



**Proiect finanțat prin Programul Operațional Capacitate
Administrativă (POCA)**

Cod proiect 111482

Titlu proiect: „Acces egal la educație pentru minoritățile etnice din România”

– CURS A1 –

**CONSOLIDAREA CAPACITĂȚII OPERAȚIONALE A ONG-URILOR ȘI
PARTENERILOR SOCIALI**

**Formator 242401/Trainer:
Lect. univ. dr. Sabin Sabadoș**



CUPRINS

Considerații preliminare	p. 3
1. Sensibilizarea și conștientizarea necesității dezvoltării durabile	5
2. Noțiuni și concepte cheie: management, leadership, echipă, ONG, diversitate, discriminare	6
3. Elemente de management în Organizațiile Neguvernamentale	10
3.1. Funcțiile manageriale ale unei organizații	10
3.2. Principiile generale ale managementului	12
3.3. Misiunea și viziunea organizației nonguvernamentale	13
3.4. Egalitatea de șanse și managementul diversității	15
3.5. Rolul și importanța ONG-urilor în combaterea discriminării	16
4. Elemente de leadership și management al echipei	20
4.1. Management vs leadership	21
4.2. Recrutarea și selecția resursei umane	23
4.3. Importanța liderului în funcționarea eficientă a unei echipe	25
4.4. Rolul liderului în rezolvarea problemelor	29
4.5. Modele de rezolvare a problemelor și modele de decizie	30
5. Discriminare și strategii antidiscriminatorii	33
6. Teste și exerciții practice	35
Bibliografie	39
Anexe	40



Considerații preliminare

Scopul general al acestui curs este acela de a crește capacitatea funcțională și organizațională a membrilor ONG-urilor în vederea eficientizării proceselor de combatere a discriminării etnice și de promovare a egalității de șanse în educație, tineret și voluntariat. Cursul este gândit și structurat astfel încât să vină în întâmpinarea nevoii de consolidare a capacității administrative și de management a tuturor celor interesați de combaterea discriminării și promovarea diversității etnoculturale. Acest curs se adresează în principal membrilor activi ai ONG-urilor și își propune să explice aspectele esențiale ale activității de conducere, oferindu-le posibilitatea de a înțelege și însuși conceptele de bază, principiile, metodele și tehnicile de conducere, pe care apoi să le poată aplica cu succes în activitatea pe care o desfășoară în organizație și societate.

Prin însușirea conținutului acestui modul, cursanții vor dobândi următoarele competențe generale și abilități specifice:

1. Competențe instrumentale:

- Capacitate de analiza și sinteză;
- Capacitatea de a soluționa probleme;
- Capacitatea de analiză și sinteză a fenomenelor sociale;
- Capacitatea de organizare și planificare în ONG-uri;

2. Competențe interpersonale:

- Capacitatea de a aprecia deontologia și regulile de bună practică în activitatea de voluntariat;
- Abilitatea de a colabora cu specialiști/experti din alte domenii;
- Abilități de comunicare și relații publice (interpersonale);
- Capacitatea de a lucra în echipă;
- Capacitatea de evaluare;

3. Competențe sistemice:

- Abilități de conducător;



- Abilități de gestionare a resurselor;
- Capacitatea de a înțelege mecanismele de funcționare a structurilor organizate ce operează în sistemul neguvernamental;
- Capacitatea de a se adapta în procesul de prevenire și combatere a discriminării și al respectării principiului egalității de șanse;
- Capacitatea de a transpune în practică cunoștințele dobândite;
- Inițiativa și spiritul de voluntariat;

4. Competențe atitudinale specifice:

- Capacitatea de a încuraja adoptarea unor comportamente morale în rândul tinerilor, în educație și în societate în ansamblul ei;
- Abilități de interpretare a atitudinilor persoanelor discriminate, a voluntarilor/angajaților și a managerilor în diverse situații;
- Abilități de cultivare a unor atitudini constructive și antidiscriminatorii în contexte sociale și organizaționale variate;
- Abilități de promovare a unui sistem coerent de valori (responsabilitate, implicare, moralitate etc.).



1. Sensibilizarea și conștientizarea necesității dezvoltării durabile

Obiectivele specifice:

- O1**-Descrierea principalelor aspecte legate de diversitate și diferențele dintre oameni;
- O2**-Conștientizarea necesității de a valoriza în mod egal atât diferențele de gen, cât și diferențele etnoculturale.

Conceptul de dezvoltare durabilă este unul foarte complex. Punctul de plecare îl reprezintă preocuparea față de tot ceea ce reprezintă mediul înconjurător în spațiu, dar și în timp de-a lungul generațiilor. Inițial s-a dorit ca dezvoltarea durabilă să fie o potențială soluție la criza ecologică și degradarea accelerată a mediului înconjurător, urmare a exploatărilor excesive uneori justificată alteori nejustificată a resurelor naturale. În prezent conceptul s-a extins asupra calității vieții în toată complexitatea sa atât sub aspect material (economic) cât și spiritual (social, cultural, artistic etc.). Ideea care stă la baza acestui concept este aceea de a asigura o calitate mai bună a vieții atât pentru generația prezentă cât și pentru generațiile viitoare. În esență, dezvoltarea durabilă își propune ca orice raport ori relație ce se stabilește între om și mediu înconjurător în prezent sau de-a lungul timpului să fie stabilite în baza unor principii sustenabile, echitabile și echilibrate. „Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi.”¹ În acest sens, remarcăm faptul că fiecare dintre noi putem să contribuim la dezvoltarea durabilă prin modul cum gândim și acționăm în fiecare zi atât în raport cu mediul înconjurător cât și în raport cu ceilalți oameni. Este important să fim conștienți de ce se întâmplă în jurul nostru și să adoptăm o „gândire de durată” față de mediul înconjurător și față de lumea în care vrem să trăim.

¹ V. Raportul „Viitorul nostru”, cunoscut și sub numele de „Raportul Brundtlan” al Comisiei Mondiale pentru Mediu și Dezvoltare (WCED). Disponibil online la URL: http://mom.gov.af/Content/files/Brundtland_Report.pdf



2. Noțiuni și concepte cheie: management, leadership, echipă, ONG, diversitate, discriminare

Obiective specifice:

O1-Familiarizarea cu următoarele noțiuni și concepte cheie: management, leadership, echipă, ONG, diversitate, discriminare;

O2-Înțelegerea logică a termenilor, a conceptelor și a corelațiilor

Prin acest material tematic ne interesează să definim conceptele de management, leadership, echipă, ONG, diversitate, discriminare etc., pe de o parte pentru a cunoaște sensul și a înțelege semnificația acestora, iar pe de altă parte pentru a avea proprietatea termenilor cu care operăm.

În cadrul societății, de-a lungul istoriei, din punct de vedere organizatoric, au fost deosebiți două categorii de „actori”: statul pe de o parte și, societatea civilă pe de altă parte. Datorită acestui model societatea era împărțită în două sectoare: sectorul public și sectorul privat. Această diferențiere clasică era reflectată în sistemul juridic prin existența a două ramuri de drept: drept privat și drept public. Dar cu trecerea timpului această diferențiere s-a dovedit a fi perimată. În societățile moderne s-a manifestat din ce în ce mai accentuat o nouă diferențiere în cadrul societății civile: un sector orientat spre obținerea profitului și un altul care nu urmărește acest lucru (sector non-profit, așa numitul *cel de-al treilea sector*).

Managementul se intersectează în mod inevitabil cu sfera sectorului neguvernamental cel puțin în spațiul generic al pieței, al societății sau la nivelul de conducere al entităților ce activează în acest domeniu. Cu toții ne dorim ca sfera cultural-socială (de orice fel și la toate nivelurile) să fie una cât mai reușită pentru că în esență ea este relevantă dacă o înțelegem ca unitate de măsură a umanității noastre. Suntem ceea ce suntem urmare a contextului în care trăim (a familiei în care ne-am născut, a învățământului pe care l-am urmat, a limbii pe care o vorbim, a obiceiurilor și tradițiilor asumate, a relațiilor interumane etc.) în societate și sub semnul culturii. Ținta finală a managementului, indiferent de sfera aplicabilității sale, este succesul efectiv și reușita eficientă a activității. ONG-urile la fel ca toate celelalte entități mai mult sau mai puțin organizate din piață au



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

nevoie de un „șablon” (funcțiile managementului: previzionare-planificare, comandă-organizare, coordonare-conducere, control-evaluare) de administrare, pentru că sunt și funcționează în linii mari, la fel ca toate celelalte structuri organizate. Cu toate că este o știință² și o profesie tânără, putem intui că ceea ce presupune managementul în forma și esența lui a existat aparent dintotdeauna. Mai exact din momentul în care omul a început să-și organizeze propria activitate, a grupului, a colectivității, și mai mult, a început să gândească scopuri, obiective și modalități de atingere a acestora. În esență conceptul s-a născut practic dintr-o necesitate a individului, a grupului, a colectivității și mai târziu a întreprinderii și a societății în ansamblul ei. O necesitate care cuprinde o serie de elemente ce țin de: planificare, organizare, conducere, evaluare – adică de o **funcționare efectivă și eficientă**. Reținem faptul că nici o organizație nu poate funcționa fără resursa umană care este decisivă în acest sens. Studiile din domeniul psihologiei ne arată spre exemplu că indivizii sau grupurile care beneficiază de conducere/leadership și sunt organizate, atât în general dar mai ales în situații excepționale – limită sau competiții –, prezintă o mai mare eficacitate și economie de timp, resurse și energie decât indivizii sau grupurile care nu prezintă structuri de conducere și organizare.

Managementul ca activitate practică reprezintă un complex de acțiuni desfășurate cu scopul de a asigura funcționalitatea normală, eficiența a colectivităților umane organizate (ONG-uri, întreprinderi economice, organizații politice, unități de învățământ etc.) în ansamblul lor, cât și a fiecărei verigi structurale componente.³

„În junglă nu este democrație – liderul decide, ceilalți îl urmează”. Orice activitate de conducere a unui grup de indivizi presupune lider (conducător, manager) care etalează anumite calități și aptitudini native sau dobândite ca urmare a experienței acumulate pe parcursul exercitării statutului câștigat de lider. Leadership înseamnă în primul rând conducere (în sens de activitate de conducere), dar în același timp și capacitatea, abilitatea de a conduce, în cazul nostru o echipă sau un grup de voluntari o comunitate sau un ONG, angrenate într-o activitate socială. „Leadership-ul este o relație reciprocă între cei care aleg să conducă și cei care aleg să îi urmeze”⁴.

În concluzie, activitatea de management este un element esențial ce asigură echilibrul în cadrul societății și trebuie privită ca o funcție obiectiv necesară a existenței și evoluției societății omenești.

² Cf. J.J. Serven Scriber considera că „managementul este cea mai nouă dintre științe și cea mai veche dintre arte”.

³ V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, *Management general*, Ed. Actami, București, 2001, p. 8.

⁴ V. James Kouzes and Barry Posner. *Credibility: How leaders Gain it and Lose it – Why people Demand it*. Jossey-Bass, March, 1997.



Conceptul de echipă în vom înțelege aici ca fiind un grup relativ mic de oameni (coordonați de un lider) ce prezintă aptitudini complementare și care lucrează împreună pentru a realiza un scop comun, având o responsabilitate comună și asumată pentru îndeplinirea acestuia.

Găsirea unei definiții unanim acceptate pentru sectorul nonprofit sau cel de-al treilea sector este însă o sarcină complexă. Considerăm însă că definiția cea mai completă a fost formulată în anul 1992 de către Lester Salmon și Helmut Anheier în lucrarea lor intitulată „Social Origins of Civil Society”. Ei au stabilit șapte criterii care în opinia lor caracterizează sectorul nonprofit. Acestea sunt: 1. instituționalizarea; 2. separarea de stat; 3. non-distribuția profitului; 4. autonomia; 5. voluntariatul; 6. nemisionarismul religios; 7. apolitismul.

Un alt termen ce trebuie definit încă din capul locului este cel de *societate civilă* care în viziunea lui Jean Cohen și Andrew Arato însumează trei trăsături definitorii. În primul rând, societatea civilă trebuie să se ancoreze cu totul în sfera publică, separându-se astfel atât de sectorul privat, cât și de instituțiile politice. În această privință, unii analiști consideră partidele politice cu orientare și ideologie pluralist democratică o forță importantă în construirea și menținerea societății civile. Cu toate acestea, în concepția lui Cohen și Arato, aceste organizații tind, în cele din urmă, să obțină putere pentru ele însele și pentru reprezentanții lor, situându-le astfel împotriva intereselor împărtășite și negociate prin intermediul instituțiilor specifice societății civile.

O a doua trăsătură evidențiată de această definiție este reprezentată de tendința de instituționalizare a acțiunilor care contribuie la construirea și menținerea societății civile. Altfel spus, nu este suficientă o simplă dezaprobare individuală a practicilor și politicilor guvernamentale, chiar dacă aceasta este exprimată în public. Această opoziție trebuie exprimată de către o organizație care are o structură bine definită, ce-i permite coordonarea activităților și stabilirea de interacțiuni cu alte organizații sociale, având scopuri și obiective în concordanță cu activitățile desfășurate.

În ultimul rând, cu toate că opțiunea pluralistă nu este o condiție sine qua non pentru instituțiile care participă la crearea societății civile, ele încetează să mai participe la acest proces atunci când depășesc cadrul legal al dialogului public în statul de drept.

Lumea în care trăim este complexă și diversă, iar acest lucru poate fi tradus în faptul că avem acces, zilnic, atât în organizații, cât și în afara acestora, la un număr foarte mare de interacțiuni cu persoane care pot să fie foarte diferite de noi înșine. Conceptul de diversitate îl înțelegem cel mai adesea cu referirea la spațiul cultural și social în care ne desfășurăm cu toții activitatea. Cultivarea respectului pentru diversitatea de orice fel (socială, culturală, politică, religioasă etc.) presupune o atitudine deschisă și flexibilă prin care să ne educăm pe noi și pe ceilalți în spiritul aprecierii



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

diversității și nu al blamării ei. În acest sens, prin (auto)educarea noastră și a celorlalți, căutăm să schimbăm comportamentele și atitudinile față de diferite grupuri vulnerabile ce pot să fie discriminate ca urmare a stereotipurilor și prejudecăților de tot felul. Sensul expresiei „diversitatea culturală” îl vom înțelege aici ca fiind tot ceea ce caracterizează anumite comunități mai mult sau mai puțin numeroase, ce se disting de alte comunități cu care stabilesc sau nu raporturi ce pot să fie analizate. Această perspectivă se susține dacă ținem seama de sensul cu care este adesea investit termenul de cultură „un ansamblu legat de moduri de a gândi, de a simți și de a acționa, mai mult sau mai puțin formalizate, care, fiind însușite și împărtășite de către o pluralitate de persoane, servesc, într-un mod obiectiv și simbolic în același timp, la constituirea acestor persoane într-o colectivitate particulară distinctă.”⁵ Diversitatea culturală există atât în diferite societăți, cât și în interiorul acestora. Colectivitățile/societățile umane diferă atât sub aspectul material, cât și sub aspect spiritual. Comparând lucrurile simple, ca locuința, stilul de viață, modul de comunicare, nivelul de educație etc. putem observa cu ușurință diversitatea acestora, iar comparând normele care definesc un comportament adecvat, vom observa existența acelorași diferențe. Diversitatea se referă așadar la statutul de a fi diferit și cuprinde toate aspectele care fac indivizii sau comunitățile să difere unii/unele de alții/altele. Iată câteva aspecte relevante pentru susținerea acestui concept: genul, vârsta, etnia, rasă, orientare sexuală, statut familial, stare civilă, obiceiuri, religie, afiliere, nivelul de educație, pregătire profesională, competențe și abilități, nevoi și stil, nivel de venit etc.

Conceptul de discriminare poate să fie înțeles pe de o parte ca fiind o diferența de tratament aplicată la două sau mai multe persoane aflate în situații identice sau comparabile ori dimpotrivă tratarea identică a unor persoane aflate în situații diferite atâta timp cât un asemenea tratament nu are nici o justificare obiectivă. De regulă, în esența sa conceptul presupune orice deosebire, excludere, restricții sau preferință pe baza unor criterii subiective. Iar pe de altă parte conceptul poate să fie înțeles ca opus al echității. Altfel spus, este vorba despre practica ilegală de a trata mai puțin favorabil unii indivizi în comparație cu alții pe motive nejustificate cum sunt cele de etnie, rasă, sex, religie etc.

⁵ Rocher Guy, *Introduction à la sociologie générale*, t. III, Editura HMH, Toronto, 1968, p. 111.



3. Elemente de management în Organizațiile Neguvernamentale

Obiective specifice:

- O1**-Dezvoltarea capacității de înțelegere a managementului specific sectorului neguvernamental ce activează în domeniul educațional și de tineret;
- O2**-Înțelegerea rolului și locului pe care-l ocupă organizațiile neguvernamentale în combaterea discriminării etnice și promovarea egalității de șanse;
- O3**-Descrierea funcțiilor managementului în organizațiile neguvernamentale făcând apel la modalitățile de planificare, organizare, coordonare, motivare și evaluare;
- O4**-Cunoașterea principiilor generale ale managementului și specificitatea aplicării acestora în organizațiile neguvernamentale;
- O5**-Descoperirea principalelor obstacole care pot să apară în practica managementului diversității;

Pornind de la următoarele două premise: 1. „Omul prin natura lui este o ființă socială.” și 2. „Nici o organizație nu poate funcționa fără contribuția esențială și creativă a oamenilor”, în cadrul acestei unități tematice vom discuta despre diversitate și diferențele dintre oameni, pentru a conștientiza și valoriza în mod egal atât diferențele de gen, cât și diferențele etnoculturale.

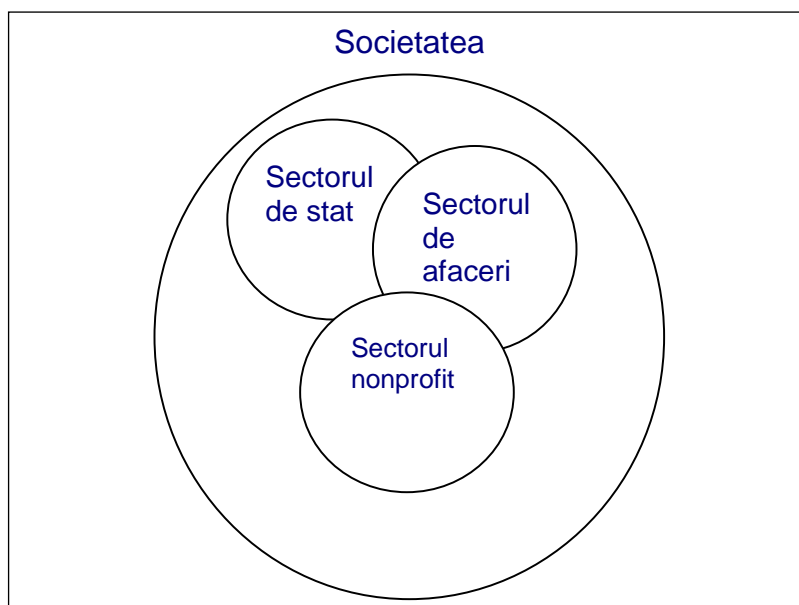
De cele mai multe ori omul își desfășoară activitatea în colectiv unde este nevoit să coopereze cu alții pentru satisfacerea nevoilor materiale și spirituale ale lui sau ale colectivului din care face parte. Activitatea în colectivități umane organizate presupune așa cum am văzut previzionare, planificare, organizare, îndrumare, dirijare, coordonare, motivare-antrenare și control-evaluare din partea conducătorului, denumit generic manager, lider, șef pentru a putea obține rezultate maxime cu cheltuieli minime. În cadrul colectivului, fiecare individ ocupă un anumit loc, joacă un rol, are un statut social asumat sau nu dar bine definit și ca urmare el trebuie să aibă un comportament corespunzător, care să-i fie favorabil atât lui, cât și colectivului. Astfel spus, ca membrul al unui colectiv în particular, al societății în general, fiecare om este dependent de activitatea și comportamentul celorlalți. De aceea, este foarte important, ca fiecare să cunoască, să înțeleagă și să se comporte în așa fel încât interesele lui individuale să se îmbine armonios cu cele ale grupului și cu cele generale, fără să se ajungă la diferențe de gen sau etnoculturale. Pentru aceasta, oamenii au nevoie de cunoștințe și deprinderi care să-i învețe să se comporte normal și rațional, mai

ales în calitate de conducători sau lideri, iar știința managementului îi ajută efectiv și în mod eficient în acest sens.

3.1 Funcțiile manageriale ale unei organizații

Încă din capul locului considerăm că e oportun să ne aplecăm puțin atenția asupra funcției sau funcțiilor pe care le îndeplinește sectorul nonprofit în rândul societății, pentru că acesta este contextul în care se încadrează cel mai adecvat un ONG. Pentru a stabili funcția sectorului nonprofit este bine să pornim de la ideea deja acceptată a delimitării societății. Din acest punct de vedere pot fi delimitate trei sectoare: sectorul de stat, sectorul „profit” (economic – privat) și sectorul nonprofit. În mod evident cele trei sectoare se află într-o relație care ar trebui să fie fundamentată pe principiul parteneriatului.

În cadrul sistemului sectorul nonprofit are două funcții principale. Prima funcție ar fi cea de prevenire și de corecție, care încearcă să prevină și să corecteze eventuale probleme, lipsuri în funcționarea sectorului de stat și cel de afaceri. O a doua funcție este cea de dezvoltare, care ajută la dezvoltarea societății civile, a societății în general prin apărarea valorilor civile, prin întărirea colaborării și prin crearea cadrului activităților comune. Dacă acceptăm cele două funcții – atunci în concordanța cu terminologia folosită în managementul ONG-urilor – acestea pot fi considerate chiar menirea sectorului non-profit, iar rezultatele obținute de sectorul civil pot fi evaluate în funcție de aceasta.





3.2 Principiile generale ale managementului

Știința managementului se fundamentează pe un set de principii în funcție de care se concepe și se modelează managementul organizațiilor și comportamentul managerilor.

Baza analizei proceselor și relațiilor de conducere, știința conducerii sintetizează și formulează legile ce guvernează activitatea de management, pe care Fr. W. Taylor le-a denumit principii. Ele exprimă coordonatele esențiale ale proiectării și desfășurării activității de conducere și trebuie privite ca niște exigențe ce se interconstruiesc și modelează în funcție de:

- tipul organizației;
- caracteristicile concrete ale organizației;
- problemele ce trebuie rezolvate în cadrul acestora.

Principiile managementului organizației formează un sistem pe baza căruia se concepe și se modelează în primul rând comportamentul conducătorilor, dar și al celor conduși, de aceea trebuie respectate de către aceștia pentru obținerea de rezultate cât mai bune. Așadar, în funcție de sfera de acțiune, distingem principii: generale (ce reprezintă fundamentele teoretice ale managementului științific) și specifice (diferitelor componente ale sistemului de management al oricărei organizații).

Din multitudinea principiilor generale ale managementului amintim:

1. **principiul creșterii eficienței**, - presupune ca în cadrul fiecărei organizații să se obțină efecte (rezultate) maxime cu eforturi (cheltuieli) minime. Acesta este scopul activității de conducere inteligentă, finalitatea acesteia și rațiunea de a fi.

2. **principiul gestiunii economice** - potrivit căruia, conducerea organizației trebuie să asigure gospodărirea resurselor de care dispun în așa fel încât, din veniturile obținute să se recupereze cheltuielile.

3. **principiul unității conducerii și răspunderii** - conform căruia fiecare conducător are stabilitate cu precizie atribuțiile, responsabilitățile și competențele. Respectarea acestui principiu asigură ordinea și disciplina, dacă fiecare subordonat înțelege că are un singur șef de la care primește dispoziții și față de care răspunde pentru îndeplinirea lor;

4. **principiul competenței profesionale și motivării angajaților** - cere ca pe fiecare treaptă ierarhică să se afle cei mai competenți oameni (omul potrivit la locul potrivit), iar fiecare angajat să



fie stimulat pe baza unor criterii clar stabilite (rezultate, pregătire, experiență) să obțină o productivitate cât mai mare.

5. **principiul flexibilității** - impune ca fiecare sistem de conducere să fie astfel conceput încât să se poată adapta rapid la schimbările ce au loc în mediul de afaceri.

6. **principiul managementului participativ** - presupune implicarea personalului organizației atât la adoptarea obiectivelor cât și la îndeplinirea lor, prin transpunerea în practică a deciziilor.

Respectarea acestor condiții și stabilirea pe baza lor a metodelor și instrumentelor adecvate fiecărei organizații, în fiecare etapă a evoluției sale, asigură premiza succesului.

3.3 Misiunea și viziunea organizației nonguvernamentale

Este imposibil de conceput succesul unei organizații în absența unei viziuni care să ajungă să fie asumată de grup. Puține forțe din cadrul grupurilor umane sunt la fel de puternice precum o viziune împărtășită. Important într-o organizație este ca viziunea să devină cu adevărat împărtășită de tot membrii ei – transformând astfel diversitatea într-o identitate comună, toți împărtășind aceeași viziune. Însușirea unei viziuni cere mult curaj, dar ea trebuie realizată într-un mod firesc, astfel încât oamenii să nici nu conștientizeze proporțiile și mărimea acestui curaj.

Practicarea managementului diversității presupune pe lângă viziune și o misiune concretă pentru organizațiile nonguvernamentale. Misiunea sintetizează rațiunea de a fi a unei organizații de orice fel și detaliază viziunea acesteia. Ea determină evoluția acesteia în sensul transformării viziunii în realitate. Deci, exprimarea viziunii și a celor ce participă la implementarea ei, în legătură cu ceea ce trebuie să facă firma pe termen lung reprezintă, în sensul cel mai larg, misiunea organizației.

Viziunea unei organizații nonguvernamentale reprezintă o stare, o situație ideală proiectată în viitor și care configurează o posibilă și de dorit activitate a ONG-ului. Ea presupune o gândire dinamică și capabilă care să evalueze pe termen lung șansele de reușită ale organizației. De cele mai multe ori, viziunea unei organizații redă, în linii mari, modul în care fondatorul sau fondatorii și-au imaginat acțiunea, evoluția și dezvoltarea (adică locul ei în piață – în societate). Deși de multe ori între viziunea creatorilor/fondatorilor și evoluția ulterioară a ONG-ului există numeroase abateri, de aceea considerăm că definirea viziunii reprezintă o condiție obligatorie a implementării și dezvoltării activității oricărei organizații nonprofit.

În condițiile unui mediu caracterizat de volatilitate crescută și schimbări numeroase, în lipsa unei viziuni bine definite, evoluția viitoare a organizației este nesigură. Putem spune că, succesul sau

chiar perpetuarea activității unei organizații care operează într-un mediu dinamic este rezultatul formulării și a punerii în practică a viziunii fondatorilor. Formularea viziunii ONG-ului trebuie să se bazeze pe o serie de elemente care să îi asigure succesul și credibilitatea. Astfel, starea, situația ideală care se proiectează în viitor trebuie să fie înrădăcinată în prezentul organizației, iar fondatorii, membrii și voluntarii ei trebuie să conștientizeze dificultățile și pericolele la care este supusă organizația. Totodată, viziunea creată trebuie să genereze o atitudine de încredere în viitor și în posibilitățile ONG-ului de a acționa și de a se dezvolta în sensul transformării viziunii propuse în fapte, stimulând participarea eficientă și creativă a întregii echipe. De regulă viziunea și implementarea ei, adică misiunea, definesc organizația și trebuie să răspundă clar la câteva întrebări: Cine suntem și în ce scop ne constituim ca grup? Ce viziune avem? Ce misiune ne asumăm? Cum ne vom îndeplini misiunea? etc.

Iată trei exemple de viziune/misiune:

1. „Viziunea noastră este de a crea o viață de zi cu zi mai bună pentru cât mai mulți oameni.”;
2. „Noi credem că toți cetățenii sunt egali în fața legii și a autorităților publice, fără deosebire.”;
3. „Vrem să contribuim la întărirea capacității manageriale a ONG-urilor susținând dezvoltarea durabilă.”

Odată ce un ONG are o misiune clar și bine definită este necesar ca aceasta misiune inițială să fie periodic revizuită iar dacă este cazul să fie schimbată. Misiunea este motivul care justifică din punct de vedere economic, social activitatea respectivului ONG. Acest proces de revizuire a misiunii ar trebui să clarifice pentru ONG care sunt pericolele, oportunitățile pe o perioadă de câțiva ani.

De regulă în această etapă se răspunde la următoarele întrebări:

1. cine suntem noi ca ONG?
2. ce ne distinge, ce ne apropie de alții?
3. care sunt condițiile socio-politice în care existăm ca ONG?
4. căror nevoi și căror grupuri ne adresăm?
5. contextul socio-politic și nevoile la care încercăm să răspundem justifică existența socială a ONG?
6. cum am identificat existența unor probleme în spațiul social și cum ne propunem să le rezolvăm?
7. care sunt valorile și cultura ONG?
8. care sunt aspectele care ne fac unici?

Obiectivele propuse în misiune sunt destul de generale, astfel încât ONG să nu fie obligată să și le schimbe anual.



3.4 Egalitatea de șanse și managementul diversității

„Ca indivizi care trăiesc într-o lume socială, procesăm zilnic informație de natură socială. De la culoarea pielii celorlalți până la trăsăturile feței, de la preferințele vestimentare până la opiniile politice, navigăm prin nenumărate informații sociale, le organizăm și le dăm sens. Deși putem fi foarte rapizi și eficienți în modul nostru de procesare a datelor, cercetătorii din domeniul psihologiei au demonstrat că facem frecvent greșeli și promovăm inadvertențe prin modul nostru de gândire despre ceilalți oameni și despre lumea noastră socială.”⁶

După cum am mai spus lumea în care trăim este complexă și diversă, iar acest lucru poate fi tradus în faptul că avem acces, zilnic, atât în organizații, cât și în afara acestora, la un număr foarte mare de interacțiuni cu persoane care pot să fie foarte diferite de noi înșine. Diversitatea (în societate, la școală, la locul de muncă etc.) se referă la statutul de a fi diferit și cuprinde toate aspectele în care oamenii diferă unii de alții. Aceste aspecte includ caracteristici personale vizibile, precum genul, vârsta, etnia, dar și caracteristici personale mai puțin vizibile, precum competențele, nevoile și stilul de lucru.

În literatura de specialitate există un model – *Modelul celor patru straturi* – care ilustrează multistratificat aspectele care ne fac diferiți, pornind de la personalitatea noastră ca punct central și de la aspecte interne precum genul, etnia, rasa, vârsta, orientarea sexuală, abilitățile fizice etc. și mergând până la componente externe și organizaționale, care contribuie la adâncirea acestor diferențe. (V. Anexa -1-).

La școală, la locul de muncă și așa mai departe, oamenii aduc cu ei o multitudine de istorii personale, credințe și valori, stiluri de lucru și modalități de comunicare, preferințe și nevoi. Adesea, pentru organizații, atât pentru cele publice, cât și pentru cele private, este dificil să gestioneze realitatea unui context intern mult mai divers și, în acest sens, să adopte norme și practici adecvate, proactive, care să susțină integrarea și performanța tuturor angajaților, să transmită mesaje în favoarea importanței și capitalizării diferențelor, să formalizeze poziția în acest domeniu prin intermediul unor prevederi clare și directe introduse în regulamente interne și în coduri de conduită.

⁶ Blaine, B, 2008, *Understanding the Psychology of Diversity*, Sage Publications Ltd, p. 15



Chiar dacă diversitatea este din ce în ce mai prezentă în societate, multe dintre diferențele existente la nivel social continuă să fie asociate cu inegalitate și dezavantaj. În acest context, managementul diversității reprezintă o soluție, pentru că:

- măsurile luate în implementarea acestui proces permit egalitate reală de tratament în domeniul muncii pentru toate persoanele, aceasta semnificând atât lupta împotriva discriminării, cât și promovarea egalității de șanse;
- promovează și încurajează nevoile și abilitățile individuale ale angajaților și le transformă în valoare adăugată pentru organizație, la nivelul capitalului uman;
- arată cum pot fi sporite oportunitățile pe care fiecare angajat le are pentru a crește potențialul propriu și contribuția sa la performanța organizației;
- furnizează soluții pentru gestionarea adecvată a diferențelor, aceasta conducând la un mediu organizațional pozitiv, în care fiecare angajat se simte valoros și valorizat, simte că talentul său este utilizat la maximum în atingerea obiectivelor organizației.

A valoriza și a gestiona diversitatea în mod real într-un ONG, în viața de zi cu zi, și a trece de la angajament principial la planuri de acțiune, implementare și monitorizare reprezintă un proces tehnic și complex, care poate fi realizat în mod consistent numai cu suport și angajament din partea managementului și prin comunicare constantă a acestui angajament în organizație.

3.5. Rolul și importanța ONG-urilor în combaterea discriminării

Este important de subliniat faptul că ONG-urile joacă un rol deosebit de semnificativ în a face înțelese și în a impune politica și legislația anti-discriminare pe teren. Acestea au un rol esențial în a reprezenta și a apăra pe cei reprezentați și, de asemenea, în a crește gradul de conștientizare a victimelor și a potențialelor victime ale discriminării, care de prea multe ori nu își cunosc drepturile, dar și a publicului larg.

Sectorul ONG are nevoie să evalueze atent relația pe termen lung cu administrația centrală și locală. Cooperarea cu autoritățile locale reprezintă o dimensiune importantă pentru agenda ONG-urilor atât la nivel local (în termeni de activități comune), cât și național (în termen de stabilire a cadrului efectiv pentru dialog și parteneriat la nivel local). Principalele obstacole în calea dezvoltării unor relații consistente între autoritățile locale și ONG-uri sunt determinate de trei factori.

Mai întâi, trebuie remarcat că rolul ONG-urilor nu este totdeauna cunoscut de aleșii locali. În general, ONG-urile sunt sprijinite numai dacă activitățile lor se integrează în strategiile de dezvoltare



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

locală, rareori elaborate prin consultarea acestora. Reprezentanții locali pentru relația cu ONG-urile au limite determinate de timp disponibil pentru ONG-uri. Este întâlnită adesea o lipsă generalizată de înțelegere sau implicare la nivel instituțional intern din partea autorităților competente, apte să pună în vigoare prevederile legale necesare implementării cooperării dintre ONG-uri și autoritățile locale. În al doilea rând din cauza procesului lent de descentralizare autoritățile locale au puteri și fonduri limitate. În al treilea rând se constată un nivel scăzut de dezvoltare a abilităților personalului de la nivelul administrației locale care este expus într-o măsură mai mică la noi modalități de gândire și organizare a muncii comparativ cu cel al ONG-urilor. Propunem în continuare câteva sugestii pentru îmbunătățirea relațiilor dintre autoritățile locale și ONG-uri:

- introducerea unor programe speciale de familiarizare a autorităților locale cu noile prevederi legale;
- folosirea prevederilor din cadrul procesului de aderare la U.E. care pun accent pe stimularea cooperării dintre ONG-uri și autoritățile locale;
- dezvoltarea abilităților, atitudinilor și practicilor funcționarilor publici în dezvoltarea și managementul proiectelor, a cooperării și strângerii intersectoriale de fonduri;
- desfășurarea de activități în rețele prin combinarea programelor de instruire cu cele de dezvoltare a capacităților instituționale.

Ca instrumente ale societății civile în lupta împotriva discriminării ONG-urile îndeplinesc mai multe roluri dintre care amintim:

1. Asigurarea mijloacelor pentru exprimarea și rezolvarea directă a nevoilor persoanelor discriminate;
2. Promovarea diversității și egalității în societate;
3. Sprijinirea persoanelor discriminate în procesul accesului în justiție;
4. Stabilirea mecanismelor de influențare a procesului de luare a deciziilor;
5. Promovarea și facilitarea includerii non-discriminării și tratamentului egal în adoptarea legilor și politicilor publice și menținerea problematicii pe agenda politică, prin oferirea de consiliere competentă, bazată pe cercetări și expertiza proprie;
6. Motivarea autorităților și a corporațiilor în acțiunea împotriva discriminării;
7. Monitorizarea, colectarea de date și denunțarea cazurilor de discriminare. ONG-urile pot acționa ca un “câine de pază” vigilent, atrăgând atenția acolo unde guvernul și/sau companiile sunt implicate în politici, practici și acțiuni discriminatorii sau nu se achită de obligațiile proprii privind combaterea discriminării sau acolo unde acestea au nevoie să-și îmbunătățească performanța.



Pentru a-și îndeplini acest rol, ONG-urile trebuie să folosească instrumente cum sunt lobby-ul, negocierea, rețele și alianțe, expertize, instruire/formare și consultanță, strângere de fonduri, consiliere și reprezentare în justiție etc.;

8. Trimiterea către structurile naționale și internaționale de informații vitale și sigure pe care acestea să le folosească în examinarea situației la nivel național privind discriminarea;
9. Acționarea, când este cazul, în parteneriat cu autoritățile, pentru a atinge scopuri și obiective comune;
10. Acționarea, când este cazul, împotriva autorităților, dacă acestea promovează politici contrare obiectivelor privind egalitatea și nediscriminarea.

Ce avantaje au ONG-urile?

- se mobilizează și inițiază schimbarea rapid, comparativ cu structurile instituționale publice
- resurse diversificate (umane, materiale, expertiză)
- oferă servicii educaționale specializate și formatori instruiți

De ce are nevoie un ONG pt a-și îndeplini rolul?

- Resurse umane
- Abilități
- Cunoștințe
- Expertiză
- Deschidere (față de membrii proprii și față de public)
- Transparență
- Spirit de colaborare (cu alte ONG-uri care operează în arii adiacente, precum și cu alte instituții)
- Responsabilitate
- Finanțare
- Atitudini nediscriminatorii în interiorul propriei organizații

Este indicat ca ONG-urile să evalueze abilitățile personalului din cadrul organizației, pentru a stabili ce aptitudini să își dezvolte pentru a atinge obiectivele organizației privind combaterea discriminării.

Abilități necesare membrilor ONG-urilor (nu toate sunt necesare tuturor ONG-urilor):

- juridice
- de mediere
- de consiliere
- de predare/formare



- dezvoltare de relații interpersonale
- comunicare/relații publice
- lingvistice (pentru a dezvolta relații internaționale și a se informa din surse internaționale)
- de marketing
- de strângere de fonduri
- de IT
- experiență de lucru cu media
- familiarizare cu procesul politic

Dacă ONG-urile nu au aceste abilități pot să:

- recruteze noi angajați;
- recruteze voluntari cu abilitățile necesare;
- folosească contactele cu alte ONG-uri pentru instruire, asistență, schimb de experiență;
- abordeze finanțatori care alocă fonduri pentru dezvoltare organizațională prin creșterea expertizei și capacității personalului organizației.



4. Elemente de leadership și management al echipei

Obiective specifice:

- O1**-Explicarea diferențelor dintre manageri și lideri;
- O2**-Descrierea caracteristicilor de bază ale liderilor și importanța inteligenței emoționale în succesul acestora;
- O3**-Conștientizarea importanței leadershipului și modului cum acesta afectează comportamentul, relațiile umane și performanța echipei/organizației;
- O4**-Recunoașterea importanței resursei umane și a echipei ca factor de progres al organizației guvernamentale;
- O5**-Înțelegerea rolului de lider și dobândirea necesarului de cunoștințe elementare pentru lucrul în echipă, comunicare, negociere, rezolvare de probleme și gestionarea situațiilor dificile.

Experiența ne arată, că fiecare dintre noi ne aflăm toată viața în postura de condus (a activității noastre și/sau a altora) și ca urmare este important ce atitudine avem, pentru evoluția noastră în viitor. Este cât se poate de evident faptul că mai devreme sau mai târziu, fiecare aspirăm să devenim conducător și pentru asta trebuie să ne pregătim. Un bun conducător trebuie să dispună de o serie de calități, aptitudini și deprinderi, unele native, dar multe dintre ele dobândite prin instrucție și educație de-a lungul anilor. Chiar și aptitudinile cu care ne naștem trebuie să fie dezvoltate, șlefuite, dublate de cunoștințe inclusiv în domenii adiacente, complementare conducerii. Dorința omului de a deveni conducător este firească, deoarece statutul de „manager” sau cel de „leader” la orice nivel, înseamnă recunoașterea profesională, un statut social aparte față de ceilalți membri ai colectivului. Totul în jurul nostru evoluează (noi ca indivizi, grupul, organizația, colectivitatea, comunitatea și nu în ultimul rând societatea în ansamblul ei) iar evoluția presupune și schimbare. Cine nu reușește să se adapteze riscă să rămână în urmă. Schimbarea solicită leadership.

Managementul într-un sens larg se referă la control dar schimbările și oportunitățile cu care care ne confruntăm sunt prea profunde și prea rapide pentru a putea fi controlate. În timp ce urmăresc atingerea obiectivelor pe termen lung organizațiile trebuie să fie în același timp și foarte flexibile. Este nevoie de o viziune pentru viitor și strategii de a realizarea acestora. Atunci când se definesc însă viziuni, ONG-urile trebuie să fie, de asemenea, foarte specifice cu privire la termenele de îndeplinire a lor. Teoria și experiența practică ne arată că de regulă managerii tind să aibă



abordarea reactivă de tipul „prinde din urmă” în timp ce liderii tind să aibă o abordare proactivă „prinde-mă dacă poți”.

4.1. Management vs leadership

În ultima perioadă așteptările pentru un leadership inspirațional au crescut atât în ONG-uri, în politică cât și afaceri. Apare astfel ca necesară distincția între management și leadership. Conform lui Peter Mountfort și John Morris există patru mari cauze care determină necesitatea și cererea de conducere mai bună:

1. O creștere a ponderii schimbărilor cărora ONG-urile, companiile și antreprenorii trebuie să le facă față;
2. Așteptările din partea fiecărui individ de a fi mai implicat;
3. Creșterea ponderii proiectelor și în consecință a lucrului în echipă;
4. Impactul generat de unii dintre liderii de anvergură ai planetei.

Un studiu recent efectuat asupra directorilor executivi din industria britanică arată că principalele slăbiciuni ale acestora sunt legate de: dezvoltarea abilităților personalului, lucrul în echipă și gândire strategică. Această concluzie este interesantă pentru că așa cum vom vedea acestea sunt abilități de leadership mai degrabă decât abilități manageriale. Leadership-ul este de fapt legat în totalitate de o viziune strategică și construirea unei culturi în care atât persoanele fizice cât și echipele să poată prospera.

Ritmul accelerat de schimbare este puțin probabil să încetinească în perioada următoare, mai ales în contextual efectelor crizei economice. Schimbarea ar putea deveni de fapt singura constantă. Până de curând, rata de schimbare a fost „administrabilă”, solicitând în principal abilități de management.

Structurarea echipei în jurul proiectelor permite utilizarea mult mai flexibilă a forței de muncă. Persoanele fizice pot fi membri în mai multe echipe. Trebuie să devină o obișnuință pentru o persoană să fie un lider de proiect și un membru al echipei într-un altul. Acest lucru este o bună utilizare de competențe existente, dar necesită și o gamă mai largă de abilități de conducere disponibile. Echipa de conducere necesită abilități bine dezvoltate. Acest lucru nu este ușor, dar este esențial, deoarece liderul de proiect este, de asemenea operațional vorbind și un membru al echipei. Totul pare ușor când un grup lucrează bine și se înțelege de minune. Dar munca de echipă nu apare



din senin, ea se dezvoltă. Toată lumea cunoaște înțelesul „muncii de echipă”. Sau, cel puțin, credem că-l cunoaștem.

Productivitatea unei echipe este determinată în mare măsură de eficiența sa în rezolvarea problemelor. De asemenea, existența problemelor nu înseamnă neapărat că echipa nu va fi eficientă. Aceasta poate să pară la prima vedere o contradicție, totuși, nu prezența sau absența problemelor afectează productivitatea echipei. Pentru multă lume, cuvântul „conducere” se referă la faptul că o persoană dictează: ia deciziile și conduce singură grupul. Această perspectivă nu mai este de mult timp una corectă. În grupurile formate din mai mult de două sau trei persoane sunt prea multe funcții pe care ar trebui să le îndeplinească o singură persoană.

Leadership-ul este procesul care transformă managementul în artă. Totuși, există anumite dificultăți, când liderul nu are puterea formală și există posibilitatea conflictului dintre el și manager sau conducerea organizației respective. De aceea eficiența maximă a leadership-ului se atinge atunci când liderul îndeplinește și statutul de manager sau managerul are și calitățile necesare liderului. Diferențele dintre manager și lider trebuie înlocuite printr-o nouă paradigmă cea a liderului-manager, astfel încât conducatorul să nu mai fie un simplu administrator de resurse ci un lider preocupat de armonizarea așteptărilor grupului cu situațiile dictate de dinamica sarcinilor de îndeplinit, care să treacă de la modul de administrare tradițională la organizarea suplă în care oamenii reprezintă avuția cea mai de preț.

Leadershipul și managementul nu sunt identice, cu toate că cele două categorii sunt adesea folosite interschimbabil. Managementul acoperă o sferă mai largă ce include leadershipul, considerat adesea a fi o funcție a managementului. Leadership-ul reprezintă capacitatea de a determina oamenii să acționeze, în acest sens acesta se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor.

Managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificare, organizare și orientarea muncii către finalitate. Sunt persoane ce ocupă poziții manageriale și care nu sunt și lideri. Fie nu au abilități, fie nu pot realmente influența acțiunile altora. Există, de asemenea, lideri autentici care nu sunt manageri, așa numiții lideri informali.

MANAGER	LIDER
Controlează riscul	Își asumă riscuri
Este reactiv	Este proactiv
Caută și apoi urmează o direcție	Furnizează ceva în care să crezi

Impune, aplică regulile organizației	Schimbă regulile organizației
Coordonează și controlează efortul	Inspiră realizările, creațiile, rezultatele
Face lucrul (sarcina) bine	Face ceea ce trebuie (componenta etică)
Putere derivată din rolul formal	Putere derivată din rolul informal
Muncă de specialitate	Muncă de adaptare, modelare
Specialist în aspectele tehnice	Specialist în relațiile sociale
Atent la conținut	Atent la proces
Accent pe tehnici	Accent pe principii
Succes bazat pe predictibilitate	Succes bazat pe inovare și adaptare
Obiective	Viziune și valori
Planuri	Energie
Strategie de sus în jos	Leadership la toate nivelurile
Accent pe rezultate imediate	Accent pe rezultate pe termen lung
Liniar rațional, analitic	Intuitiv, vede în ansamblu
Efort și recompense individualizate	Efort și recompense de echipă
Managementul știe ce este mai bine	Doar împreună știm ce este mai bine
Succesul este succes personal	Succesul este succesul celorlalți
Potrivit doar pentru organizație	Potrivit pentru organizație în context social

4.2. Recrutarea și selecția resursei umane

Continuarea în condiții de eficiență sau succesul viitor la nivelul organizației depinde în bună măsură de alegerea și selectarea unor membrii care corespund din punct de vedere profesional scopurilor urmărite. Recrutarea personalului reprezintă un proces continuu prin care organizația atrage, în funcție de necesități, resursele de muncă neocupate existente pe piața muncii. Recrutarea ține seama de cunoștințele solicitanților în domeniu, de personalitatea și aptitudinile corespunzătoare nevoii de asigurare, în timp util, a categoriilor de oameni necesari realizării obiectivelor stabilite. Procesul de recrutare presupune atragerea de resurse umane neocupate.

În literatura de specialitate există o neconcordanță în ceea ce privește importanța etapelor de asigurare cu personal la nivelul organizației. Astfel, o serie de autori consideră succesiunea



etapelor: orientare profesională, selecție, recrutare, asigurând o mare importanță procesului de recrutare. Alți autori consideră, conform literaturii străine în domeniu, etapele procesului de asigurare cu personal, astfel: Recrutare >Selecție>Orientare profesională. Conform acestei concepții la care aderăm, după ce procesul de proiectare a postului a fost elaborat, se recrutează un număr considerabil de candidați, din care urmează să fie selecționați cei care corespund necesităților organizației și în timp util, ei vor fi orientați către diferite compartimente specifice scopurilor acesteia.

Ambele variante de recrutare fiind justificate, este important de știut că înainte de recrutare ori selecție, se realizează o planificare a necesarului de resurse umane. Planificarea se referă la stabilirea numărului de persoane, pe categorii profesionale în conformitate cu cerințele organizației în scopul ocupării posturilor devenite vacante, sau a posturilor pe care organizația dorește să le înființeze pe baza dezvoltării preconizate. Planificarea presupune o serie de elemente cum ar fi: trendul membrilor pe mai mulți ani (tendința de creștere sau de scădere); vânzările și producția viitoare; creșterea sau scăderea productivității, în condițiile în care dimensiunile companiei rămân constante. În cazul în care societatea capătă noi dimensiuni, se impune în mod obligatoriu recrutarea de noi oameni.

Selecția resurselor umane reprezintă procesul prin care se aleg cele mai bune persoane, în vederea ocupării unui loc de muncă. Selecția poate fi făcută în dublu sens: în vederea încadrării în muncă, sau în vederea avansării pe un post superior. Selecția profesională nu înseamnă numai verificarea prin examen psihologic în vederea ocupării unui post vacant, ea trebuie să se desfășoare pe toată perioada cât persoana activează în cadrul organizației. La început, este adevărat că prin selecție se realizează o bună repartizare a „omului potrivit la locul potrivit”, dar pe parcurs omul și organizația evoluează astfel încât, cu timpul, este posibil ca diagnosticul inițial să se infirme.

În literatura de specialitate se apreciază că în mod practic, ar exista mai multe tipuri de selecție a resurselor umane, după cum urmează:

a) selecția tip filtraj are în vedere aplicarea unor teste și proceduri prin care se rețin, dintr-un număr de candidați înscriși, numai cei care corespund foarte bine cerințelor impuse de ocuparea postului. Prin acest tip de selecție se urmărește o departajare între candidații admiși și cei respinși;

b) selecția în vederea orientării, îndrumării și formării profesionale a membrilor, presupune alegerea din rândul persoanelor recrutate, a acelor care sunt propuși pentru ocuparea unor posturi cu responsabilități superioare. Acest tip de selecție se utilizează atât în cazul promovării pe post, cât și în cazul angajării pentru prima dată în cadrul unei organizații.

c) selecția clasament are în vedere stabilirea unei concordanțe între oameni și profesie. În mod concret, se urmărește ca un grup de indivizi, să fie avuți în vedere pentru ocuparea posturilor constituite în viitor prin dezvoltarea organizației.

Prin extinderea activității cât și prin sporirea complexității operațiilor, o parte din membrii existenți vor fi examinați de managerii de resurse umane, în vederea preluării noilor responsabilități. Se pune problema unei redirectionări a personalului în funcție de necesitățile organizației. Demn de reținut este faptul că tipurile de selecție profesională se împart în două categorii, în funcție de testele la care sunt supuși. Astfel, prima categorie este selecția admis – respins, în care se încadrează tipul de teste filtraj; în a doua categorie – selecția multiplă, se încadrează selecția în vederea orientării, îndrumării și formării profesionale, cât și tipul de selecție clasament.

În ceea ce privește metodele aplicate în vederea selecției, acestea pot fi: convorbirea liberă cu subiectul; studiul c. v. – ului; metoda aprecierii de către șeful ierarhic; interviul biografic; testele psihologice și altele, în funcție de exigența examinatorului și de scopul urmărit prin selecție (admitere – respingere sau avansare). În concluzie selecția profesională este o activitate de alegere a celor mai buni indivizi în funcție de cerințele unei anumite profesii.

4.3. Importanța liderului în funcționarea eficientă a unei echipe

„Leadership-ul înseamnă viziune, încurajare, entuziasm, dragoste, energie, pasiune, obsesie, consecvență, utilizarea simbolurilor, a fi atent la prioritățile altora, drama adevărată (cauzată și de management), crearea eroilor la toate nivelurile, instruire, plimbări eficiente prin organizație și încă o grămadă de alte lucruri.”⁷

Realizările noastre depind de foarte multe ori de eforturile noastre de a coopera. Experiența ne arată importanța muncii de echipă în motivarea oamenilor. Munca de echipă poate duce la:

- (a) un rezultat mai bun,
- (b) o creativitate mai mare,
- (c) calitate mai bună a muncii,
- (d) un moral mai ridicat al membrilor.

Rezultatele unui efort de cooperare sunt deseori mai mari decât cele făcute separat de indivizi. Munca de echipă duce adesea la o decizie mai bună și la realizări mai mari.

⁷ Tom Peters, Nancy Austin, *A Passion for Excellence. The Leadership Difference*. London: Fontana; 1986. p. 5-6.



Am afirmat că prin echipă vom înțelege un grup relativ mic de oameni (coordonăți de un lider) ce prezintă aptitudini complementare și care lucrează împreună pentru a realiza un scop comun, având o responsabilitate comună și asumată pentru îndeplinirea acestuia. Ei bine, s-a convenit, în rândul cercetătorilor asupra faptului că, în crearea și menținerea unei echipe eficiente, un lider trebuie să asigure următoarele elemente:

- *Scop clar.* Fie că se numește viziune, scop sau sarcină a echipei, rațiunea fundamentală pentru existența unei echipe trebuie să fie clară, înțeleasă și acceptată de către toți cei implicați.
- *Fără formalități.* Mediul de lucru al echipei este neformal, relaxat, deschis și încurajator (ca în această etapă de dezvoltare a personalului).
- *Participare.* Există un nivel înalt de participare din partea membrilor (discuții și de interacțiune).
- *Comunicare deschisă.* Membrii echipei se simt liberi să discute deschis, atât sarcinile de serviciu, cât și relațiile dintre ei. Ei folosesc tehnicile de ascultare eficiente, știu cum să ofere și să primească feedback, au puține - sau nu au deloc - aspecte de ascuns și respectă dreptul fiecăruia de a se face auzit.
- *Conducere împărtășită.* Deși majoritatea echipelor au un fel de conducător formal, funcția de conducere se transmite între membrii echipei în funcție de situație, de nevoile echipei, de aptitudinile membrilor săi și de sarcina din acel moment prin abilitatea liderului formal de a utiliza un stil sau altul de management.
- *Decizii în consens.* Reprezintă un proces de luare a deciziilor importante, acolo unde există consens, dar nu neapărat în unanimitate. Deciziile sunt adoptate prin discuții deschise asupra ideilor venite din partea tuturor, prin evitarea votării și a compromisurilor ușoare.
- *Dezacorduri civilizate.* Echipele eficiente se confruntă cu dezacorduri și se așteaptă la ele. Acestea nu evită dezacordurile sau conflictele, nu le facilitează și nu le mușamalizează. Dar nici nu permit ca diferențele dintre membri să devină personale sau distructive.
- *Roluri și responsabilități clare.* Echipele eficiente au așteptări clare despre rolurile individuale și fiecare știe ce să aștepte de la alții. Când se trece la acțiune, se stabilesc sarcinile, se acceptă și se îndeplinesc corect și echitabil.
- *Diversitatea stilurilor:* Echipele eficiente au membri cu capacități și aptitudini diferite, care combinate, se completează reciproc. Unii pot fi buni la menținerea relațiilor în cadrul echipei, alții la menținerea pe direcția îndeplinirii sarcinilor de serviciu sau la luarea deciziilor și soluționarea problemelor.

- *Relații externe.* Echipa nu lucrează izolat de mediul său. Ea petrece mult timp dezvoltând relații cheie, mobilizând resurse și construind credibilitate, cu actorii cheie din cadrul organizației.
- *Auto-evaluare.* Membrii echipei își acordă, din când în când, răgaz pentru a examina modul cum lucrează împreună și folosesc informația pentru a-și îmbunătăți performanțele.

Capacitatea de a lucra bine împreună este fundamentală pentru succesul echipei și aceasta poate fi caracterizată în două moduri:

1. prin trăsături structurale, cum ar fi roluri, responsabilități și răspunderi bine definite, ori, canale clare de comunicare, înregistrare și documentare;
2. un climat de încredere între membrii echipei.

Încrederea este una dintre virtuțile importante ale oricărui lider. Este hârta de valoare care permite existența oricărei relații semnificative între oameni. Odată ruptă, nu este ușor de reparat, ba chiar poate fi definitiv pierdută. De regulă încrederea apare într-un climat care include patru elemente:

1. **Onestitatea** - integritate, fără minciuni, fără exagerări; - caracteristica principală așteptată de la un lider 88% conform studiului „The Leadership Challenge” - Cercetare Kouzes și Posner-;
2. **Deschiderea** - dorința de a împărtăși totul și receptivitate la informații, percepții, idei;
3. **Consecvența** - comportament și reacții previzibile;
4. **Respectul** – a trata oamenii cu demnitate și corectitudine.

Încrederea este atât de fragilă încât încălcarea oricăruia dintre aceste elemente - chiar și numai o dată - poate compromite grav relația cu ceilalți membri ai echipei. Odată ce o relație bazată pe încredere este trădată, apare un model previzibil de diminuare a încrederii. Din fericire, există și o parte bună a acestui aspect. Colaborarea înfloresce atunci când există un climat de încredere pentru următoarele motive: încrederea permite membrilor echipei să se mențină concentrați pe problemă, promovează comunicarea și coordonarea mai eficace, îmbunătățește calitatea rezultatelor colaborării, și conduce la compensații (de exemplu, un membru al echipei preia acțiunea când celălalt se împotmolește). Un climat de încredere și colaborare în echipă apare ca rezultat al implicării și autonomiei.

Productivitatea unei echipe se bazează pe capacitatea liderului de a trata eficient problemele inevitabile care apar. Deci, abilitatea de a rezolva bine problemele favorizează productivitatea, pe când lipsa primei o afectează pe cea de-a doua.

Problemele întâlnite de o echipă pot fi de două feluri: dificultăți în ceea ce privește sarcinile și dificultăți interpersonale. Dificultățile legate de sarcini sunt acelea determinate de natura sarcinii stabilite și adesea implică următoarele întrebări:

- Ne este tuturor clară natura exactă a sarcinii ?
- Suntem de acord în ceea ce privește sensul celor date ?
- Facem toți aceleași presupuneri ?
- Avem destule informații la dispoziție ?
- Termenul este rezonabil ?
- Avem la dispoziție toate resursele necesare ?

Dificultățile interpersonale sunt cele care apar din interacțiunea diferitelor tipuri de personalitate care încearcă să colaboreze și implică adesea următoarele întrebări:

- Putem să ne înțelegem unii ceilalți ideile ?
- Suntem deschiși față de idei noi ?
- În ce măsură putem tolera valori, credințe și puncte de vedere diferite ?
- Încurajăm împărtășirea perspectivelor noastre diferite ?
- Putem lucra bine în stiluri diferite ?
- Ritmul în care lucrăm este potrivit pentru toată lumea ?

Un bun lider trebuie să fie și un bun planificator:

Caracteristicile unui plan bun

- realist și în același timp motivant
- flexibil, astfel încât se poate adapta la schimbări venite din afară sau din interior
- structurat simplu, să înțeleagă oricine

Scopurile trebuie să fie: Posibil de atins; Credibile; Clare; Dorite

Scopurile conform principiului SMART:

- **S**imple (simple)
- **M**asurable (măsurabile)
- **A**chievable (ușor de asimilat)
- **R**ealistic (posibile)
- **T**ime (pot fi stabilite în timp)

4.4. Rolul liderului în rezolvarea problemelor

Pentru a fi eficient liderul trebuie să recunoască și să trateze atât problemele legate de sarcini cât și problemele interpersonale, sau invers, orice tip de probleme poate bloca productivitatea grupului dacă sunt ignorate sau tratate ineficient.

Diferențele interpersonale sunt inerente în orice echipă, de fapt echipele sunt așa de valoroase tocmai pentru că indivizii care le formează sunt diferiți. Experiența a arătat în diferite rânduri că o echipă care funcționează bine, în care membrii contribuie cu diferite puncte de vedere, ia decizii mai productive și mai creative decât o singură persoană sau decât mai multe persoane care lucrează separat și apoi își adună rezultatele. Întâlnirile deschise (*face to face*) ale echipei permit indivizilor să îmbogățească ideile celorlalți. Pe de altă parte, când echipele nu lucrează bine împreună pot apărea conflicte, întreruperi, diferențe insurmontabile și soluții imposibile pentru rezolvarea sarcinii trasate.

Liderii cei mai productivi sau eficienți nu sunt cei care nu au niciodată probleme, ci aceia care pot recunoaște și trata problemele pe măsură ce apar. Deci, identificarea și aducerea în discuție a problemelor legate de sarcina de îndeplinit sau a problemelor interpersonale și folosirea unor tehnici bune pentru rezolvarea acestor probleme fac întotdeauna parte din sarcinile echipei. Liderul poate ridica la maximum potențialele beneficii ale lucrului în echipă: sarcina este îndeplinită bine și indivizii se simt acceptați, incluși și capabili să își aducă o contribuție substanțială.

Liderii care vor rezolva bine problemele au câteva calități:

- **Empatia** – capacitatea de a-i asculta pe alții și de a-și da seama de poziția lor;
- **Respectul** pentru ceilalți și părerile lor;
- **Concretețe** – capacitatea de a lucra pe coordonatele „aici și acum.”
- **Caracter imediat** – capacitatea de a înțelege ce putem face acum;
- **Sinceritate** – a se implica emoțional, nu numai a trece prin acțiuni;
- **Capacitate de confruntare** – sinceritate și onestitate; capacitatea de a spune adevărul și de a-și manifesta interesul și grija pentru celălalt.

Pe lângă aceste calități, liderii care funcționează bine și-au dezvoltat de obicei abilitățile de a folosi un model de rezolvare a problemelor. Acest model constă într-o serie de etape.



4.5. Modele de rezolvare a problemelor și modele de decizie

1. **Definiți problema:** Această etapă conține definirea problemei, concentrarea asupra acesteia în vederea clarificării, recunoașterea diferitelor implicații, elaborarea pe marginea problemei etc. Este important să se evite presupunerea că problema este clară. Identificarea acestor probleme este de asemenea folositoare. La sfârșitul discuției decizia care trebuie luată trebuie rezumată într-o propoziție. O anchetă asupra problemei și organizarea unui grup mic pentru discuții pot facilita acest proces. Un exemplu în care aceasta etapă este ușor de trecut cu vederea este numirea unui comitet în fiecare an fără a trece în revistă scopul acestuia.
2. **Cercetați istoricul problemei:** Această etapă implică întrebări de genul: De cât timp există problema? Ce contribuie la această problemă? Cum au acționat? Perspectiva asupra istoricului problemei schimbă definiția problemei? Revizuirea proceselor verbale sau a altor documente sau discutarea cu persoanele care au fost implicate în acest aspect organizatoric pot fi utile. Această etapă este ușor de trecut cu vederea când problema este presantă și echipa este dornică să lucreze „într-adevăr” pentru găsirea unei soluții.
3. **Sugerați soluții alternative:** Scopul acestei etape este de a obține cât mai multe opțiuni sau alternative de la participanți. Brainstorming-ul (înregistrarea ideilor fără a le discuta) este folositor pentru obținerea unui număr mare de opțiuni. Echipele trec adesea peste această fază sau o prescurtează eliminând opțiunile care nu sunt fezabile prea repede sau entuziasmându-se în fața primelor sugestii. Este util să se acorde perioade de liniște, de lucru pe subgrupe și exprimarea liberă a tuturor ideilor.
4. **Cântăriți avantajele și dezavantajele soluțiilor propuse:** Acum se cercetează toate aspectele pozitive și negative ale fiecărei soluții și se iau în considerare fezabilitatea, relevanța față de problemă, posibilele efecte secundare, atitudinea membrilor și relația cost-beneficiu. Alte date adiționale pot fi utile în evaluarea deciziei. Dificultățile care apar pentru echipă la acest nivel pot fi generate de neatenția echipei față de probleme legate de întreținerea relațiilor sale dacă indivizii se angajează sau devin interesați de o opțiune anume și le exclud pe celelalte.
5. **Alegeți numai o opțiune din toate alternativele:** Această etapă constă în procesul propriu-zis de luare a deciziilor, alegând o variantă sau combinând niște alternative. Opțiunea selectată ar trebui să ofere cea mai bună soluție pentru problema definită. Selecția este de obicei făcută pe baza importanței și a valorii. Unele echipe trec printr-o fază de paralizie a analizei, explorând toate „dacă-

urile”, „și-urile”, și „dar-urile” în loc să acționeze. Alte echipe hotărăsc prea repede pe baza votului (decât să încerce să ajungă la un consens) sau pe baza prestigiului sau a influenței unei persoane. Echipele eficiente permit membrilor să își exprime părerile și sentimentele, să rezume discuțiile, să testeze consensul, și să aplice alte tehnici bune de luare a deciziilor.

6. **Planificați aplicarea deciziei:** Este important ca echipa să facă planuri detaliate pentru aplicarea deciziei care să cuprindă modul în care să se trateze implicațiile oricărei acțiuni propuse (care pot uneori determina echipa să se întoarcă la etapa luării deciziei și să își revizuiască decizia). Este util ca membrii echipei să împartă responsabilitatea pentru aplicarea deciziei. Iată câteva întrebări care apar: cine va face acest lucru? Cum se va realiza acest lucru? Când și pentru cât timp? Unde? Cine trebuie informat înainte de a acționa?

7. **Planificați evaluarea:** Înainte de a aplica soluția se poate planifica evaluarea. Stabiliți când se va întâlni grupul pentru a discuta ceea ce s-a întâmplat. Hotărâți ce metode de feedback se vor folosi și cum. Când vă veți întâlni veți dori să întrebați: Soluția aplicată a îmbunătățit situația sau a înrăutățit-o? Ce noi alegeri puteți face? A fost bună decizia? Ați anticipat consecințele? A coincis decizia cu valorile dumneavoastră? Dacă decizia nu a mers, tratați dezamăgirea și apoi treceți încă o dată prin toate etapele asigurându-vă că problema este corect definită. Dacă decizia a fost bună, sărbătoriți evenimentul și scrieți ce s-a făcut pentru a repeta la nevoie.

Liderii cei mai practici acceptă ca alți membri să-i ajute la menținerea echipei sau la motivarea indivizilor din cadrul grupului. Dar ce se întâmplă cu sarcina care trebuie îndeplinită? Și ce se întâmplă cu *luarea deciziilor și rezolvarea problemelor*? Pentru că acestea sunt activități cheie în ceea ce privește rezolvarea sarcinii.

Ca lideri v-ar fi de folos să știți care sunt opțiunile ce le aveți atunci când trebuie să luați decizii sau să rezolvați o problemă. În acest sens, teoria lui Tannenbaum – Schmidt v-ar putea fi de folos. Pentru a înțelege această teorie ar trebui să începem prin a discuta *factorii* ce trebuie luați în considerație pentru a decide ceea ce trebuie decis. Aceștia includ *situația*, mai ales variabile cum sunt timpul pe care îl aveți la dispoziție sau complexitatea problemei sau natura ei specială.

Astfel, modelul ne ajută să înțelegem de ce conducerea îmbracă mai multe forme în organizații care lucrează în mod caracteristic în situații de criză, organizații care prin definiție au foarte puțin timp la dispoziție și în care există dimensiunea viață-moarte, cum ar fi serviciile de urgență sau serviciile militare, liniile aeriene civile și echipele de teatru. Aici liderii sunt cei care iau deciziile și grupul este instruit să reacționeze prompt la acestea fără comentarii. Cercetări la locul accidentelor sau incendiilor din păduri, confirmă faptul că oamenii se așteaptă ca un singur om să

asigure o conducere fermă și hotărâtă. În procesul de luare a deciziilor trebuie de asemeni avute în vedere variabile de genul *organizație* (valori, tradiții) și *grup* (cunoștințe, experiență). Există pericolul inflexibilității liderului. Un lider de succes este acela care în majoritatea cazurilor reușește să stabilească în mod corect forțele ce determină care este cel mai potrivit comportament ce trebuie adoptat în fiecare situație și să acționeze în consecință. Fiind în același timp și perceptiv și flexibil, el are mai puține șanse să vadă în problemele de conducere o dilemă.

Au fost multe controverse în legătură cu „stilurile” legate de acest model. La început acestea erau denumite *autocratic*, *democratic* și *laissez-faire* (faceți ce vreți). Mai recent au apărut denumiri cum ar fi stiluri caracterizate de: *dare de dispoziții*, *propunere*, *consultare* sau *alăturare*. Este interesant de observat câte opțiuni există în luarea deciziilor. În Europa, cercetarea a arătat că liderii eficienți iau decizii care se înscriu la diferite nivele din această scală, pentru că iau în considerare cele patru sau mai multe variabile cheie.

Aceasta nu înseamnă neapărat că liderii își schimbă stilul. Luarea deciziilor nu trebuie confundată cu stilul. Stilul implică mai mult decât atât. Nu este posibil să vă alterați stilul care vă caracterizează în diferite situații fără a vă asuma riscul nesincerității. Nu doriți să fiți un manipulator. Stilul nu trebuie să fie ceva la care se ajunge în mod conștient. Acesta trebuie să apară în mod natural sau subconștient pe măsură ce îndepliniți funcțiile sau utilizați abilitățile de lider. Dar odată stilul personal format, acesta este foarte greu de schimbat, la fel ca și scrisul. Un francez spunea în secolul XVIII că „aceste lucruri sunt externe; stilul este ceva din interiorul omului, stilul este omul însuși.”

În concluzie reținem următoarele acțiuni specifice liderului:

1. Liderul ia decizia și o aduce la cunoștința subordonaților;
2. Liderul „propune” decizia;
3. Liderul prezintă idei și invită subordonații să pună întrebări;
4. Liderul prezintă decizia ce s-ar putea încerca și care poate fi modificată;
5. Liderul prezintă problemele, primește sugestii, ia decizia;
6. Liderul stabilește limite și cere grupului să ia decizia;
7. Liderul permite subordonaților să funcționeze fără limite prestabilite de superiori.



5. Discriminare și strategii antidiscriminatorii

Obiective specifice:

- O1**-Conștientizarea efectelor negative ale discriminării în domeniul educației, al voluntariatului și în rândul tinerilor;
- O2**-Proiectarea și implementarea cel puțin a unei strategii antidiscriminatorii.

Discriminarea acționează în multe moduri și îmbracă multe forme comportamentale. Cel mai adesea prin discriminare înțelegem un tratament diferit asociat adesea cu ideea de respingere, excludere, restricție, preferință, deosebire a unei persoane în raport cu o altă persoană care se află exact în aceeași situație. Sau situația exact inversă.

Discriminarea se caracterizează prin reunirea a două elemente, mai precis tratarea diferită a unor persoane aflate în situații identice sau comparabile (sau, dimpotrivă, tratarea identică a unor persoane aflate în situații diferite), pe de o parte, și lipsa unei justificări obiective pentru un asemenea tratament, pe de altă parte. Cert este că ori de câte ori se comite un act de discriminare în fond și în esență se înfăptuie un act de nedreptate față de o persoană în raport cu o alta. Privită dintr-o astfel de perspectivă nediscriminarea și egalitatea ar trebui să ne intereseze pe fiecare dintre noi pentru că la un moment dat în viață oricare dintre noi s-ar putea afla pe nedrept într-o situație de dezavantaj datorită unei caracteristici personale sau datorită apartenenței reale sau prezumate la un anumit grup de persoane.

Discriminarea este deosebit de periculoasă pentru societate, stat, individ. Persoanele discriminate suferă emoțional, le poate fi afectată încrederea în sine, încrederea în stat și în comunitate, nu sunt implicate în deplină măsură în viața societății și, respectiv, nu pot contribui deplin la bunăstarea și economia societății. În sensul că pot adopta un comportament negativ față de comunitate și stat. Ca urmare a acestei situații, toți avem de pierdut. În schimb, într-un stat care acceptă diversitatea și în care toți membrii sunt tratați egal, fiecare membru contribuie la bunăstarea și dezvoltarea statului și a comunității. De aceea este important să cunoaștem, să înțelegem și să răspundem la o serie de teme care se nasc firesc ori de câte ori avem în centrul discuției subiectul discriminării. Iată câteva astfel de teme aferente prezentate sub forma unor interogații la care merită să reflectăm:

- ce este discriminarea? R: diferență de tratament aplicat unor persoane aflate în situații identice ori similare, fără nici o justificare obiectivă;
- ce forme de manifestare poate să îmbrace? R: directă – excluderea de la beneficiul unui drept datorită unei caracteristici (ex: un restaurant refuză să servească o persoană pentru că aparține unui grup) și indirectă – excluderea de la beneficiul unui drept folosind criterii aparent neutre (ex: anunțul pt angajarea pe postul de femeie de serviciu este condiționat de prezentarea unei diplome de bacalaureat. Condiția nu se justifică obiectiv având în vedere fișa postului și faptul că este o muncă necalificată.)
- cine poate să fie victima/autorul ei? R: Oricine.
- cum poate să fie ea prevenită, gestionată și poate cel mai important combătută?

Iată câteva recomandări pentru o mai bună prevenire și combatere a fenomenului discriminării:

1. Dezvoltarea parteneriatului public-privat pentru prevenirea și combaterea discriminării;
2. Eforturi comune ale tuturor instituțiilor publice existente la nivel local cu rol în prevenirea și combaterea discriminării și a consecințelor acesteia;
3. Stimularea dezvoltării societății civile la nivel local;
4. Dezvoltarea mecanismelor de reprezentare a grupurilor defavorizate la nivelele de decizie și administrative;
5. Sensibilizarea și formarea personalului serviciilor publice și a reprezentanților mass-media pentru promovarea și aplicarea principiului egalității de șanse pentru toți;
6. Intensificarea campaniilor de conștientizare la nivelul populației privind cauzele, incidenta și implicațiile actelor de discriminare;
7. Responsabilizarea partenerilor sociali;
8. Stimularea cercetării științifice asupra cauzelor, formelor și implicațiilor discriminării

- b) previziune, cercetare-dezvoltare, organizare, producție;
 - c) planificare, conducere, motivare;
 - d) decizie, comunicare, financiar-contabilă
3. Nici o organizație nu poate funcționa fără:
- a) factori de producție;
 - b) resurse umane;**
 - c) capital financiar împrumutat;
 - d) terenuri.
4. Recrutarea urmărește:
- a) evaluarea și păstrarea celor mai buni oameni;
 - b) atragerea resurselor de muncă din rândul populației inapte;
 - c) atragerea de resurse umane neocupate;**
 - d) majorarea personalului în funcție de anumite criterii (vechime, experiență etc.).
5. Selecția profesională este o activitate de alegere a celor mai buni indivizi în funcție de:
- a) cerințele unei anumite profesii;**
 - b) vechimea lor în același loc de muncă;
 - c) aspirațiile personale;
 - d) interesele individuale.



9. Construiți două situații de discriminare ipotetice sau întâlnite, respectând următoarele condiții:

- Situația A: o discriminare directă pe criteriul orientării sexuale;

- Situația B: o discriminare indirectă pe criteriul dizabilitate.

10. Realizați o scurtă caracterizare a unui lider în funcție de cele mai relevante 5 calități.

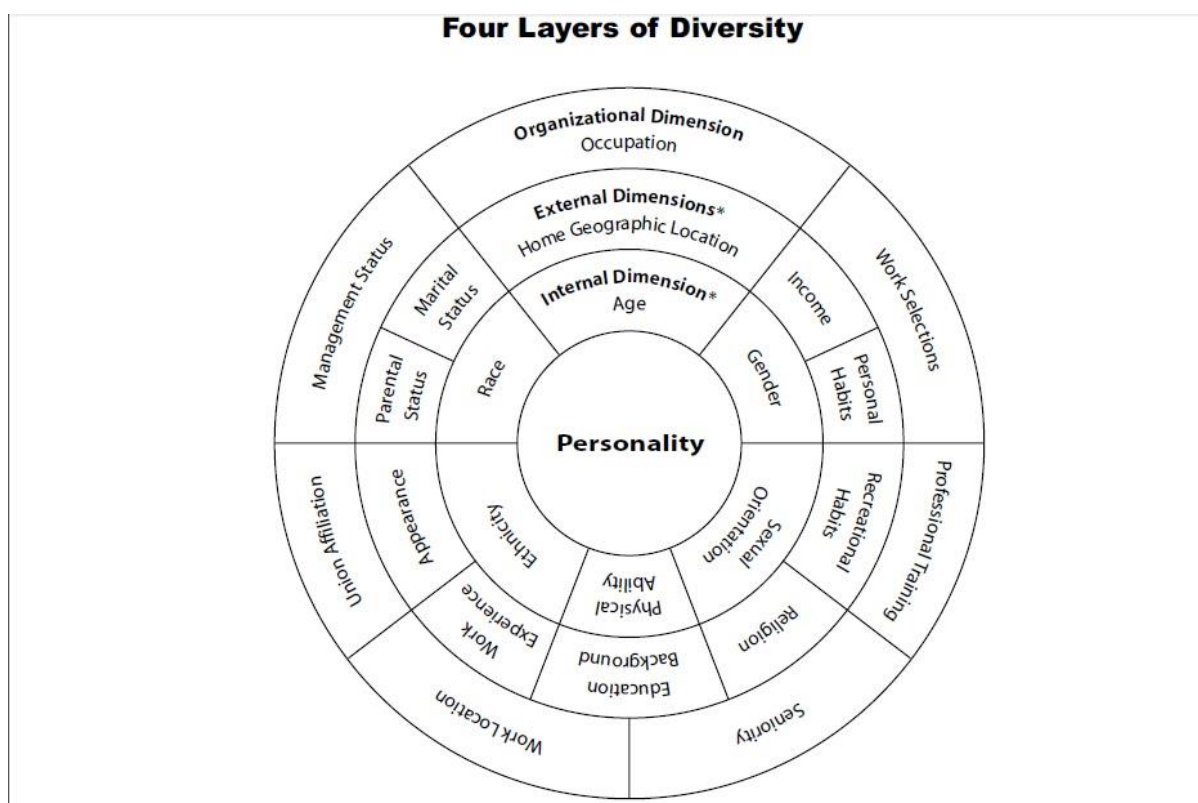


Bibliografie

- Armstrong M., *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Codecs, București, 2007;
- Austin N., *A Passion for Excellence. The Leadership Difference*, London: Fontana, 1986;
- Badila, A., et. al. - *Organizatii neguvernamentale Ghid practic*, ed. Brumar, Timisoara, 2002
- Bonciu, C., *Managementul resurselor umane* Ed. Credis, București, 2007;
- Burduș, E. et. all., *Managementul organizației*, Ed. Holding Reporter, București, 1995;
- Burduș, E., *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Economică, București, 1999;
- Cândea R., Cândea D., *Comunicarea managerială*, Ed. Expert, București, 1996;
- Cascio, W.F., *Managing Human Resources*, Ed. Mc. Graw-Hill, 1986;
- Ceaușu, I., *Tratat de Management*, Ed. Asociația de Terotehnică și Terotehnologie, București, 1998;
- Constantinescu, D.A., et. all., *Management general*, vol.I, Colecția Națională, București, 2000;
- Cornescu V., et. al., *Management general*, Ed. Actami, București, 2001.
- Dakova, V., et. al., *Review of the Romanian NGO Sector*, București, 2000
- Hofstede G., *Managementul structurilor multiculturale*, Ed. Economică, București, 1999.
- Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, ediția a III-a, Ed. Economică, București, 2001;
- Mărăcine, V., *Decizii manageriale*, Ed. Economica, București, 1998;
- Myers, D. W., *Human resources Management Principles and Practice*, Commerce Clearing House, Inc. 1986;
- Nicolescu, O., *Fundamentele Managementului Organizației*, Tribuna Economică, 2001
- Rocher, G., *Introduction á la sociologie générale*, Ed. HMH, Toronto, 1968;
- Steven, J. Ott, *Understanding nonprofit organizations*, Westview Press, Colorado, 2001;
- Verboncu, I., *Manager și management*, Ed. Economică, București, 2000;
- Verboncu, I., *Fundamentele Managementului Organizației*, Tribuna Economică, 2001;
- *Ghid legislativ pentru organizațiile neguvernamentale din România, Ed. Exclus, București, 2002

ANEXA -1-

Modelul celor patru straturi după L. Gardernswartz și A. Rowe



Source: http://media.wiley.com/product_ancillary/49/07879687/DOWNLOAD/handoutD.pdf

ANEXA -2-

Profilul unui bun voluntar/membru/angajat

Aptitudini	Înșușiri	Nota	Coeficient	Total punctaj
FIZICE	Sănătate,	10	1	10 X 1 = 10
	Prezentare,	8	1	8 X 1 = 8
	Prezență	6	3	6 X 3 = 18
INTELECTUALE	Pricepere,	5	2	5 X 2 = 10
	Spirit progresiv,	9	2	9 X 2 = 18
	Judecată	7	2	7 X 2 = 14
MORALE	Stăpânire de sine,	7	3	7 X 3 = 21
	Simțul răspunderii,	8	2	8 X 2 = 16
	Spirit de decizie	5	1	5 X 1 = 5
UMANE	Pregătire,educație,	6	2	6 X 2 = 12
	Spirit de echipă,	10	2	10 X 2 = 20
	Spirit de antrenare	7	1	7 X 1 = 7
PROFESIONALE	Competență,	6	5	6 X 5 = 30
	Spirit	6	2	6 X 2 = 12
	organizatoric, Eficiență	7	4	7 X 4 = 28

Total puncte realizate 229

Sursa: I. Ceaușu: *Dicționar enciclopedic managerial*, vol. 2, Ed. Acad. de Manag., Buc. 2000.

Notele acordate sunt de la 1 la 10, iar coeficienții sunt cifre date. Din analiza coeficienților se poate observa faptul că cea mai mare valoare este acordată calităților profesionale, respectiv competența și eficiența sau productivitatea muncii. În ordine descrescătoare sunt apreciate destul de bine, prezența și stăpânirea de sine.

În exemplul dat în tabel, notele sunt alese arbitrar, în urma calculelor făcute, voluntarul totalizează un punctaj de 229. dacă toate notele ar fi fost de 10, punctajul maxim era 330, iar dacă toate notele ar fi fost 5, punctajul minim era de 165 de puncte.

Interpretarea punctajului:

- o până la 200 de puncte – necorespunzător;
- o între 201 și 250 de puncte – corespunzător;
- o între 251 și 300 de puncte – bun;
- o peste 300 de puncte – foarte bun.

Toate drepturile rezervate (material pentru uzul cursanților)
Copyright © Sabin Sabadoș