Specializări cu impact asupra entitatii de economie sociala propusa</i>
Manager întreprindere socială	Asigură managementul organizațional; promovează afacerea; realizează vânzările de produse / servicii; realizează raportarea anuală ca întreprindere socială ș.a.	Studii superioare Minim 2 anide experiență de lucru	

III.3 Resurse fizice necesare pentru implementarea planului de afaceri

Se completeaza, în tabelul de mai jos, **resursele fizice necesare pentru implementarea planului de afaceri.**

Descrieti locatia intreprinderii nou infiintate prin prezentul plan de afaceri (judet, localitate, regiune, detalii legate de spatiu, etc.) si enumerati achizițiile necesare pentru realizarea produselor/serviciilor, etc.

--

Infrastructură necesară pentru derularea activității.

Se completează, în tabelul de mai jos, **infrastructura necesară pentru derularea activității.**

Descriți ce tip de spațiu aveți nevoie pentru funcționare, compartimentare necesară (dacă e cazul) și dotările minime necesare. Ce echipamente / utilaje / dotări /servicii veți achiziționa pentru derularea afacerii?

Nr. crt.	Echipament / utilaj / dotare / servicii	Cantitate	Valoare estimată cu TVA (RON) ¹²	Cod CPV	Tip procedură achiziție	Scopul utilizării
1.	Ex. Laptop	2	8000	30213100-6	Achiziție directă	- Evidențe rezervă clienți - Raportare subvenție - Contabilitate

2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

Ce echipamente/utilaje/dotări veți pune la dispoziție prin contribuție proprie la derularea afacerii

Se completează, în tabelul de mai jos, **ce echipamente / utilaje / dotări veți pune la dispoziție prin contribuție proprie la derularea afacerii.**

Descrieți ce echipamente / utilaje / dotări veți pune la dispoziție prin contribuție proprie la derularea afacerii (în afara contribuției proprii în bani din proiecțiile financiare), și eventuale active / bunuri deținute și care vor fi alocate fizic pentru funcționarea întreprinderii sociale înființate prin această linie de finanțare)?

Nr. crt.	Echipament / utilaj / dotare	Cantitate	Scopul utilizării
1.	Ex. Spațiu proprietate personală cu o suprafață de 200 mp, racordat la utilități.	1	Va fi utilizat pentru implementarea afacerii – sediu juridic și social.
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Descrieți tipurile de autorizații / certificări necesare pentru funcționare:

Tip autorizație	Condiții care trebuie îndeplinite conform legislației	Taxe de autorizare / certificare (dacă e cazul)	Timp aproximativ pentru obținerea autorizației / certificării

IV. DESCRIEREA PRODUSELOR/SERVICIILOR/LUCRĂRILOR CARE FAC OBIECTUL PLANULUI DE AFACERI

IV.1 Produsele/Serviciile/Lucrarile

Se completează, în tabelul de mai jos, **Produsele/Serviciile/Lucrarile Î.S. (întreprinderii sociale)**

Descrieti produsul/ produsele, serviciul/serviciile, respectiv lucrarea/lucrarile care vor face obiectul activitatii întreprinderilor sociale, inclusiv întreprinderilor sociale de inserție; In aceasta sectiune, descrieti si explicati, in detaliu, tipul de produse/servicii/lucrari ce fac obiectul investitiei propuse in proiect.

Puteti structura informatia, tinand cont de urmatoarele detalii:

- caracteristici fizice (marime, forma, culoare, design, capacitati),
- pret,
- ce nevoi satisface,
- beneficii pentru clienti,
- caracteristici unice ale produsului dvs. etc.

Puteti, de asemenea, sa enumerati/ descrieti produse/ servicii viitoare si planificarea dezvoltarii acestora, evidentiind astfel evolutia strategiei de dezvoltare a produsului/ serviciului in functie de evolutia pietei.

--

Materii prime si materiale pentru realizarea produsului/ Furnizori de materii prime si materiale

Se completează, în tabelul de mai jos, **materiile prime si materiale pentru realizarea produsului, cât și furnizori de materii prime si materiale.**

Prezentati care sunt materiile prime si materialele necesare pentru realizarea produsului precum si modul de procurare. Puteti prezenta principalii furnizori de materii prime si materiale precum si ponderea materiilor prime si a materialelor, in functie de provenientă (e.g. local, indigen, import). Identificați și descrieți principalii furnizori ai afacerii dumneavoastră pentru materiile prime/servicii pe care le veți utiliza în procesul de producție / prestare de serviciu (dacă e cazul).

Nr. crt.	Nume furnizor	Pagină web (dacă există)	Produsele / serviciile pe care le veți achiziționa
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

6.			
7.			

Tehnologia de productie/fluxul tehnologic

Se completează, în tabelul de mai jos, **tehnologia de productie/fluxul tehnologic**.

Prezentati tehnologia utilizata in producerea/dezvoltarea produsului/serviciului pe faze, etape, pasi etc. Puteti prezenta modul in care tehnologiile noi, moderne vor fi utilizate in producerea/ mentinerea/ dezvoltarea produsului/ serviciului.

V.ANALIZA PIEȚEI DE DESFACERE ȘI A CONCURENȚEI

Piata

Se completează, în tabelul de mai jos, **piata**.

Faceți o scurtă analiză a domeniului business (industrie) în care va activa întreprinderea socială.

- Care este dimensiunea pieței în care veți activa? Furnizați date statistice dacă există și precizați sursa.
- Cine sunt clienții cărora vă adresați cu produsele / serviciile business (persoane fizice sau juridice)? Ce caracteristici / nevoi au acești clienți?
- Există potențial de creștere a pieței? Care ar fi dovezile / argumentele în acest sens?
- De ce credeți că produsele / serviciile business sunt necesare pe piața în care doriți să activați și răspund nevoilor clienților?

Se va detalia modul in care se integreaza activitatea intreprinderii in contextul social si in cel economic din zona respectiva: elemente de analiza de piata privind activitatea care face obiectul planului de afaceri.

Puteti structura informatia, tinand cont de urmatoarele detalii:

- tendinte in evolutia pietei si
- aria geografica de acoperire a produselor.

Descrieti care sunt principalele nevoi si tendinte actuale in dezvoltarea pietei pe care activati. Care este aria geografica de acoperire a produselor dvs (doar local, regional, international? etc.)

Segmentarea pietei

Se completează, în tabelul de mai jos, **segmentarea pietei**.

Descrieti tipologia clientilor dvs ("segmentele" de clienti), in functie de anumite criterii (mediul din care provin, nivelul de studii, volumul de vanzari, motivul pentru care cumpara, elemente care influenteaza comportamentul cumparatorilor etc.).

- Cine ar fi clienții tăi business?
- Cine ar fi beneficiarii tăi sociali?

--

Concurența.

Se completează, în tabelul de mai jos, **concurența**.

Identificati principalii concurenti, ponderea lor pe piata, punctele tari si punctele slabe ale produsului/serviciului dvs. comparativ cu cel al competitorilor (directi si indirecti).

- Cu cine veți concura în piață (puteți consulta și site-ul <https://www.listafirme.ro/>)?

Nume companie	Pagină web dacă există	Cifra de afaceri pe ultimul an fiscal	Nr mediu de angajați pe ultimul an fiscal	Profit	Puncte tari pe care o concurența în raport cu afacerea ta	Puncte slabe pe care o are concurența în raport cu afacerea ta

VI.STRATEGIA DE MARKETING

Se completează, în tabelul de mai jos, **strategia de marketing**.

In aceasta sectiune descrieti strategia de abordare/introducere a produselor si serviciilor pe piata (sau de menținere/îmbunatatire a cotei de piata in cazul unor servicii existente). Puteti structura informatia, tinand cont de

urmatoarele detalii:

Metode de promovare

Descrieti metodele prin care va veti face produsul cunoscut/ va veti promova produsul in randul potentialilor consumatori (de ex.: publicitate online, lansare oficiala, pliante, brosure). Descrieti anumite strategii de vanzari etc.

Metode de distributie

Descrieti metodele prin care veti livra produsul catre clienti (direct, indirect prin intermediari, en detail, en gros etc)

Politica de pret

Descrieti modul in care va veti fixa pretul/ strategia de fixare a pretului. Aratati legatura dintre politica de pret si caracteristicile produsului/tendintele actuale ale pietei etc.

VI.1. Descrieți produsele / serviciile business care fac obiectul întreprinderii sociale

	Tip produs /serviciu care va fi comercializat	Descriere / caracteristici minime
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

VI.2. Strategia de preț în raport cu concurența

(nume)	Produs / serviciu comercializat	Preț vânzare fără TVA concurent (RON)	Preț vânzare fără TVA întreprindere socială (RON)

VI.3. Menționați care sunt canalele de vânzare/distribuție pentru produsele/serviciile business ale întreprinderii sociale.

--

VI.4. Sub ce brand veți promova produsele / serviciile business? Justificați alegerea!

--

Canale de promovare utilizate	Activități derulate	Rezultate estimate: impact / vânzări
ON-LINE	Ex. Google Ads	1000 vizite site/lună
TV		
RADIO		
OUT-DOOR		
PRINT		
EVENIMENTE		
AGENȚI DE VÂNZĂRI		
ALTELE (dacă ecazul detaliați)		

VII. SUSTENABILITATEA PLANULUI DE AFACERI

Se completează, în tabelul de mai jos, **sustenabilitatea planului de afaceri**.

În această secțiune descrieți modalitatea de continuare a afacerii, pentru inca 6 luni, de la finalizarea investiției.

Puteți structura informația, ținând cont de următoarele aspecte:

- prezentarea măsurilor pe care le veți lua pentru menținerea locurilor de muncă nou înființate prin prezentul plan de afaceri,
- strategia de marketing viitoare,
- modalități de extindere a pieței,
- modalități de dezvoltare a produsului/serviciului realizat prin prezentul plan de afaceri,
- posibilitățile de extindere geografică a afacerii,
- descrierea capacității de susținere financiară a afacerii etc.

Identificați diferite scenarii care reflectă întrebările:

- Cum arată pentru dvs succesul și cum vă imaginați o eventuală creștere? De ce?
- Unde credeți că va ajunge afacerea peste un an? Dar peste 2 ani? De ce?
- Ce impact social v-ar mulțumi pe termen lung?
- Ce veți face dacă afacerea nu merge conform previziunilor? Dacă aveți un plan B pentru continuarea activității, în ce ar consta?

După înființare, întreprinderile nou create trebuie să-și continue activitatea, pe durata implementării proiectului, pentru o perioadă de minimum 18 luni de la data obținerii atestatului de întreprindere socială, la care se adaugă o perioadă minimă obligatorie de 6 luni de susținabilitate ulterior finalizării implementării proiectului.

În perioada ulterioară celor 18 luni de funcționare obligatorie pe durata implementării proiectului, respectiv pe durata celor 6 luni de sustenabilitate obligatorie după finalizarea implementării proiectului, beneficiarul ajutorului de minimis va asigura continuarea funcționării întreprinderii și va menține ocuparea locurilor de muncă create.

Menținerea destinației bunurilor achiziționate prin ajutor de minimis este obligatorie pe o durata de minimum 3 ani de la finalizarea proiectului aferent Contractului de finanțare cu ID 128025, obligația arhivării și păstrării documentelor conform legislației în vigoare.

VIII. PROIECȚII FINANCIARE PRIVIND AFACEREA

VIII.1. Bugetul Investiției

Se completează, în tabelul de mai jos, **bugetul investiției**.

Detaliați costurile proiectului pe fiecare categorie de cheltuială.

Pentru completarea Bugetul Investiției

- folosiți Anexa 4 „Buget plan de afaceri” și
- transmiteți documentele justificative aferente (oferte de preț, site-uri unde pot fi verificate prețurile propuse, nota analiza buget etc.)

Nota: Bugetul Investiției este parte a Planului de Afacere.

IX. Elaborarea proiectului social al afacerii

IX 1. Analizarea problemelor grupului țintă

Se completează, în tabelul de mai jos, **analizarea problemelor grupului țintă**.

Analizați problemele grupului țintă, cu pragmatism și rigurozitate, folosind instrumente de consultare participativă ținând cont de aspecte socio-economice diverse

- utilizați analize, studii, date statistice specifice înțelegerii situației grupului tinta vizat, menționați sursele de informare,
- precizați cauzele nesoluționării problemelor cu care se confrunța etc.

--

IX 2. Identificarea potențialelor soluții pentru problemele grupului țintă

*Se completează, în tabelul de mai jos, **identificarea potențialelor soluții pentru problemele grupului țintă.***

Identificați potențialele soluții pentru problemele grupului țintă, inovativ și logic, oferind un potențial real de îmbunătățire a situației grupului țintă.

--

IX 3. Stabilirea de obiective sociale pentru afacere

*Se completează, în tabelul de mai jos, **stabilirea obiectivelor sociale pentru afacere.***

Stabiliți obiectivele sociale pentru afacere, sintetic, cu convergență și cu raționament logic, conform obiectivelor comunității și în funcție de nevoile membrilor comunitatii (utilizați documente de referință de la nivel local – planuri de dezvoltare, inițiative complementare etc.)

--

IX 4. Elaborarea activitatilor și a calendarului de activități specifice

*Se completează, în tabelul de mai jos, **elaborarea activitatilor și a calendarului de activități specifice.***

Elaborați activitățile și calendarul de activități specifice cu promptitudine, prin stabilirea unor termene realiste (activitățile sunt detaliate pentru o perioadă de minimum 24 luni, cu prezentarea intervențiilor corelate obiectivelor economice și sociale ale întreprinderii sociale).

--

IX 5. Propunerea de măsuri de monitorizare și evaluare

Se completează, în tabelul de mai jos, **propunerea de măsuri de monitorizare și evaluare**.

Detaliați propuneri de măsuri de monitorizare și evaluare, cu rigurozitate și pragmatism, astfel încât acestea să fie transparente.

--

X. TEME SECUNDARE FSE

X.1 Implementarea inovării sociale

Se completează, în tabelul de mai jos, cum realizăm **implementarea inovării sociale**.

Prezentați măsurile efective sau modul cum contribuie în mod concret afacerea la inovarea socială.

Detaliați modul în care planul de afaceri propune măsuri ce vor promova concret inovarea socială conform prevederilor secțiunii 1.4 a Ghidului Solicitantului – Condiții Specifice, Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale, AP 4/PI 9.v/OS 4.16:

"Inovarea socială presupune dezvoltarea de idei, servicii și modele prin care pot fi mai bine abordate provocările sociale, cu participarea actorilor publici și privați, inclusiv a societății civile, cu scopul îmbunătățirii serviciilor sociale.

Programul Operațional Capital Uman promovează inovarea socială, în special cu scopul de a testa, și, eventual, a implementa la scară largă soluții inovatoare, la nivel local sau regional, pentru a aborda provocările sociale.

Exemple de teme de inovare socială care ar putea fi utilizate în cadrul acestui ghid al solicitantului – condiții specifice:

- metode inovatoare de implicare activă a membrilor comunității în operațiunile sprijinite, inclusiv pentru depășirea barierelor de ordin moral sau care țin de cutumele din societate/ etnice;
- metode inovatoare de combatere a discriminării;
- metode inovatoare de organizare a muncii, inclusiv în vederea inserției profesionale a persoanelor defavorizate;

- valorificarea oportunităților locale de dezvoltare în identificarea soluțiilor propuse;
- activități și inițiative care vizează promovarea egalității de șanse, nediscriminarea etc.
- aplicarea de mecanisme de preluare de către agenții economici a unor servicii publice, prin intermediul unor activități comerciale vizând servicii sociale, culturale, de mediu etc. (de ex. alpinism utilitar, peisagistică, îngrijire bătrâni, livrarea la domiciliu de alimente sau alte consumabile etc.).”

X.2 Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon și eficientă din punctul de vedere al utilizării resurselor

Se completează, în tabelul de mai jos, cum facem **sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon și eficientă din punctul de vedere al utilizării resurselor**.

Detaliați modul în care planul de afaceri propune măsuri ce vor sprijini tranziția către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon și eficientă din punctul de vedere al utilizării resurselor.

XI. TEME ORIZONTALE

Se completează, în tabelul de mai jos, **temele orizontale**.

Evidențiați modalitatea prin care planul de afaceri contribuie la respectarea principiilor dezvoltării durabile, egalității de șanse și nediscriminării și utilizării TIC și contribuția la dezvoltarea de competențe digitale.

→ ”Dezvoltarea durabilă se referă la vizarea obiectivului de sprijinire a tranziției către o economie bazată pe emisii scăzute de carbon sau a măsurilor care includ aspecte legate de locuri de muncă verzi. Dezvoltarea durabilă reprezintă totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică care se axează în primul rând pe asigurarea unui echilibru între aspectele sociale, economice și ecologice și elementele capitalului natural.

→ Egalitatea de șanse și nediscriminarea - Tema vizează promovarea egalității de șanse, combaterea discriminării pe criterii de origine rasială sau etnică, religie sau credință, dizabilități, vârstă, gen sau orientare sexuală și a dificultăților de acces de orice tip și asigurarea accesului egal la serviciile de interes general.

→ Utilizarea TIC și contribuția la dezvoltarea de competențe digitale”

Instrumente de monitorizare și evaluare

Se pot utiliza diferite tehnici de analiză/monitorizare a performanțelor:

- analiza varianței: se compară rezultatele actuale ale proiectului cu cele planificate. Frecvent sunt utilizate analize ale varianței costului și programării;
- analiza trendului: implică examinarea rezultatelor proiectului în timp, pentru a determina dacă performanțele se îmbunătățesc sau se diminuează;
- analiza valorii realizate, denumită și analiza valorii câștigate, este cea mai completă metodă utilizată pentru analiza performanțelor proiectului. Aceasta integrează măsuri asupra scopului, costului și programării. La analiza valorii realizate se compară cantitatea de lucrări planificate cu cea care s-a realizat în realitate, pentru a determina dacă performanțele de costuri și programare corespund cu ceea ce s-a planificat.

În procesul de evaluare sunt utilizate **instrumente** cum ar fi:

- oportunitatea – încadrarea în cerințele și obiectivele generale ale proiectului; acesta trebuie să ofere date prin intermediul cărora să se poată aprecia dacă proiectul este capabil de a furniza beneficiul în cantitatea și la parametrii calitativi prestabiliți;
- acceptabilitatea – gradul în care se presupune că va influența proiectul situația existentă;
- participarea – gradul în care beneficiarul proiectului participă la resursele necesare realizării proiectului;
- grupul-țintă – dimensiunea grupului vizat față de totalul beneficiarilor potențiali corelat și cu costul aferent;
- eficiența – sunt comparate rezultatele propuse cu resursele necesare realizării lor. Acest instrument oferă managerilor posibilitatea focalizării pe problemele sau pe slăbiciunile proiectului, ceea ce permite acționarea în sensul asigurării performanței;
- calitatea – standardele calitative utilizate pentru serviciile oferite; astfel în urma clarificărilor aduse în ceea ce privește utilitatea programului respectiv și după identificarea resurselor necesare, se impune identificarea acelor aspecte care necesită a fi măsurate. La acest nivel se poate pune problema de a găsi un echilibru între satisfacerea așteptărilor finanțatorilor (interesați mai mult în indicatori care oferă informații despre nivelul minim de performanță) și necesitatea de a include mai ales acei „indicatori de bază” care să descrie performanțele în atingerea scopului pe termen lung;
- sustenabilitatea – posibilitățile ca proiectul să fie continuat sau dezvoltat ulterior prin forțe proprii ale beneficiarilor;

- diseminarea – posibilități de extindere a rezultatelor proiectelor asupra unui număr mai mare de beneficiari.

4. Revizuirea nevoilor grupului țintă

Instrumente de consultare participativă

Revizuirea nevoilor grupului țintă se va putea face folosind **instrumente de consultare participativa** precum:

- Solicitarea de comentarii
- Focus grupuri
- Chestionare
- Condiții de sugestii
- Întâlniri publice
- Audieri publice

Metode de îmbunătățire a planurilor de afaceri

Varianta inițială a planului de afaceri nu este și cea finală.

Planul de afaceri trebuie actualizat periodic sau de câte ori intervin elemente importante cu impact mare asupra activității, costurilor sau veniturilor. Acestea se regăsesc în analiza SWOT, în partea de oportunități și amenințări.

Una dintre metode poate fi strategia oceanului albastru și alta e metoda experimentării, descrisă de conceptul LeanStartUP.

Strategia oceanului albastru

Teoria privind Strategia Oceanului Albastru este relativ nouă și are ca principală caracteristică distincția pe care o face între piețele extrem de competitive, denumite Oceanele Roșii, prin raportare la Oceanele Albastre.

Oceanele Roșii reprezintă toate domeniile de activitate existente astăzi - zona de piață cunoscută în care:

- limitele fiecărei activități economice sunt definite și acceptate;
- regulile concurențiale ale jocului sunt cunoscute;
- companiile încearcă să-și surclaseze rivalii, pentru a încorpora o porțiune cât mai mare din cererea existentă.

Pe măsură ce zona de piață se aglomerează, așteptările privind profiturile și creșterea se reduc. Produsele respective devin obiecte de uz curent, iar concurența acerbă însângerează oceanele.

Oceanele Albastre semnifică toate domeniile care astăzi încă nu există - zona de piață necunoscută în care:

- cererea trebuie creată;
- au o mare probabilitate de creștere economică profitabilă;
- concurența este nerelevantă, deoarece regulile jocului nu au fost încă stabilite.

Cu toate că unele oceane albastre sunt create foarte departe de limitele domeniilor existente, cele mai multe se ivesc din cadrul oceanelor roșii prin extinderea granițelor activităților deja existente

Strategia oceanului roșu versus strategia oceanului albastru

Strategia oceanului roșu versus strategia oceanului albastru

Strategia oceanului roșu	Strategia oceanului albastru
Concurarea într-o zonă de piață existentă	Crearea unei zone de piață nedisputate
Surclasarea concurenței	Transformarea concurenței într-un element irelevant
Exploatarea cererii existente	Crearea și atragerea de noi cereri
Respectarea raportului valoare/cost	Desființarea raportului valoare/cost
Adaptarea întregului sistem de activități ale firmei la opțiunea strategică de diferențiere sau cost scăzut	Adaptarea întregului sistem de activități ale firmei la obiectivul de diferențiere și cost scăzut

Sursa: Renee M., Chan W. K. (2015), *Strategia oceanului albastru*, Ed. Publica, București

Oceanele roșii vor conta întotdeauna și vor fi mereu o realitate în lumea afacerilor.

Va fi întotdeauna important să înoți performant în oceanele roșii, depășindu-ți competitorii. Dar atunci când oferta depășește cererea în tot mai multe ramuri economice, iar lupta se duce pentru o cotă dintr-o piață în scădere, deși necesar, totuși nu va fi suficient să menții înalta performanță. Companiile au nevoie să evolueze dincolo de simpla concurență, iar pentru a lua în stăpânire profiturile potențiale și a beneficia de oportunitățile de creștere, ele au nevoie să-și creeze oceane albastre.

Din nefericire, oceanele albastre sunt, în mare măsură, neexplorate (ultimii douăzeci și cinci de ani), preocuparea principală în elaborarea strategiei organizaționale s-a concentrat asupra oceanelor roșii, bazate pe ideea de concurență. Rezultatul: o înțelegere destul de bună a modului în care pot să concurezi abil în ape roșii, începând cu analizarea structurii economice fundamentale a unui domeniu de activitate deja existent, mergând până la alegerea unei poziții strategice bazate pe costuri reduse ori pe un avantaj competitiv sau pe o nișă de piață și ajungând până la evaluarea concurenților.

Când ne propunem să ieșim din oceanul roșu al concurenței sângeroase și să creăm un ocean albastru trebuie să avem în vedere că creatorii oceanelor albastre nu își iau concurența ca reper, ci se bazează pe o logică strategică diferită - **inovația de valoare**.

În loc să se concentreze asupra surclasării concurenței, adepții ei s-au concentrat pentru a-și face concurența irelevantă prin crearea unui salt în valoarea oferită de companie cumpărătorilor, deschizând prin aceasta o zonă de piață nouă și nedisputată.

Inovația de valoare apare atunci când companiile combină inovația cu utilitatea, prețul și nivelul costului și este creată în zona în care acțiunile unei companii afectează favorabil atât structura costului, cât și nivelul valorii oferite cumpărătorilor.

Economiile sunt realizate prin eliminarea și reducerea factorilor pentru care concurează jucătorii de pe piață. Valoarea oferită cumpărătorului crește prin includerea și dezvoltarea unor elemente care nu au mai fost oferite niciodată în domeniul respectiv.

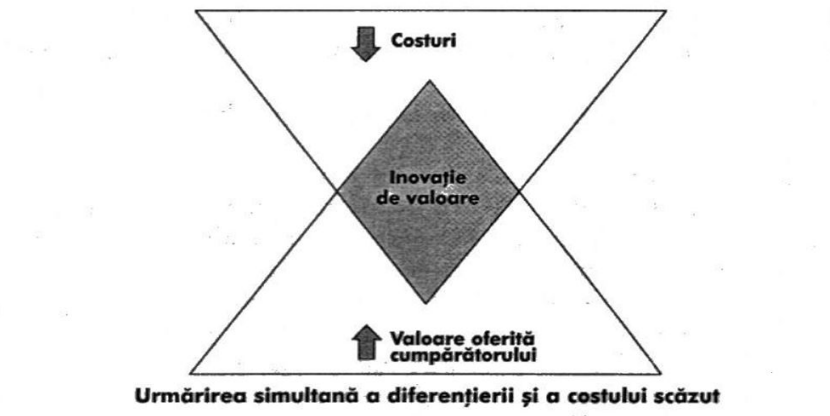


Fig. 1.1. Inovația de valoare

Sursa: Renee M., Chan W. K. (2015), *Strategia oceanului albastru*, Ed. Publica, București

Le putem vedea aplicate în curbele valorii din industria vinului conform exemplului de mai jos dat de autorii cărții *Strategia oceanului albastru*:

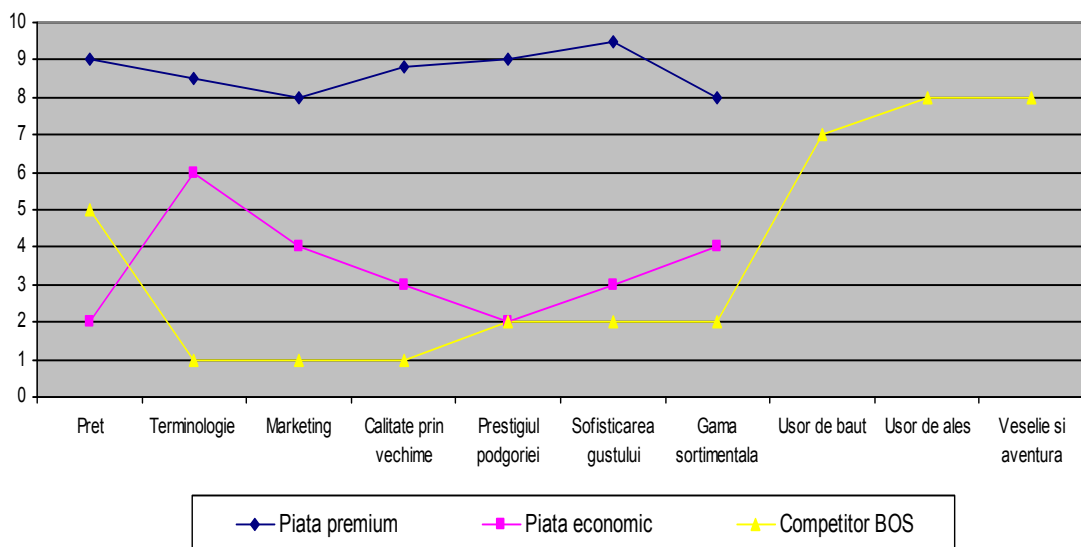


Fig. 1.2. Competiția în industria vinului în SUA și inovația de valoare adusă de BOS
Sursa: Renee M., Chan W. K. (2015), *Strategia oceanului albastru*, Ed. Publica, București

Metodologia LeanStartUP

Mediul nostru economic actual este favorabil pentru startup-urile inovatoare, dar nu există un consens cu privire la cele mai bune strategii pe care aceste companii ar trebui să le utilizeze pentru a găsi și menține creșterea. Unii manageri încearcă la întâmplare soluții diferite pentru a vedea ce va funcționa, creând tot atât de multe eșecuri. Șansele de a avea succes pot fi semnificativ crescute pur și simplu adoptând o abordare rațională și sistematică pentru a găsi cea mai bună strategie pentru conducerea afacerii.

LeanStartUP este o metodă de dezvoltare și gestionare a startup-urilor. Practicile standard de afaceri pot fi dăunătoare pentru startup-uri. Aceste organizații necesită politici și proceduri speciale pentru gestionarea întreprinderilor inovatoare. Aceste politici și proceduri nu sunt create la întâmplare, desigur - sunt rezultatul tehnicilor științifice și al cercetării.

Numele The Lean Startup a fost inspirat de revoluția de producție slabă dezvoltată la Toyota. Acest sistem include:

- asistența la ideile și cunoștințele lucrătorilor;
- realizarea unor dimensiuni mai mici de lot;
- implementarea de producție la timp și
- accelerarea timpului ciclului.

Planificarea pe distanțe lungi este o strategie utilă într-un mediu în care viitorul este previzibil. Într-o lume în continuă schimbare, însă avantajul este pentru cei care sunt ușori pe picioare și pot schimba direcția rapid.

Există multe necunoscute când vine vorba de lansarea unei startup-uri. Fondatorul are o viziune, dar unde această viziune va conduce este incertă. La început, nici măcar produsul nu este cunoscut. Piețe, parteneriate, platforme - totul trebuie rezolvat.

Învățarea este esențială pentru dezvoltarea companiei. Învățarea validată este un sistem pentru a demonstra progresul într-un mediu haotic și în schimbare.

Această metodă are avantajul de a fi rapidă și ușoară și este susținută de date empirice colectate de la clienții reali.

Modulul VI – Promovarea antreprenoriatului social

1. Promovarea modelului de afacere

Tehnici de comunicare folosite în promovarea imaginii organizației

Definirea comunicării

Comunicarea este considerată ca „un proces, activitate umană ce constă în transmiterea și schimbul de informație (mesaje) între persoane, în împărtășirea unor stări afective, decizii raționale, judecăți de valoare, cu finalitatea expresă de a obține efecte în reprezentările și opiniile indivizilor”.

Din punct de vedere al sociologiei, comunicarea este un „Mod fundamental de interacțiune psiho-social a persoanelor, realizat în limbaj articulat sau prin alte coduri, în vederea transmiterii unei informații, a obținerii stabilității sau a unor modificări de comportament individual sau de grup.”

Comunicarea reprezintă un schimb de informații între emițător și receptor.

Comunicarea eficientă implică un schimb de informații între două sau mai multe persoane, precum și obținerea feedback-ului de către persoana care a emis mesajul.

Feedback-ul presupune înștiințarea emitentului că receptorul a primit și înțeles mesajul.

Principalele **modalități de comunicare** sunt:

- Comunicarea scrisă (scrisori, memorii și rapoarte, manuale, buletine informative, grafice, afișe, etc);
- Comunicarea orală (telefon, conferințe și întâlniri, discursuri);
- Comunicarea electronică (fax, e-mail, robot telefonic, teleconferință, videoconferință etc).
- Alte mijloace de comunicare (culori, coduri sonore sau vizuale, etc.)

Codificarea mesajului: Gândiți-va că vreți să solicitați o creștere de salariu. Cum ar trebui să vă adresați șefului dvs.?

Transmiterea mesajului presupune: prezentare de informații și culegere de informații (punere de întrebări).

Prezentarea informației

Trebuie să țină cont de orientarea persoanei căreia îi este adresat mesajul: orientare vizuală, auditivă sau perceptivă:

- Consideră nevoile celui care ascultă!!!
- Întrebă-te ce este important pentru el, cum ai putea să-i prezinți problema cât mai clar?
- Pune-te în locul celuilalt!
- Încearcă să înțelegi ce dorește, ce simte, ce formă de mesaj este eficientă și efectivă!

Culegerea de informații (Punerea de întrebări)

- Corect:

„Pentru ce tip de plante aveți nevoie de îngrășământ?” Vă opriți și ascultați.

- Incorect:

”Doriți îngrășământ de uz general sau ceva specializat? Cel specializat este puțin mai scump.”

În general, distingem mai multe tipuri de întrebări însă cele mai frecvente sunt cele deschise și închise.

- Întrebările deschise:
 - o stimulează răspunsurile extinse;
 - o oferă posibilitatea obținerii unor răspunsuri neașteptate;
 - o oferă informații suplimentare;
 - o stimulează dezvoltarea comunicării între cel care pune întrebări și interlocutor.
 - o se folosesc pentru a afla ce crede cealaltă persoană că este important, cât și pentru a obține informații și reacții.
- Întrebările închise:
 - o permit obținerea unor răspunsuri foarte tranșante (da, nu).
 - o se folosesc pentru a obține sau confirma anumite fapte, cât și pentru a deține controlul situației și limitarea discuției (dacă nu e suficient timp disponibil sau dacă interlocutorul vorbește prea mult).
- alte tipuri de întrebări:
 - o de direcționare (indică celui întrebat răspunsul dorit)
 - o bipolare (oferă celui întrebat două variante de răspuns)
 - o de completare (permite celui care pune întrebările să meargă mai în detaliu, mai ales atunci când răspunsul dat a fost superficial și neclar)
 - o parafrazate („forțează pe cel întrebat să furnizeze informații suplimentare”) etc.
 - o de control (verifică dacă cel întrebat este de acord cu cele discutate sau mai are și alte preferințe în afara celor precizate: am înțeles eu bine că...? vreți să spuneți că..... mai este ceva ce nu am discutat încă?)

Decodificarea mesajului de către receptor (ascultarea activă)

Presupune participarea activă la discuții astfel încât să vă exprimați interesul pentru subiectul discutat (acordarea feedbackului) și să înlăturați eventuale neînțelegeri.

În afaceri, o ascultare necorespunzătoare poate fi foarte costisitoare. De multe ori suntem puși în situația să admitem nu numai că nu i-am înțeles pe colegii noștri, dar de multe ori nu ne-am înțeles șeful sau clientul.

Cele mai clare semne că nu ascultați corespunzător (nu acordați atenția cuvenită conversației) o constituie următoarele aspecte: nu vă amintiți nume, întrerupeți, completați propozițiile altor persoane, vă gândiți la ceea ce trebuie să spuneți în continuare (ca răspuns) în loc să urmăriți discuția.

Indicatorii folosiți pentru a evidenția o ascultătoare neadecvată sunt:

- Nu există contact vizual între tine și cel care receptează mesajul
- Ești întrerupt
- Cel căruia i le adresați nu face ce-i ceri
- Cel care te ascultă nu înțelege

În momentul în care doriți să transmiteți un mesaj și este important să verificați dacă acesta a fost înțeles exact, sau dacă doriți să păstrați interesul interlocutorilor dvs. este recomandabil să testați reacția acestora.

Testarea reacției

Ce beneficii poți obține din testarea reacției:

- Afli ce gândește cealaltă persoană și ce simte referitor la ceea ce ai spus.
- Poți folosi informația pentru a decide ce ai de făcut în continuare.
- Comunici că îți pasă de ceea ce gândește cealaltă persoană..

Exemple de întrebări pe care le puteți pune ca să testați reacția:

- Ce părere ai despre ce am spus mai devreme ?
- Ești de acord ?
- Ți se pare rezonabil ?
- Am fost clar ?
- Pare a fi o idee bună, ce zici ?

În comunicare folosim adesea **rezumarea**. Aceasta presupune a reda cu propriile cuvinte ideile principale din ceea ce cealaltă persoană tocmai a spus.

Tehnica rezumării se folosește atunci când:

- Doriți să lămuriți dacă ați înțeles ceea ce a spus interlocutorul.
- Doriți să comunicați faptul că ascultați și înțelegeți ceea ce spune.
- Doriți să-l încurajați să continue și să vă dea mai multe informații.

O dată precizate caracteristicile comunicării orale, ne putem opri, în continuare, la **comunicarea nonverbală**. Comunicarea non-verbală are un rol foarte important în creșterea credibilității.

Dacă vrei să stabilești relații de credibilitate cu ascultătorii, trebuie să stăpânești anumite aspecte ale comportamentului nonverbal:

- ochii,
- gesturile,
- atitudinea,
- vocea.

Cea mai bună tehnică în transmiterea unui **feedback critic** este cunoscută sub numele de **DISC**.

• **DESCRIEȚI** ceea ce ați observat (simțit) referitor la comportamentul interlocutorului.

Folosiți cuvinte care exprimă situații clare (ceea ce ați văzut, citit, atins, auzit – direct de la sursă). Nu este recomandabil să fie utilizate informațiile vagi (ceea ce ați auzit sau înțeles etc.)

• **INFORMAȚI** despre ceea ce ați simțit referitor la comportamentul interlocutorului.

Folosiți un limbaj simplu, onest, deschis și mai ales fiți siguri că limbajul nonverbal vă susține mesajul (cuvintele). Păstrați-vă permanent în minte obiectivul dvs de a evita orice neînțelegere și de a schimba comportamentul interlocutorului.

• **SPECIFICAȚI** foarte clar tipul de comportament la care vă așteptați.

Folosiți un limbaj (după caz) potrivit pentru a motiva interlocutorul în schimbarea comportamentului (sau reduceți-i entuziasmul în a continua să se comporte ca și până atunci).

• **CONFIRMAȚI** capacitatea lui de a-și schimba comportamentul. (Ceva de genul: am toată încrederea că vei reuși să...).

Blocaje și bariere ale procesului de comunicare

Literatura de specialitate este preocupată și de abordarea anumitor aspecte ale comunicării ce impiedică procesul de comunicare însuși, căutând soluții pentru neutralizarea factorilor care le generează sau, cel puțin, diminuarea influențelor acestora.

Între blocajele ce prejudicază comunicarea sunt menționate cele determinate de:

a) contextul socio-cultural, (conflictul de valori; condiționarea; prejudecățile; diferențele de cultură; neintegrarea și frustrarea);

b) temeri (de agresivitate; competiție; schimbări; lipsa încrederii în sine);

c) atitudini individualiste (egocentrismul, necunoașterea de sine, impresia de incompetență, subiectivism și nerealism; pasivitate);

d) relațiile individ-grup (necomunicabilitatea, marginalizarea; izolarea; dependența) propunându-se posibile căi de remediere a acestora.

Instrumente de promovare

- Promovarea pe internet
- Informarea pe site-ul propriu al firmei, pe rețele de socializare, inclusiv prin aderarea la grupuri sau crearea unor noi (ex. grup pe Facebook - Economie socială)
- Organizarea de semnării de informare și de bune practici

2. Sustinerea multiplicării modelului de afacere

Mijloace și metode eficiente de multiplicare a modelului

- Franciza
- Deschiderea de noi locații
- Implicarea autorităților publice locale și a altor organizații cu obiective și interese similare
- Accesarea de finanțări pe diverse programe europene și naționale
- Oferirea cu titlu gratuit a materialelor elaborate în cadrul proiectului (ghiduri, materiale de curs, fișe de lucru)

Modulul VII – Reprezentarea organizației în relațiile externe

1. Dezvoltarea parteneriatelor externe

Prevederi legale în vigoare cu privire la contracte, convenții de colaborare

- Pentru contractele individuale de muncă - Legea nr. 53/2003 privind Codul muncii, cu modificările și prevederile ulterioare
- Pentru convenții civile de prestări de servicii - Legea nr. 130 din 20 iulie 1999 privind unele măsuri de protecție a persoanelor încadrate în muncă, cu modificările și prevederile ulterioare
- Pentru contracte sau convenții, cu titlu oneros sau gratuit – Codul civil, cu modificările și prevederile ulterioare etc.

Tipuri de contracte

- Pentru contractele individuale de muncă
- Pentru convenții civile de prestări de servicii
- Pentru contracte sau convenții, cu titlu oneros sau gratuit etc.

Teoria negocierii

Ce nu este negocierea

1. Negocierea nu este știință exactă.

Negocierea nu este o știință exactă, deoarece rezultatele ei nu pot fi previzibile cu claritate. Părțile implicate în negociere au obiective, interese, nevoi, etc. proprii, pe care caută să le rezolve prin această activitate, însă nu au certitudinea realizării acestui lucru. Acest fapt este determinat de două tipuri de cauze:

- componentele implicate în procesul de negociere (interese, forțe, nevoi, etc.) nu sunt cuantificabile, ci poartă expresia subiectivității (ce este important pentru una din părțile implicate în negociere poate fi ne semnificativ pentru cealaltă). De exemplu, un furnizor are interesul de a vinde cantități cât mai mari dintr-un produs pe care îl realizează, în timp ce cumpărătorul este interesat de obținerea unor termene de plată cât mai lungi posibil;
- regulile după care va fi purtată negocierea nu sunt dinainte determinate, cunoscute, anunțate ci ele apar și se manifestă în timpul procesului de negociere. Nici un negociator nu va anunța cealaltă parte cum va aborda discuțiile și nici ce strategie de abordare are pregătită.

2. Negocierea nu este un joc.

Negocierea nu se bazează doar pe noroc sau pe hazard, care adesea sunt factori hotărâtori într-un joc. De asemenea, miza negocierii nu este exprimată doar în bani sau în putere, ca în cazul unui joc. A alege un program de televiziune într-o familie la care să se uite toți membrii ei poate să însemne o negociere, dar miza ei este de a încerca mulțumirea tuturor. Implicarea în negociere implică cunoștințe, informații, pricepere, talent, artă, etc. și nu doar șansă.

3. Negocierea nu este o luptă deschisă, sub forma unui război.

Chiar dacă poate urmări rezolvarea unor conflicte de interese, negocierea nu urmărește eliminarea sau distrugerea părții adverse. Deseori interesele unui vânzător sunt diferite de cele ale unui cumpărător, ceea ce poate duce la apariția unor divergențe. Însă, interdependența dintre cei doi (nici unul nu poate să-și exercite activitatea fără celălalt) îi determină să caute o rezolvare amiabilă a acestora.

4. Negocierea nu este simplă tocmeală.

Tocmeala presupune discutarea prețului unui bun sau a tarifului unui serviciu pentru a obține un rezultat cât mai favorabil. Dar banii nu intervin întotdeauna într-o negociere, ca miză a acesteia, după cum am ilustrat în exemplu cu alegerea postului de televiziune. Totuși, tocmeala este o metodă de negociere, care se utilizează în anumite circumstanțe, mai ales în domeniul comercial.

5. Negocierea nu înseamnă simpla rezolvare a unei probleme.

Rezolvarea problemei presupune adoptarea unei atitudini consensuale, convergența scopurilor și intereselor pentru găsirea celei mai bune soluții posibile. Într-un astfel de demers nu apar jocurile de putere care să urmărească apropierea pozițiilor de plecare ale părților implicate spre încheierea unui acord, cum se întâmplă într-o negociere.

6. Negocierea nu se confundă cu o simplă dezbatere.

Dezbaterea are scopul de a convinge pe cineva de justetea unui punct de vedere, printr-un schimb de argumente. Negocierea nu are ca obiectiv să determine cine are dreptate într-o anumită privință, ci este orientată spre decizie. Este evident însă faptul că dezbaterea poate să intervină înaintea, în timpul și după terminarea negocierii.

Marja (aria) de negociere

Marja de negociere apare prin suprapunerea pozițiilor de negociere ale părților implicate în acest proces.

Există trei poziții într-o negociere:

- poziția de plecare (declarată),
- poziția obiectiv (așteptată).
- poziția de rezistență (ruptură)

Poziția de plecare este o poziție fixată la cel mai favorabil prag pentru cel care o formulează (de exemplu, vânzătorul se așteaptă să primească un preț cât mai ridicat, iar cumpărătorul să plătească un preț cât mai mic).

Poziția de plecare trebuie fixată în așa fel încât să permită un grad cât mai mare de libertate în raport cu pretențiile celeilalte părți. Într-un limbaj popular poziția de plecare reprezintă "socoteala de acasă".

Poziția obiectiv este poziția la care pretențiile contradictorii ale partenerilor se pot echilibra. De obicei, această poziție se situează între poziția de plecare și cea de rezistență.

Poziția de rezistență este limita dincolo de care negociatorul nu mai angajează nici o discuție. Sub un anumit preț vânzătorul va înceta negocierile, în timp ce peste un anumit nivel de preț cumpărătorul nu mai este interesat de tranzacție. Stabilirea poziției de rezistență poate fi subiectivă, dar de cele mai multe ori este fixată pe baza unor criterii obiective: costuri, concurență, nivel de rentabilitate minim, existența înlocuitorilor, etc. În general, această poziție trebuie intuită și estimată de partenerii de negociere, deoarece ea nu este anunțată, prezentată dinainte.

Marja de negociere apare dacă între pozițiile de rezistență ale părților implicate în negociere există un interval în care este posibilă tranzacția. Marja de negociere este zona de acord posibil între părți, care pot ajunge la o înțelegere mutuală (reciprocă).

Negociatorul

Rezultatele negocierii depind în mare măsura de calitățile negociatorilor.

Acestia sunt indivizi cu personalități diferite care interacționează. Ei pot să perceapă realitatea într-un mod diferit, datorită sistemelor de referință individuale cu care operează.

Indivizii negociatori se deosebesc de asemenea prin competența cu care abordează și conduc procesele negocierii, dar și prin:

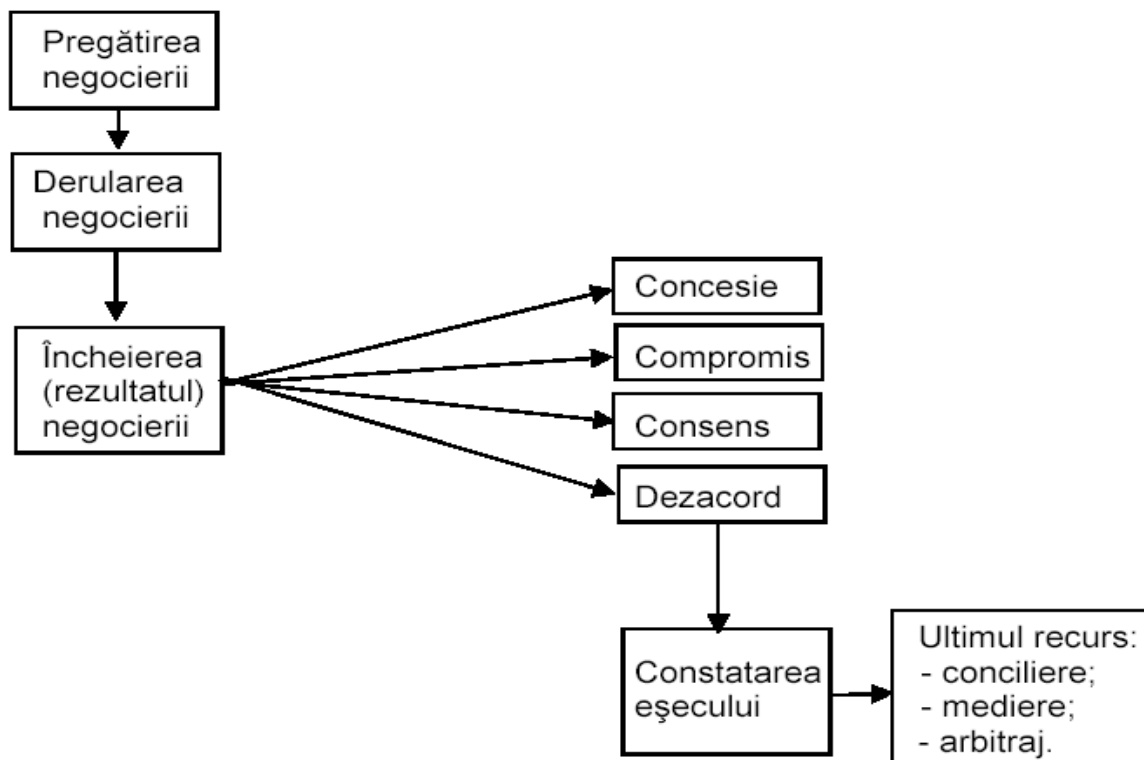
- Personalitatea negociatorului
- Competența negociatorului
- Stiluri de negociere
- Influența culturii naționale asupra stilului de negociere

Stilul de negociere poate fi:

- *cooperant*, cu accent pe apropierea dintre parteneri și pe colaborare sinceră pentru construcția acordului reciproc avantajos;
- *creativ* - Se adaugă la cooperare și abilitatea de a scoate negocierile din impas prin propuneri noi, atractive pentru ambele părți;
- *rational* - Partenerii mizează pe maniera logică de abordare, pe politete și obiectivitate, chiar în condițiile unei încrederi reciproce limitate;

- *pasiv* - Atitudine de indiferenta a negociatorului fata de propunerile si argumentele partenerului. Aceasta abordare reprezinta însa mai degraba o stratagema pentru deconcertarea acestuia, decât un stil de negociere.
- *ostil* – Negociatorul se manifesta prin tendinta de a-si impune punctului de vedere propriu, în ciuda inconsistentei argumentelor, posibil si datorita supraevaluării capacitatii profesionale si intelectuale;
- *agresiv* - Atitudine de forta, datorata abordarii cu rea-credinta a negocierii (sau ca o manifestare de moment);
- *dependent* - Atitudinea negociatorului de a conlucra cu un partener mult mai puternic.

Etapele negocierii:



Tehnici de negociere

Limitarea optiunilor

Cientul decide greu daca are prea multe optiuni. Numarul optim de optiuni oferite clientului este 3.

Ex. Vanzatoarea ce prezinta zeci de rochii unei cliente are toate sansele sa nu vanda nimic.

Vindeti avantaje, nu produse

Cientul cere un burghiu, dar are nevoie de o gaura. Cand vede cu usurinta avantajele pe care i le aduce cumpararea unui produs clientul cumpara.

Este esentiala identificarea problemelor clientului si concentrarea efortului de vanzare pe avantajele si satisfactiile pe care le cauta clientul la produs.

Pentru fiecare produs sau serviciu se poate folosi o lista de fraze cheie.

- "Acest detergent da stralucire"
- "Acest mobilier de birou va confera prestanta"
- "Acest costum va pune in valoare talia"
- "Vacanta aceasta va va incarca bateriile"

Tactica vanzarii in 3 pasi

Aceasta tactica se bazeaza pe saltul de la o extrema la alta si pe actiunea legii psihologice a contrastului.

- Pas 1. Propuneti un produs scump de cea mai buna calitate .

Clientul va spune " Prea scump".

- Pas 2. Propuneti un produs ieftin dar de calitate slaba.

Clientul va spune " Preferam calitatea celuiilalt".

- Pas 3. Propuneti un produs de calitate si pret intermediare.

Clientul va spune " Asta este ceea ce imi trebuie." Apoi cumpara si pleaca cu sentimentul ca a facut o afacere buna.

Faina si tarate

Pentru a deruta partenerul se amesteca detalii minore cu clauze contractuale importante, concesiile banale cu cedari majore, obiectii sincere cu obiectii false, cerinte justificate cu pretentii absurde. In febra negocierilor nu e usor sa desparti "faina de tarate".

La declararea pozitiei unui negociator isi incarca lista revendicarilor cu pretentii minore la care isi propun din start sa faca concesiile. Clauze majore (pret, termen de garantie, termen de livrare) sunt amestecate cu clauze minore (transport, accesorii). Daca partenerul nu este profesionist el va lupta in mod egal pentru toate clauzele si va face concesiile la intamplare, in timp ce negociatorul cu experienta va face multe concesiile dar numai la clauzele cu "greutate" redusa unde pierderile nu sunt mari, ramanand inflexibili la clauzele importante. "Vezi ..., eu am cedat aici... ai aici, si dincolo. Nu mai pot face si alte concesiile."

Fa-l sa spuna DA

Ideea este ca dupa cativa de DA, vine mai usor inca un DA.

Cand partenerul e obosit, plictisit, prost dispus sunt toate sansele ca raspunsul sau sa fie NU. Daca persoana pe care incerci sa o convingi este intr-o dispozitie negativa. Mai inainte de a-i cere acordul, trebuie sa-i inversezi dispozitia. Este important sa obtii un prim DA, si apoi alte raspunsuri afirmative, adresand intrebari scurte si simple.

Fiecare raspuns "DA" ajuta la crearea unei dispozitii pozitive.

Ex.

Înainte de a prezenta produsul unui client absent și indispus, se pune o serie de întrebări magulitoare și politicoase:

„Se spune că intuiția Dvs. depășește produsele slabe. Așa este?” “DA”

„În schimb se spune că acordați atenție celor bune. Adevărat?” “DA”

„Veti fi sincer cu mine, nu-i așa?” “DA”

Sau

„Cu ce ați venit?” “Cu taxi-ul”

„Deci, ați venit cu taxi-ul?” “DA”

„Este mai comod decât cu tramvaiul, nu-i așa?” “DA”

„Da..., dar...”

Este tactica folosită pentru a evita să spui NU. Diplomatii spun rareori NU, deoarece el e perceput, adesea ca o ofensă care irită și inversunează. Negativă nu rupe comunicarea, nu are variante de opțiune ulterioară. Formularea „da..., dar...” poate fi folosită cu trei nuanțe: una care înseamnă DA, una care înseamnă POATE, și una care înseamnă NU.

Ex.

Când un diplomat spune Da vei înțelege POATE. Când o femeie spune NU înțelegi tot POATE. Când un diplomat spune POATE înțelegi NU. Când o femeie spune POATE înseamnă DA. Un diplomat adevărat nu spune niciodată NU. O femeie adevărată nu spune niciodată DA.

2. Derularea relațiilor contractuale curente

Relațiile contractuale curente se mențin prin aplicarea principiilor de afaceri asumate, revizuirea periodică a obiectivelor, cât și prin identificarea de noi oportunități.

3. Protejarea intereselor economice și sociale ale organizației

Cultura organizațională – definiție și principii

Cultura organizațională – Regulile nescrise ale companiei

Cultura organizațională a unei companii este ceva ce nu putem vedea sau măsura, e un sistem complex de valori comune agreate la nivelul companiei, un set de reguli nescrise după care se ghidează angajații în fiecare zi.

„Fundamentul pe care se sprijină cultura organizațională este reprezentată de obicei de pilonii săi – valorile, misiunea și viziunea sa – traduse explicit și implicit în norme, credințe, practici, proceduri, obiceiuri de

interacțiune și comportament între angajații săi”, explică Sorin Faur, fondator la academia de hr, companie de consultanță în resurse umane.

Practic, cultura organizațională se referă la gândire, atitudini, convingeri și norme care există într-o organizație, care uneori sunt cunoscute și de alți actori din piață. Cultura organizațională a unei firme se naște odată cu înființarea companiei și pornește de la acționarii ei și dacă e vorba de o multinațională, atunci de la top managementul companiei. Spre exemplu, business-urile antreprenoriale poartă puternic amprenta fondatorilor lor, chiar dacă între timp se dezvoltă și ajung companii globale.

Lucrurile nu sunt însă atât de simple pe cât par, căci cultura organizațională se creează în timp. Este vorba despre un set de valori și norme la care mai întâi aderă acționarii și apoi angajații.

„Rolul ei este unul simbolic, un soi de identificare socială care depășește cadrul poveștii de brand împărtășite cu clienții ori consumatorii. Din exterior, aceste coduri sunt puțin perceptibile publicului larg sau candidatului dintr-un proces de recrutare”, explică Raluca Pârvu, business manager în cadrul BPI Group, companie de consultanță în management și resurse umane.

Ea mai precizează că, atunci când se lucrează la aceste valori, când se modifică ori se modernizează unele dintre ele, e un semn de schimbare în strategie. Ține cont că intervențiile de acest fel nu sunt întotdeauna reușite. „Soliditatea ei este dincolo de valorile afișate pe pereți, în locuri vizibile. Faptul că valorile companiei sunt enunțate în management, nu face neapărat salariații să creadă în ele”, spune Raluca Pârvu.

Bazele unei culturi organizaționale se pun odată cu formarea unui mediu diferențiator, a unui climat specific sau a unei atmosfere proprii, lucruri care definesc o companie și prin care clienții sau candidații o recunosc în piață. „Alături de cultura organizațională mare pot exista și diverse subculturi care, fără a fi în contradicție, au fiecare specificul propriu, date de specificul unor roluri. Spre exemplu, cei de la IT pot fi puțin mai diferiți de cei din departamentul financiar”, spune Sorin Faur. Cred că asta ai observat și tu în compania în care lucrezi.

Potrivit specialiștilor în resurse umane, de-a lungul timpului au fost identificate mai multe tipuri de culturi: tip clan (se referă la cultura organizațională bazată pe echipă, colaborare și coeziunea între membrii acesteia) sau tip start-up (se referă la companii în care fiecare angajat este responsabil pentru munca sa și unde își poate pune în valoare creativitatea), dar în esență toate se traduc în norme relativ comune și unitare de comportament.

Top managementul și acționarii dau tonul

Acționarii sau reprezentanții top managementului sunt cei care au responsabilitatea principală în a pune pe picioare o cultură organizațională solidă și sănătoasă. De la ei pleacă misiunea, viziunea și strategia clară a organizației. „Compania poate dispune deja de o cultură organizațională la care aderă inclusiv top managementul, dar cultura organizațională nu este ceva fix, etern și neschimbat, ea se modifică mereu sub acțiunea unor factori interni, externi sau de mediu”, explică Sorin Faur.

Un rol important îl au și managerii echipelor, oamenii de HR sau cei care interacționează direct cu angajații. Ei răspund de comunicarea și consolidarea elementelor fundamentale din care este formată cultura organizațională. „Pot să facă asta printr-un comportament etic, aliniat la valorile organizației, pe

modelul leadership-ului autentic de tip walk the talk. Dacă angajații nu-și văd managerii și superiorii respectând valorile printate pe pereți sau și mai rău, îi văd recurgând la practici contrare, cultura organizațională creată va fi una eșuată”, mai spune Sorin Faur.

De aceeași părere este și Raluca Pârvu. Ea precizează că elementul-cheie este prima linie managerială, care se află la baza piramidei care și este în contact direct cu angajații sau cu operatorii.

„Nu întotdeauna acordăm atenția cuvenită acestui prim nivel managerial. Rolul acestei linii manageriale este de a ridica spre top management adevăratele preocupări ale salariaților și de a inspira, prin exemplul personal, conduita potrivită în companie”, spune Raluca Pârvu.

Pe de altă parte, în perioadele de recrutări masive, când atenția se concentrează doar pe achiziția de noi resurse umane, oamenilor le rămâne puțin timp disponibil pentru construcția stabilă a culturii organizaționale. Ceea ce înseamnă că ulterior va trebui acordată mai multă atenție și energie consolidării acesteia. „Actorii depind unii de ceilalți. CEO-ul are nevoie de echipa de resurse umane, dar și de cei care să comunice mai departe, ba chiar de întreaga linie managerială pentru a transfera echipelor atât acest set de norme, cât și suflul pe care dorește să-l transmită”, explică Raluca Pârvu.

Piese din lego-ul culturii organizaționale

Angajații sunt acele elemente dintr-un lego asamblat, adică o parte din cultura organizațională ce nu trebuie ignorată.

„Trebuie luată în calcul o anumită balanță a puterii angajaților în general sau a unora dintre liderii informali, dar angajații nu trebuie ignorați. Spre exemplu, o companie cu o medie de vârstă scăzută, care angajează cu preponderență millennials sau generația Z, trebuie să se adapteze la rândul ei la valorile, obiceiurile și normele de comportament ale generației respective”, explică Sorin Faur.

În același timp, Raluca Pârvu spune că angajații transformă progresiv, în viața de zi cu zi, elementele cheie în cultura organizațională. Ca să poată asimila aceste valori, ei au nevoie de instruire continuă, de contact cu linia managerială la toate nivelurile.

Masele mari de oameni nu sunt însă ușor de canalizat, iar efortul de schimbare este unul major. „În egală măsură, în companiile mici, antreprenoriale, unde oamenii se cunosc și se dezvoltă împreună, cultura organizațională poate fi influențată de o recrutare sau două greșite, prin aducerea în companie a unor oameni care nu împărtășesc spiritul comun”, explică Raluca Pârvu.

Asigură-te că viitorul angajat înțelege cultura organizațională

Recrutorii se confruntă cu o dinamică accentuată de personal. Pierderea oamenilor cu potențial crește nu doar bugetul de recrutare necesar pentru înlocuirea celor plecați, dar impactează negativ productivitatea și climatul dintr-o companie, dar și cultura organizațională într-o companie. „Programele de inducție adresate noilor veniți, cu accent și pe dimensiunea culturii organizaționale sunt esențiale pentru a asigura stabilizarea personalului și creșterea retenției”, explică Sorin Faur.

Potrivit acestuia, în lipsa unei bune înțelegeri a culturii organizaționale, apar mai multe consecințe negative:

- Compania va avea un angajat neintegrat și posibil discordant în echipă, iar acesta poate afecta echilibrul într-o echipă,
- Nu sunt ambasadori ai brandului, ci din contră, sunt cei mai susceptibili să părăsească organizația la prima ofertă.

Cum îți dai seama că un angajat nu se potrivește culturii organizaționale din compania ta?

Un angajat care nu se potrivește valorilor sau normelor companiei tale se izolează, nu se simte integrat și vede mereu partea negativă a lucrurilor, nu este motivat la job și abia așteaptă să se termine programul. Mai exact, nu-și găsește locul și de aici vin toate aceste comportamente.

„În funcție de personalitatea angajatului, comportamentul acestuia poate fi unul reținut și politicos, iar alții pot deveni toxici. Fiecare caz însă trebuie tratat”, spune Sorin Faur.

Dacă ai identificat un astfel de angajat, Sorin Faur sugerează să-i propui să se mute într-un alt departament, să clarifici cu el neînțelegerile, să-i pui la dispoziție un program de coaching sau să organizezi un teambuilding. Acestea sunt câteva situații care pot rezolva problema. Însă există și cazuri în care este prea târziu pentru acel angajat să mai fie integrat.

Ideal este să previi angajarea unor oameni ce au altfel de preocupări. Potrivirea se creează și în timp, prin acțiunea managerului responsabil, iar integrarea începe încă din prima zi de lucru.

Rețeta de succes nu este să recrutezi oameni pe chipul și asemănarea șefului, cum încă mai cred unii. „Din perspectiva consultantului știu însă că adesea se dă vina pe nepotrivirea cu cultura organizațională pentru a ascunde nepotrivirea cu șeful direct”, spune Raluca Pârvu.

O soluție poate fi și încetarea relației de muncă, dacă ea devine neproductivă ori chiar toxică. Chiar și așa, o despărțire prost gestionată, cu scandal, poate deteriora ambianța echipei respective.

De ce e important să construiești o cultură organizațională solidă?

O cultură organizațională trebuie construită în timp, dar chiar și așa, nu este ceva ce rezistă foarte mult. „O cultură solidă este într-o companie încheată, aliniată la un scop și la un mod de lucru unitar, cu un înalt nivel de coeziune internă și adeziune la valorile care o definesc. Vorbim de sinergie și de eficiența cu care se fac lucrurile în organizație”, spune Sorin Faur.

Pe de altă parte, el spune că o companie fără o cultură solidă, care nu și-a convins angajații de propria identitate, e o organizație fără identitate. Sau, chiar mai mult, poate suferi de sindromul personalității multiple dat de grupurile de interese care ajung să se formeze și care acționează independent sau chiar discordant unele față de altele.

Cum poți crea o cultură organizațională solidă?

Comunică transparent

Angajații de astăzi nu sunt nici pe departe asemănători cu cei din generațiile anterioare. Atunci când li se delegă un task, ei vor să știe: de ce fac asta, care este scopul și ce urmează. Ei vor să fie la curent cu rezultatele companiei dar și de ce, spre exemplu, un coleg și-a dat demisia. Au nevoie de feedback, sugestii și de timp pentru a înțelege motivația din spatele unor decizii majore din companie.

Sudează echipa

Așa cum spuneam și mai devreme, oamenii sunt parte din cultura organizațională. Ca să funcționeze, o echipă trebuie să aibă același obiectiv, să meargă în aceeași direcție. Dacă te gândești la piesele de lego, atunci e vorba despre potrivirea dintre ele.

E important să pui accent pe sudarea echipei și să observi dacă angajații corespund culturii organizaționale existente sau nu. Ca să îmbunătățești lucrurile, poți să organizezi diverse ieșiri informale cu echipa sau un teambuilding.

Oferă stabilitate

Deficitul de candidați din piața muncii este foarte mare în acest moment, cred că o simți și tu atunci când vrei să recrutezi oameni noi. În ciuda ofertelor de muncă variate, oamenii își doresc stabilitate, vor să știe că jobul și veniturile lor sunt durabile. Aici este rolul tău, oferă-le cât mai multă siguranță ca să știe că ești un angajator de încredere.

Investește în Employer Branding

Employer Branding-ul este un diferențiator important al business-ului tău. Compania ta are nevoie de servicii bune, de un mediu plăcut și de o colaborare pozitivă între membrii echipei. Asta nu doar că-ți va crea o imagine bună în piață, ci te va ajuta să atragi mai ușor candidații și să-ți păstrezi angajații actuali.

Nu există o rețetă sigură după care să te ghidezi pentru a construi cultura organizațională, căci structura și evoluția unei culturi organizaționale depinde de dimensiunea companiei, de oamenii care lucrează în organizație și de ușurința lor de a se adapta schimbărilor. Tu însă hotărăști ce valori, norme sau convingeri transmiți mai departe!

Modul ELABORAREA BUGETULUI

Se stabilesc veniturile:


- Venituri din vânzări de produse
- Venituri din servicii
- Venituri financiare

Se stabilesc cheltuielile:

- salarii formate din venit net și contribuții aferente, inclusiv cam – contribuții asiguratorii de muncă
- onorarii/ venituri asimilate salariilor pentru experti proprii/ cooptati
- amortizare
- cazare
- diurnă
- transport
- taxe si asigurari de calatorie si asigurari medicale aferente deplasarii
- servicii specializate pentru care nu există expertiza necesară
- închiriere de sedii (inclusiv depozite), spatii pentru desfasurarea diverselor activitati ale întreprinderii, echipamente, vehicule, diverse bunuri
- arhivare
- servicii informatice
- achizitia de active fixe corporale (altele decât terenuri imobile), obiecte de inventar, materii prime si materiale, inclusiv materiale consumabile, alte cheltuieli pentru investitii necesare functionarii întreprinderilor
- leasing fără achiziție (leasing operational) aferente functionarii întreprinderilor (rate de leasing operational platite de întreprindere pentru: echipamente, vehicule, diverse bunuri mobile imobile)
- servicii de administrare a cladirilor aferente functionarii întreprinderilor
- cheltuieli financiare juridice (notariale) aferente functionarii întreprinderilor
- conectare la retele informatice aferente functionarii întreprinderilor
- cheltuieli de informare si publicitate aferente functionarii întreprinderilor

- prelucrare date
- întreținere, actualizare dezvoltare de aplicații informatice
- achiziționare de publicații, cărți, reviste de specialitate relevante pentru operațiune, în format tipărit și/sau electronic
- concesiuni, brevete, licențe, mărci comerciale, drepturi active similare

Mai jos avem și un model de buget cu cheltuielile aferente.

										
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020 Axa prioritară 4: Incluziunea socială și combaterea sărăciei Obiectiv Specific (O.S.) 4.16: Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă Titlul proiectului: "ARGUS – sprijinirea înființării și dezvoltării de întreprinderi sociale în regiunile Nord-Vest, Vest și Centru" Contract POCU/449/4/16/128025 nr. 12889/30.08.2019										
BUGET DETALIAT										
Descrierea cheltuielii	Linie bugetara	Unitate de masura	Cantitate	Pret unitar (RON)	Valoare totala fara TVA (RON)	Procent TVA	Valoare TVA (RON)	Valoare totala (RON)	Cheltuiala este eligibila ?	Justificarea cheltuielii
Taxe Registrul comertului, notar etc.	Taxe pentru înființarea de întreprinderi	buc	1	400	400,00 lei	19,00%	76,00 lei	476,00 lei	Nu	Iniințarea firmei.
Cheltuielile totale cu salariile celor 6 angajati	1. Cheltuieli cu salariile personalului nou angajat	luni	18	8088	145.584,00 lei		- lei	145.584,00 lei	Da	Salariile aferente celor 6 locuri de munca create
Valoarea salariilor nete ale celor 6 angajati	1.1 Cheltuieli salariale	luni	18	4716	84.888,00 lei		- lei	84.888,00 lei	Da	Salariile nete aferente celor 6 locuri de munca create
Contributii sociale pentru salariile celor 6 angajati	1.3 Contributii sociale aferente cheltuielilor salariale si cheltuielilor asimilate acestora (contributii angajati si angajatori)	luni	18	3372	60.696,00 lei		- lei	60.696,00 lei	Da	Contributiile sociale aferente celor 6 locuri de munca create.
Cheltuieli pentru consumul de carburant.	2. Cheltuieli cu deplasarea personalului întreprinderilor sprijinite:	luni	18	900	16.200,00 lei	19,00%	3.078,00 lei	19.278,00 lei	Da	Deplasările cu mijloacele auto conduc la consum de carburant.
Cheltuieli cu carburantul consumat de microbuzul comparat in proiect si autoturismul primit spre utilizare cu titlu gratuit.	2.3 Cheltuieli pentru transportul persoanelor	luni	18	900	16.200,00 lei	19,00%	3.078,00 lei	19.278,00 lei	Da	Proiectul include numeroase deplasari in judet (grupul tinta este situat preponderent in mediul rural)

Se construiește fluxul de numerar cu intrări și ieșiri

se stabilesc

- încasările
- plățile – achiziții, cheltuieli etc.
- rambursarea datoriilor, dacă sunt
- diferența ne dă fluxul net de numerar și soldul final de numerar, astfel încât să știm în timp real care este starea lichidităților firmei

Mai jos avem și un model de flux de numerar pe un an.

	ian.	feb.	mar.	apr.	mai	iun.	iul.	aug.	sept.	oct.	noi.	dec.
Sold initial de numerar *	-583	-785	-544	-850	-926	-851	-664	-450	-41	-880	-879	-743
Incasari	1436	3263	2028	2124	2559	2915	2431	2568	1334	1110	1452	2727
Incasari din vanzari	1422	2581	2028	2124	2483	1349	1471	1992	1334	1110	1452	2167
Alte incasari din activitatea firmei	0	0	0	0	76	573	960					40
Vanzari de active si alte incasari din activitatea extraordinara	0	0	0	0								
Imprumuturi contractate	14	682	0	0		993		576				520
Contributia actionarilor in numerar	0	0	0	0								
Total incasari	853	2478	1484	1274	1633	2064	1767	2118	1293	230	573	1984
Plati	1543	2931	2205	2080	2375	2589	2078	2048	1862	1009	1198	2273
Achizitii de stocuri	482	1055	665	858	664	1339	518	545	600	240	516	624
Cheltuieli cu personalul	443	295	583	596	505	575	507	505	519	340	372	996
Cheltuieli administrative, altele decat cele cu personalul	613	829	792	621	557	670	659	875	358	399	280	652
Alte cheltuieli din exploatare(compensari)	0	0	0	0	76			100				
Plati aferente contractelor de leasing (inclusiv dobanzi)	5	5	5	5	5	5	23	23	30	30	30	1
Cheltuieli de capital	0	747	160	0	568		371		355			0
Retrageri de numerar de catre actionari	0	0	0	0								
Alte cheltuieli financiare si exceptionale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rambursarea datoriilor	95	91	129	120	109	139	139	111	311	100	118	320
Rambursari de capital existente	60	60	59	60	74	74	74	63	242	67	71	245
Plata dobanzilor pentru creditele existente	35	31	70	60	35	65	65	48	69	33	47	75

Rambursari de capital - afereente noii solicitari de credit	0	0	0	0								
Plata dobanzilor - afereente noii solicitari de credit	0	0	0	0								
Total Plati	1638	3022	2334	2200	2484	2728	2217	2159	2173	1109	1316	2593
Fluxul net de numerar (+/-)	-202	241	-306	-76	75	187	214	409	-839	1	136	134
Sold final de numerar	-785	-544	-850	-926	-851	-664	-450	-41	-880	-879	-743	-609