



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



COD APEL: PEO/56/PEO_P1/OP4/ES04.2/PEO_A7

Denumire proiect: „ Implica-te in dialogul social pentru ocupare si formare”

ID My Smis2021: 305039

GHID MANAGEMENT ORGANIZATIONAL PENTRU ONG-uri

ELABORAT DE:

CORNELIA ROTARU – ASOCIATIA PENTRU
DEZVOLTAREA ANTREPRENORIATULUI FEMININ

MARIANA TRANDAFIR -MONDO CONSULTING SRL

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039





CAPITOLUL 1 – CONSIDERATII INTRODUCTIVE.....	5
1.1.CONTEXTUL PROIECTULUI, INTEGRAREA ACTIVITATII IN OBIECTIVUL GENERAL, OBIECTIVELE SPECIFICE SI REZULTATELE ASTEPTATE.	5
1.2.CONTEXTUL LEGISLATIV PRIVIND ONG-URILE.....	6
1.2.1NOTIUNI JURIDICE PRIVIND ASOCIATIILE SI FUNDATIILE	7
1.2.2INFIINTAREA ASOCIATIILOR SI FUNDATIILOR.....	9
1.2.3 MODIFICAREA STATUTULUI.....	12
1.2.4.MODIFICARI PRIVIND BENEFICIARII REALI	12
1.2.5 PERSOANE JURIDICE STRAINE FARA SCOP PATRIMONIAL	13
1.2.6 DOCUMENTE CARE SE POT SOLICITA DE LA JUDECATORIE	13
1.2.7 CLASIFICAREA ASOCIATIILOR SI FUNDATIILOR	14
1.2.8 PATRIMONIUL ASOCIATIILOR SI FUNDATIILOR	15
1.3 ROLUL ONG-urilor IN DEMOCRATIA PARTICIPATIVA.....	15
1.4 CONTEXTUL OPERATIONAL IN CARE ACTIVEAZA ONG-URILE	17
CAPITOLUL 2 : CADRUL JURIDIC SI OPERATIONAL PRIVIND MANAGEMENTUL ORGANIZATIONAL LA NIVELUL ONG-URILOR:.....	17
2.1 DOCUMENTELE CARE GUVERNEAZA UN ONG	17
2.2. ORGANELE DE CONDUCERE ALE ONG-ULUI.....	18
2.3 ELEMENTELE CARE CARACTERIZEAZA ONG-URILE SI CARE DEFINESC ACTUL DE CONDUCERE..	22
CAPITOLUL 3: CONCEPTUL GENERAL DE MANAGEMENT ORGANIZATIONAL SI CARACTERUL SPECIFIC AL ACESTUIA LA ONG-URI; MANAGEMENTUL ORGANIZATIONAL VERSUS MANAGEMENT OPERATIONAL	23
3.1 STIINTA MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL:.....	23
3.2 OBIECTIVELE MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL	23
3.3 IMPORTANTA MANEGEMENTULUI ORGANIZATIONAL.....	25
3.4 PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIONAL	26
3.5 STILURI DE MANAGEMENT	28
3.6 MANAGEMENTUL OPERATIONAL.....	28
CAPITOLUL 4 : ABILITATI DE CONDUCERE SI CONSTRUIREA UNEI ECHIPE DE CONDUCERE.....	29
4.1 ABILITATI DE CONDUCERE	29
4.2 CONSTRUIREA UNEI ECHIPE DE CONDUCERE.	30

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



4.3 CONDUCEREA CENTRALA SI LOCALA.....	31
CAPITOLUL 5 : PROCESE SI RELATII DE MANAGEMENT. FUNCTIILE MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL	32
5.1 PROCESE DE MANAGEMENT.....	32
5.2 RELATIILE DE MANAGEMENT	32
5.3 . FUNCTIILE MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL	33
5.3.1 PREVIZIUNE	34
5.3.2 ORGANIZARE	36
5.3.3 COMANDA - CONDUCERE	38
5.3.4 COORDONARE.....	41
5.3.5 CONTROL (EVALUARE).....	43
5.3.6.TENDINTE	44
CAPITOLUL 6 ROLUL MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL INTR-UN ONG	45
6.1 FACILITEAZĂ STABILIREA VIZIUNII ORGANIZAȚIEI (PLANURI VIITOARE DE ACȚIUNE, ANALIZE PREVIZIONARE)	46
6.2 FURNIZEAZĂ O BAZĂ PENTRU LUAREA DECIZIEI	48
6.3 AJUTĂ LA STABILIREA ȚINTELOR ȘI CRITERIILOR DE MĂSURARE A PERFORMANȚELOR	49
6.4 FACILITEAZĂ LUCRUL ÎN ECHIPĂ.....	51
6.5 MOTIVEAZĂ ANGAJAȚII PRIN PREZENTAREA UNEI DIRECȚII CLARE	52
6.6 ÎMBUNĂTĂȚEȘTE COMUNICAREA ÎNTRE NIVELELE IERARHICE ALE ORGANIZAȚIEI	53
CAPITOLUL 7 : COMPONENTE ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL.....	54
7.1 MANAGEMENT STRATEGIC	55
7.2 MANAGEMENTUL ORGANIZATORIC.....	56
7.2.1.FUNCTIILE ORGANIZATIEI	56
7.2.2.STRUCTURA ORGANIZATORICĂ.....	58
7.2.3 COMPONENTELE STRUCTURII ORGANIZATORICE	60
7.2.4 INSTRUMENTE MANAGERIALE.....	63
7.3 MANAGEMENT RESURSE UMANE.....	69
7.3.1.VOLUNTARIAT	69
7.3.2.ANGAJARE SALARIATI	71
7.3.3. PROTECTIA DATELOR CU CARACTER PERSONAL	75



7.4 MANAGEMENTUL ACTIVITATILOR	77
7.5 MANAGEMENTUL RISCURILOR	78
7.6 MANAGEMENTUL SCHIMBARILOR.....	80
7.7 MANAGEMENTUL COMUNICARII.....	82
7.7.1 CATEGORIILE DE BAZA ALE COMUNICARII	83
7.7.2 CANALE DE COMUNICARE.....	84
7.7.3 TEHNICI DE COMUNICARE EXTERNĂ A ORGANIZATIEI	84
7.7.4 PLANIFICAREA COMUNICĂRII	85
7.7.5 RELATIILE PUBLICE ALE ORGANIZATIEI	85
7.8 MANAGEMENTUL SANATATII SI SECURITATII IN MUNCA	87
7.9MANAGEMENTUL FINANCIAR	88
CAPITOLUL 8 LEADERSHIP VS. MANAGEMENT	92
8.1 DIFERENȚE CONCEPTUALE ÎNTRE LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT	92
8.2 CARACTERISTICI CHEIE	93
8.3 SIMILARITĂȚI ÎNTRE LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT	93
8.4 LEADERSHIP VERSUS MANAGEMENT IN PRACTICA	94
8.5 IMPORTANȚA ECHILIBRULUI ÎNTRE LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT	94
CAPITOLUL 9 -CULTURA ORGANIZATIONALA	94
9.1. CE ESTE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ?	95
9.2. TIPURI DE CULTURI ORGANIZAȚIONALE	95
9.3. CONSTRUIREA ȘI SCHIMBAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE	96
CAPITOLUL 10 IMPLEMENTAREA TEMELOR ORIZONTALE SI SECUNDARE	97
10.1.1 EGALITATEA DE SANSE SI DE GEN.....	97
10.1.2 PAȘI PENTRU IMPLEMENTAREA EGALITĂȚII DE ȘANSE ÎN ONG-URI.....	98
10.1.3 BENEFICIILE PE TERMEN LUNG ALE EGALITĂȚII DE ȘANSE ÎN ONG-URI	99
10.2 IMPLEMENTAREA COMBATREII DISCRIMINARII IN ONG-URI	100
10.2.1 DEFINITIA SI IMPORTANTA COMBATERII DISCRIMINARII	100
10.2.2. PAȘI PENTRU IMPLEMENTAREA COMBATERII DISCRIMINĂRII ÎN ONG	100
10.2.3. PROVOCĂRI ÎN IMPLEMENTAREA MĂSURILOR ANTI-DISCRIMINARE	102
10.3 IMPLEMENTAREA DEZVOLTARII DURABILE IN ONG-URI	103
10.3.1 PAȘI PENTRU IMPLEMENTAREA DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN ONG-URI	103

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



10.3.2 PROVOCĂRI ÎN IMPLEMENTAREA DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN ONG-URI	104
10.3.3. BENEFICIILE DEZVOLTĂRII DURABILE PENTRU ONG-URI	105
STUDIU DE CAZ: MANAGEMENT ORGANIZATIONAL PENTRU PROGRAME DE ADVOCACY VIZAND POLITICI PUBLICE PENTRU OCUPARE	105
BIBLIOGRAFIE	108
INDEX ANEXE	109
ANEXA NR. 1 – CLAUZE STATUTARE OBLIGATORII	110
ANEXA 2 MODEL CERERE SOLICITARE EXTRAS DIN REGISTRUL ASOCIATIILOR SI FUNDATIILOR	110
ANEXA 3 MODEL CERERE SOLICITARE LEGALIZARE INCHEIERE	111
ANEXA 4 MODEL CERERE SOLICITARE CERTIFICAT DE GREFA	112
ANEXA 5 -CLASIFICAREA ASOCIATIILOR	113
ANEXA 6 – Model Regulament de Organizare si Functionare pentru ONG	115
ANEXA 7 – TIPURI DE ORGANIGRAME	117
ANEXA 8 CONTINUT FISA POST	121
ANEXA 9– MODEL CONTRACT DE VOLUNTARIAT	122
ANEXA 10– MODEL REGISTRU VOLUNTARIAT	128
ANEXA 11– MODEL CERTIFICAT VOLUNTARIAT	128
ANEXA 12– MODEL RAPORT DE ACTIVITATE VOLUNTARIAT	130
ANEXA 13– FISA DE VOLUNTARIAT	130
ANEXA 14 – MODEL CONTRACT INDIVIDUAL DE MUNCA (CIM)	132
ANEXA 15 DECLARATIE CONSIMTAMANT PRELUCRAREA DATE PERSONALE	139
ANEXA 16 NOTA DE INFORMARE PRIVIND PROTECTIA DATELOR CU CARACTER PERSONAL	140



CAPITOLUL 1 – CONSIDERATII INTRODUCTIVE

1.1 CONTEXTUL PROIECTULUI, INTEGRAREA ACTIVITATII IN OBIECTIVUL GENERAL, OBIECTIVELE SPECIFICE SI REZULTATELE ASTEPTATE.

Elaborarea Ghidului de management organizational pentru ONG-uri este o activitate prevazuta in proiectul „Implica-te in dialogul social pentru ocupare si formare” in cadrul Programului Educatie Ocupare PEO 2021-2027. Proiectul raspunde obiectivului ESO 4.2 „Modernizarea institutiilor si a serviciilor pietei muncii pentru ca acestea sa evalueze si sa anticipeze necesitățile în materie de competențe, să asigure o asistență promptă și personalizată și să sprijine corelarea cererii și a ofertei, tranzițiile și mobilitatea pe piața muncii prin Fondul Social European+”. Implementarea proiectului revine parteneriatului format din ADAF- Asociatia pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului Feminin, lider de parteneriat si Mondo Consulting SRL, partener.

Scopul proiectului este de a creste rolul activ al organizatiilor societatii civile (OSC) prin participare la dialogul social cu institutiile publice privind adoptarea reglementarilor in domeniul pietei muncii, cresterea capacitatii de oferire a serviciilor de consiliere, consultanta, informare si mediere a muncii, digitalizarea activitatilor specifice organizatiilor, beneficiare de servicii suport pentru imbunatatirea managementului, a comunicarii cu membrii, cu angajatori si institutii publice din domeniul ocuparii si formarii.

Transformarile profunde care au loc in evolutia societatii - digitalizare, robotizare, dezvoltare durabila, incalzirea globala-generand provocari majore pe piata muncii privind formarea in noi competente si calificari, adaptabilitatea rapida si permanenta a ofertei la cerere, necesita o participare activa a tuturor actorilor implicati in formare si ocupare, un rol important revenind intaririi rolului organizatiilor societatii civile la dialogul social pentru ocupare si formare, in contextul democratiei participative.

Proiectul vizeaza consolidarea dialogului social și a parteneriatelor pentru ocupare și formare, pentru un numar de 30 de asociatii si fundatii cu sediul in regiunea Bucuresti-Ilfov.

Analiza de nevoi elaborata in etapa pregatitoare a elaborarii proiectului a evidentiat ca organizatiile societatii civile nu se implica in dialogul social pentru ocupare si formare din lipsa de resurse umane si mai ales financiare necesare pentru aplicarea unui management organizational eficient.

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



Activitatea teoretică și practică în România a abordat managementul organizațional cu prioritate în domeniul afacerilor și, în ultimii ani, în instituțiile publice. Studiarea și îmbunătățirea managementului asociațiilor și fundațiilor a fost neglijat, deși numărul acestora este foarte mare. Putine organizații, în special cele înființate de firme străine cu potențial economic, dețin o experiență în managementul organizațional și mai ales, sunt vizibile în dialogul social și civic vizând ocuparea, educația și mai ales legislația de afaceri.

Ghidul practic “Managementul organizațional pentru ONG-uri” va oferi organizațiilor societății civile un instrument pentru un management organizațional performant care să contribuie la creșterea implicării acestora în dialogul social pentru ocupare și formare. Din cauza lipsei unui cadru conceptual privind managementul organizațional specific ONG-urilor, la elaborarea prezentului Ghid s-au utilizat exemple de bune practici sau studii, lucrări publicate, identificate în perioada de documentare a autorului.

1.2 CONTEXTUL LEGISLATIV PRIVIND ONG-URILE

Legislația pentru reglementarea asociațiilor și fundațiilor a fost inițiată în perioada interbelică prin Legea nr. 21/1924. Primele asociații și fundații, după caderea regimului comunist, au fost înființate și au funcționat după legea din 1924 și își păstrează personalitatea juridică legal dobândită după abrogarea Legii.

Ordonanța Guvernului nr. 26/2000 adoptată la 30.01.2000 a intrat în vigoare la 1 mai 2000 și a abrogat Legea nr. 21/1924. OG 26/2000 a fost completată și modificată prin Legea nr. 276 din 27 noiembrie 2020 care a simplificat procedura de înființare și obținere a personalității juridice a organizațiilor neguvernamentale și a introdus prevederi referitoare la beneficiarii reali. O reglementare recentă în materie este Decizia Înaltei Curți de Casăție și Justiție publicată în Monitorul Oficial nr. 86 din 30.01.2024, obligatorie de a fi aplicată de toate instanțele din România. Decizia ICCJ precizează că *“afilierea de noi membri este o modificare de act constitutiv sau, după caz, de statut, în sensul art. 33 din OG 26/2020. Drepturile ce rezultă din calitatea de membru sunt condiționate de înscrierea în Registrul Asociațiilor și Fundațiilor a modificării de statut, constând în afilierea de noi membri”*.



1.2.1 NOTIUNI JURIDICE PRIVIND ASOCIATIILE SI FUNDATIILE

Definitia legala a asociatiilor este prevazuta in art. 4 din OG 26/2000 cu modificarile si completarile ulterioare: *“Asociația este subiectul de drept privat constituit de trei sau mai multe persoane care, pe baza unei înțelegeri, pun în comun și fără drept de restituire contribuția materială, cunoștințele sau aportul lor în muncă pentru realizarea unor activități în interes general, al unor colectivități sau, după caz, în interesul lor personal nepatrimonial.”*

Fundatia este definita prin art.15 din OG 26/2000 astfel: *“Fundatia este subiectul de drept înființat de una sau mai multe persoane care, pe baza unui act juridic între vii ori pentru cauză de moarte, constituie un patrimoniu afectat, în mod permanent și irevocabil, realizării unui scop de interes general sau, după caz, al unor colectivități. Activul patrimonial inițial al fundației trebuie să includă bunuri în natură sau în numerar, a căror valoare totală să fie de cel puțin 100 de ori salariul minim brut pe economie, la data constituirii fundației”.*

Asociațiile și fundațiile sunt persoane juridice de drept privat fără scop patrimonial.

Deosebirea esentiala dintre asociatie si fundatie este data de patrimoniu. In cazul fundatiei obiectivul propus poate fi realizat prin existenta unui patrimoniu, legiutorul definind si valoarea minima a acestuia. In cazul unei asociatii, indeplinirea obiectivului nu este conditionata de un patrimoniu ci poate fi realizat preponderent prin muna asociatilor, de regula voluntara.

Asociatiile si fundatiile sunt organizatii non-profit, avand un scop care nu urmareste obtinerea unui profit. In cazul organizatiilor non-profit profitul sau excedentul din activitati nu se distribuie intre membrii organizatiei sub forma de dividende, fiind utilizat integral pentru realizarea scopului propus.

Obiectul de activitate al unei organizatii non-profit trebuie sa aiba un scop nepatrimonial, urmarind realizarea unor obiective sociale ale comunitatii.

Unele organizatii desfasora activitati economice, pentru obtinerea fondurilor necesare indeplinirii obiectivului. Organizatiile care declara in obiectul de activitate si activitati economice platesc anual, pe excedentul realizat, impozit la bugetul de stat.

Activitatile economice desfasurate de asociatii si fundatii pot fi:

- activitati economice directe, desfasurate daca sunt in stransa legatura cu obiectul de activitate al organizatiei;



- activitati economice indirecte, desfasurate prin societati comerciale infiintate de asociatii sau fundatii, constituind o sursa suplimentara de venituri pentru organizatie, dividendele rezultate vor fi utilizat obligatoriu pentru realizarea scopului propus al asocatiei sau fundatiei.

STRUCTURI INFIINTATE DE ASOCIATII SI FUNDATII

FILIALE- constituite ca structuri teritoriale, cu un număr minim de 2 membri, organe de conducere proprii și un patrimoniu distinct de cel al asociației (Art. 13 OG 26/2000). Filialele sunt entități cu personalitate juridică, putând încheia, în nume propriu, acte juridice în condițiile stabilite de asociație, prin actul constitutiv al filialei. Pot încheia acte juridice de dispoziție, în numele și pe seama asociației, numai pe baza hotărârii prealabile a consiliului director al asociației

SUCURSALELE sunt structuri teritoriale fără personalitate juridică, constituite prin hotărârea adunării generale, care desfășoară activitățile date în competența lor de către asociație.

Este interzis, sub sancțiunea nulității absolute a statutului ca o filială sau sucursală să poarte o altă denumire decât cea a asociației sau fundației care o constituie.

FEDERATIILE sunt reglementate prin OG 26/2000, capitolul V art. 35-37. Două sau mai multe asociații sau fundații se pot constitui în federație care dobândește personalitate juridică proprie și funcționează în condițiile prevăzute de lege.

Asociațiile sau fundațiile care constituie o federație își păstrează propria personalitate juridică, inclusiv propriul patrimoniu.

ASOCIATIILE, FUNDATIILE SI FEDERATIILE DE INTERES PUBLIC

O categorie distinctă o constituie asociațiile, fundațiile și federațiile de interes public, reglementate prin capitolul VI, art. 38-45, din OG 26/2000.

O asociație sau o fundație poate fi recunoscută de Guvernul României, ca fiind de utilitate publică, dacă sunt întrunite cumulativ următoarele condiții:

- a) activitatea acestora se desfășoară în interes general sau al unor colectivități, după caz;
- b) funcționează de cel puțin 3 ani;
- c) prezintă un raport de activitate din care să rezulte desfășurarea unei activități anterioare semnificative, prin derularea unor programe ori proiecte specifice scopului său, însoțit de situațiile financiare anuale și de



bugetele de venituri și cheltuieli pe ultimii 3 ani, anteriori datei depunerii cererii privind recunoașterea statutului de utilitate publică;

d) valoarea activului patrimonial pe fiecare dintre cei 3 ani anteriori în parte este cel puțin egală cu valoarea patrimoniului inițial.

În sensul OG 26/2000, prin utilitate publică se înțelege orice activitate care se desfășoară în domenii de interes public general sau al unor colectivități.

1.2.2 INFIINTAREA ASOCIATIILOR SI FUNDATIILOR.

În lucrarea „Ghid pentru asociațiile de femei” Ioaneta Vintileanu și Mariana Roman menționează că procedura de constituire a asociațiilor și fundațiilor se realizează prin parcurgerea a două etape: etapa extrajudiciară și etapa judiciară.

ETAPA EXTRAJUDICIARA cuprinde următoarele activități:

- Obținerea de la Ministerul Justiției dovezilor disponibilității denumirii sau, după caz, refuzul motivat al eliberării acesteia. Este interzisă utilizarea în denumirea asociației a denumirilor specifice autorităților și instituțiilor publice;
- Elaborarea statutului care exprimă dorința de asociere a fondatorilor și semnarea acestuia sub semnatura privată. În anexa 1 sunt redate clauzele obligatorii conținute de statutul unei asociații și al unei fundații.

ETAPA JUDICIARA constă în dobândirea personalității juridice a organizației.

Începe cu depunerea cererii de înregistrare a asociației în Registrul asociațiilor și fundațiilor aflat la grefa judecătorei în a cărei circumscripție teritorială urmează să aibă sediul. Cererea este însoțită obligatoriu de următoarele documente:

- a) statutul asociației, într-o singură copie certificată pentru conformitate cu originalul, de persoană împuternicită;
- b) actele doveditoare ale sediului, precum și cele privind patrimoniul inițial, doar în cazul aportului în natură constând în bunuri imobile; la depunerea actelor doveditoare ale sediului nu este necesar avizul privind schimbarea destinației imobilelor colective cu regim de locuință, atunci când persoana împuternicită cu depunerea cererii declară pe propria răspundere faptul că asociația nu va desfășura activitate la sediul ales;
- c) copii certificate pentru conformitate cu originalul ale actelor doveditoare ale identității membrilor asociați;
- d) declarație pe propria răspundere a persoanei care, formulează cererea de înregistrare, care cuprinde datele de identificare ale

IMPLICA-TE ÎN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE ȘI FORMARE! ID 305039



beneficiarilor reali ai asociației, în sensul reglementărilor din domeniul prevenirii și combaterii spălării banilor și finanțării terorismului. Datele de identificare ale beneficiarului real sunt: numele, prenumele, data nașterii, codul numeric personal, seria și numărul actului de identitate, cetățenia, domiciliul sau reședința. În cazul asociațiilor constituite/ conduse doar de persoane fizice, nu este obligatorie depunerea declarației pe propria răspundere atunci când singurii beneficiari reali sunt persoanele fizice ale căror date de identificare sunt cuprinse în documentele din dosar, caz în care, completarea registrului central se va face din oficiu pe baza acestora;

e) dovada disponibilității denumirii eliberată de Ministerul Justiției sau, după caz, refuzul motivat al eliberării acesteia. În cazul în care documentele sunt redactate într-o limbă străină, ele se depun în copie certificată, însoțite de traducerea legalizată efectuată de un traducător autorizat. În cazul în care denumirea asociației este în altă limbă decât limba română, la cererea de eliberare a dovezii disponibilității denumirii se atașează o traducere legalizată efectuată de un traducător autorizat, excepție făcând denumirile care conțin nume proprii, intraductibile și denumirile consacrate pe plan internațional.

În cazul în care, la constituirea asociației participă și o persoană juridică, cererea de înscriere va fi însoțită doar de următoarele documente:

- a) extras oficial de la registrul autorității relevante la care este înregistrată, care să ateste forma persoanei juridice și reprezentanții acesteia;
- b) în cazul în care statutul asociației este semnat de o altă persoană decât reprezentanții prevăzuți în statut se depune hotărârea organelor de conducere ale persoanei juridice fondatoare, în sensul înființării asociației și desemnării persoanei care o va reprezenta în cadrul asociației;
- c) cazier fiscal al persoanei juridice fondatoare, caz în care nu este necesară depunerea unui cazier fiscal și de către persoana fizică reprezentant al persoanei juridice.

INFIINTAREA UNEI FILIALE

În vederea înscrierii filialei, reprezentantul asociației depune la judecătoria în a cărei circumscripție urmează să aibă sediul filiala, cererea de înscriere, împreună cu hotărârea de constituire a filialei, statutul, actele doveditoare ale sediului și patrimoniului inițial ale acesteia, precum și copii certificate



pentru conformitate cu originalul ale actelor doveditoare ale identității membrilor filialei.

INIINTAREA UNEI FUNDATII:

Cererea de înscriere va fi însoțită doar de următoarele documente:

- a) statutul, într-o singură copie certificată pentru conformitate cu originalul de persoana împuternicită cu formalitățile de înscriere;
- b) acte doveditoare ale sediului și patrimoniul inițial;
- c) copii certificate pentru conformitate cu originalul, ale actelor doveditoare ale identității fondatorilor și membrilor consiliului director;
- d) declarație pe propria răspundere a persoanei care cuprinde datele de identificare ale beneficiarilor reali ai fundației, în sensul reglementărilor din domeniul prevenirii și combaterii spălării banilor și finanțării terorismului. Datele de identificare ale beneficiarului real sunt: numele, prenumele, data nașterii, codul numeric personal, seria și numărul actului de identitate, cetățenia, domiciliul sau reședința. În cazul fundațiilor constituite/conduse doar din persoane fizice, nu este obligatorie depunerea declarației pe propria răspundere atunci când singurii beneficiari reali sunt persoanele fizice ale căror date de identificare sunt cuprinse în documentele din dosar, caz în care completarea registrului central se va face din oficiu.
- e) dovada disponibilității denumirii eliberată de Ministerul Justiției sau, după caz, refuzul motivat al eliberării acesteia.

După înscrierea fundației în Registrul asociațiilor și fundațiilor, nici fondatorii și nici moștenitorii lor nu pot revoca statutul. De asemenea, după înscriere, statutul nu mai poate fi atacat nici de către creditorii personali ai fondatorilor.

Dacă fundația dobândește personalitate juridică după decesul fondatorului, efectele liberalităților făcute în favoarea fundației, anterior constituirii ei, se vor produce de la data statutului, pentru fundațiile înființate prin acte între vii, iar pentru fundațiile înființate prin testament, de la data morții testatorului.

Dupa verificarea cererii si a documentelor depuse si daca cerintele legale sunt indeplinite, judecatorul, in sedinta din Camera de consiliu a grefei admite cererea si dispune inscrierea asociatie/fundatiei in Registrul Asociatiei si Fundatiilor tinut de grefa judecatoriei. Incheierile de admitere sau de respingere a cererii de înscriere sunt supuse numai recursului. Asociatia devine persoana juridica de la data inscrierii in Registrul Asociatiilor si Fundatiilor.



Se emite un certificat de înscriere a persoanei juridice în Registrul asociațiilor și fundațiilor. În relațiile cu terții dovada personalității juridice se face cu certificatul de înscriere.

ETAPA ÎNSCRIERII PERSOANEI JURIDICE LA ADMINISTRATIA FINANCIARA.

În termen de 15 zile de la obținerea certificatului de înscriere ca persoană juridică se va întocmi și depune la Administrația financiară în raza căreia se afla sediul organizației Declarația de înregistrare fiscală, însoțită de acte doveditoare ale informațiilor înscrise în declarație. Se obține certificatul de înregistrare fiscală care conține și codul fiscal.

1.2.3 MODIFICAREA STATUTULUI

Modificarea statutului asociației se face prin înscrierea modificării în Registrul asociațiilor și fundațiilor aflat la grefa judecătorei în a cărei circumscripție își are sediul asociația.

Cererea de înscriere a modificării va fi însoțită de hotărârea adunării generale, iar în cazul modificării sediului, de hotărârea consiliului director. Hotărârile se depun în copie certificată pentru conformitate cu originalul de persoană sau persoanele împuternicite prin hotărârea adunării generale sau, după caz, a consiliului director, să desfășoare procedura de înregistrare a modificării. (Art.33 OG 26/2000).

1.2.4. MODIFICARI PRIVIND BENEFICIARIILOR REALI

Ori de câte ori intervine o modificare privind datele de identificare ale beneficiarului real, asociația sau fundația are obligația de a comunica Ministerului Justiției datele de identificare ale beneficiarului real, în vederea înregistrării actualizării evidenței privind beneficiarii reali ai asociațiilor și fundațiilor.

Sunt exceptate asociațiile sau fundațiile constituite/conduse doar de persoane fizice, atunci când singurii beneficiari reali sunt cei prevăzuți în statut. În acest caz, în lipsa depunerii declarației privind beneficiarul real, Ministerul Justiției este obligat să completeze din oficiu Registrul beneficiarilor reali, pe baza documentelor care însoțesc cererea de înscriere a modificării, care implică și schimbarea beneficiarilor reali; Consiliul director al asociației sau fundației împuternicește o persoană fizică pentru a comunica, printr-o declarație pe propria răspundere, datele de identificare ale beneficiarului real. Declarația privind beneficiarul real poate avea formă de înscris sub semnătură privată ori formă electronică și

IMPLICA-TE ÎN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE ȘI FORMARE! ID 305039



poate fi comunicată fără nicio altă formalitate, prin mijloace electronice, cu semnătura electronică sau prin servicii de poștă și curier.

1.2.5 PERSOANE JURIDICE STRAINE FARA SCOP PATRIMONIAL

Persoanele juridice străine fără scop patrimonial pot fi recunoscute în România, sub condiția reciprocității, pe baza aprobării prealabile a Guvernului, prin înscrierea în Registrul asociațiilor și fundațiilor de la grefa Tribunalului București, dacă sunt valabil constituite în statul a cărui naționalitate o au, iar scopurile lor statutare nu contravin ordinii publice din România.

În acest scop, reprezentanții persoanelor juridice străine trebuie să atașeze la cererea de înscriere următoarele documente, în copii autentificate și traduceri legalizate:

- a) actul de constituire în statul a cărui naționalitate o au persoanele juridice străine;
- b) statutul (în măsura în care există ca act de sine stătător);
- c) hotărârea organului de conducere a acelei persoane juridice, prin care se solicită recunoașterea în România;
- d) statutul viitoare reprezentanțe în România a acelei persoane juridice, cuprinzând prevederi referitoare la sediu, la capacitatea juridică și la persoanele care reprezintă persoana juridică străină;
- e) hotărârea Guvernului României de aprobare a cererii de recunoaștere în România a persoanei juridice solicitante.

1.2.6 DOCUMENTE CARE SE POT SOLICITA DE LA JUDECATORIE

EXTRASUL DIN REGISTRUL ASOCIATIILOR SI FUNDATIILOR este documentul opozabil tertilor. Procedura de obtinere a extrasului se realizeaza astfel:

- se achita o taxa judiciara la Directia de taxe si impozite locale pe raza careia se afla sediul organizatiei (quantumul taxei este 1 leu/pagina) ;
- se depune o cerere de solicitare extras din Registrul asociatiilor si fundatiilor la judecatoria in raza careia se afla sediul organizatiei.

In relatia cu tertii, la solicitarea acestora (banca unde este deschis contul organizatiei pentru actualizarea periodica a datelor, solicitare credit, semnare contracte de finantare, etc) valabilitatea extrasului este de 30 zile.

In anexa 2 este prezentat un model de cerere de solicitare extras de la judecatorie.

SOLICITARE LEGALIZARE INCHEIERE JUDECATOREASCA DEFINITIVA

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



Dupa obtinerea unei incheieri judecatoresti definitive (dupa termenul acordat pentru recurs) se solicita, la judecatoria in raza careia se afla sediul organizatiei, legalizarea incheierii, prin aplicarea unei stampile cu mentiunea ca incheierea este definitiva.

Procedura include:

- achitarea unei taxe judiciare la Directia de taxe si impozite locale pe raza careia se afla sediul organizatiei in suma de 5 lei;
- depunerea unei cereri de solicitare a legalizarii incheierii definitive la judecatoria in raza careia se afla sediul organizatiei la care se ataseaza originalul incheierii si o copie.

Modelul de cerere este prezentat in anexa 3.

SOLICITARE CERTIFICAT GREFA

Documentul care atesta situatia juridica a unei organizatii este certificatul de grefa. Acest document este, de regula, solicitat de terti si se obtine prin:

- achitarea unei taxe de 1 leu la Directia de taxe si impozite locale pe raza careia se afla sediul organizatiei;
- depunerea unei cereri de solicitare certificat de grefa la judecatoria in raza careia se afla sediul organizatiei.

Modelul de cerere solicitare certificat grefa este prezentat in anexa 4.

1.2.7 CLASIFICAREA ASOCIATIILOR SI FUNDATIILOR

Clasificarea asociatiilor si fundatiilor are la baza domeniile de constituire a acestora. Literatura de specialitate enunta trei mari domenii de constituire a acestora:

- Asociatii constituite in interesul propriilor membri;
- Asociatii constituite in interesul unei categorii sociale din care fac parte membrii;
- Asociatii constituite in interesul general al comunitatii.

Clasificarea fundatiilor are in vedere urmatoarele criterii:

- Scopul propus de a fi indeplinit
- Momentul constitutirii fundatiei;
- Membrii fondatori.

Detalii privind clasificarea asociatiilor si fundatiilor sunt prezentate in anexa nr. 5

(*Sursa bibliografica* : „Ghid pentru asociatiile de femei” Ioaneta Vintileanu si Mariana Roman)



1.2.8 PATRIMONIUL ASOCIATIILOR SI FUNDATIILOR

Patrimoniul este format din ansamblul bunurilor corporale si necorporale, al drepturilor si obligatiilor ce caracterizeaza situatia unei entitati patrimoniale la un moment dat.

Patrimoniul poate fi definit sub aspect juridic si economic.

Sub aspect **juridic** patrimoniul reprezinta totalitatea drepturilor si obligatiilor, in expresie banneasca, ce apartin unei persoane fizice sau juridice.

Sub aspectul **continutului economic** patrimoniul reprezinta totalitatea valorilor corporale si necorporale, contabilizate sub forma bunurilor materiale, nemateriale, financiare, de active circulante, de trezorerie si creante.

1.3 ROLUL ONG-urilor IN DEMOCRATIA PARTICIPATIVA

Democratia este o forma de guvernare in care puterea este detinuta de cetateni, in cadrul unui sistem electoral liber. In democratie cetatenii sunt cei care detin puterea suverana asupra organului legislativ si guvernului. Cetatenii trebuie sa fie educati, informati, cu acces la informatie, ce le permite sa participe cat mai mult posibil in viata publica a societatii si sa critice politicile publice la nivel national propuse de Parlament si Guvern si la nivel local propuse de consiliile locale si primari.

Participarea la guvernare este rolul cheie al cetatenilor in democratie. Este un drept dar si o datorie a cetatenilor.

Participarea cetatenilor poate lua mai multe forme:

- Candidarea la alegeri;
- Votul in alegeri;
- Dezbaterile problemelor; participarea la intalnirile comunitare sau civice;
- Plata impozitelor;
- Protestul.

Participarea cetatenilor la guvernare se poate realiza in mod individual sau prin participarea ca membru al organizatiilor private, de tipul asociatiilor si fundatiilor.

Cea mai folosita si eficienta forma de participare a unui cetatean la democratie este afilierea ca membru la o asociatie, care reprezinta interesele unui grup sau comunitati.

ONG-urile, in democratia participativa, au in principal urmatorul rol:

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



- Permit cetățenilor din diferite medii să învețe, să lucreze împreună pentru a-și dezvolta abilitățile, relațiile și încrederea necesară pentru o bună guvernare;
- Servesesc unei mari diversități de interese ale cetățenilor; pot acționa ca furnizori de formare, ocupare, de servicii sociale, pot pleda pentru protecția mediului, îmbunătățirea nivelului de trai, egalitatea de șanse, combaterea discriminării, îmbunătățirea standardelor de muncă, pot deveni catalizatori pentru schimbarea democratică;
- Reprezintă interesele unor categorii de cetățeni care ar putea rămâne în afara dezbaterilor publice naționale sau locale, cetățeni din toate clasele economice și sociale, minorități, femei, tineri.
- Dezvolta programe locale, naționale și internaționale în aproape toate domeniile :
 - apărarea drepturilor omului prin monitorizarea abuzurilor;
 - pregătirea femeilor și minorităților pentru participare politică și protejarea acestora de discriminare politico-economică;
 - educarea cetățenilor cu privire la drepturile lor și implicarea în dialogul social și civic;
 - educația civică prin programe cu accent pe rolul cetățeanului într-o societate democratică;
 - Promovarea unei mass-media independente, prin instruirea jurnaliștilor și stabilirea standardelor pentru un jurnalism etic;
 - Dezvoltarea partidelor politice prin alegeri monitorizate de observatori naționali instruiți ;
 - Formarea observatorilor care să sesizeze erorile în legislație și comportamentul administrației naționale și locale.

Legea transparenței decizionale a administrației publice (Legea 52/2003) și L544/2001 privind liberul acces la informația publică oferă cadrul legislativ care permite cetățenilor să se informeze în legătură cu deciziile politice și cu modalitățile de participare la dezbaterile publice a unui proiect de act normativ. Dezvoltarea dinamică a digitalizării permite de asemenea o informare aproape în timp real cu proiectele de legi sau hotărâri ale consiliilor locale și oferă instrumentele de comunicare facile și rapide.

În anexa nr. 18 este prezentat un studiu de caz cu tema **“Management organizational pentru programe de advocacy vizând politici publice pentru ocupare”**.



1.4 CONTEXTUL OPERATIONAL IN CARE ACTIVEAZA ONG-URILE

Ocuparea si formarea reprezinta in etapa actuala doua din principalele obiective ale politicilor publice nationale si locale avand in vedere lipsa de resurse umane calificate, deficitul general de resurse umane cauzat de migrarea fortei de munca si in special a tinerilor spre tarile din vestul Uniunii Europene, atragerea resursei umane din Asia de sud est cu probleme de pregatire profesionala, integrare in societate si activitate, la care se adauga perspectiva disponibilizarii masive in anumite domenii de activitate prin introducerea TIC, robotizarii si inteligentei artificiale, aparitia de noi meserii in domeniul economiei verzi.

In acest context rolul ONG-urilor va trebui orientat spre intensificarea actiunilor de constientizare a membrilor pentru implicare in dialogul social si civic, in activitatile de educare si calificare a resurselor umane si in dezvoltarea de servicii de ocupare: informare, consiliere vocationala, medierea muncii, dezvoltare antreprenoriala.

Dezvoltarea culturii asociative in mediul rural si al oraselor mici, infiintarea de asociatii si fundatii in aceste zone va contribui la implicarea activa a comunitatilor locale in politicile publice ale administratiei locale.

CAPITOLUL 2 : CADRUL JURIDIC SI OPERATIONAL PRIVIND MANAGEMENTUL ORGANIZATIONAL LA NIVELUL ONG-URILOR:

2.1 DOCUMENTELE CARE GUVERNEAZA UN ONG

ONG-urile se infiinteaza prin acordul persoanelor cu rol de fondatori si obtin personalitatea juridica printr-un act oficial, emis de puterea judecatoreasca (incheierea judecatoriei pe raza teritoriala unde se afla sediul ONG-ului), se desfiinteaza printr-o procedura legala similara, sunt inregistrate intr-o evidenta publica (Registrul asociatiilor si fundatiilor) care poate fi accesata electronic.

ONG-urile au caracteristicile unei persoane juridice: un nume, un sediu declarat, un cod fiscal, un cont bancar, o conducere.

Documentul care guverneaza un ONG, stabilit prin OG26/2000 cu modificarile si completarile ulterioare, este STATUTUL. Clauzele obligatorii, sub sanctiunea nulitatii absolute, sunt stabilite prin lege. Statutul este supus controlului judecatoresc si in situatia cand statutul contine prevederi neclare sau contrare legii, judecatoria va respinge statutul.

Dupa aprobare Statutul este lege pentru asociati si este opozabil tertilor.



Statutul poate fi modificat pe baza hotararii adunarii generale sau a hotararii consiliului director, in cazul schimbarii de sediu, prin aprobarea de catre judecatorie si inscrierea modificarilor in Registrul asociatiilor si fundatiilor.

In desfasurarea activitatii, un ONG poate emite acte de dispozite si acte de administrare.

Actele de dispozitie sunt deciziile majore prin care se modifica statutul, se revoca si se alege conducerea ONG-ului, se modifica patrimoniul, se modifica reglementarile interne, se aproba Raportul de activitate anual si bilantul contabil, aplicarea de sanctiuni sau acordarea de avantaje.

In aceasta categorie se includ:

- Hotararea Adunarii Generale a Asociatiilor;
- Hotararea Consiliului Director, in anumite limite, ca de pilda schimbarea sediului, retragerea unor membri.

Actele de administrare- deciziile presedintelui-, hotarari ale Consiliului Director- se refera la executarea unei dispozitii prin care se gestioneaza patrimoniul, fondurile de care dispune ONG-ul, se organizeaza o activitate specifica.

Cadrul legal in vigoare acorda o anumita libertate asociatilor sa stabileasca, prin statut, competente si raspunderi pentru adunarea generala, consiliu director, presedinte.

2.2. ORGANELE DE CONDUCERE ALE ONG-ULUI

Conducerea unui ONG este eligibila, deciziile se adopta prin vot fiind orientate catre realizarea unui scop nepatrimonial.

ORGANELE DE CONDUCERE ALE ASOCIAȚIEI (art. 20 din OG 26/2000) sunt:

- a) adunarea generală;
- b) consiliul director;
- c) cenzorul sau, după caz, comisia de cenzori.

ADUNAREA GENERALA este organul de conducere, alcătuit din totalitatea asociaților.

Competența adunării generale cuprinde:

- a) stabilirea strategiei și a obiectivelor generale ale asociației;
- b) aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli și a bilanțului contabil;
- c) alegerea și revocarea membrilor consiliului director;
- d) alegerea și revocarea cenzorului sau, după caz, a membrilor comisiei de cenzori;
- e) înființarea de filiale;



- f) modificarea statutului;
- g) dizolvarea și lichidarea asociației, precum și stabilirea destinației bunurilor rămase după lichidare;
- h) orice alte atribuții prevăzute în lege sau în statut.

Schimbarea sediului poate fi hotărâtă de către consiliul director, dacă această atribuție este prevăzută expres în statut.

Adunarea generală se întrunește cel puțin o dată pe an și are drept de control permanent asupra consiliului director și a cenzorului.

Asociatul care, într-o anumită problemă supusă hotărârii adunării generale, este interesat personal sau prin soțul său, ascendenții sau descendenții săi, rudele în linie colaterală sau afinii săi până la gradul al patrulea inclusiv, nu va putea lua parte la deliberare și nici la vot. Asociatul care încalca această dispoziție este răspunzător de daunele cauzate asociației dacă, fără votul său nu s-ar fi putut obține majoritatea cerută.

Regulile privind organizarea și funcționarea adunării generale se stabilesc prin statut.

Adunarea generală poate avea loc și prin mijloace electronice de comunicare directă la distanță, iar hotărârile adunării generale pot fi semnate de asociați inclusiv cu semnătură electronică extinsă.

Hotărârile luate de adunarea generală în limitele legii și ale statutului sunt obligatorii, chiar și pentru membrii asociați care nu au luat parte la adunarea generală sau au votat împotriva.

Hotărârile adunării generale, contrare legii sau dispozițiilor cuprinse în statut, pot fi atacate în justiție, de către oricare dintre membrii asociați care nu au luat parte la adunarea generală sau care au votat împotriva și au cerut să se insereze aceasta în procesul-verbal de ședință, în termen de 15 zile de la data când au luat cunoștință despre hotărâre sau de la data când a avut loc ședința, după caz.

CONSILIUL DIRECTOR

Consiliul director asigură punerea în executare a hotărârilor adunării generale. Poate fi alcătuit și din persoane din afara asociației, în limita a cel mult o treime din componența sa și cu competente menționate în OG 26/2000.

Nu poate fi membru al consiliului director, iar dacă era, pierde această calitate orice persoană care ocupă o funcție de conducere în cadrul unei instituții publice, dacă asociația respectivă are ca scop sprijinirea activității acelei instituții publice.

În exercitarea competenței sale, consiliul director:



- a) prezintă adunării generale raportul de activitate pe perioada anterioară, executarea bugetului de venituri și cheltuieli, bilanțul contabil, proiectul bugetului de venituri și cheltuieli și proiectul programelor asociației;
- b) încheie acte juridice în numele și pe seama asociației;
- c) aprobă organigrama și politica de personal ale asociației, dacă prin statut nu se prevede altfel;
- d) îndeplinește orice alte atribuții prevăzute în statut sau stabilite de adunarea generală.

Regulile generale privind organizarea și funcționarea consiliului director se stabilesc prin statut. Consiliul director își poate elabora un regulament intern de funcționare. Ședințele consiliului director pot avea loc și prin mijloace electronice de comunicare directă la distanță, iar deciziile consiliului director pot fi semnate de membri inclusiv cu semnătură electronică extinsă.

Deciziile consiliului director, contrare legii sau statutului asociației pot fi atacate în justiție.

CENZORUL, sau dupa caz, COMISIA DE CENZORI.

Statutul poate prevedea numirea unui cenzor sau a unei comisii de cenzori.

Dacă numărul asociaților este mai mare de 15, numirea unui cenzor este obligatorie. Acesta poate fi o persoană din afara asociației.

În cazul în care asociația nu are obligația numirii unui cenzor, fiecare dintre asociați, care nu este membru al consiliului director poate exercita dreptul de control.

Pentru asociațiile cu mai mult de 100 de membri înscriși până la data întrunirii ultimei adunări generale, controlul financiar intern se exercită de către o comisie de cenzori.

Comisia de cenzori este alcătuită dintr-un număr impar de membri. Membrii consiliului director nu pot fi cenzori. Cel puțin unul dintre cenzori trebuie să fie contabil autorizat sau expert contabil, în condițiile legii.

Regulile generale de organizare și funcționare a comisiei de cenzori se aprobă de adunarea generală. Comisia de cenzori își poate elabora un regulament intern de funcționare.

În realizarea competenței sale cenzorul sau, după caz, comisia de cenzori:

- a) verifică modul în care este administrat patrimoniul asociației;
- b) întocmește rapoarte și le prezintă adunării generale;
- c) poate participa la ședințele consiliului director, fără drept de vot;



d) îndeplinește orice alte atribuții prevăzute în statut sau stabilite de adunarea generală.

ORGANELE DE CONDUCERE ALE FUNDATIEI

Art. 28. - Organele fundației (Art. 28 din OG 26/2000) sunt:

- a) consiliul director;
- b) cenzorul sau, după caz, comisia de cenzori.

Elementul esențial al unei fundații este patrimoniul care este administrat de un consiliu director numit de fondatori.

CONSILIUL DIRECTOR al fundației este organul de conducere și de administrare al acesteia, asigură realizarea scopului și obiectivelor fundației, exercitând următoarele atribuții:

- a) stabilirea strategiei generale și a programelor fundației;
- b) aprobarea bugetului de venituri și cheltuieli și a bilanțului contabil;
- c) alegerea și revocarea cenzorului sau, după caz, a membrilor comisiei de cenzori;
- d) înființarea de filiale;
- e) încheierea de acte juridice, în numele și pe seama fundației;
- f) executia bugetului de venituri și cheltuieli;
- g) aprobarea organigramei și a strategiei de personal ale fundației;
- h) modificarea statutului fundației;
- i) îndeplinirea oricăror alte atribuții prevăzute în lege sau în statut.

Regulile generale privind organizarea și funcționarea consiliului director se stabilesc prin statut. Consiliul director își poate elabora un regulament intern de funcționare.

Deciziile contrare legii sau statutului fundației pot fi atacate în justiție, de fondator sau de oricare dintre membrii consiliului director care a lipsit sau a votat împotriva și a cerut să se insereze aceasta în procesul verbal de ședință.

Schimbarea scopului fundației se face numai de către fondator sau de majoritatea fondatorilor în viață. Dacă nici unul dintre fondatori nu mai este în viață, schimbarea scopului fundației se face numai cu întrunirea votului a patru cincimi din numărul membrilor consiliului director.

În toate cazurile, schimbarea scopului fundației se poate face numai dacă acesta a fost realizat în totalitate sau în parte ori dacă acesta nu mai poate fi îndeplinit.



Consiliul director al fundației se compune din cel puțin 3 membri desemnați de fondator sau, după caz, de fondatori, la momentul constituirii fundației.

În cazul în care, pe parcursul funcționării fundației, componența consiliului director nu se poate modifica în condițiile stabilite de statut, instanța a va desemna, pe cale de ordonanță președințială, la cererea oricărei persoane interesate, persoanele care vor intra în componența consiliului director.

COMISIA DE CENZORI se compune dintr-un numar impar de membri. Atributiile comisiei de cenzori a unei fundatii sunt asemenea celor prezentate la asociatie.

2.3 ELEMENTELE CARE CARACTERIZEAZA ONG-URILE SI CARE DEFINESC ACTUL DE CONDUCERE.

ONG-urile prezinta urmatoarele caracteristici:

- Caracterul nepatrimonial, ONG-urile nu urmaresc realizarea unui profit ci indeplinirea unei misiuni sociale;
- Infiintarea se realizeaza prin acordul membrilor si aprobare oficiala prevazuta prin lege;
- Numarul minim de membri definit la 3 pentru asociatii si fundatii si definit la 2 membri pentru filiale.
- Componenta asociatilor: asociati alesi in organele de conducere, salariati si voluntari;
- Scopul unui ONG este nepatrimonial si este definit prin OG 26/2000 ca fiind de interes general (egalitatea de sanse, sanatatea, ingrijirea batranilor, etc), in interesul unei colectivitati (asociatii profesionale, asociati ale persoanelor vulnerabile sau cu dizabilitati) sau in interesul nepatrimonial al unei persoane fizice sau juridice (activitati culturale, pregatire profesionala, petrecerea timpului liber, comunitai religioase etc);
- Conducerea este eligibila;
- Deciziile importante se adopta prin vot;
- Caracterul nonprofit nu inseamna mai putina competenta manageriala ;
- Raspunderea unui ONG este raspundere juridica si morala care decurge din asumarea voluntara a unui rol social;
- Motivarea asociatilor consta in daruire si voluntariat in folosul altora.
- Competentele si raspunderilor membrilor si ale conducerii sunt stabilite prin lege si statutul fiecarui ONG, aprobat de instanta judecatoreasca;
- Minoritatea se supune majoritatii pentru deciziile adoptate legal.



CAPITOLUL 3: CONCEPTUL GENERAL DE MANAGEMENT ORGANIZATIONAL SI CARACTERUL SPECIFIC AL ACESTUIA LA ONG-URI; MANAGEMENTUL ORGANIZATIONAL VERSUS MANAGEMENT OPERATIONAL

3.1 STIINTA MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL:

Managementul, ca știință, s-a cristalizat relativ recent, prin eforturile depuse de un număr mare de specialiști din întreaga lume, ca răspuns la necesitățile stringente ale practicii sociale.

Managementul organizațional constă în definirea proceselor și relațiilor de management din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează și a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure obținerea, menținerea și creșterea competitivității.

Elementele specifice științei managementului organizațional sunt deci procesele și relațiile de management, care nu trebuie confundate cu relațiile și procesele economice, ce au conținut total diferit și nici cu alte componente de natură economică, tehnică sau umană. Esența științei managementului o reprezintă studiul relațiilor și proceselor de management.

Procesele și relațiile de management cunosc o evoluție dinamică care necesită o activitate permanentă de concepere de noi sisteme, metode, tehnici și proceduri de management.

Caracteristic științei managementului organizațional este **situarea în centrul investigațiilor sale, a omului în toată complexitatea sa**, ca subiect și ca obiect al managementului, prin prisma obiectivelor ce-i revin, în strânsă interdependență cu obiectivele, resursele și mijloacele sistemelor în care este integrat. (O. Nicolescu, I. Verboncu, *Fundamentele managementului organizației*, capitolul 1)

Managementul organizațional și managementul operațional sunt două aspecte cruciale ale unei conduceri de succes, fiecare cu propriul său obiectiv.

3.2 OBIECTIVELE MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL

Managementul organizațional implică planificarea, coordonarea și supravegherea resurselor, proceselor și oamenilor dintr-o organizație pentru a atinge obiective specifice și include:



- Planificare strategică: Stabilirea obiectivelor pe termen lung și determinarea celor mai bune strategii pentru a le atinge.
- Alocarea resurselor: Distribuirea eficientă a resurselor, cum ar fi forța de muncă, finanțele și tehnologia.
- Luarea deciziilor: A face alegeri informate care se aliniază cu obiectivele și valorile organizației.
- Dezvoltarea leadershipului: Identificarea și cultivarea talentelor de conducere în cadrul organizației.

Succesul unei organizații constă în atingerea scopului propus cu efort cât mai mic.

Obiectivele managementului organizațional se definesc în corelație cu scopul organizației și obiectivele definite prin statutul aprobat de judecatorie.

Nu există o rețetă unică pentru stabilirea obiectivelor managementului organizațional dar, se pot formula câteva recomandări, bazate în special pe experiența practică din activitatea desfășurată.

Obiective ale managementului organizațional pentru un ONG:

- ✓ Îndeplinirea scopului organizației care răspunde așteptărilor fondatorilor și membrilor afiliați, angajaților și voluntarilor;
- ✓ Stabilirea viziunii organizației (planuri viitoare de acțiune, analize previzionare)
- ✓ Obținerea și gestionarea eficientă a resurselor financiare pentru îndeplinirea scopului propus. Activitatea unei organizații nu se poate desfășura fără o bază materială și financiară, chiar dacă principala resursă este voluntariatul. Cotele membrilor reprezintă sume modeste, insuficiente pentru finanțarea activităților pentru îndeplinirea scopului propus. Este un obiectiv de management dificil de realizat, care uneori se desfășoară în condiții de concurență între organizații cum ar fi: redirecționarea 3,5% din impozitul pe venit către ONG-uri sau alte entități non-profit, sponsorizări din profitul întreprinderilor. Cadrul legislativ în vigoare pentru asociații și fundații oferă ONG-urilor oportunitatea obținerii de venituri nerambursabile din fonduri europene pentru desfășurarea de activități potrivit scopului organizației, din prestarea unor activități economice contra cost, din dividendele societăților comerciale înființate sau la care s-a asociat organizația. În cazul activităților economice desfășurate de organizație profitul/excedentul pozitiv se impozitează. Obținerea creditelor bancare de către ONG-uri este aproape imposibilă din cauza criteriilor de garantare a creditelor, de obicei garanții imobiliare, de care ONG-urile nu dispun.



- ✓ Organizarea de activitati legale, utile scopului organizatiei si admise prin statut. In aceasta situatie inventivitatea si creativitatea, spiritul inovator al managementului dar si al membrilor/angajatilor/ voluntarilor este meritoriu.
- ✓ Evitarea pierderilor materiale si financiare este un obiectiv important, avand in vedere dificultatile prin care se obtin resursele financiare. Managementul organizational trebuie sa dispuna modalitatile de asigurare, protectie si control pentru asigurarea integritatii resurselor materiale si financiare. Se recomanda externalizarea serviciilor contabile si verificarea periodica de catre consiliul director a situatiei contabile. Aprobarea de catre adunarea generala a bilantului anual al organizatiei este obligatorie. Un rol important revine cenzorului (obligatoriu pentru un numar mai mare de 15 membri) sau comisiei de cenzori (pentru un numra de peste 100 membri). Aceste organe exercita controlul individual al asociatilor asupra activitatii ONG-ului, previn si semnaleaza incalcarile de lege sub aspect financiar- contabil sau patrimonial.
- ✓ Stabilirea țintelor și criteriilor de măsurare a performanțelor organizatiei, angajatilor si voluntarilor.
- ✓ Asigurarea transparentei activitatii organizatiei printr-un sistem de comunicare intern cu asociatii/angajatii/voluntarii si in exteriorul organizatiei, la nivel national sau in cadrul comunitatii locale. Dezvoltarea TIC si mai ales a rețelelor sociale ofera instrumente, cu preturi modice si cu o vizibilitate teoretic nelimitata.
- ✓ Realizarea unui spirit de echipa, prin stabilirea precisa a sarcinilor si raspunderilor individuale, prin informarea corecta si permanenta a asociatilor/ angajatilor/ voluntarilor, atragerea la elaborarea deciziilor, preluarea ideilor valoroase formulate de acestia, dezvoltarea culturii organizationale. In masura posibilitatilor se pot organiza activitati de tip team-building pentru integrarea membrilor/ angajatilor si voluntarilor in cultura organizatiei si consolidarea spiritului de echipa.
- ✓ Promovarea organizatiei si a activitatii sale in mediul exterior prin utilizarea rețelelor social -media.

3.3 IMPORTANTA MANEGEMENTULUI ORGANIZATIONAL

- asigură că fiecare angajat si voluntar, înțelege și lucrează pentru obiectivele comune.; aliniaza obiectivele individuale și de echipă cu misiunea generală a organizatiei:
- ajută la alocarea eficientă a resurselor, (forță de muncă, finanțe, timp sau tehnologie) prevenind risipa;.



- oferă un cadru clar pentru procesele de lucru, rezultând o productivitate crescută la toate nivelurile organizației;
- oferă o abordare structurată a luării deciziilor, asigurându-se că opțiunile se aliniază cu obiectivele și valorile organizației, fie că este vorba de un angajat din prima linie care ia o decizie tactică sau de conducerea superioară, care face alegeri strategice;
- Promovează o cultură a implicării și angajamentului, asigurându-se că angajații, voluntarii și asociații se simt apreciați și implicați în munca lor, indiferent de poziția lor;
- evaluează performanța individuală și a echipei, informații ulterior utilizate pentru a stabili așteptările și a îmbunătăți rezultatele;
- joacă un rol esențial în abordarea conflictelor și problemelor care pot apărea la toate nivelurile organizației, împiedicându-le să escaladeze și să afecteze rezultatele;
- ajută asociații și salariații de la fiecare nivel să înțeleagă, să accepte și să îmbrățișeze schimbarea, asigurând o tranziție lină;
- promovează comunicarea deschisă, transparentă în cadrul organizației, facilitând fluxul de informații între diferite niveluri ;
- identifică, evaluează și atenuează riscurile, asigurându-se că organizația poate face față provocărilor neașteptate, minimizând în același timp impactul acestora;
- promovează un mediu care încurajează inovația și creativitatea în care membrii și angajații, indiferent de rolul lor, pot contribui cu idei noi;
- practicile eficiente de management permit stabilitatea financiară prin gestionarea bugetelor, controlul cheltuielilor și optimizarea fluxurilor de venituri.
- asigură că toți membrii înțeleg și aderă la standardele etice și cerințele legale în rolurile lor, menținând reputația și credibilitatea organizației.

3.4 PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIONAL

Pentru a asigura un management eficient, trebuie respectate mai multe principii de bază. Aceste principii ghidează managerii în luarea deciziilor care se aliniază cu obiectivele organizaționale și promovează un mediu de lucru productiv și armonios.

- Diviziunea muncii și specializarea fac membrii și angajații mai eficienți și mai competenți, atribuțiile fiind împartite în funcție de sarcini și abilități specifice ale membrilor/angajaților.
- Autoritatea se referă la dreptul președintelui și managerilor de a lua decizii și de a da ordine și acestea să fie respectate.



- Responsabilitatea înseamnă să fii responsabil pentru rezultate. Managerii trebuie să fie responsabili pentru deciziile luate.
- Disciplina este esențială pentru buna funcționare a unei organizații. Aceasta presupune respectarea regulilor și reglementărilor organizației și respectarea acordurilor încheiate între conducere și angajați. Disciplina asigură ordinea și conformitatea, care sunt cruciale pentru atingerea obiectivelor organizaționale.
- Unitatea de comanda înseamnă ca fiecare asociat/angajat ar trebui să primească comenzi de la un singur superior. Acest principiu previne confuzia, conflictul și suprapunerea autorității., asigură o comunicare clară și responsabilitate.
- Unitatea de direcție înseamnă ca trebuie să existe un plan pentru un grup de activități cu același obiectiv. Acest principiu asigură că eforturile și resursele sunt direcționate către un obiectiv comun, oferind coerență și coordonare.
- Subordonarea intereselor individuale interesului general înseamnă ca interesele individuale ale unui asociat sau grup nu ar trebui să aibă prioritate față de interesele organizației în ansamblu. Acest principiu asigură că agendele personale nu interferează cu obiectivele generale ale organizației.
- Remunerarea echitabilă a angajaților contribuie la satisfacția și motivarea acestora, ceea ce duce la o loialitate mai mare.
- Centralizarea și descentralizarea. Centralizarea se referă la gradul în care luarea deciziilor este concentrată într-un singur punct al organizației. Descentralizarea înseamnă dispersarea autorității de luare a deciziilor în întreaga organizație. Cheia este asigurarea unui echilibru corect între centralizare și descentralizare pentru a asigura eficiența și capacitatea de reacție.
- Lanțul de comanda sau linia de autoritate se referă la deplasarea lanțului de comanda de la vârful organizației la cele mai de jos funcții. Un lanț de comanda clar asigură o comunicare fără probleme și o cale bine definită pentru luarea deciziilor.
- Echitatea managerilor înseamnă ca managerii să fie corecți și amabili cu asociații/angajații. Comportamentul echitabil încurajează loialitatea și devotamentul în rândul asociaților/ voluntarilor/angajaților, asigură un mediu de lucru pozitiv și ajută la reținerea persoanelor capabile.
- Stabilitatea mandatului personalului este crucială pentru dezvoltarea și continuitatea organizației. Permite angajaților să dezvolte abilități și



expertiză, contribuind la succesul organizației. Fluctuația mare a angajaților este inefficientă și costisitoare.

- Asociații și angajații trebuie încurajați să ia inițiativa și să fie creativi. Permiteerea asociaților și angajaților să contribuie cu idei și să-și asume responsabilitatea muncii lor încurajează inovația și îmbunătățește performanța generală.
- Spirit de echipă. Promovarea spiritului de echipă va construi armonie și unitate în cadrul organizației. Munca în echipă și cooperarea duc la un mediu de lucru mai productiv și mai pozitiv.

3.5 STILURI DE MANAGEMENT

Stilurile de management joacă un rol semnificativ în modelarea mediului de lucru și a succesului general al unei organizații. Două stiluri de management proeminente, autocratic și democratic, se află la capetele opuse ale spectrului de conducere.

- Managementul autocratic, caracterizat prin luarea deciziilor centralizat și implicarea minimă a asociaților/angajaților/voluntarilor, este adesea valoros în situații care necesită decizii rapide și control strict, cum ar fi situațiile de urgență. Cu toate acestea, utilizarea sa excesivă poate înăbuși creativitatea și moralul.
- Managementul democratic împuternicește angajații prin implicarea lor în luarea deciziilor, încurajarea inovației și asigurarea responsabilității. Deși promovează colaborarea și implicarea, uneori poate duce la procese decizionale mai lente. Importanța constă în găsirea echilibrului potrivit și adaptarea acestor stiluri la nevoile specifice ale unei organizații, departamente sau situații.
- Managementul eficient îmbină adesea elemente ale ambelor stiluri, folosind abordări autocratice atunci când urgența este primordială și trecând la metode democratice pentru a încuraja participarea membrilor/angajaților, asigurând în cele din urmă o cultură organizațională dinamică și receptivă.

3.6 MANAGEMENTUL OPERATIONAL

Management operațional se concentrează pe operațiunile de zi cu zi ale unei organizații, cu scopul de a spori eficiența și de a atinge obiectivele, prin:

- supravegherea proceselor: gestionarea funcțiilor necesare pentru a conduce organizația în mod eficient;
- eficientizarea operațiunilor: îmbunătățirea proceselor pentru a crește productivitatea și a reduce costurile;
- echilibrarea veniturilor și a costurilor.

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



Managementul operațional implică luarea unor decizii foarte diverse, ce pot fi clasificate în două mari categorii: **strategice** și **tactice**. Deciziile strategice au un orizont de timp mai îndepărtat, sunt mai puțin structurate decât cele tactice. Ele se focalizează pe întreaga organizație, trasând anumite linii, direcții, în timp ce deciziile tactice sunt concentrate mai mult pe departamente, echipe, probleme.

Luarea deciziei este baza, fundamentul oricărei activități de conducere, inclusiv al managementului operațional.

Ambele tipuri de management sunt esențiale pentru succesul general al unei organizații. Managementul organizațional asigură direcția strategică, în timp ce managementul operațional asigură că activitățile zilnice se aliniază cu aceste obiective strategice.

(Sursa bibliografică : [Organizational Management: Definition, Principles & Strategies - Orgvue - Search \(bing.com\)](#))

CAPITOLUL 4 : ABILITATI DE CONDUCERE SI CONSTRUIREA UNEI ECHIPE DE CONDUCERE.

4.1 ABILITATI DE CONDUCERE

Pentru un management organizațional eficient echipa de conducere trebuie să dețină o serie de abilități de conducere prezentate în cele ce urmează.

- **Abilități eficiente de management** includ: abilități în stabilirea unor obiective clare, crearea de planuri de acțiune și alocarea eficientă a resurselor; capacitatea de a supraveghea și orienta echipele de lucru, de a verifica finalizarea sarcinilor la termen și cu respectarea bugetului alocat.
- **Gândire strategică:** Este esențială pentru ca echipele de conducere să facă față provocărilor generate de dinamica schimbărilor actuale. Liderii trebuie să aibă capacitatea de a formula o viziune pe termen lung pentru organizație, de a stabili priorități strategice și de a alinia resursele pentru a atinge obiectivele.
- **Luarea deciziilor și rezolvarea problemelor:** Echipele de conducere au nevoie de abilități puternice de luare a deciziilor și de rezolvare a problemelor.: capacitatea de a analiza situații complexe, argumente pro și contra și să ia decizii sănătoase care să se alinieze cu obiectivele organizației.
- **Comunicare și abilități interpersonale:** Comunicarea clară și eficientă în transmiterea ideilor, așteptărilor și viziunii atât echipelor organizației, cât și altor părți interesate. Abilitățile interpersonale puternice sunt la fel de importante pentru construirea de relații, inspirarea încrederii și rezolvarea

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



conflictelor. Comunicarea eficientă încurajează colaborarea și încurajează angajații să fie implicați și motivați.

- **Adaptabilitate și managementul schimbării:** Contextul politic, social și economic este în continuă evoluție fiind necesar ca echipele de conducere să fie adaptabile și deschise la schimbare, la modificări legislative, instituționale, la noile tehnologii.
- **Perspiciacitate financiară:** Echipa de conducere ar trebui să aibă o înțelegere puternică a principiilor financiare privind: bugetarea, analiza financiară și alocarea resurselor pentru a lua decizii informate care optimizează performanța financiară și sustenabilitatea organizației.
- **Consolidarea și dezvoltarea echipei:** Echipele de conducere trebuie să fie experte în construirea și dezvoltarea echipei. Ar trebui să recruteze, să instruiască și să îndrume talente pentru a crea echipe de înaltă performanță, să imputernicească membrii și angajații cu sarcini delegate, contribuind astfel la succesul organizației.
- **Inteligența emoțională:** implică înțelegerea și gestionarea emoțiilor proprii și a emoțiilor celorlalți, contribuie la construirea de relații puternice, inspiră încredere și pot gestiona și motiva eficient echipele.
- **Inovație și creativitate:** Încurajarea inovației și a creativității este esențială pentru a rămâne competitivi. Echipele de conducere trebuie să promoveze o cultură care prețuiește ideile și abordările noi. Managerii însăși trebuie să fie gânditori inovatori, explorând noi strategii și soluții pentru a aborda provocările și a valorifica oportunitățile.
- **Conducere etică:** Se bazează pe principiile integrității, onestității și luării deciziilor etice, pe promovarea valorilor care ghidează comportamentul și mențin reputația și credibilitatea organizației.

4.2 CONSTRUIREA UNEI ECHIPE DE CONDUCERE.

Construirea echipei de conducere implică selectarea persoanelor care posedă seturile de abilități, expertiza și viziunea potrivite pentru a conduce organizația către obiectivele sale.

- Echipele de conducere ar trebui să cuprindă persoane cu diverse abilități, competente și experiențe pentru a oferi o perspectivă completă asupra procesului decizional și a strategiei. În plus, echipa ar trebui să fie capabilă să colaboreze fără probleme și să motiveze asociații/angajații /voluntarii la toate nivelurile, creând o cultură a angajamentului, încrederii și responsabilității și un mediu în care inițiativele de dezvoltare sunt îmbrățișate și promovate.

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



- Dezvoltarea echipei de conducere este un proces continuu care aliniază stilul de management necesar pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Această dezvoltare implică instruire, coaching și mentorat pentru a se asigura că managerii posedă abilitățile și cunoștințele necesare pentru luarea deciziilor eficiente, planificarea strategică și alocarea resurselor.
- Managerii trebuie să fie adaptabili la nevoile în schimbare ale organizației, fie că necesită o abordare autocratică în vremuri de criză sau un stil mai democratic în perioadele de inovație și dezvoltare a angajaților.
- Dezvoltarea echipei de conducere trebuie realizată prin aliniere la obiectivele de management organizațional, creind o structură de conducere dinamică și receptivă, capabilă să ghideze organizația prin provocările și oportunitățile într-un mediu în continuă evoluție.

(sursa bibliografică: [Organizational Management: Definition, Principles & Strategies - Orgvue - Search \(bing.com\)](#))

4.3 CONDUCEREA CENTRALA SI LOCALA

Acest aspect vizează filialele unei asociații, textul materiei fiind art. 13 alin.2 din OG 26/2000 care prevede: „Filialele sunt entități cu personalitate juridică, putând încheia, în nume propriu, acte juridice în condițiile stabilite de asociație prin actul constitutiv al filialei. Ele pot încheia acte juridice de dispoziție, în numele și pe seama asociației, numai pe baza hotărârii prealabile a consiliului director al asociației”.

Acest text evidențiază ca:

- Există 2 persoane juridice distincte : asociația și filiala, fiecare cu membri proprii.
- Fiecare din cele 2 persoane juridice are conducere proprie: adunare generală, consiliu director și cenzor.
- Filiala poate încheia, în nume propriu, acte juridice numai în condițiile stabilite de asociație, prin actul constitutiv al filialei. Filiala are același statut ca asociația dar nu poate dispune modificarea acestuia unilateral, fără aprobarea asociației.
- Actele juridice de dispoziție, în numele și pe seama asociației, pot fi încheiate de filiala numai pe baza hotărârii consiliului director al asociației.
- Actele de dispoziție în competența filialei sunt actele privind patrimoniul propriu.
- Dreptul de decizie este autonom la nivelul adunării generale a fiecărei persoane juridice în parte și răspunderea de asemenea operează pentru fiecare persoană juridică.



În studiul: “Ghid pentru asociațiile de femei” autorii menționează problema participării reprezentantului filialei la luarea deciziilor la asociație și reciproc, aspect neabordat de cadrul legislativ în vigoare. Principiile democrației ar impune ca deciziile majore să fie luate printr-o dezbateră comună care are loc în adunarea generală a asociației, atunci când aceasta înființează filiala. Adunarea generală a filialei adaptează statutul la nivel local prin dezbaterăa unor regulamente de funcționare proprii sau delegări de atribuții, care se aprobă apoi de asociație.

Dacă filiala dorește să aducă modificări statutului, aceste modificări se negociază între două persoane juridice distincte. Fiecare persoană juridică are o conducere proprie care are competența luării deciziilor administrative.

CAPITOLUL 5 : PROCESE ȘI RELATII DE MANAGEMENT. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL

5.1 PROCESE DE MANAGEMENT

Procesele de muncă ce se desfășoară în orice tip de organizație umană se împart, în raport cu conținutul lor și cu efectele produse, în **procese de executie** și **procese de management**. **Procesele de executie** cuprind activitățile combinate după anumite reguli, rezultând producția propriu-zisă, respectiv bunuri sau servicii.

Procesele de management se realizează de către manageri și reprezintă un ansamblu de intervenții prin care managerul prevede, organizează, coordonează, ia decizii și controlează activitatea salariaților, în scopul realizării obiectivelor organizației, în condiții de performanță ridicată și de utilitate socială.

(sursă bibliografică: [procese de management - Search \(bing.com\)](#))

5.2 RELATIILE DE MANAGEMENT

Relatiile de management sunt raporturi ce se stabilesc între componentele unei organizații și între acestea și componenta altor sisteme, în procesul previzionării, organizării, coordonării, antrenării și evaluării activității acestora.

Factorii care determină caracteristicile relațiilor de management sunt *factori social-economici*, *factori tehnico-materiali* și *factori umani*.

***Factorii social-economici** sunt determinați de dependența relațiilor de management, de proprietatea asupra patrimoniului organizației care influențează

IMPlica-TE ÎN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE ȘI FORMARE! ID 305039



principiile de management, de metodele de previzionare, organizare și motivare a personalului, adoptarea unor metode specifice de management anticipativ.

***Factorii tehnico-materiali** constau în dependența stilului managementului de caracteristicile organizației, de domeniul în care își desfășoară activitatea.

Factorul uman este factorul cel mai important care influențează foarte mult relațiile de management, structura fiecărei colectivități și cultura organizațională. Personalitatea managerului, a specialiștilor și lucrătorilor își pun amprenta asupra manifestării relațiilor de management la toate nivelurile.

(sursa bibliografică: [Procesele manageriale, relațiile de management \(qdidactic.com\)](http://Procesele_manageriale_relatiile_de_management_qdidactic.com))

5.3 . FUNCTIILE MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL

Prima încercare de a diviza procesele de management în funcții aparține lui H. Fayol. Vorbind despre funcția administrativă a întreprinderii, **Fayol** o identifică cu funcția de conducere și o subdivide în cinci elemente: *previziunea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul*, considerate funcții ale conducerii organizației. Ulterior funcția de comandă a fost denumită conducere de unii specialiști.

Managementul organizațional joacă un rol esențial în asigurarea eficienței și eficacității activităților ONG-urilor.

Funcțiile managementului alcatuiesc un sistem; fiecare funcție în parte și toate luate împreună contribuie la asigurarea unor performanțe cât mai ridicate în conducere. Astfel:

Previziunea reprezintă procesul de stabilire a obiectivelor și definirea pașilor necesari pentru atingerea acestora. Aceasta implică analiza contextului extern și intern, identificarea resurselor disponibile și anticiparea provocărilor viitoare. O planificare eficientă permite ONG-urilor să fie proactive, să se adapteze rapid la schimbări și să utilizeze resursele în mod optim.

Organizarea constă în structurarea resurselor umane și materiale în mod eficient, asigurându-se că fiecare membru al echipei își cunoaște rolul și responsabilitățile. Aceasta implică crearea unei structuri organizaționale clare, care facilitează comunicarea și colaborarea între diferitele departamente sau echipe.

Conducere- comandă este funcția care se referă la coordonarea activităților și motivarea angajaților pentru a atinge obiectivele stabilite. Liderii organizației trebuie să dezvolte un mediu de lucru pozitiv, să inspire echipa și să asigure



dezvoltarea profesională continuă a membrilor acesteia. Comunicarea eficientă și feedback-ul constant sunt esențiale în acest proces.

Coordonarea mentine și armonizează resursele umane cu activitățile.

Controlul- evaluarea reprezintă funcția de monitorizare a progresului către obiectivele stabilite. Acesta include evaluarea performanțelor, compararea rezultatelor cu standardele stabilite și implementarea corecțiilor necesare. Un sistem de control bine structurat ajută organizația să identifice problemele înainte ca acestea să devină critice, asigurând astfel o gestionare eficientă a riscurilor.

Astfel, cele cinci funcții principale ale managementului organizațional sunt interdependente și contribuie la succesul pe termen lung al ONG-urilor. O bună gestionare a acestor funcții permite organizațiilor să își îndeplinească misiunea, să se adapteze la schimbările din mediul extern și să maximizeze impactul activităților desfășurate.

5.3.1 PREVIZIUNE

Previziunea se realizează prin mai multe etape:

- **Stabilirea obiectivelor;**
- **Proгноza**
- **Planificare**
- **Elaborare strategie pe termen lung și pe termen scurt**

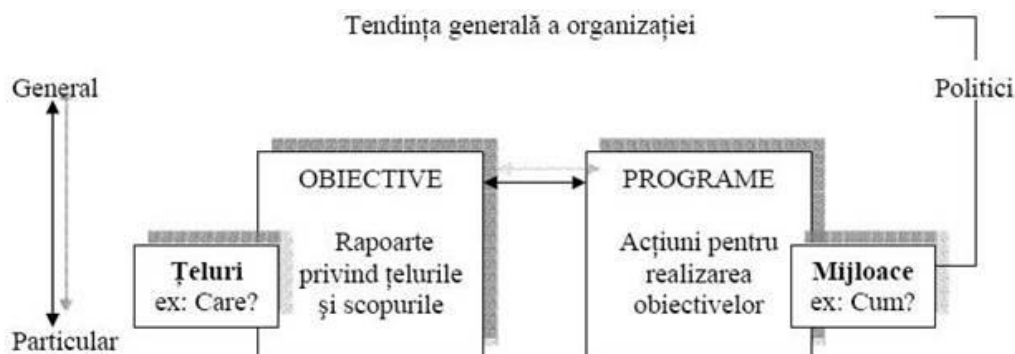
Previziunea începe cu **stabilirea obiectivelor** și anume definirea atât a obiectivelor strategice a căror realizare se face pe termen lung, cât și a celor tactice menite să susțină realizarea primelor obiective; de natura obiectivelor depinde în mare măsură și celelalte funcții. Orice activitate managerială începe cu fixarea scopului. Alegerea acestuia permite declansarea energiei interne a managerului și dinamizarea activității organizației pe care o conduce, concentrarea resurselor asupra realizării telului propus.

Proгноza și planificarea constă în prevederea evoluției viitoare a activității prin analiza diferiților factori și corelarea lor, precum și prin examinarea diverselor variante. În urma analizei resurselor disponibile, a rezultatelor activității trecute, a situației actuale și scopurilor activității, managerul organizației poate identifica problemele principale, poate elabora soluții experimentale și poate proiecta activitatea într-un viitor previzibil. Proгноza și planificarea au în vedere

IMPLICA-TE ÎN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE ȘI FORMARE! ID 305039



urmatoarele aspecte: tendinte, obiective, politici, programe, bugete, repartizarea sarcinilor, programarea muncii, expansiune si dezvoltare, control, ameliorari etc.



Funcția de prognoza face legătura între situația în care o organizație se afla în prezent și scopul pe care dorește să-l atingă în viitor. Prognozele sunt considerate instrumente de cunoaștere, de investigare în timp, cu ajutorul cărora se cercetează și se desprind tendințele viitoare ale proceselor economice, tehnice etc. Conducerea organizației utilizează prognozele pentru a-și fundamenta deciziile strategice.

Planificarea reprezintă o funcție esențială a managementului organizațional, având rolul de a stabili direcția strategică a ONG-ului și de a asigura utilizarea eficientă a resurselor disponibile. Procesul de planificare începe cu analiza contextului în care organizația operează, inclusiv a factorilor externi și interni care pot influența activitățile sale. Aceasta include evaluarea mediului socio-economic, legislativ, tehnologic și cultural, precum și identificarea tendințelor relevante în domeniul de activitate al ONG-ului.

Un alt aspect important al planificării este stabilirea obiectivelor. Acestea trebuie să fie clare, măsurabile, realizabile, relevante și limitate în timp (SMART). Prin formularea de obiective precise, ONG-urile pot concentra eforturile echipei și pot facilita evaluarea progresului. De exemplu, un ONG care se ocupă cu sprijinul persoanelor defavorizate ar putea stabili un obiectiv de a crește numărul de beneficiari cu 20% în următorul an. Acest tip de obiectiv nu doar că oferă o direcție clară, dar și un standard de succes.

Planificarea nu se oprește la stabilirea obiectivelor; este esențial să se dezvolte strategii și acțiuni specifice care să conducă la atingerea acestora. Aceste strategii pot include inițiative de fundraising, campanii de conștientizare, colaborări cu alte organizații sau programe de formare pentru personal. Fiecare acțiune planificată ar trebui să fie însoțită de un termen limită și de resursele necesare, asigurându-se astfel o implementare eficientă.



Un alt element important al planificării este evaluarea riscurilor. Într-un mediu în continuă schimbare, ONG-urile trebuie să fie pregătite pentru eventuale obstacole sau provocări care ar putea apărea pe parcurs. Identificarea riscurilor potențiale și dezvoltarea unor strategii de mitigare sunt cruciale pentru a proteja organizația de eventualele pierderi financiare sau de reputație. De exemplu, un ONG care depinde de finanțări externe ar putea evalua riscul reducerii granturilor și ar putea căuta surse alternative de finanțare.

Implicarea echipei în procesul de planificare este, de asemenea, vitală. O abordare participativă nu doar că îmbunătățește calitatea planului, ci și crește angajamentul membrilor echipei față de obiectivele stabilite. Prin organizarea de sesiuni de brainstorming, ateliere de lucru sau consultări, ONG-urile pot beneficia de perspective diverse și de expertiza celor care sunt direct implicați în activități.

După elaborarea planului, este esențial ca acesta să fie comunicat eficient tuturor membrilor organizației. O bună comunicare asigură că fiecare persoană înțelege rolul său în atingerea obiectivelor și poate contribui activ la implementare. Este important ca planul să fie revizuit și adaptat periodic, în funcție de feedback-ul primit și de evoluția mediului extern, asigurând astfel relevanța continuă a acestuia.

Managementul alocă activitatilor și modalitatilor de acțiune alese resursele de care dispune (bani, know-how, personal, timp), concretizând, astfel, strategia organizației. În acest context, **strategia** este reprezentată de caile, modalitățile de acțiune și resursele necesare, în perioade determinate de timp, pentru a atinge scopul propus. Prin plan se stabilesc exact caile și mijloacele cu ajutorul cărora trebuie să se atingă un scop iar prin strategie i se lasă managerului o mai mare libertate de acțiune în alegerea mijloacelor pentru atingerea scopului.

5.3.2 ORGANIZARE

Organizarea este funcția prin care se determină repartizarea și implementarea activitatilor pe compartimente și locuri de muncă, într-o structură care să corespundă cel mai bine obiectivelor propuse și scopurilor urmărite. *Cuprinde ansamblul activitatilor prin intermediul cărora se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizice și intelectuale, componentele acestora (operații, lucrări, servicii, miscări etc.), realizându-se gruparea lor pe compartimente, colective de lucru, posturi.* În același timp, se combină rațional și armonios toate resursele necesare funcționării normale a organizației, la nivelul locurilor de muncă, compartimentelor și unității în ansamblul ei, asigurându-se dispunerea potențialului material și uman în mod optim. Chiar dacă la început o anumită



forma de organizare corespunde foarte bine condițiilor de lucru, după un anumit timp apar discrepante care duc la necesitatea revizuirii organizării inițiale: schimbarea condițiilor externe sau interne în care o organizație își desfășoară activitatea, apariția de neconcordanțe între rolul pe care îl au de îndeplinit persoanele participante la programe.

Organizarea este o funcție fundamentală a managementului organizațional, având rolul de a structura resursele umane și materiale într-un mod eficient pentru a atinge obiectivele stabilite. Aceasta implică definirea clară a rolurilor, responsabilităților și relațiilor dintre membrii echipei, astfel încât toți să contribuie în mod eficient la succesul ONG-ului.

Primul pas în organizare este crearea unei structuri organizaționale. Aceasta poate fi realizată prin elaborarea unui organigramă care ilustrează ierarhiile și fluxurile de comunicare din cadrul organizației. Structura organizațională poate varia de la una funcțională, în care departamentele sunt structurate pe baza specializării, la una bazată pe proiecte, unde echipele sunt formate în funcție de inițiativele specifice. Alegerea unei structuri adecvate depinde de misiunea și viziunea ONG-ului, precum și de natura activităților desfășurate.

Un alt aspect crucial al organizării este definirea clară a rolurilor și responsabilităților. Fiecare membru al echipei trebuie să înțeleagă ce se așteaptă de la el, ce sarcini îi revin și cum se integrează în obiectivele generale ale organizației. Crearea unor descrieri de post detaliate, care să includă atribuțiile specifice și competențele necesare, poate ajuta la clarificarea acestor aspecte. Aceste descrieri nu doar că îmbunătățesc responsabilitatea individuală, ci și facilitează recrutarea și evaluarea performanței angajaților.

De asemenea, organizarea eficientă presupune stabilirea unor canale de comunicare clare. Aceste canale trebuie să permită un schimb fluid de informații între toate nivelurile organizației. Implementarea unor instrumente digitale, cum ar fi platforme de colaborare online sau aplicații de management de proiect, poate facilita comunicarea și coordonarea între membrii echipei, asigurându-se că informațiile sunt accesibile în timp real. Această transparență contribuie la o cultură organizațională sănătoasă și colaborativă.

Gestionarea resurselor umane este, de asemenea, o parte esențială a organizării. Aceasta implică nu doar recrutarea și selecția personalului, ci și formarea și dezvoltarea continuă a competențelor acestora. Investiția în formarea profesională nu doar că îmbunătățește performanța angajaților, dar și crește moralul și implicarea acestora. ONG-urile ar trebui să ofere oportunități de dezvoltare, cum



ar fi cursuri, workshop-uri sau mentorat, pentru a-și sprijini echipa în atingerea potențialului maxim.

Un alt element important al organizării este evaluarea și monitorizarea activităților desfășurate. Stabilirea unor indicatori de performanță care să reflecte progresul și eficiența activităților poate ajuta organizația să identifice zonele care necesită îmbunătățiri. De asemenea, evaluarea periodică a rezultatelor nu doar că asigură responsabilitatea, dar și oferă oportunități de învățare și adaptare.

Organizarea eficientă implică, de asemenea, gestionarea conflictelor și rezolvarea problemelor care pot apărea în cadrul echipei. Este esențial ca ONG-urile să dezvolte un mediu în care membrii se simt confortabil să-și exprime preocupările și să discute despre problemele întâmpinate. Implementarea unor proceduri de mediere sau facilitarea unor sesiuni de feedback poate contribui la crearea unui climat de muncă pozitiv și la consolidarea relațiilor interumane.

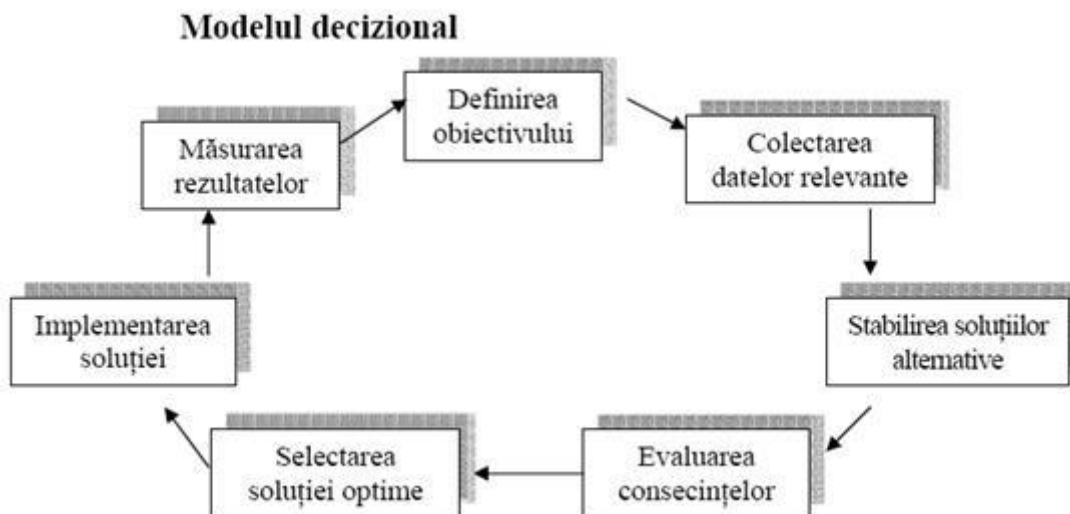
Astfel, organizarea este o funcție esențială în managementul ONG-urilor, influențând direct eficiența și impactul acestora. Prin crearea unei structuri organizaționale clare, definirea responsabilităților, facilitarea comunicării și gestionarea resurselor umane, ONG-urile pot asigura o funcționare eficientă și un mediu de lucru colaborativ. O organizare bine gândită nu doar că sprijină atingerea obiectivelor, dar contribuie și la dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase, care valorifică potențialul fiecărui membru al echipei.

5.3.3 COMANDA- CONDUCERE

Funcția de **comandă** în management, cunoscută și sub denumirea de **conducere**, este una dintre funcțiile esențiale ale managementului. Aceasta implică influențarea și motivarea angajaților pentru a atinge obiectivele organizației. Deși termenul “comandă” a fost înlocuit în mare parte de “conducere” pentru a evita conotațiile autoritare, totuși esența sa rămâne aceeași.

Managementul traditional situeaza procesul de luare a deciziei in centrul activitatii de management. Intreaga activitate de management reprezinta, in esenta, o inlantuire de decizii de conducere interdependente. Decizia reprezinta insasi esenta procesului de conducere.

Modelul decizional clasic presupune parcurgerea unor pasi subsecventi prezentati in fig de mai jos



Procesul decizional incepe cu definirea obiectivului. Decizia se fundamenteaza pe colectarea datelor relevante, studiarea si analiza situatiei existente si a mutatiilor posibile si probabile care se vor produce in viitor. Procesul decizional continua cu elaborarea unor solutii alternative si evaluarea consecintelor pentru fiecare solutie propusa. Luarea deciziei se face prin selectionarea solutiei optime din mai multe variante posibile, determinarea optimului fiind in sine problema esentiala a deciziei. Decizia reprezinta alegerea unei alternative apreciate ca fiind optima. In timpul si la finalizarea implementarii se colecteaza date, se masoara rezultatele obtinute si se compara cu rezultatele stabilite la definirea obiectivului. Daca implementarea nu a condus la obtinerea rezultatelor stabilite initial se analizeaza cauzele care au generat nerealizarea si se incearca eliminarea in cicluri similare de decizie. Daca rezultatele depasesc indicatorii prevazuti initial se preiau elementele pozitive ca bune practici si se includ in practica organizatiei.

Conducerea implică nu doar luarea deciziilor strategice, ci și abilitatea de a crea un mediu de lucru pozitiv și productiv, unde fiecare membru al echipei se simte valorizat și implicat. Conducerea eficientă este vitală în orice organizație, iar în cazul ONG-urilor, aceasta devine și mai importantă, având în vedere misiunea adesea complexă și resursele limitate cu care se confruntă.

Un prim aspect al conducerii este stabilirea unei viziuni clare și a unor obiective strategice. Liderii trebuie să comunice cu claritate misiunea organizației și să asigure că fiecare membru al echipei înțelege cum contribuie la atingerea acestor obiective. O viziune inspiratoare nu doar că motivează angajații, dar le oferă și un sentiment de apartenență și scop. În plus, stabilirea unor obiective SMART



(Specifice, Măsurabile, Accesibile, Relevante, Timp-limită) ajută la alinierea eforturilor echipei și la monitorizarea progresului.

Conducerea eficientă implică, de asemenea, dezvoltarea abilităților de comunicare. Liderii trebuie să fie capabili să asculte activ, să ofere feedback constructiv și să încurajeze un dialog deschis. Aceasta nu doar că îmbunătățește relațiile interumane, dar facilitează și soluționarea problemelor și gestionarea conflictelor. Un lider care comunică deschis și transparent cultivă un climat de încredere și colaborare în echipă, esențial pentru atingerea performanțelor dorite.

Motivarea echipei este un alt aspect central al conducerii. Liderii trebuie să recunoască și să aprecieze contribuțiile fiecărui membru al echipei, să ofere stimulente și să creeze oportunități de dezvoltare profesională. Aceasta poate include sesiuni de formare, mentorat sau recunoașterea publică a realizărilor. Un mediu în care angajații se simt susținuți și valorizați va genera nu doar o satisfacție mai mare, ci și o implicare crescută în activitățile organizației.

Liderii trebuie, de asemenea, să fie capabili să ia decizii strategice bazate pe informații corecte și analize solide. Aceasta presupune colectarea și evaluarea constantă a datelor relevante, precum și implicarea echipei în procesul decizional. O conducere participativă nu doar că îmbunătățește calitatea deciziilor, dar și încurajează angajații să își asume responsabilitatea pentru rezultatele obținute.

În plus, un lider eficient trebuie să fie un model de etică și integritate. Aceasta înseamnă să acționeze conform valorilor și principiilor organizației, să fie consecvent în decizii și comportamente și să promoveze transparența în toate acțiunile. Un leadership bazat pe principii etice construiește încredere atât în interiorul organizației, cât și în rândul părților interesate externe, esențial pentru menținerea unei reputații pozitive.

Un alt aspect important al conducerii este adaptabilitatea. Liderii trebuie să fie capabili să se adapteze rapid la schimbări, să gestioneze incertitudinea și să răspundă proactiv la provocările emergente. Aceasta poate implica ajustarea strategiilor organizaționale sau modificarea structurii echipei pentru a răspunde nevoilor în continuă evoluție ale comunității pe care o servesc.

Conducerea este o funcție esențială în managementul organizațional pentru ONG-uri, având un impact semnificativ asupra eficienței și succesului acestora. Prin stabilirea unei viziuni clare, comunicarea eficientă, motivarea echipei, luarea deciziilor strategice, promovarea eticii și adaptabilității, liderii pot crea un mediu propice pentru dezvoltarea și implementarea inițiativelor care contribuie la atingerea misiunii organizației. O conducere inspiratoare nu doar că îmbunătățește



performanța echipei, dar și sprijină crearea unei culturi organizaționale sănătoase, bazată pe colaborare și inovație.

5.3.4 COORDONARE

Coordonarea reprezintă “ansamblul acțiunilor prin care un manager crează și menține armonia între activitățile și oamenii pe care îi conduce, într-un mediu care se află într-o continuă schimbare”. Aceasta implică asigurarea unei alinieri între diferitele departamente, echipe și proiecte, astfel încât fiecare componentă să contribuie eficient la misiunea generală a organizației. În contextul ONG-urilor, coordonarea devine crucială, având în vedere diversitatea activităților și a resurselor implicate.

Coordonarea are în vedere 2 aspecte principale: resursele umane și comunicarea.

COORDONAREA RESURSELOR UMANE include planificarea forței de muncă, selectarea, încadrarea organizației cu resursele umane necesare, formarea și perfecționarea personalului, motivarea subordonaților în vederea obținerii unor performanțe cât mai mari, evaluarea performanței, promovarea pe funcții de execuție și conducere, sancționarea dacă necesitățile o impun. În cadrul organizației trebuie elaborată o strategie de selectare și încadrare a salariaților, de atragere a voluntarilor, precum și instrumente de selectare pe baza unor teste și interviuri, de evaluare a performanței resursei umane. Importanța resurselor umane a condus în practica organizațiilor la considerarea unei funcții dedicate- **Managementul resurselor umane**.

Un prim aspect al coordonării este clarificarea rolurilor și responsabilităților fiecărui membru al echipei. O structură organizațională bine definită ajută la evitarea confuziilor și suprapunerilor de sarcini, permițând fiecărei persoane să înțeleagă exact ce se așteaptă de la ea. Aceasta nu doar că îmbunătățește eficiența, dar și crește responsabilitatea individuală, facilitând astfel o colaborare mai bună între membrii echipei.

Coordonarea eficientă necesită, de asemenea, o comunicare constantă între diferitele echipe și departamente. Oferirea de actualizări regulate, organizarea întâlnirilor de progres și utilizarea unor platforme de comunicare digitală sunt metode eficiente prin care organizațiile pot asigura că toți membrii echipei sunt informați despre activitățile curente și obiectivele pe termen lung. Acest flux de informații permite adaptarea rapidă la schimbări și rezolvarea problemelor înainte ca acestea să devină obstacole semnificative.



Un alt aspect important al coordonării este colaborarea interdepartamentală. ONG-urile, adesea, funcționează pe mai multe fronturi simultan, iar cooperarea între echipele de proiect, de resurse umane și de comunicare este vitală pentru succesul inițiativelor. Implementarea unor întâlniri interdepartamentale regulate poate facilita schimbul de idei și resurse, ajutând la identificarea sinergiilor care pot duce la îmbunătățirea eficienței organizaționale.

În plus, coordonarea implică și monitorizarea constantă a progresului proiectelor și inițiativelor. Stabilirea unor indicatori de performanță clar definiți și revizuirea periodică a acestora permit liderilor să evalueze eficiența strategiilor adoptate și să ajusteze acțiunile în funcție de nevoile emergente. Această abordare bazată pe date nu doar că sprijină luarea deciziilor informate, dar și îmbunătățește responsabilitatea și transparența în cadrul organizației.

Un alt element important al coordonării este gestionarea conflictelor. Atunci când echipele colaborează strâns, apar adesea divergențe de opinii sau priorități. Liderii trebuie să fie pregătiți să medieze aceste situații, asigurându-se că fiecare voce este auzită și că soluțiile găsite sunt în interesul întregii organizații. Abilitățile de negociere și rezolvare a conflictelor sunt esențiale pentru menținerea unui climat de lucru pozitiv.

Coordonarea nu se limitează doar la aspectele interne ale organizației, ci se extinde și la colaborarea cu părțile externe, cum ar fi partenerii, sponsorii și comunitatea. Stabilirea de relații de colaborare cu alte organizații sau instituții permite ONG-urilor să își extindă impactul și să își optimizeze resursele. Prin organizarea de evenimente comune sau proiecte de colaborare, organizațiile pot beneficia de expertiza și rețelele altora, îmbunătățind astfel rezultatele activităților lor.

COORDONAREA COMUNICĂRII

Comunicarea este procesul care asigură circulația corectă a informațiilor în interiorul organizației, precum și în relațiile acesteia cu mediul extern, în acest ultim caz urmărindu-se, mai ales, să se obțină informații utile despre unitățile care prezintă interes și să se difuzeze informații cu caracter promotional despre propria organizație. Comunicarea dintre manageri și subordonați este elementul dinamizator al proceselor manageriale și, concomitent, condiție a unui climat organizațional și motivational adecvat obiectivelor. Managerul trebuie să comunice permanent cu subordonații, cu colaboratorii și managerii aflați în "amonte" de postul său, iar eficacitatea comunicațiilor depinde de sistemul de comunicații conceput și utilizat în cadrul firmei.



În concluzie, coordonarea este o funcție fundamentală a managementului organizațional, având un impact semnificativ asupra eficienței și succesului ONG-urilor. Prin clarificarea rolurilor, facilitarea comunicării, promovarea colaborării, gestionarea relațiilor externe și monitorizarea progresului, organizațiile pot asigura că toate resursele și activitățile sunt integrate eficient. O coordonare eficientă nu doar că îmbunătățește performanța echipei, dar contribuie și la crearea unui mediu de lucru armonios, bazat pe colaborare și sprijin reciproc.

5.3.5 CONTROL (EVALUARE)

Controlul (evaluarea) urmărește în ce măsură realizările obținute corespund standardelor preconizate; se determină factorii care au concurat la realizarea obiectivelor proprii, cauzele nerealizărilor, se propun măsuri corective și, totodată, se identifică soluții pentru depășirea standardelor stabilite inițial. Funcția de control poate fi definită ca *ansamblul proceselor prin care performanțele organizației și subsistemelor acesteia sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării abaterilor pozitive*. Aceasta funcție încheie procesul de management, conținutul și eficacitatea sa conditionând sensibil calitatea de ansamblu a procesului de conducere și, în special, eficiența muncii depuse de personal pe termen scurt, mediu.

Evaluarea are rolul de a analiza și măsura eficiența și impactul activităților desfășurate de organizație. Aceasta implică colectarea și interpretarea datelor relevante pentru a determina dacă obiectivele stabilite au fost atinse și pentru a identifica domeniile în care pot fi realizate îmbunătățiri. În contextul ONG-urilor, evaluarea devine crucială nu doar pentru optimizarea proceselor interne, ci și pentru asigurarea transparenței și responsabilității față de susținători și comunitate.

Un prim pas în procesul de evaluare este stabilirea unor criterii clare și măsurabile de succes. Aceste criterii ar trebui să fie aliniate cu obiectivele strategice ale organizației și să permită o evaluare obiectivă a performanței. De exemplu, dacă un ONG își propune să crească nivelul de conștientizare asupra unei probleme sociale, criteriile de evaluare pot include numărul de participanți la evenimentele organizate, feedback-ul primit de la comunitate și indicatorii de schimbare în comportamentele țintă.

După stabilirea criteriilor, este important să se utilizeze metode adecvate de colectare a datelor. Acestea pot varia de la sondaje și interviuri, până la analiza statistică a datelor existente. Utilizarea instrumentelor de evaluare, cum ar fi chestionarele de feedback sau rapoartele de progres, poate ajuta la obținerea unei



imagini complete asupra impactului activităților desfășurate. De asemenea, implicarea beneficiarilor în procesul de evaluare este esențială, oferindu-le oportunitatea de a-și exprima opiniile și experiențele legate de serviciile primite.

Un aspect important al evaluării este analiza rezultatelor obținute. Acest proces nu se limitează doar la compararea rezultatelor cu obiectivele inițiale, ci include și o reflecție critică asupra metodelor utilizate și a contextului în care au fost desfășurate activitățile. Identificarea factorilor care au contribuit la succes sau eșec poate oferi informații valoroase pentru planificarea viitoarelor inițiative. Această analiză poate fi susținută prin tehnici precum analiza SWOT, care ajută la identificarea punctelor tari, slabe, oportunităților și amenințărilor întâmpinate.

În plus, evaluarea trebuie să fie un proces continuu, nu un eveniment singular. Crearea unui sistem de monitorizare care să permită evaluarea constantă a activităților poate ajuta organizația să se adapteze rapid la schimbări și să îmbunătățească rezultatele. Aceasta poate include revizuii periodice ale planurilor strategice și evaluări anuale ale impactului programelor, asigurând astfel că organizația rămâne relevantă și eficientă în atingerea obiectivelor sale.

Un alt beneficiu al evaluării este furnizarea de informații care pot fi utilizate în scopuri de raportare și promovare. Raportele de evaluare bine structurate pot evidenția realizările organizației și pot demonstra impactul său asupra comunității. Aceste informații sunt esențiale pentru atragerea de fonduri și susținători, contribuind la creșterea transparenței și încrederii în organizație. De asemenea, comunicarea rezultatelor evaluării cu toate părțile interesate poate îmbunătăți relațiile și poate stimula colaborarea.

Evaluarea nu este doar o activitate de contabilizare a rezultatelor, ci un proces educativ care poate contribui la dezvoltarea capacităților organizației. Prin analiza critică a activităților și implicarea echipei în discuții de reflecție, se poate promova învățarea continuă și dezvoltarea profesională a membrilor echipei. Acest aspect este deosebit de important într-un mediu în continuă schimbare, cum este cel al ONG-urilor, unde flexibilitatea și inovația sunt esențiale.

5.3.6.TENDINTE

Funcțiile managementului prezintă nuanțări și tendințe de reconsiderare a conținutului lor, determinate de evoluția contextului economic, social și tehnologic, în special cel legat de informație și presiunea nevoii de calitate, care au impus forme noi de organizare și metode și tehnici manageriale noi de conducere.



Complexitatea mediului economic si social necesita abordari noi in relatiile organizatie -piata, furnizori- clienti si a condus la aparitia functiei de marketing.

Funcția de cercetare - dezvoltare devine funcția de inginerie a produsului/ serviciului, menita sa creeze produse cat mai in relatie cu piata.

Funcția financiar-contabila capata valente noi, vizand un management financiar preventiv, prin exercitarea functiei de control in faza intocmirii bugetului si a indeplinirii planului de actiuni curente si a celor pe termen lung, de importanta strategica.

Asigurarea calitatii potenteaza enorm comunicarea in toate formele ei si performante promovarea unor forme noi de organizare, bazate pe cresterea autonomiei, descentralizare si participare (echipa). Aceste mutatii afecteaza determinant exercitarea functiilor conducerii si rolul managerilor in organizatie si in afara ei.

(surse bibliografice: [proces de management - Search \(bing.com\)](#); Alexandru Puiu - "Management: analize si studii comparative" Ed. Independenta Economica, Pitesti, 2003,)

CAPITOLUL 6 ROLUL MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL INTR-UN ONG

Managementul organizațional joacă un rol esențial în funcționarea eficientă și sustenabilă a organizațiilor non-guvernamentale. Într-un context în care, resursele sunt adesea limitate, iar misiunile sociale sunt complexe, un management bine structurat este fundamental pentru atingerea obiectivelor organizației. Acesta implică planificarea, organizarea, conducerea și evaluarea activităților, toate fiind orientate către maximizarea impactului social și eficienței operațiunilor.

Unul dintre principalele roluri ale managementului organizațional este acela de a stabili o viziune clară și obiective strategice. Aceste elemente servesc drept ghid pentru toate activitățile desfășurate de ONG, asigurându-se că echipa și resursele sunt aliniate în direcția corectă. Managementul eficient contribuie la formularea unor planuri strategice care să răspundă nevoilor comunității și să valorifice oportunitățile existente. Astfel, o viziune bine definită, nu doar că inspiră echipa, ci și atrage susținători și parteneri care împărtășesc aceleași valori.

Un alt aspect crucial este organizarea resurselor umane și materiale. Managementul organizațional se ocupă de selecția, formarea și motivarea personalului, asigurându-se că fiecare membru al echipei își cunoaște rolul și responsabilitățile. Acesta promovează un mediu de lucru colaborativ, în care comunicarea deschisă și feedback-ul constructiv sunt esențiale. De asemenea, un

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



management bun al resurselor ajută la optimizarea utilizării fondurilor și a altor resurse disponibile, ceea ce este vital pentru sustenabilitatea financiară a ONG-urilor.

Managementul organizațional este, de asemenea, responsabil pentru dezvoltarea și implementarea sistemelor de monitorizare și evaluare. Aceste sisteme permit ONG-urilor să măsoare impactul activităților lor și să facă ajustări necesare pentru a răspunde provocărilor întâmpinate. Prin evaluarea continuă a performanței, organizațiile pot identifica punctele forte și slabe, facilitând astfel o îmbunătățire constantă a programelor și serviciilor oferite. Acest aspect nu doar că îmbunătățește eficiența operațiunilor, ci și demonstrează responsabilitatea și transparența față de finanțatori și comunitate.

În plus, managementul organizațional are un rol crucial în construirea și menținerea relațiilor externe. ONG-urile trebuie să colaboreze cu diverse părți interesate, inclusiv autorități publice, alte organizații non-profit și sectorul privat. Un management eficient ajută la dezvoltarea unor parteneriate strategice care pot amplifica resursele și pot extinde impactul inițiativelor organizației. Comunicarea transparentă și colaborarea activă cu toți actorii implicați sunt esențiale pentru a crea o rețea de susținere care să sprijine obiectivele ONG-ului.

Rolul managementului organizațional se extinde și la inovare și adaptabilitate. Într-un mediu în continuă schimbare, ONG-urile trebuie să fie capabile să răspundă rapid la noi provocări și oportunități. Managementul eficient încurajează cultura inovației, sprijinind angajații să vină cu idei noi și soluții creative pentru problemele întâmpinate. Aceasta nu doar că îmbunătățește eficiența, ci și crește angajamentul echipei, contribuind la o atmosferă de lucru pozitivă.

În concluzie, managementul organizațional joacă un rol fundamental în asigurarea funcționării eficiente și sustenabile a ONG-urilor. Prin stabilirea unei viziuni clare, organizarea eficientă a resurselor, implementarea unor sisteme de monitorizare și evaluare, dezvoltarea relațiilor externe și promovarea inovației, managementul contribuie la maximizarea impactului social al organizației. Astfel, un management solid este cheia succesului în atingerea misiunilor și obiectivelor ONG-urilor, având un impact direct asupra comunității pe care acestea o servesc.

6.1 FACILITEAZĂ STABILIREA VIZIUNII ORGANIZAȚIEI (PLANURI VIITOARE DE ACȚIUNE, ANALIZE PREVIZIONARE)

Stabilirea unei viziuni clare este esențială pentru orice organizație, iar managementul organizațional joacă un rol fundamental în acest proces. O viziune



bine definită nu doar că ghidează direcția strategică a organizației, dar oferă și un cadru de referință pentru luarea deciziilor și alocarea resurselor. Prin facilitarea elaborării viziunii, managementul ajută la crearea unui consens în rândul membrilor echipei, asigurându-se că toți sunt aliniați în jurul obiectivelor comune.

Un prim pas în acest proces este organizarea unor sesiuni de brainstorming și consultări cu membrii organizației. Aceste întâlniri permit tuturor părților interesate să contribuie la definirea viziunii, aducând perspective diverse și idei inovatoare. Managementul facilitează discuțiile, punând întrebări stimulative care să încurajeze gândirea critică și creativitatea. Astfel, fiecare membru se simte implicat în proces, ceea ce contribuie la creșterea angajamentului și a responsabilității față de viziunea finală.

După colectarea inputurilor, managementul trebuie să sintetizeze informațiile și să elaboreze o viziune concisă și inspiratoare. Aceasta ar trebui să reflecte valorile organizației, misiunea sa și aspirațiile pe termen lung. Este important ca viziunea să fie formulată într-un mod accesibil și memorabil, astfel încât să poată fi comunicată eficient atât în interiorul organizației, cât și în exterior. Managementul are responsabilitatea de a asigura că viziunea este înțeleasă și acceptată de toți angajații, motivându-i să o adopte ca pe un ghid în activitățile lor zilnice.

Un alt aspect crucial în facilitarea stabilirii viziunii este analiza previzionare. Managementul trebuie să realizeze studii de piață și analize SWOT (puncte forte, slabe, oportunități și amenințări) pentru a evalua contextul extern și intern în care operează organizația. Aceste analize oferă informații valoroase despre tendințele actuale, nevoile comunității și posibilele provocări viitoare. Prin integrarea acestor date în formularea viziunii, organizația își poate alinia obiectivele la realitățile curente și viitoare, asigurându-se că este bine pregătită pentru a face față schimbărilor.

Managementul organizațional trebuie să comunice viziunea în mod constant și să o integreze în toate aspectele funcționării organizației. Acest lucru poate fi realizat prin crearea de materiale informative, organizarea de sesiuni de formare și dezvoltarea de campanii de comunicare interne. O viziune bine comunicată devine un element central al culturii organizaționale și ajută la menținerea motivației angajaților, creând un sentiment de apartenență și scop comun.

Stabilirea viziunii organizației nu este un proces static, ci unul dinamic, care necesită revizuri periodice. Managementul trebuie să rămână deschis la feedback și să fie dispus să ajusteze viziunea pe baza schimbărilor din mediu și a rezultatelor obținute. Această flexibilitate asigură că organizația rămâne relevantă și adaptabilă, capabilă să se alinieze la noile provocări și oportunități care apar.



Astfel, facilitarea stabilirii viziunii organizației este o responsabilitate crucială a managementului organizațional. Prin implicarea membrilor echipei, analiza contextului și comunicarea eficientă, managementul contribuie la crearea unei viziuni inspiraționale care să ghideze organizația în direcția dorită. O viziune clară nu doar că oferă un sentiment de scop și direcție, dar ajută și la construirea unei culturi organizaționale coezive și motivate, esențială pentru succesul pe termen lung al ONG-urilor.

6.2 FURNIZEAZĂ O BAZĂ PENTRU LUAREA DECIZIEI

În contextul managementului organizațional, furnizarea unei baze solide pentru luarea deciziilor este esențială pentru succesul și viabilitatea pe termen lung a oricărei organizații, inclusiv a ONG-urilor. O decizie bine fundamentată nu doar că optimizează utilizarea resurselor, dar contribuie și la atingerea obiectivelor strategice, asigurându-se că acțiunile organizației sunt aliniate cu viziunea și misiunea sa.

Un aspect fundamental al procesului de luare a deciziilor este colectarea și analiza datelor relevante. Managementul trebuie să se asigure că informațiile utilizate pentru a fundamenta deciziile sunt precise, actualizate și relevante pentru contextul specific al organizației. Aceasta poate implica utilizarea unor metode variate de cercetare, cum ar fi sondaje, interviuri, studii de piață sau analize interne. O bază de date bine organizată și accesibilă este crucială pentru a permite accesul rapid la informațiile necesare în procesul decizional.

De asemenea, implicarea diverselor părți interesate în procesul de luare a deciziilor contribuie la obținerea unei perspective mai ample. Managementul ar trebui să organizeze sesiuni de consultare și dezbateri în care să fie implicați angajați din diferite departamente, voluntari și, acolo unde este cazul, beneficiari ai serviciilor organizației. Această abordare colaborativă nu doar că îmbogățește analiza situației, dar și stimulează angajamentul și acceptarea deciziilor luate. Astfel, se reduce rezistența la schimbare și se promovează un climat de încredere și transparență.

Un alt element important este evaluarea alternativelor. Managementul trebuie să analizeze diferitele opțiuni disponibile și să evalueze avantajele și dezavantajele fiecărei opțiuni în raport cu obiectivele organizației. Tehnici precum analiza cost-beneficiu sau matricea decizională pot fi de mare ajutor în acest sens, facilitând o comparație clară a diferitelor scenarii. Această evaluare sistematică

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



permite identificarea celei mai eficiente și sustenabile soluții, asigurându-se că resursele organizației sunt utilizate în mod optim.

După ce au fost analizate opțiunile, managementul trebuie să ia decizia finală și să comunice aceasta în mod clar și eficient. O comunicare transparentă a motivelor din spatele deciziei ajută la consolidarea încrederii în leadership și la asigurarea unei înțelegeri comune a pașilor care urmează. Este esențial ca toți cei implicați să fie informați despre impactul deciziei și despre modul în care aceasta se aliniază cu obiectivele organizației.

Implementarea deciziei este un pas crucial care necesită o planificare atentă și coordonare eficientă. Managementul trebuie să dezvolte un plan de acțiune detaliat, stabilind responsabilități clare și termene limită. Aceasta include alocarea resurselor necesare și monitorizarea progresului pentru a asigura că decizia este pusă în aplicare conform așteptărilor. Un management eficient al schimbării este esențial pentru a aborda eventualele obstacole care ar putea apărea pe parcursul implementării.

Evaluarea rezultatelor este etapa finală a procesului de luare a deciziilor. Managementul trebuie să analizeze impactul deciziei asupra organizației și să compare rezultatele obținute cu obiectivele stabilite inițial. Această evaluare oferă informații valoroase care pot fi folosite pentru a ajusta strategiile viitoare și pentru a îmbunătăți procesul decizional. De asemenea, feedback-ul obținut din această evaluare poate contribui la dezvoltarea unei culturi organizaționale învățare, unde lecțiile învățate sunt integrate în practicile viitoare.

6.3 AJUTĂ LA STABILIREA ȚINTELOR ȘI CRITERIILOR DE MĂSURARE A PERFORMANȚELOR

Stabilirea țăntelor și a criteriilor de măsurare a performanțelor este o componentă esențială în managementul organizațional, în special pentru ONG-uri care își propun să răspundă eficient nevoilor comunității și să demonstreze impactul activităților lor. Această procesare sistematică ajută organizațiile să se concentreze pe rezultate clare și măsurabile, contribuind astfel la succesul pe termen lung și la sustenabilitatea lor.

Un prim pas în stabilirea țintelor este identificarea misiunii și viziunii organizației. Acestea oferă cadrul de referință necesar pentru a defini obiectivele strategice. Managementul trebuie să se asigure că țintele sunt aliniate cu valorile și direcțiile strategice ale organizației, garantând astfel coerența între ceea ce se

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



dorește a fi realizat și acțiunile întreprinse. În acest context, este esențial ca toate părțile interesate să fie implicate în procesul de formulare a acestor ținte, astfel încât să existe o înțelegere comună și un angajament față de scopurile stabilite.

Pentru ca țintele să fie utile, acestea trebuie să fie SMART: specifice, măsurabile, realizabile, relevante și temporale. De exemplu, în loc de a stabili o țintă generală de a „îmbunătăți serviciile”, o organizație ar putea să își propună să crească numărul de beneficiari cu 20% în următorul an. Această claritate ajută echipa să se concentreze asupra pașilor necesari pentru a atinge obiectivul și facilitează evaluarea progresului.

Criteriile de măsurare a performanțelor joacă un rol crucial în monitorizarea și evaluarea realizării țăintelor. Acestea trebuie să fie bine definite și adaptate specificului activităților organizației. De exemplu, un ONG care oferă servicii de consiliere ar putea stabili ca si criterii de succes, numărul de sesiuni de consiliere desfășurate, gradul de satisfacție al beneficiarilor sau rezultatele obținute de către aceștia, în urma participării la program. Criteriile trebuie să fie atât calitative, cât și cantitative, oferind astfel o imagine cuprinzătoare asupra impactului activităților organizației.

Un alt aspect important este utilizarea unor instrumente adecvate pentru colectarea și analiza datelor. Managementul organizațional ar trebui să implementeze sisteme de monitorizare care permit urmărirea progresului în raport cu țintele stabilite. Aceste sisteme pot include baze de date, sondaje de satisfacție sau rapoarte de activitate. O analiză regulată a datelor colectate va ajuta la identificarea eventualelor discrepante între rezultatele așteptate și cele reale, permițând astfel ajustarea strategiilor în timp util.

Implicarea echipei în stabilirea și evaluarea performanțelor contribuie la crearea unei culturi organizaționale bazate pe responsabilitate și transparență. Angajații care participă activ la procesul decizional sunt mai predispuși să își asume responsabilitatea pentru îndeplinirea țăintelor stabilite. Aceasta poate duce, de asemenea, la o mai bună colaborare între departamente și la o creștere a motivației și a angajamentului față de misiunea organizației.

De asemenea, este important ca managementul să comunice în mod constant progresele și rezultatele obținute în raport cu țintele stabilite. Rapoartele periodice și întâlnirile de evaluare sunt ocazii excelente de a recunoaște realizările echipei și de a identifica zonele care necesită îmbunătățiri. Această transparență în comunicare întărește încrederea și spiritul de echipă, promovând un climat organizațional pozitiv.



6.4 FACILITEAZĂ LUCRUL ÎN ECHIPĂ

Un aspect esențial al managementului organizațional în cadrul ONG-urilor este capacitatea de a facilita lucrul în echipă. Colaborarea eficientă între membrii echipei nu doar că îmbunătățește performanța organizațională, dar și contribuie la crearea unui mediu de lucru pozitiv, în care fiecare individ se simte valoros și motivat. Managementul organizațional are rolul crucial de a construi și susține o cultură colaborativă, care să promoveze inovația, creativitatea și eficiența în îndeplinirea misiunii organizației.

Pentru a facilita lucrul în echipă, este esențial ca managementul să stabilească o viziune comună și să definească clar obiectivele organizației. Aceasta implică comunicarea transparentă a misiunii, viziunii și valorilor organizației, astfel încât toți membrii echipei să fie aliniați în jurul acestor principii. Când fiecare membru al echipei înțelege rolul său în realizarea obiectivelor comune, colaborarea devine mai eficientă și mai plăcută.

Un alt element cheie în facilitarea lucrului în echipă este promovarea diversității. O echipă diversificată, din punct de vedere al competențelor, experiențelor și perspectivelor, poate aduce soluții inovatoare și poate aborda problemele din multiple unghiuri. Managementul trebuie să încurajeze un climat de incluziune, în care fiecare membru al echipei se simte liber să își exprime opiniile și să contribuie cu idei. Aceasta nu doar că îmbunătățește creativitatea, dar și întărește coeziunea echipei.

Pentru a sprijini colaborarea, managementul ar trebui să implementeze instrumente și procese care să faciliteze comunicarea și coordonarea. Utilizarea platformelor digitale pentru gestionarea proiectelor, cum ar fi Trello sau Asana, poate ajuta echipele să își urmărească progresul și să colaboreze eficient, indiferent de locația fizică a membrilor. Aceste instrumente permit transparența în ceea ce privește sarcinile și responsabilitățile, contribuind astfel la o colaborare mai armonioasă.

În plus, organizarea de sesiuni de formare și team-building este o metodă eficientă de a întări relațiile între membrii echipei. Aceste activități nu doar că îmbunătățesc comunicarea, dar și construiesc încrederea între colegi. Prin intermediul exercițiilor de grup, membrii echipei pot învăța să își valorifice punctele forte și să își recunoască și să își gestioneze slăbiciunile, facilitând astfel o colaborare mai productivă.

Un aspect important al facilitării lucrului în echipă este și recunoașterea realizărilor. Managementul ar trebui să acorde o atenție deosebită feedback-ului

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



pozitiv și să sărbătorească succesele echipei, indiferent de mărimea lor. Aceasta nu doar că motivează echipa, dar și întărește sentimentul de apartenență și angajamentul față de obiectivele organizației. Recunoașterea contribuției fiecărui membru al echipei este esențială pentru construirea unui mediu de lucru stimulant și productiv.

În contextul lucrului în echipă, managementul trebuie să fie pregătit să gestioneze conflictele care pot apărea. Conflictele pot fi inevitabile, dar pot fi transformate în oportunități de creștere și învățare dacă sunt gestionate corect. Un lider eficient va facilita discuțiile deschise pentru a rezolva problemele și va promova o cultură a comunicării constructive. Aceasta nu doar că îmbunătățește relațiile dintre colegi, dar și dezvoltă abilități importante de negociere și colaborare.

6.5 MOTIVEAZĂ ANGAJAȚII PRIN PREZENTAREA UNEI DIRECȚII CLARE

Unul dintre cele mai importante aspecte ale managementului organizațional este capacitatea de a oferi angajaților o direcție clară. Aceasta nu doar că îi motivează să se implice mai profund în activitățile organizației, dar și contribuie la crearea unui mediu de lucru în care fiecare individ înțelege rolul său în atingerea obiectivelor comune. Prezentarea unei direcții clare ajută la alinierea eforturilor angajaților și la sporirea sentimentului de apartenență.

În primul rând, o direcție bine definită ajută angajații să înțeleagă misiunea și viziunea organizației. Aceasta include explicarea scopului organizației, valorile fundamentale și obiectivele strategice. Atunci când angajații știu de ce fac ceea ce fac, devin mai motivați să contribuie la succesul organizației. O viziune clară le oferă un cadru în care să își organizeze activitățile și să își prioritizeze sarcinile.

Managementul trebuie să comunice frecvent și eficient direcția organizației. Comunicarea deschisă și transparentă, prin întâlniri, buletine informative sau platforme digitale, asigură că toți angajații sunt la curent cu obiectivele pe termen scurt și lung. Acest lucru nu numai că ajută la prevenirea confuziilor, dar și la menținerea angajamentului angajaților, deoarece aceștia se simt informați și implicați în procesul decizional.

Un alt aspect important este stabilirea unor obiective specifice și măsurabile, care să fie aliniate cu direcția generală a organizației. Aceste obiective trebuie să fie SMART (specifice, măsurabile, realizabile, relevante și limitate în timp) pentru a oferi angajaților un sentiment clar de scop și realizare. Atunci când angajații văd



progresul în îndeplinirea acestor obiective, se simt motivați să continue să se implice.

Managementul organizațional joacă un rol crucial în susținerea angajaților pe parcursul întregului proces. Liderii trebuie să ofere resursele necesare, să faciliteze trainingurile și să creeze un mediu de sprijin care să încurajeze dezvoltarea personală și profesională. Aceasta include oferirea de feedback constructiv, care îi ajută pe angajați să își îmbunătățească abilitățile și să se simtă mai încrezători în contribuțiile lor.

De asemenea, recunoașterea și aprecierea eforturilor angajaților contribuie semnificativ la menținerea motivației. Când angajații văd că munca lor este apreciată și că au un impact direct asupra succesului organizației, se simt motivați să își intensifice eforturile. Aceasta poate fi realizată prin premii, menționări publice sau chiar simple mulțumiri. O cultură a recunoașterii poate transforma atmosfera de lucru, făcând-o mai pozitivă și mai productivă.

Facilitarea unui dialog deschis între angajați și management este esențială pentru a menține o direcție clară. Angajații ar trebui să se simtă confortabil să își exprime ideile, întrebările sau îngrijorările. Feedback-ul de la angajați este crucial pentru a înțelege cum se simt în legătură cu direcția organizației și pentru a face ajustări, dacă este necesar. Aceasta nu doar că întărește relația dintre management și angajați, dar și îmbunătățește cultura organizațională.

6.6 ÎMBUNĂTĂȚEȘTE COMUNICAREA ÎNTRE NIVELELE IERARHICE ALE ORGANIZAȚIEI

Un aspect esențial al managementului organizațional este capacitatea de a îmbunătăți comunicarea între nivelele ierarhice ale organizației. O comunicare eficientă este fundamentală pentru funcționarea optimă a oricărei organizații, iar acest lucru devine cu atât mai important în contextul ONG-urilor, care adesea se bazează pe colaborarea strânsă între diferite departamente și niveluri de conducere. Îmbunătățirea comunicării nu doar că facilitează transferul de informații, dar contribuie și la crearea unui climat de lucru pozitiv, bazat pe încredere și transparență.

În primul rând, managementul trebuie să stabilească canale clare de comunicare între diferitele nivele ierarhice. Acest lucru poate include întâlniri regulate, rapoarte de activitate și buletine informative care să asigure că toți angajații sunt la curent cu obiectivele, provocările și realizările organizației. Când angajații simt că informațiile circulă liber și eficient, se simt mai implicați și mai conectați la misiunea organizației.

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



De asemenea, este esențial ca liderii să fie accesibili și să încurajeze feedback-ul din partea angajaților. O cultură deschisă în care angajații se simt confortabil să își exprime opiniile și sugestiile poate conduce la soluții inovatoare și la identificarea problemelor înainte ca acestea să devină critice. Prin organizarea de sesiuni de brainstorming, sondaje de opinie sau grupuri de discuție, managementul poate obține perspective valoroase care să îmbunătățească strategia organizației.

O altă strategie eficientă este utilizarea tehnologiei pentru a facilita comunicarea. Platformele de colaborare online, aplicațiile de mesagerie și sistemele de management al proiectelor pot îmbunătăți fluxul de informații și pot asigura că toți angajații au acces la resursele necesare. Aceste instrumente permit comunicarea rapidă și eficientă, reducând timpul pierdut și contribuind la o mai bună coordonare între echipe.

Este important, de asemenea, să se recunoască diferențele de comunicare dintre nivelele ierarhice. De exemplu, angajații de la nivelul de bază pot prefera un stil de comunicare mai informal, în timp ce managementul de vârf poate necesita o abordare mai formală. Adaptarea stilului de comunicare la audiență este esențială pentru a asigura înțelegerea și acceptarea mesajelor transmise.

Managementul organizațional poate contribui la dezvoltarea abilităților de comunicare ale angajaților prin programe de formare și dezvoltare personală. Aceste cursuri pot include ateliere de comunicare eficientă, tehnici de prezentare și negociere, care ajută angajații să își exprime ideile și preocupările mai clar. Investiția în dezvoltarea abilităților de comunicare nu doar că îmbunătățește relațiile interne, dar și pregătește angajații pentru interacțiuni externe cu partenerii și beneficiarii.

Un alt beneficiu al îmbunătățirii comunicării între nivelele ierarhice este creșterea transparenței organizaționale. Când managementul comunică deschis despre deciziile luate, motivele din spatele acestora și impactul asupra organizației, angajații se simt mai implicați și mai încrezători în direcția aleasă. Aceasta nu doar că reduce incertitudinea, dar contribuie și la construirea unei culturi organizaționale bazate pe încredere.

CAPITOLUL 7 : COMPONENTE ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



Sistemul de management al unei organizații reprezintă „ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional, uman etc. din cadrul organizației, prin intermediul cărora se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management, în vederea obținerii unei eficacități și eficiențe cât mai mari”. (Nicolescu O., Verboncu I. - *Fundamentele managementului organizației*, Ediție nouă, Editura Universitară, București, 2008, pg. 177).

Componentele sistemului de management al unei organizații sunt:

Subsistemul organizatoric - ”ansamblul elementelor de natură organizatorică menite să asigure structura de rezistență a organizației, cadrul, divizarea, combinarea și funcționalitatea proceselor de muncă, în vederea realizării obiectivelor”

Subsistemul informațional - ansamblul de date, informații, circuite informaționale, fluxuri informaționale, proceduri și mijloace de tratare a informațiilor din cadrul unei organizații, care contribuie la determinarea și realizarea obiectivelor organizației, în conformitate cu misiunea acesteia, în vederea obținerii avantajului competitiv.

Subsistemul decizional - totalitatea deciziilor adoptate și operaționalizate de către decidenți (manageri), din cadrul unei organizații.

Subsistemul metodologic - totalitatea metodelor, tehnicilor, procedurilor și instrumentelor utilizate în conducerea unei organizații.

Managementul modern se caracterizează printr-un ritm alert de adaptare și perfecționare la mutațiile identificate la nivel național și mondial; în acest context, organizațiile își impun un mediu de lucru dinamic, în care schimbarea reprezintă un element central.

(sursa bibliografică: [55a78d74e483cSisteme_metode_si_tehnici.pdf](#))

7.1 MANAGEMENT STRATEGIC

Managementul strategic constă în analiza, deciziile și acțiunile unei organizații, întreprinse, în scopul de a crea și menține avantaje competitive.

Managementul strategic al unei organizații presupune derularea a trei procese continue: analiza, decizii și acțiuni. Astfel se impune analiza elementelor strategice -viziune, misiune, obiective strategice - împreună cu analiza factorilor contextuali interni și externi organizației. Pe baza acestor analize diagnostic, care reprezintă punctul de pornire în elaborarea unei strategii, managerii trebuie să adopte decizii strategice care țin cont atât de domeniul în care acționează cât și



de modul în care intenționează să acționeze. Acțiunea se concretizează în implementarea strategiei, iar aceasta presupune ca managerii să aloce eficient resursele necesare și să conducă organizația astfel încât strategia să corespundă cu realitatea organizației.

7.2 MANAGEMENTUL ORGANIZATORIC

Managementul organizatoric este componenta cea mai concretă a managementului organizațional și este definit ca fiind ansamblul elementelor de natură organizatorică ce asigură cadrul, divizarea, combinarea și funcționalitatea proceselor de muncă în vederea realizării obiectivelor previzionate.

Sistemul organizatoric al unei organizații cuprinde două componente: organizarea formală și organizarea informală.

ORGANIZAREA FORMALĂ este ansamblul elementelor organizatorice din organizație, stabilite de către management prin regulamentul de organizare și funcționare, organigrame, descrieri de funcții și posturi. Din punct de vedere procesual, organizarea formală are drept conținut principal, funcțiile de bază ale organizației, activitățile, atribuțiile și sarcinile. Funcțiile din organizație sunt: cercetare-dezvoltare, comercială, de producție, financiar-contabilă și de personal. Aceste funcții se regăsesc în toate tipurile de organizații; diferă însă proporția și intensitatea cu care acționează.

7.2.1. FUNCȚIILE ORGANIZAȚIEI

FUNCȚIA DE CERCETARE-DEZVOLTARE (R&D) într-o organizație joacă un rol crucial în inovare și competitivitate. Aceasta implică activități de investigare și experimentare pentru a dezvolta noi produse, servicii sau procese, precum și pentru a îmbunătăți cele existente.

Iată câteva aspecte esențiale ale funcției de cercetare-dezvoltare:

- **Inovație și Creștere:** R&D este motorul principal al inovației, permițând organizațiilor să dezvolte produse și servicii noi care să răspundă nevoilor pieței și să stimuleze creșterea economică.
- **Competitivitate:** Prin investiții în R&D, organizațiile pot obține un avantaj competitiv, oferind soluții unice și îmbunătățite față de concurență.
- **Eficiență și Productivitate:** Cercetarea și dezvoltarea pot duce la procese de producție mai eficiente și la reducerea costurilor, crescând astfel productivitatea.
- **Adaptabilitate:** Organizațiile cu o funcție puternică de R&D sunt mai bine pregătite să se adapteze la schimbările tehnologice și de piață.

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



FUNCTIA COMERCIALA

Cuprinde activitati menite sa contribuie la stabilirea legaturilor organizatiei cu mediul ambient, in vederea achizitionarii mijloacelor necesare si desfacerii produselor, serviciilor si lucrarilor, care fac obiectul de baza al organizatiei.

FUNCTIA DE PRODUCTIE

Exprimă relația dintre inputurile (intrările, materii prime, resurse umane, resurse tehnologice) și outputurile (ieșiri, producție, servicii) ale unei organizații productive. Aceasta indică, în formă matematică sau grafică faptul că outputul poate fi obținut din diferite cantități și combinații de factori input.

Funcția de producție reprezintă legătura **dintre combinația de resurse utilizate și nivelul de activitati posibil de realizat, utilizand un anumit tip de know-how.**

FUNCTIA FINANCIAR-CONTABILA (MANAGEMENTUL FINANCIAR)

Funcția financiar-contabila reflecta sintetic in unitati banesti, modul in care sunt derulate celelalte functii ale intreprinderii (productie, aprovizionare, desfacere), precum si activitatea economica a intregii intreprinderi, controleaza modul in care resursele au fost cheltuite.

Funcția financiar-contabila cuprinde o serie de activitati efectuate intr-un departament specializat sau este externalizata catre o firma de specialitate.

FUNCTIA DE PERSONAL (MANAGEMENT RESURSE UMANE)

Funcția de personal cuprinde activitatile prin care se asigura resursele umane necesare realizarii obiectivelor organizatiei, precum si utilizarea eficienta a acestora, dezvoltarea competentelor profesionale, solutionarea problemelor salariale si sociale.

Activitatile specifice acestei functii materializeaza latura umana a procesului managerial. Principalele activitati pot fi grupate astfel:

a) activitati de administrare a personalului:

- recrutarea, selectia si incadrarea salariatilor;
- evidenta personalului;
- aprecierea si promovarea angajatilor;
- salarizarea

b) activitati de prestari de servicii de catre firma catre angajati:

- pregatirea si perfectionarea profesionala;
- asigurarea conditiilor de igiena si protectie a muncii;
- protectia sociala.
- Protectia datelor personale



c) activități administrative, de secretariat și protocol.

ORGANIZAREA INFORMALĂ cuprinde totalitatea elementelor și interacțiunilor umane cu caracter organizatoric, care se manifestă în mod spontan și natural între componentii organizației.

(sursa bibliografică: [Subsistemul organizatoric al managementului \(administrare.info\)](#))

În practică, în numeroase cazuri managementul organizatoric se rezuma la structura organizatorică, organigrama, fișe de post.

7.2.2. STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

Este un sistem unitar și coerent de elemente materiale și imateriale alcătuite din colective omogene bazate pe departamentări, subordonări și ierarhizări.

Elementele materiale se referă la echipamente, dotări, amenajare. Elementele imateriale se referă la factorul uman, la relațiile organizatorice și canalele de comunicație.

Structura organizatorică definește modul în care sunt organizate funcțiile, procesele și relațiile de autoritate în cadrul organizației, asigurând astfel o gestionare eficientă a resurselor și o coordonare optimă a activităților. O structură clar definită contribuie nu doar la creșterea eficienței, ci și la facilitarea comunicării și colaborării între membrii echipei.

Tipuri de structuri organizaționale

Există mai multe tipuri de structuri organizaționale care pot fi adoptate de ONG-uri, fiecare având propriile avantaje și dezavantaje. Cele mai comune tipuri includ structura ierarhică, structura matriceală și structura plată.

1. **Structura ierarhică:** Aceasta este cea mai tradițională formă de organizare, în care există o claritate în privința rolurilor și responsabilităților. Fiecare membru al organizației are un superior direct, iar informațiile circulă de la nivelul superior către cel inferior. Această structură facilitează luarea deciziilor rapide și asigură o bună coordonare a activităților, dar poate fi rigidă și poate limita inovația.
2. **Structura matriceală:** Această structură combină elemente ale structurilor ierarhice și funcționale, permițând angajaților să lucreze în echipe pe proiecte specifice, în timp ce rămân și subordonați unui manager funcțional. Aceasta poate îmbunătăți colaborarea și flexibilitatea, dar poate genera confuzie în ceea ce privește responsabilitățile.
3. **Structura plată:** Această formă de organizare are mai puține niveluri de conducere, ceea ce permite o comunicare mai deschisă și un proces decizional mai rapid. Angajații



au mai multă autonomie și responsabilitate, dar poate fi mai dificil de gestionat în cazul organizațiilor mari, unde claritatea rolurilor este esențială.

Elementele cheie ale structurii organizaționale

Structura organizațională a unui ONG include mai multe elemente esențiale, cum ar fi:

- **Departamentele sau echipele:** Fiecare ONG ar trebui să aibă echipe dedicate diferitelor funcții, cum ar fi managementul, resursele umane, marketingul, financiar-contabilitatea și activitățile de proiect. Aceste echipe colaborează pentru a atinge obiectivele organizației.
- **Roluri și responsabilități:** Clarificarea rolurilor și responsabilităților este esențială pentru evitarea suprapunerii de sarcini și pentru asigurarea unei bune funcționări. Fiecare membru al organizației ar trebui să înțeleagă ce se așteaptă de la el și cum contribuie la obiectivele generale.
- **Fluxul informațiilor:** Structura organizațională trebuie să faciliteze fluxul de informații între diferitele niveluri și departamente. O comunicare eficientă este esențială pentru coordonarea activităților și pentru luarea deciziilor bine fundamentate.

ONG-urile trebuie să fie capabile să se adapteze rapid la noi provocări și oportunități. O structură organizațională flexibilă permite reorganizarea echipelor și alocarea rapidă a resurselor pentru a răspunde nevoilor emergente. De exemplu, în cazul unor crize sau urgențe, o organizație poate forma rapid echipe de reacție pentru a aborda situațiile respective.

Structura organizatorică a unui ONG este un element fundamental în asigurarea funcționării eficiente a organizației. Alegerea unei structuri adecvate, clarificarea rolurilor și responsabilităților și facilitarea comunicării sunt aspecte esențiale care contribuie la succesul și sustenabilitatea ONG-ului. Pe măsură ce mediul în care activează organizația evoluează, adaptabilitatea structurii organizaționale devine din ce în ce mai importantă, permițând ONG-urilor să își îndeplinească misiunea și să răspundă nevoilor comunității pe care o deservesc.

Structura organizatorică cuprinde două părți:

- **Structura de conducere (funcțională)** cuprinde ansamblul persoanelor, compartimentelor funcționale și a relațiilor organizatorice, astfel constituite și plasate încât să asigure condițiile necesare desfășurării procesului de conducere și a proceselor de execuție.
- **Structura operativă** este alcătuită din ansamblul persoanelor, compartimentelor și relațiilor organizatorice, astfel constituite încât să

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



permite realizarea directă a obiectului de activitate al organizației, inclusiv elementele materiale.

7.2.3 COMPONENTELE STRUCTURII ORGANIZATORICE

Atât structura funcțională cât și structura de producție sunt alcătuite din aceleași elemente componente :

- Postul
- Compartimentul
- Relațiile organizatorice
- Nivelul ierarhic
- Ponderea ierarhică (aria de control sau norma de conducere)

POSTUL reprezintă cea mai simplă componentă a structurii organizatorice, elementul de bază al acesteia și este alcătuit din obiective, sarcini, competente și responsabilități stabilite pentru fiecare angajat, pe o anumită perioadă de timp.

Obiectivele postului exprimă rolul ce revine titularului de post în realizarea obiectivelor de ansamblu ale organizației și justifică utilitatea existenței postului în structura organizatorică, pentru o anumită perioadă.

Sarcina (atribuții) reprezintă componenta primară a proceselor de muncă desfășurate cu scopul realizării obiectivelor individuale și care, de regulă, se atribuie unei singure persoane. Sarcinile se atribuie fiecărui titular de post în vederea realizării obiectivelor fixate.

Autoritatea (sau competența) formală stabilește limitele în cadrul cărora titularii de posturi au dreptul de a acționa în vederea îndeplinirii sarcinilor atribuite și realizării obiectivelor individuale. Autoritatea formală se acordă titularului de post la numirea în post, fiind oficializată prin reglementări, dispoziții, decizii ale conducerii și mai este numită și autoritate oficială, instituțională sau “de jure”.

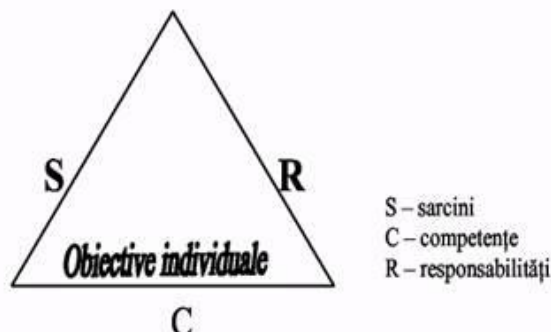
În funcție de domeniul în care se exercită, autoritatea poate fi ierarhică și funcțională

Autoritatea ierarhică se atribuie persoanelor care ocupă posturi de conducere. Ea se exercită asupra subordonaților și se concretizează în declanșarea unor acțiuni sau decizii exprimând ce și când trebuie realizat.

Autoritatea funcțională se exercită asupra unor activități funcționale (cercetare-dezvoltare, comercial-marketing, producție, financiar-contabil, personal) care nu contribuie direct la realizarea obiectului de activitate al organizației, dar care ordonează și asigură buna funcționare a întregii firme.



Correspondența cantitativă dintre acestea asigură manifestarea "triunghiului de aur" al organizării:



Sursa bibliografică

[Componența organizatorică a managementului : Management general \(stiucum.com\)](http://stiucum.com)

FUNCTIA

Element de generalizare a posturilor, funcția cuprinde mai multe posturi cu aceleași caracteristici generale. În raport de natura proceselor de muncă preponderent exercitate, funcțiile sunt:

- **de management**, la nivelul cărora se adoptă decizii prin care se facilitează exercitarea proceselor de management; acestea se delimitează în funcții de management de nivel superior (manager general, manageri executivi), funcții de management de nivel mediu (sefi de compartimente funcționale și sefi de secții de producție) și funcții de management de nivel inferior (sefi de ateliere de producție, sefi formații de lucru, maistri)
- **de execuție**, unde se derulează procese de execuție; ele se regăsesc atât în compartimentele funcționale, cât și operaționale (ingineri, economiști, contabili, tehnicieni s.a.m.d.)

COMPARTIMENTUL

Compartimentul este definit ca un grup de persoane (minimum 2) care, sub o conducere unică și, de regulă, pe același amplasament, exercită atribuții omogene și/sau complementare ce asigură realizarea unor obiective specifice.

În funcție de contribuția la exercitarea proceselor de management sau execuție, compartimentele se delimitează în:

IMPLICA-TE ÎN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE ȘI FORMARE! ID 305039



a) **compartimente functionale**, aflate in structura de management, ce exercita cu prioritate procese de management sau creeaza conditiile informationale necesare pentru derularea acestora;

b- **compartimente operationale**, a caror contributie la exercitarea proceselor de executie este decisiva.

PONDEREA IERARHICA SAU ARIA DE CONTROL

Numarul de persoane conduse nemijlocit de un manager constituie ponderea ierarhica. Dimensiunile acesteia variaza in raport de tipul de compartiment in care activeaza managerul, precum si in functie de ipostaza in care se manifesta structura organizatorica (este mai redusa in compartimentele functionale, comparativ cu cele operationale). De asemenea, importanta si complexitatea posturilor de management si executie pot crea unele deosebiri semnificative in ceea ce priveste marimea ponderilor ierarhice.

NIVELUL IERARHIC SAU TREPTE IERARHICE

Treapta sau nivelul ierarhic defineste pozitia ocupata de compartimentele situate pe linii ierarhice diferite.

Structurile ierarhice sau ierarhic-functionale pot fi "stratificate" in mai multe niveluri ierarhice. Acestea reprezinta pozitii succesive ale posturilor de management si executie fata de cel mai important organism participativ de management (Adunarea generala). Numarul de niveluri ierarhice da suplete structurii organizatorice, cu cat acesta este mai redus, cu atat structura este mai aplatisata, facilitandu-se circulatia normala a informatiilor.

RELATIILE ORGANIZATORICE SAU LEGATURI STRUCTURALE

Relatiile organizatorice, definite ca raporturi intre posturi si compartimente, se regasesc in urmatoarele patru ipostaze:

a) **relatii de autoritate**, ce se stabilesc intre posturi si compartimente aflate pe niveluri ierarhice diferite sau pe aceleasi niveluri ierarhice, functie de natura lor sunt:

- **de tip ierarhic sau de subordonare nemijlocita**, ce apar si se manifesta intre posturi aflate pe niveluri ierarhice diferite (ex. relatiile organizatorice dintre managerul general si managerii executivi sau dintre conducatorul unui compartiment si componentii acestuia)



- **functionale**, stabilite între unele posturi sau compartimente și celelalte, primele furnizând indicații metodologice cu privire la conceperea și derularea unor activități, acțiuni etc.
- **de stat-major**, manifestate între un post sau compartiment, *cu rol deosebit în economia organizației și celelalte subdiviziuni organizatorice* ale caror acțiuni sunt subordonate realizării obiectivelor componentei organizatorice de stat-major.

b) relații de cooperare, ce se stabilesc între posturi sau compartimente amplasate pe același nivel ierarhic, în legătură cu realizarea unor situații informaționale complexe sau derularea unor acțiuni complexe (ex. raporturile dintre compartimentele de Bugete și Previzionare, în legătură cu elaborarea bugetelor);

c) relații de control, ce apar și se manifestă între posturi sau compartimente cu sarcini (atribuții) în domeniul controlului și celorlalte subdiviziuni organizatorice;

d) relații de reprezentare, stabilite între conducerea de nivel superior al organizației și posturi de management, ce reprezintă interesele acesteia în relațiile cu terți (ex. relațiile dintre Consiliul Director și managerul general).

Toate acestea, împreună cu componentele procesuale, sunt consemnate în documente organizatorice specifice, pe care, în contextul organizației moderne, le tratăm ca instrumente manageriale variabile.

7.2.4 INSTRUMENTE MANAGERIALE

În categoria instrumentelor manageriale se includ:

- **regulamentul de organizare și functionare**
- **organigrama**
- **descrierea de funcție**
- **fisa postului**

REGULAMENTUL DE ORGANIZARE ȘI FUNCTIONARE

Cel mai important document de consemnare a sistemului organizatoric este *regulamentul de organizare și functionare*.

Conținutul acestuia trebuie axat pe următoarele aspecte mai semnificative:

- a) Caracteristici tipologice ale organizației**
- b) Sistemul de management**

Caracteristicile constructive și functionale pe care le avem în vedere sunt



- sistemul metodic
- sistemul decizional
- sistemul informational
- sistemul organizatoric

c) Managementul de nivel superior include:

- Atributiile, responsabilitatile si competentele organismelor participative de management;

- Sarcinile, responsabilitatile si competentele managerilor de nivel superior (managerul general si managerii executivi)

d) Managementul de nivel mediu si inferior

- Atributiile, responsabilitatile si competentele compartimentelor functionale si operationale;

- Organizarea informatională a fiecărui compartiment funcțional și operațional;

e) **Dispozitii finale** (data aprobarii si intrarii in vigoare a Regulamentului de organizare si functionare, organismul participativ de management care l-a aprobat, raspunderile personalului managerial si de executie in legatura cu respectarea/nerespectarea prevederilor ROF)

In anexa nr. 6 este prezentat un model de Regulament de organizare si functionare

ORGANIGRAMA

Vizualizarea structurii organizatorice se asigura de organigrama.

Ca reprezentare grafica a structurii organizatorice, organigrama ilustreaza (evidentiaza), practic, toate componentele structurale - de la post la relatiile organizatorice.

Pe de altă parte, organigrama este o reprezentare vizuală a structurii organizaționale a unei organizații, în timp ce structura organizațională este conceptul care definește modul efectiv în care sunt organizate și funcționează resursele și activitățile organizației. Astfel, organigrama oferă o vedere de ansamblu asupra modului în care sunt organizate și conectate diferitele părți ale organizației, fără a furniza detalii despre responsabilități și procese specifice.

ONG-urile trebuie să fie capabile să se adapteze rapid la noi provocări și oportunități. O structură organizațională flexibilă permite reorganizarea echipelor și alocarea rapidă a resurselor pentru a răspunde nevoilor emergente. De exemplu, în cazul unor crize sau urgențe, o organizație poate forma rapid echipe de reacție pentru a aborda situațiile respective.

Structura organizatorică a unui ONG este un element fundamental în asigurarea funcționării eficiente a organizației. Alegerea unei structuri adecvate, clarificarea



rolurilor și responsabilităților și facilitarea comunicării sunt aspecte esențiale care contribuie la succesul și sustenabilitatea ONG-ului. Pe măsură ce mediul în care activează organizația evoluează, adaptabilitatea structurii organizaționale devine din ce în ce mai importantă, permițând ONG-urilor să își îndeplinească misiunea și să răspundă nevoilor comunității pe care o deservesc.

Există mai multe tipuri de structuri organizaționale care pot fi adoptate de ONG-uri, fiecare având propriile avantaje și dezavantaje. La nivel de organizație se recomandă următoarele tipuri de structuri organizatorice:

- structuri ierarhice (simple) - este cea mai tradițională formă de organizare, în care există o claritate în privința rolurilor și responsabilităților. Fiecare membru al organizației are un superior direct, iar informațiile circulă de la nivelul superior către cel inferior. Această structură facilitează luarea deciziilor rapide și asigură o bună coordonare a activităților, dar poate fi rigidă și poate limita inovația.
- structuri ierarhic-functionale
- structuri divizionale- are mai puține niveluri de conducere, ceea ce permite o comunicare mai deschisă și un proces decizional mai rapid. Angajații au mai multă autonomie și responsabilitate, dar poate fi mai dificil de gestionat în cazul organizațiilor mari, unde claritatea rolurilor este esențială.
- structuri matriciale - combină elemente ale structurilor ierarhice și funcționale, permițând angajaților să lucreze în echipe pe proiecte specifice, în timp ce rămân și subordonați unui manager funcțional. Aceasta poate îmbunătăți colaborarea și flexibilitatea, dar poate genera confuzie în ceea ce privește responsabilitățile.
- structuri mixte (hibride)

Criteriile principale de delimitare a structurilor organizatorice sunt maniera de compartimentare, natura relațiilor organizatorice, raporturile centralizare-descentralizare.

Modele și tipuri de structuri organizatorice sunt redată în anexa 7.

Realizarea unei structuri organizaționale eficiente este un proces complex și iterativ, de aceea este nevoie de deschidere la schimbare pentru ajustarea structurii în funcție de nevoile și evoluția organizației.

Etapele principale pentru a construi o structură organizatorică eficientă,



care să sprijine succesul și creșterea organizației pe termen lung sunt următoarele:

Pasul 1: Analiza și evaluarea nevoilor și obiectivelor

Înainte de a începe construirea structurii organizatorice este importanta analiza și evaluarea nevoilor și obiectivelor organizației, care implică:

- Identificarea misiunii, viziunii și valorilor organizației;
- Stabilirea obiectivelor strategice pe termen scurt și lung.
- Evaluarea resurselor disponibile și a competențelor existente ale echipei.

Pasul al 2-lea: Implicarea și consultarea echipei

Implicarea echipei în crearea structurii organizatorice include:

- Organizarea ședințelor de brainstorming sau de discuție pentru a obține feedback și perspective multiple.
- Consultarea angajaților cu privire la rolurile și responsabilitățile dorite și la modul în care ar trebui să fie organizată munca.

Pasul al 3-lea: Definirea departamentelor și a funcțiilor cheie.

Acest lucru poate implica:

- Identificarea principalelor domenii de activitate ale organizației și organizarea acestora în departamente sau divizii.
- Stabilirea funcțiilor și responsabilităților specifice pentru fiecare departament sau echipă.

Pasul 4: Stabilirea ierarhiei și a lanțului de comandă

Stabilirea unei ierarhii clare a autorității și a lanțului de comandă în cadrul organizației include:

- Desemnarea liderilor și a managerilor pentru fiecare departament sau echipă.
- Stabilirea modului în care se vor raporta angajații și cum vor fi luate deciziile la diferite niveluri ierarhice.

Pasul 5: Dezvoltarea sistemului de comunicare și colaborare

Crearea unui sistem eficient de comunicare și colaborare în cadrul organizației implică:

- Implementarea unor canale de comunicare deschise și transparente
- între departamente și nivelurile ierarhice.



- Utilizarea instrumentelor și tehnologiilor moderne pentru a facilita schimbul rapid de informații și colaborarea între membrii echipei.

Pasul 6: Evaluarea și ajustarea continuă

Pe masura evolutiei organizatiei structura organizationala trebuie evaluata si ajustata, prin:

- Monitorizarea performanței organizaționale și identificarea posibilelor puncte slabe sau zone de îmbunătățire.
- Deschiderea către feedback-ul angajaților și la schimbările în mediul extern pentru a adapta structura organizațională în consecință.

Structura organizatorica a unei firme: Ghid complet (bizzaccelerator.ro)

Elementele cheie ale structurii organizationale

Structura organizațională a unui ONG include mai multe elemente esențiale, cum ar fi:

- **Departamentele sau echipele:** Fiecare ONG ar trebui să aibă echipe dedicate diferitelor funcții, cum ar fi managementul, resursele umane, marketingul, financiar-contabilitatea și activitățile de proiect. Aceste echipe colaborează pentru a atinge obiectivele organizației.
- **Roluri și responsabilități:** Clarificarea rolurilor și responsabilităților este esențială pentru evitarea suprapunerii de sarcini și pentru asigurarea unei bune funcționări. Fiecare membru al organizației ar trebui să înțeleagă ce se așteaptă de la el și cum contribuie la obiectivele generale.
- **Fluxul informațiilor:** Structura organizațională trebuie să faciliteze fluxul de informații între diferitele niveluri și departamente. O comunicare eficientă este esențială pentru coordonarea activităților și pentru luarea deciziilor bine fundamentate.

DESCRIEREA DE FUNCTIE

Similara fisei postului, descrierea de functie evidentiaza aspecte comune mai multor posturi ce "intra" in perimetrul unei functii - elemente de identificare a functiei, sarcini, responsabilitati si competente, cerintele functiei s.a.

FISA POSTULUI

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



Fisa postului constituie anexa la contractul de munca. Ea detaliaza atributiile titularului postului si trebuie sa fie cat mai cuprinzatoare si explicita.

Angajatorul trebuie sa aduca la cunostinta angajatului fisa postului, la incheierea contractului de munca, pentru a stabili concret pretentiile partilor.

Fisa postului este un document in care se descrie un post din cadrul unei organizatii, precizandu-se foarte clar rolul acestuia. Mai exact, se precizeaza sarcinile si responsabilitatile ce-i revin titularului postului, conditiile de lucru, standardele de performanta, precum si caracteristicile personale necesare angajatului pentru indeplinirea cerintelor postului. De asemenea, in fisa postului trebuie specificate si relatiile profesionale pe care trebuie sa le aiba ocupantul postului cu ceilalti angajati in vederea realizarii obiectivelor specifice postului respectiv.

Fisa postului este un document asumat si semnat de salariat la angajare, salariatul avand obligatia „*de a realiza norma de munca sau, dupa caz, de a indeplini atributiile ce ii revin conform fisei postului*“ (art. 39 alin. (2) lit. a) din Codul Muncii).

Fisa postului este foarte importanta atat pentru angajat, cat si penru angajator, furnizand claritate, coerenta si structura in ceea ce priveste rolurile si responsabilitatile angajatilor.

Iata mai jos detaliate motivele pentru care fisa postului este importanta:

- **Ofera claritate in responsabilitati:** O fisa postului defineste in mod clar responsabilitatile si sarcinile asociate cu un anumit post in cadrul unei organizatii. Aceasta ajuta angajatul sa inteleaga exact ce se asteapta de la el si ce trebuie sa indeplineasca in functie de rolul sau.
- **Ajuta la evaluarea performantei:** Fisa postului servește drept baza pentru evaluarea performantei angajatului. Prin compararea rezultatelor obtinute de angajat cu responsabilitatile si sarcinile stabilite in fisa postului, se poate evalua eficienta si contributia sa la organizatie.
- **Fluidizeaza procesul de recrutare si selectie:** O fisa a postului bine definita ajuta in procesul de recrutare si selectie a noilor angajati. Aceasta ofera un cadru clar pentru identificarea candidatilor potriviti pentru post si pentru comunicarea asteptarilor organizatiei fata de acestia.
- **Permite dezvoltarea profesionala:** Cunoasterea clara a responsabilitatilor si competentelor necesare pentru un anumit



post permite angajatilor sa-si dezvolte abilitatile si sa-si planifice dezvoltarea profesionala in directia potrivita.

- **Asigura conformitate legala si organizationala:** Fisele postului pot servi si ca documente oficiale care sa asigure conformitatea cu cerintele legale si organizationale. Ele pot fi utilizate in procesele de audit si in relatia cu autoritatile de reglementare.

Fisa postului se semneaza de titularul postului si superiorul ierarhic.

Fisa postului trebuie redactata inainte de a recruta pentru un anumit post sau atunci cand se creeaza un nou post in cadrul organizatiei, pentru a defini clar responsabilitatile si cerintele asociate acestuia.

Fisa postului trebuie actualizata doar atunci cand apar modificari in functia/ocupatia prevazuta in respectivul CIM. De exemplu, daca apar noi reglementari sau cerinte legale care afecteaza responsabilitatile sau cerintele unui post, fisa postului ar trebui actualizata pentru a reflecta aceste schimbari.

In anexa nr 8 este prezentat un model cu continutul fisei de post.

7.3 MANAGEMENT RESURSE UMANE

Specificul resurselor umane intr-o organizatie fara scop patrimonial este ca resursa umana principala sunt asociatii care activeaza voluntar. Asociatiile si fundatiile se bazeaza intr-o masura limitata pe angajati, acestia fiind de regula limitati la un director executiv si asistent management.

7.3.1.VOLUNTARIAT

In cazul unei asociatii /fundatii pot fi doua categorii de voluntari:

- Membrii asociati care activeaza voluntar;
- Voluntari atrasi pe perioade limitate pentru prestarea unor activitati/servicii.

Cadrul juridic care reglementeaza voluntariatul in Romania este Legea nr 78/2014 care defineste voluntariatul ca fiind „activitatea de interes public, desfășurată din proprie inițiativă de orice persoană fizică, în folosul altora, fără a primi o contraprestație materială, organizata de persoane juridice de drept public sau de drept privat fara scop lucrativ” Voluntariatul se poate adresa atat tinerilor cat si seniorilor care doresc sa se implice in problemele comunitatii. Pentru tineri (elevi, studenti) voluntariatul prezinta avantajul dobandirii de competente (mentionate in certificatul de voluntariat) care, potrivit legii, sunt recunoscute de angajatori ca experienta profesionala. Pentru tineri,



voluntariatul este exact modalitatea de a obține experiența pentru angajare. ONG-urile apelează în general foarte rar la voluntariatul nemembrilor din categoriile de tineri și seniori.

Voluntariatul este un factor important în crearea unei piețe europene competitive a muncii și, totodată, în dezvoltarea educației și formării profesionale, precum și pentru creșterea solidarității sociale, contribuind la dezvoltarea personală, profesională, interculturală a persoanelor care desfășoară astfel de activități.

La concursurile organizate pentru ocuparea posturilor, dacă doi sau mai mulți candidați obțin punctaje egale, autoritățile și instituțiile publice și angajatorii persoane fizice sau juridice pot acorda punctaj suplimentar candidaților care prezintă unul sau mai multe certificate de voluntariat obținute din activități de voluntariat, eliberate în condițiile prevăzute de prezenta lege, în situația în care acestea constituie criterii de selecție. -

PROCEDURA DE LUCRU CU ASOCIAȚII CARE ACTIVEAZĂ ÎN MOD VOLUNTAR.

Pentru recunoașterea oficială a activității asociațiilor, ca voluntari în cadrul organizației, este corect să se încheie un contract de voluntariat, conform modelului stabilit prin lege. În acest mod asociatul va avea unele responsabilități în cadrul organizației potrivit pregătirii, experienței și opțiunii acestuia. Contractul de voluntariat este însoțit obligatoriu de fișa de voluntariat și fișa de protecție a voluntarului.

Modelul de contract de voluntariat este prezentat în anexa nr. 9.

Anterior începerii activității, contractul de voluntariat se înregistrează în registrul de evidență a voluntarilor ținut de organizația-gazdă, model prezentat în anexa 10.

La solicitarea asociatului, organizația îi eliberează un certificat de voluntariat la care se adaugă și raportul de activitate

Modelul de certificat de voluntariat este prezentat în anexa nr. 11 iar raportul de activitate este prezentat în anexa nr. 12.

INCETAREA CONTRACTULUI DE VOLUNTARIAT

Contractul de voluntariat încetează în următoarele condiții:

- a) la expirarea termenului stabilit în contract, respectiv la data la care prestațiile care fac obiectul contractului au fost executate;
- b) de comun acord;
- c) când organizația-gazdă își încetează activitatea;
- d) prin denunțare unilaterală;



e) în caz de reziliere a contractului.

PROCEDURA DE LUCRU CU VOLUNTARIII ATRASI PE PERIOADA DETERMINATA.

Activitatea de voluntariat se desfășoară în urma unei cereri din partea asociației/fundației în calitate de organizației-gazdă, prin care aceasta își manifestă disponibilitatea de a colabora cu voluntari.

Organizația-gazdă oferă instruire inițială cu privire la:

- structura, misiunea și activitățile organizației-gazdă;
- drepturile și responsabilitățile voluntarului;
- regulamentele interne care reglementează implicarea voluntarului.

Organizația-gazdă poate oferi voluntarilor, în condițiile legislației din domeniul educației și formării profesionale, cursuri de instruire, formare și pregătire profesională, în domeniul în care aceasta activează.

Organizația gazdă încheie un contract de voluntariat cu voluntarul, la care se atasează

obligatoriu fișa de voluntariat, fișa de protecție a voluntarului și declarația privind acordul de prelucrare a datelor personale.

Fișa de voluntariat (anexa nr. 13) conține descrierea în detaliu a tipurilor de activități pe care organizația-gazdă și voluntarul au convenit, că acesta din urmă le va desfășura, pe parcursul contractului de voluntariat.

Fișa de protecție a voluntarului conține instrucțiuni cu privire la desfășurarea activității acestuia, cu respectarea prevederilor legale în domeniul securității și sănătății în muncă. Pentru activități ce ies din domeniul de acoperire al fișei de protecție a voluntarului, organizatorii activității vor apela la inspectoratele teritoriale de muncă ce vor pune la dispoziția acestora instrucțiuni de securitate a muncii specifice activității respective.

Contractul de voluntariat se înregistrează în Registrul de voluntariat al organizației gazdă.

Activitatea de voluntariat se consideră experiență profesională și/sau în specialitate, în funcție de tipul activității, dacă aceasta este realizată în domeniul studiilor absolvite.

7.3.2. ANGAJARE SALARIATĂ

Angajarea salariaților este reglementată prin Legea nr. 53/2003 - Codul Muncii cu modificările și completările ulterioare.

Contractul individual de muncă este contractul în temeiul căruia o persoană fizică, denumită salariat, se obligă să presteze munca pentru și sub autoritatea

IMPLICA-TE ÎN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE ȘI FORMARE! ID 305039



unui angajator, persoana fizica sau juridica, in schimbul unei remuneratii denumite salariu.

Clauzele contractului individual de munca nu pot contine prevederi contrare sau drepturi sub nivelul minim stabilit prin acte normative ori prin contracte colective de munca.

Contractul individual de munca se incheie pe durata nedeterminata. Prin exceptie, contractul individual de munca se poate incheia si pe durata determinata, in conditiile expres prevazute de lege.

Persoana fizica dobandeste capacitate de munca la implinirea varstei de 16 ani.

CONTRACTUL INDIVIDUAL DE MUNCA

O persoana fizica poate incheia un contract de munca in calitate de salariat si la implinirea varstei de 15 ani, cu acordul parintilor sau al reprezentantilor legali, pentru activitati potrivite cu dezvoltarea fizica, aptitudinile si cunostintele sale, daca astfel nu ii sunt periclitata sanatatea, dezvoltarea si pregatirea profesionala.

Incadrarea in munca a persoanelor sub varsta de 15 ani este interzisa.

Incadrarea in munca a persoanelor puse sub interdictie judecatoreasca este interzisa.

Incadrarea in munca in locuri de munca grele, vatamatoare sau periculoase se poate face dupa implinirea varstei de 18 ani; aceste locuri de munca se stabilesc prin hotarare a Guvernului.

Contractul individual de munca se incheie in baza consimtamantului partilor, in forma scrisa, in limba romana, cel tarziu in ziua anterioara inceperii activitatii de catre salariat. Obligatia de incheiere a contractului individual de munca in forma scrisa revine angajatorului.

Partile pot opta sa utilizeze la incheierea contractului individual de munca/actului aditional la contract, dupa caz, semnatura electronica avansata sau semnatura electronica calificata. La incheierea contractului individual de munca/actului aditional la contract sau a altor documente emise in executarea contractului individual de munca, dupa caz, partile trebuie sa utilizeze acelasi tip de semnatura, respectiv semnatura olografa sau semnatura electronica avansata sau calificata.

O persoana poate fi angajata in munca numai in baza unui certificat medical, care constata faptul ca cel in cauza este apt pentru prestarea acelei munci. Nerespectarea acestei prevederi atrage nulitatea contractului individual de munca.



Contractul individual de munca trebuie sa contina clauze obligatorii prezentate in anexa nr. 14.

Fiecare angajator are obligatia de a infiinta un registru general de evidenta a salariatilor. Registrul general de evidenta a salariatilor- REVISALUL- se va inregistra in prealabil la autoritatea publica competenta, potrivit legii, in a carei raza teritoriala se afla domiciliul, respectiv sediul angajatorului, data de la care devine document oficial.

Registrul general de evidenta a salariatilor se completeaza si se transmite inspectoratului teritorial de munca in ordinea angajarii si cuprinde elementele de identificare ale tuturor salariatilor, data angajarii, functia/ocupatia conform specificatiei Clasificarii ocupatiilor din Romania sau altor acte normative, tipul contractului individual de munca, salariul, sporurile si cuantumul acestora, perioada si cauzele de suspendare a contractului individual de munca, perioada detasarii si data incetarii contractului individual de munca.

Registrul general de evidenta a salariatilor este pastrat la domiciliul, respectiv sediul angajatorului, urmand sa fie pus la dispozitie inspectorului de munca sau oricarei alte autoritati care il solicita, in conditiile legii.

La solicitarea salariatului sau a unui fost salariat, angajatorul este obligat sa elibereze un document care sa ateste activitatea desfasurata de acesta, durata activitatii, salariul, vechimea in munca, in meserie si in specialitate.

In cazul incetarii activitatii angajatorului, registrul general de evidenta a salariatilor se depune la autoritatea publica competenta, potrivit legii, in a carei raza teritoriala se afla sediul sau domiciliul angajatorului, dupa caz.

Metodologia de intocmire a registrului general de evidenta a salariatilor, inregistrările care se efectueaza, precum si orice alte elemente in legatura cu intocmirea acestora se stabilesc prin hotarare a Guvernului.

Contractul individual de munca poate fi modificat numai prin acordul partilor, anterior producerii, modificarii si inscierii in REVISAL si se refera la oricare dintre urmatoarele elemente:

- durata contractului;
- locul muncii;
- felul muncii;
- conditiile de munca;
- salariul;
- timpul de munca si timpul de odihna.

CONTRACT INDIVIDUAL DE MUNCA CU TIMP PARTIAL

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



Angajatorul poate încadra salariați cu fracțiune de normă prin contracte individuale de muncă pe durată nedeterminată sau pe durată determinată, denumite contracte individuale de muncă cu timp parțial. Contractul individual de muncă cu timp parțial se încheie numai în formă scrisă.

Contractul individual de muncă cu timp parțial cuprinde, în afara elementelor prevăzute pentru CIM-urile cu timp integral următoarele clauze:

- a) durata muncii și repartizarea programului de lucru;
- b) condițiile în care se poate modifica programul de lucru;
- c) interdicția de a efectua ore suplimentare, cu excepția cazurilor de forță majoră sau pentru alte lucrări urgente destinate prevenirii producerii unor accidente ori înlăturării consecințelor acestora.

Salariatul încadrat cu contract de muncă cu timp parțial se bucură de drepturile salariaților cu normă întreagă, în condițiile prevăzute de lege și de contractele colective de muncă aplicabile. Drepturile salariale se acordă proporțional cu timpul efectiv lucrat, raportat la drepturile stabilite pentru programul normal de lucru.

MUNCA LA DOMICILIU

Sunt considerați salariați cu muncă la domiciliu acei salariați care îndeplinesc, la domiciliul lor, atribuțiile specifice funcției pe care o dețin. În vederea îndeplinirii sarcinilor de serviciu ce le revin, salariații cu muncă la domiciliu își stabilesc singuri programul de lucru. Angajatorul este în drept să verifice activitatea salariatului cu muncă la domiciliu, în condițiile stabilite prin contractul individual de muncă.

Contractul individual de muncă la domiciliu se încheie numai în formă scrisă și conține, în afara elementelor prevăzute pentru CIM pe perioadă nedeterminată, următoarele clauze specifice:

- precizarea expresă ca salariatul lucrează la domiciliu;
- programul în cadrul căruia angajatorul este în drept să controleze activitatea salariatului sau și modalitatea concretă de realizare a controlului;
- obligația angajatorului de a asigura transportul la și de la domiciliul salariatului, după caz, al materiilor prime și materialelor pe care le utilizează în activitate, precum și al produselor finite pe care le realizează.

Salariații cu muncă la domiciliu au obligația de a respecta și de a asigura confidențialitatea informațiilor și documentelor utilizate în timpul muncii la domiciliu.

IMPlica-TE IN DIAlogUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



MUNCA PRIN AGENT TEMPORAR DE MUNCA

Munca prin agent de munca temporara este munca prestata de un salariat temporar care a incheiat un contract de munca temporara, cu un agent de munca temporara si care este pus la dispozitia utilizatorului pentru a lucra temporar sub supravegherea si conducerea acestuia din urma.

Agentul de munca temporara este persoana juridica, autorizata de Ministerul Muncii, Familiei si Protectiei Sociale, care incheie contracte de munca temporara cu salariati temporari, pentru a-i pune la dispozitia utilizatorului, pentru a lucra pe perioada stabilita de contractul de punere la dispozitie sub supravegherea si conducerea acestuia. Condițiile de functionare a agentului de munca temporara, precum si procedura de autorizare se stabilesc prin hotarare a Guvernului.

Utilizatorul este persoana fizica sau juridica pentru care si sub supravegherea si conducerea careia munceste temporar, un salariat temporar, pus la dispozitie de agentul de munca temporara.

CONTRACT DE ANTREPRIZA PENTRU SERVICII INTELECTUALE

In anumite situatii, cazurile frecvente fiind contractele incheiate cu membrii comisiilor de examinare, la cursurile de formare profesionala pentru adulti.

Contractul de antrepriză este contractul prin care o persoană, numită antreprenor se obligă ca, pe riscul său, să execute o anumită lucrare, materială sau intelectuală, sau să presteze un anumit serviciu pentru o altă persoană numită beneficiar, în schimbul unui preț.

Din definiția data antreprizei rezultă că obiectul contractului este format din obligația antreprenorului de a executa o lucrare și de asemenea, de a preda beneficiarului rezultatul activității sale.

Prin acest contract antreprenorul își păstrează independența economică și operativă în sensul ca antreprenorul nu se subordonează beneficiarului, organizației care l-a angajat, raporturile dintre aceștia rămân independente.

7.3.3. PROTECTIA DATELOR CU CARACTER PERSONAL

In conformitate cu Regulamentul (UE) 2016/679 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE (Regulamentul general privind protecția datelor) organizația este obligata sa asigure cadrul organizatoric de aplicare a protecției datelor cu caracter personal,

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



in conformitate cu următoarele principii ale prelucrării datelor cu caracter personal.

- a) principiul legalității, echității și transparenței;
- b) colectarea în scopuri determinate, explicite și legitime a datelor personale și asigurarea ca nu sunt prelucrate ulterior în alte scopuri decât cele compatibile cu Regulamentul menționat;
- c) reducerea la minimum a datelor cu caracter personal ale persoanelor vizate, date relevante și limitate la ceea ce este necesar în raport cu scopurile în care sunt prelucrate;
- d) exactitatea datelor cu caracter personal și, în cazul în care este necesar, actualizarea lor; stergerea și rectificarea datelor inexacte în raport cu scopurile pentru care sunt prelucrate;
- e) integritatea și confidențialitatea prelucrării datelor într-un mod care asigură securitatea adecvată a datelor cu caracter personal, inclusiv protecția împotriva prelucrării neautorizate sau ilegale și împotriva pierderii, a distrugerii sau a deteriorării accidentale, prin luarea de măsuri tehnice sau organizatorice corespunzătoare;
- f) obținerea consimțământului scris pentru prelucrarea datelor personale, al persoanei vizate, pentru unul sau mai multe scopuri specifice.

Date cu caracter personal

- a) Datele de identificare: nume și prenume, CNP, vârsta, seria și nr. actului de identitate și/sau pașaportului, data și locul nașterii, cetățenia, sex;
- b) Date necesare contactării: adresa de e-mail, nr. de telefon, adresa de domiciliu, locul de reședință;
- c) Date privind educația și experiența profesională: nivel de educație (ISCED) calificări profesionale anterioare;
- d) Date considerate sensibile: etnie, religie, persoana dezavantajată, imagini foto video numai pentru materialele de promovare a proiectului sau pentru justificarea realizării obiectivelor.

Ca urmare a complexității activității, enumerarea nu are caracter exhaustiv. Datele cu caracter personal sunt completate cu date colectate din surse publice și din activitatea curentă.

Salariații și voluntarii care au încheiat contracte de muncă sau contracte de voluntariat trebuie să completeze și să semneze o declarație privind consimțământul de prelucrare a datelor personale. În declarație angajatorul trebuie să menționeze scopurile pentru care sunt păstrate și prelucrate datele



personale.(anexa 15 - model de consimtamant pentru prelucrarea datelor personale)

7.4 MANAGEMENTUL ACTIVITATILOR

ONG-ul este o persoana juridica care desfasoara activitati /servicii pentru membri si terti si poate intra in relatii economice cu organismele intermediare de monitorizare a fondurilor europene, cu bancile pentru contractarea unui imprumut, cu sponsori, furnizare de servicii contra cost, etc.

Incheierea contractelor, asumarea obligatiilor si raspunderilor contractuale sunt acte de dispozitie care intra in competenta consiliului director sau a persoanei mandatate de acesta.

Managementul activitatilor presupune:

- programarea task-urilor (sarcinilor) ;
- urmarirea task-urilor ;
- prezentarea eficienta a task-urilor .

O listă de sarcini este de fapt o listă de prioritizare a tuturor activităților care trebuie îndeplinite într-un anumit interval de timp, pentru a asigura operaționalizarea unui departament. De obicei aceste liste sunt create la începutul unui proiect și sunt agreeate de întreaga echipă. Managementul activităților ajută la crearea unui sentiment de control la nivelul angajaților pentru ca aceștia să nu se simtă copleșiți de task-urile ce le sunt alocate.

În crearea unei liste de task-uri se stabilesc:

- etapele și activitățile care trebuie prioritizate pe baza anumitor criterii;
- timpul alocat fiecărei sarcini;
- modul de estimare, atribuire și urmărire a fiecărei activități;

Beneficiile managementului activitatilor sunt:

- Permite delegarea eficientă a membrilor echipei și executarea în paralel a unor activități/sarcini.
- Reducerea riscurilor, atunci când o sarcină este întârziată, întregul proiect nu este și el în pericol.
- Echipa va lucra mai eficient atunci când va ști exact ce și când trebuie făcut;
- Motivarea echipei - pe măsură ce sarcinile sunt bifate, o echipă își poate vedea progresul și rămâne motivată.
- Urmărirea progresului pe măsură ce sarcinile sunt îndeplinite.
- Reducerea stresului - planificarea task -urilor ajută organizarea fluxului de lucru și eliminarea sentimentului de copleșire.



7.5 MANAGEMENTUL RISCURILOR

Managementul riscului include procesele referitoare la identificarea, evaluarea și prioritizarea riscurilor, urmată de aplicarea economică a resurselor pentru eliminarea sau diminuarea și finanțarea riscurilor, precum și controlul probabilității sau impactului evenimentelor nedorite la care poate fi expusă o organizație.

Se poate defini *riscul unei organizații* ca fiind acel eveniment aleatoriu care aduce prejudicii resurselor tehnice, umane, financiare sau de marketing ale organizației, împiedicând-o să-și atingă obiectivele stabilite.

Procesul de management al riscului se desfășoară într-o succesiune de pași/faze, după cum urmează:

- **Identificarea riscurilor** are ca scop stabilirea tipurilor de riscuri, descrierea cauzelor principale ale acestora și documentarea caracteristicilor fiecărui tip de risc. În esență, există două tipuri de riscuri care trebuie să fie identificate: **riscuri interne și riscuri externe**. Riscurile interne sunt cele pe care organizația le poate influența sau ține sub control, în timp ce riscurile externe sunt legate de modificarea mediului extern și pe care organizația nu le poate influența. Exemple de riscuri externe pot fi: schimbări legislative, intensitatea concurenței pe piață etc.
- **Analiza riscurilor** este procesul prin care riscurile sunt examinate mai detaliat, pentru a se determina gradul de risc și care dintre riscurile identificate sunt cele mai importante pentru a fi tratate. La analiza riscurilor se estimează probabilitatea de apariție, severitatea medie și perioada de timp în care trebuie întreprinse acțiuni; se clasifică riscurile similare și se ierarhizează riscurile. Pentru a sprijini analiza riscurilor se poate recurge la o serie de metode cum sunt studii, rezultatele unor teste, opiniile unor experți etc. Pentru evenimente cu probabilitate mică și cu consecințe critice, pentru care nu există suficiente date statistice se pot aplica metode de evaluare probabilistă a riscurilor, prin care riscul este evaluat cu valori numerice, prin produsul dintre probabilitate și severitatea consecințelor.
- **Evaluarea riscurilor identificate** presupune cuantificarea riscurilor și luarea deciziei asupra unor riscuri particulare, în sensul de a stabili dacă riscurile sunt acceptabile (tolerabile) sau nu, dacă trebuie elaborate



planuri de diminuare a riscurilor sau măsuri de prevenire a acestora. Acest gen de decizie asupra riscurilor constituie *tratarea riscurilor*.

- **Tratarea riscurilor**

Variantele de tratare a riscurilor pot fi:

- **evitarea riscului:** riscul poate fi evitat atunci când persoanele sau organizația nu doresc să-l accepte. Este cea mai eficientă variantă de management al riscului, însă rezultatele vor fi mai slabe, întrucât multe oportunități profitabile (însă cu un anumit risc) nu vor fi fructificate.
- **diminuarea riscurilor** urmărește să reducă probabilitatea de apariție și/sau să minimizeze consecințele riscului, dacă acesta apare. Riscul poate fi diminuat prin împiedicarea producerii pagubelor și prin control. Practic este imposibil să se prevină toate pagubele, în unele cazuri împiedicarea producerii daunelor costă mai mult decât daunele în sine.
- **acceptarea riscurilor.** Un risc este acceptabil dacă este agreat de managerii organizației. Un risc poate fi acceptabil dacă beneficiile sunt mai mari decât pierderile (pagubele) cauzate de evenimentele dăunătoare, generatoare de riscuri.
- **transferul riscului** este o abordare prin care se urmărește de a trece impactul riscului la altă persoană sau partener, prin intermediul contractului, asigurărilor, legislației etc.
- **Urmărirea și monitorizarea** urmărește progresul și eficacitatea acțiunilor de tratare a riscurilor. Principalele rezultate ale acestei faze sunt rapoartele asupra stării riscurilor și o bază de date conținând lista de riscuri. Această listă de riscuri include o listare a tuturor riscurilor identificate în ordinea ierarhizării lor, cauzele lor, probabilitățile de apariție, consecințele asupra obiectivelor organizației și starea curentă a riscurilor.
- **Comunicarea și raportarea** sunt esențiale pentru ca managerii să poată lua decizii informate asupra riscurilor. În organizație trebuie să fie implementat un sistem de comunicare și raportare asupra riscurilor. Comunicările referitoare la riscuri cuprind date despre probabilitatea riscurilor, consecințele acestora precum și planurile și acțiunile de diminuare a riscurilor.

Standardul ISO 31000 ofera o abordare a managementului riscurilor care permite unei organizatii sa imbunatateasca proactiv managementul, precum si eficacitatea si eficienta manageriala.

ISO 31000 contine principii, cadre de lucru si procese de gestionare a oricarei

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



forme de risc într-un mod transparent, sistematic și credibil în orice domeniu de aplicare și context.

Exemple de riscuri:

- Adoptarea unor decizii cu încălcarea competențelor statutare.
- Prestarea unor activități care nu se regăsesc în statut.
- Pierderea de membri care tin de un management defectuos sau scopul și activitățile organizației nu răspund așteptărilor membrilor.
- Evidente financiar-contabile incorecte mai ales în cazul gestionării unor fonduri publice.
- Nerespectarea unor contracte încheiate de sponsorizare, de finanțare.
- Nerespectarea unor contracte de muncă privind obligațiile angajatorului

Sursa bibliografică: [ISO 31000 - managementul riscului](#) | www.srac.ro

7.6 MANAGEMENTUL SCHIMBARILOR

Potrivit definiției date de SHRM (Society for Human Resource Management), managementul schimbării reprezintă abordarea și aplicarea sistematică a cunoștințelor, instrumentelor și resurselor pentru a face față schimbării din condițiile externe și ale mediului social, politic, economic.

Forța unei asociații este capacitatea de a se adapta la schimbare.

Scopul principal în managementul schimbării este implementarea cu succes a unor noi procese, produse și strategii de afaceri, în care efectele nedorite să fie la nivel minim.

După posibilitatea de prevedere a schimbărilor din mediul ambiant și a influențelor exercitate de organizație asupra acestuia, se deosebesc:

- *Schimbări organizaționale anticipative*, care sunt schimbări planificate în vederea adaptării la modificările anticipate ale mediului extern.
- *Schimbări organizatorice reactive*, prin care organizația caută să se adapteze unor schimbări neașteptate, neprevăzute ale mediului ambiant extern.

Managementul schimbării presupune o succesiune sistemică de procese însoțită de un feed-back permanent. Astfel, implementarea managementului



schimbărilor implică parcurgerea următoarelor etape (Androniceanu, A., 1998, pag. 7-14):

a) Definirea factorilor care generează schimbarea.

Există două categorii de factori care influențează schimbarea în cadrul organizației. Pe de o parte, factori externi, care de obicei pot fi controlați în mai mică măsură de către manageri, iar pe de altă parte factori interni care pot fi controlați și luați în considerare de managerii firmei.

În etapa actuală, schimbările în tehnologie, prin promovarea computerelor și roboților industriali, permit rezolvarea rapidă a problemelor complexe de producție și management, contribuind la reducerea costurilor și îmbunătățirea calității, reflectate pozitiv sub aspect financiar și constituie principalul factor de schimbare.

b) Recunoașterea, înțelegerea nevoii de schimbare.

Personalul organizației trebuie ajutat să înțeleagă că actuala structură organizatorică trebuie adaptată la noile cerințe pe care le presupune tranziția la noile provocări, că actualul sistem informațional trebuie transformat într-un instrument eficient la îndemâna managerilor, iar deciziile acestora au nevoie de o fundamentare participativă, folosindu-se metodele și tehnicile moderne de management.

Această etapă este una esențială, pentru că presupune de fapt crearea convingerii resurselor umane din cadrul organizației că actualul sistem de management și actuala politică de personal nu sunt compatibile cu cerințele pieței.

Înțelegerea nevoii de schimbare presupune, de altfel, cunoașterea faptului că o continuare a proceselor de management și de execuție cu structurile vechi în noile condiții conduce, în mod inevitabil, mai devreme sau mai târziu, la situații critice pentru organizația respectivă.

c) Diagnosticarea problemelor care implică schimbarea

Principalele faze ale diagnosticării sunt:

- Identificarea tipului de problemă. Această fază presupune, în esență, descoperirea tuturor problemelor cu care se confruntă managerii organizației și care, de fapt, determină schimbarea;
- Formularea simptomelor pozitive și negative pe care le generează problema.
- Stabilirea cauzelor și efectelor pentru fiecare tip de problemă.
- Precizarea modalităților prin care problemele pot fi soluționate, precum și a resurselor pe care le implică acest proces.
- Estimarea rezultatelor la care se ajunge prin rezolvarea problemelor schimbării

d) Identificarea metodelor prin care se efectuează schimbarea



Pentru fiecare tip de schimbare pot fi folosite una sau mai multe metode. Astfel natura schimbării și implicit problemele care au generat-o determină alegerea metodei pentru implementarea schimbării.

e) Stabilirea metodelor de implementare a schimbării

În această etapă este precizată și prezentată metoda sau grupul de metode care vor fi folosite, atât pentru analiza problemelor, cât și pentru implementarea schimbării

f) Învingerea rezistenței la schimbare

Principalul obstacol pe care îl întâmpină schimbarea este rezistența la schimbare. Principalele motive care generează rezistența la schimbare sunt:

- interesele personale
- neînțelegerile fundamentelor schimbării;
- toleranța la schimbare (dezinteres);
- teama de consecințele schimbării;
- tendința de autolimitare a efortului;
- ritmul rapid al inovațiilor în tehnica care face dificilă acceptarea mutațiilor în domeniul managementului etc.

g) Implementarea schimbării

În condițiile în care rezistența la schimbare a fost învinsă urmează implementarea propriu-zisă a schimbării și feed-back-ul permanent generat de modulațiile factorilor care o declanșează de fapt. În această etapă este necesară elaborarea unui plan de acțiune, care trebuie să cuprindă modalitățile clare de implementare a schimbării, adaptate la specificul realităților din cadrul organizației și care să faciliteze derularea tuturor acțiunilor pe care schimbarea le atrage.

h) Evaluarea rezultatelor implementării schimbării

Echipa de specialiști care se ocupă de implementarea schimbării poate întocmi evaluări parțiale, periodice pentru a se întări convingerea angajaților că modul în care se acționează este unul bun, dar că procesul implementării este complex și de durată.

Evaluarea finală se va face după consumarea perioadei de timp programate pentru încheierea implementării schimbării și va evidenția efectele cuantificabile și necuantificabile.

Surse bibliografice: [Managementul schimbarii - 7 pași eficienți în procesul schimbării](#) » [Extreme Training \(traininguri.ro\)](#); [Managementul schimbărilor organizaționale \(administrare.info\)](#)

7.7 MANAGEMENTUL COMUNICĂRII

Comunicarea managerială reprezintă o formă de comunicare interumană, un instrument de bază al managerului, cu ajutorul căruia acesta își poate exercita



atribuțiile manageriale: de planificare, de organizare, de motivare-antrenare, de coordonare, de control-evaluare și de realizare a obiectivelor propuse.

Comunicarea este un proces bidirecțional prin care se transmit informații, idei, gânduri, sentimente și atitudini între două sau mai multe persoane.

Eficiența și eficacitatea organizațională depind în mare măsură de abilitatea managerilor de a trimite mesaje în interiorul și în afara organizației cu eficacitate maximă.

S-au identificat anumite deprinderi și abilități care să ajute la eficientizarea procesului de comunicare. Managerii, în ipostaza de emițători, ar trebui să posede următoarele abilități:

- Să trimită mesaje clare și complete;
- Să selecteze mediul cel mai potrivit pentru transmiterea mesajului;
- Să se asigure că mecanismul de feedback este încorporat în mesaje;
- Să ofere informație precisă

În ipostaza de receptori mesaje următoarele abilități sunt considerate esențiale:

- Să acorde atenție tuturor mesajelor pe care le primesc;
- Să fie buni ascultători (să se abțină din a-i întrerupe pe ceilalți, să mențină contactul vizual, să pună întrebări pentru clarificarea elementelor confuze;
- Să manifeste empatie;
- Să înțeleagă stilurile lingvistice prin conștientizarea diferențelor culturale.

7.7.1 CATEGORIILE DE BAZA ALE COMUNICĂRII sunt:

- **Comunicarea verbală (orală)** în care cuvântul este elementul principal; poate fi realizată într-un mod formal, prin întâlniri, prezentări și discuții, sau într-un mod informal, prin discuții spontane sau întâlniri informale. În această categorie se include și comunicarea telefonică pentru discuții scurte care necesită soluționarea unei probleme urgente, precum și videoconferințe de tip zoom, skype;

- **Comunicarea scrisă** realizată prin emailuri, rapoarte, documente de proiect, planuri și specificații, documente de analiză și alte documente scrise; utilizarea tehnologiilor informatice și comunicațiilor a condus la comunicarea scrisă online prin mesagerie, forumuri de discuții, whatsapp, rețelele sociale și alte platforme de comunicare online.



- **comunicarea non-verbală** (gesturi, mimică, tonul vocii, ținuta sau punctualitatea)

7.7.2 CANALE DE COMUNICARE

Există o varietate de canale de comunicare disponibile, alegerea canalului potrivit depinde de nevoile specifice ale organizației și membrilor.

- **Comunicare față în față** - acesta este cel mai direct și eficient mod de comunicare, care permite feedback-ul imediat și permite celor implicați să comunice direct și deschis.
- **E-mail** - este un canal comun de comunicare scrisă ce poate fi utilizat pentru comunicarea managerului cu membrii, angajați/ voluntari, stakeholderi sau parteneri externi.
- **Platforme de colaborare online** - există o varietate de platforme online, cum ar fi Slack, Microsoft Teams sau Trello, care permit colaborarea și comunicarea în timp real între membrii unei organizații/echipe;
- **Rapoarte de progres** - documente care oferă o actualizare a stadiului unei activități și pot fi utilizate pentru a comunica cu stakeholderii sau cu membrii organizației sau ai unei echipe de lucru;
- **Reuniuni** - modalitate eficientă de a comunica cu membrii organizației sau ai unor echipe de lucru, de a discuta problemele și soluțiile în timp real.
- **Instrumente de videoconferință** - în cazul în care membrii asociați sau ai unei echipe de lucru se află în locații geografice diferite, instrumentele de videoconferință, cum ar fi Skype sau Zoom, pot fi utilizate pentru a comunica în timp real.
- **Rețele sociale interne** - unele organizații utilizează rețele sociale interne, pentru a permite asociaților să comunice într-un mod informal și colaborativ.

7.7.3 TEHNICI DE COMUNICARE EXTERNĂ A ORGANIZAȚIEI **includ:**

- **Relații publice:** implică construirea și menținerea unei imagini bune a organizației în fața publicului. Acest lucru poate include promovarea organizației prin intermediul mass-media sau organizarea de evenimente publice pentru a atrage atenția asupra organizației.
- **Marketing:** implică promovarea proiectului prin intermediul canalelor de marketing, cum ar fi publicitatea, vânzarea personală sau promovarea de produse/servicii sau pentru a promova beneficiile asociației către potențialii utilizatori sau beneficiari.



program pentru a dobândi înțelegerea și acceptarea publicului
(www.wikipedia.org)

Relatiile publice sunt o arie de activitate esentiala pentru stabilirea reputatiei si a imaginii unui brand.

Asociatiile/fundatiile nu pot exista izolat. Orice organizatie intra in relatii cu alte asociatii/fundatii, cu institutii publice, cu reprezentantii comunitatii in care activeaza, cu grupuri tinta in diferite proiecte, cu societatea civila, stakeholderi, cu sponsori, cu clienti, furnizori, colaboratori, angajati, voluntari. O organizatie trebuie sa comunice in mod distinct si adecvat cu fiecare dintre aceste parti interesate de activitatea sa.

Importanta acordata relatiilor publice este dovedita si de includerea in COR a codului dedicat de specialist relatii publice -243201.

Activitatea de relatii publice trebuie sa se bazeze pe o strategie care sa cuprinda toate etapele de la formularea viziunii si misiunii, proiectarea instrumentelor, actiunilor, activitatilor de prezentare, promovare, comunicare pana la evaluarea rezultatelor strategiei si preluarea feed-back-ului.

Pentru organizatii mari este recomandabil sa fie nominalizata o persoana cu responsabilitati in domeniu sau, in limita resurselor financiare, sa se recurga la o firma de relatii publice.

STRATEGII DE RELATII PUBLICE

- Folosirea raporturilor cu influencerii din domeniul de activitate al organizatiei;
- Promovarea organizatiei la cele mai importante evenimente din domeniul de activitate; pentru aceasta participare se recomanda folosirea unor masuri strategice precum: crearea unui profil de participant, pregatirea unor interventii in legatura cu brandul reprezentat, pregatirea unor intrebari si raspunsuri care pot fi utilizate in cadrul sesiunilor de Q&A de la conferinte, programarea de intalniri cu participanti relevanti, intervievare liderilor din domeniu si participarea in calitate de speaker.
- Folosirea continutului de pe site sau blog - furnizarea unui continut adecvat pentru nevoile si interesele publicului;
- Oferirea informatiilor utile si pretioase pentru jurnalisti -
- Articole sau postari pe site-uri populare in calitate de “invitat”.

TEHNICI DE RELATII PUBLICE

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



Instrumente folosite in mod recurent pentru a indeplini obiectivele strategice.

- comunicatele de presa, care au avantajul de a fi eficiente din punct de vedere al costurilor;
- evenimentele, care pot avea diverse obiective, precum strangerea de fonduri, cresterea comunitatii sau a gradului de cunoastere a brandului, ori dezvoltarea de parteneriate strategice;
- parteneriatele pentru extinderea publicului sau pentru a face cunoscute valorile organizatiei;
- articolele de opinie, care au rolul de a informa si educa publicul privind pozitia sau valorile brandului;
- conferinte de presa pentru distribuirea de mesaje catre segmente largi de public.

Ca actiuni recomandate pentru organizatii mai mici mentionam intalnirile cu scop de cunoastere reciproca, crearea de coalitii sau retele tematice ale asociatiilor cu interese comune, participarea la conferinte, implicarea in actiuni de sponsorizare sau in misiuni sociale, participari comune pe proiecte. Retelele de social media, internet-ul faciliteaza actiunile de relatii publice, extinzand aria de penetrare in lumea globala.

<https://training-romania.com/lectii/lectie-managementul-comunicarii/>

7.8 MANAGEMENTUL SANATATII SI SECURITATII IN MUNCA

Managementul sanatatii si securitatii in munca reprezintă un ansamblu de activități având ca scop asigurarea condițiilor optime în desfășurarea procesului de muncă, apărarea sănătății, integrității corporale si vieții lucrătorilor si a altor persoane angrenate in procesul de muncă.

Cadrul legislativ care reglementeaza managementul sanatatii si securitatii in munca este Legea 319/2006 actualizata. Legea stabileste principii generale referitoare la prevenirea riscurilor profesionale, protectia sanatatii si securitatea lucratorilor, eliminarea factorilor de risc si accidentare, informarea, consultarea, participarea echilibrata potrivit legii, instruirea lucratorilor si a reprezentantilor lor, precum si directiile generale pentru implementarea

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



acestor principii. Aplicarea legii este obligatorie in toate sectoarele de activitate, atat publice, cat si private.

Normele generale de protectie a muncii cuprind principii generale de prevenire a accidentelor de munca si bolilor profesionale precum si directiile generale de aplicare a acestora. Acestea au ca scop eliminarea sau

diminuarea factorilor de risc de accidentare si/sau imbolnavire profesionala existenti in sistemul de munca, proprii fiecărei componente a acestuia (executant - sarcina de munca - mijloace de productie - mediu de munca), informarea, consultarea si participarea angajatilor si a reprezentantilor acestora.

Standardul ISO 45001 - Sisteme de management al sănătății și securității în muncă poate fi implementat și utilizat mai ușor de organizații, folosind o structură cunoscută de majoritatea organizațiilor care au deja implementat și certificat un standard ISO (ex. ISO 9001, ISO 14001 etc.).

Obligatiile organizatiei pentru aplicarea masurilor de sanatate si securitatea muncii:

- aplicarea și verificarea respectării prevederilor legislației din domeniul securității și sănătății în muncă - conform prevederilor Legii nr. 319/2006 și a H.G. nr. 1425/2006, actualizată - la nivelul compartimentelor de muncă din organizație;
- asigurarea instruirii, testării și perfecționării profesionale periodice a persoanelor cu atribuții în domeniul securității și sănătății în muncă a salariaților;
- elaborarea actelor specifice activității și comunicarea acestora celor în drept;
- asigurarea selectării furnizorilor de medicina muncii, experților în evaluare, echipamentelor de protecția muncii;
- identificarea riscurilor impuse de locul de muncă, evaluarea riscurilor la locurile de muncă și a stării de sănătate a salariaților;
- organizarea locurilor de muncă astfel încât să se garanteze securitatea și sănătatea salariaților, organizarea controlului permanent al stării materialelor, echipamentelor și substanțelor folosite în procesul muncii, în scopul asigurării sănătății și securității salariaților;
- elaborarea de norme interne SSM.

7.9 MANAGEMENTUL FINANCIAR

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



Managementul financiar este procesul prin care se gestionează modul în care banii intră și ies din organizație. Acesta implică planificarea, alocarea, controlul și monitorizarea bugetului organizațional cu scopul de a lua decizii financiare eficiente.

OBIECTIVELE managementului financiar se referă la ceea ce urmărește organizația să obțină pe termen scurt, mediu sau lung în gestionarea resurselor financiare. Obiectivele implicate în managementul financiar includ:

- Utilizarea optimă și eficientă a fondurilor.
- Menținerea unui echilibru financiar între datorie și capital propriu.
- Gestionarea fluxurilor de numerar pentru acoperirea obligațiilor financiare curente.
- Identificarea și gestionarea riscurilor financiare pentru a minimiza impactul acestora.
- Îmbunătățirea eficienței operaționale prin optimizarea proceselor financiare și a sistemelor de raportare.

TIPURI DE MANAGEMENT FINANCIAR

În cadrul unei organizații, există mai multe tipuri de management financiar, utilizate în activitățile de zi cu zi pentru a gestiona eficient finanțele:

Managementul fluxurilor de numerar (Cash Flow Management): gestionarea intrărilor și ieșirilor de numerar ale unei organizații.

- Procese: proiecții ale fluxurilor de numerar, monitorizarea zilnică a numerarului disponibil, gestionarea plăților și încasărilor.
- Analize: analiza fluxurilor de numerar, identificarea și evaluarea surselor și utilizărilor de numerar, analiza variațiilor față de bugetul de numerar.
- Documente: bugete de numerar, state de flux de numerar, rapoarte de monitorizare a numerarului, previziuni de numerar.

Managementul capitalului de lucru (Working Capital Management): gestionarea activelor și pasivelor curente pentru a menține un echilibru optim între lichiditate și rentabilitate.

- Procese: gestionarea stocurilor, gestionarea creanțelor și a datoriilor, gestionarea relațiilor cu furnizorii și clienții pentru optimizarea ciclului de conversie a numerarului.
- Analize: analiza vitezei de rotație a stocurilor, creanțelor, datoriilor și analiza lichidității curente
- Documente: rapoarte de stocuri, rapoarte de creanțe și datorii, analize de ciclu de conversie a numerarului.



Managementul riscului financiar (Financial Risk Management): identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor financiare cu care se confruntă o organizație.

- Procese: identificarea și evaluarea riscurilor financiare, dezvoltarea și implementarea strategiilor de gestionare a riscurilor, monitorizarea riscurilor.
- Analize: analize de sensibilitate, analize de scenarii, evaluări ale riscurilor de credit, evaluări ale riscurilor de dobândă și valutare.
- Documente: politici și proceduri de gestionare a riscurilor, rapoarte de analiză a riscurilor, evaluări periodice ale riscurilor.

Managementul finanțării (Financing Management): gestionarea sursei de finanțare a unei companii pentru a asigura accesul la finanțare adecvată și pentru a optimiza structura de capital.

- Procese: identificarea nevoilor de finanțare, selectarea și obținerea surselor de finanțare, structurarea și gestionarea datoriei și a capitalului propriu.
- Analize: analiza costului capitalului, evaluarea structurii de capital, analiza rentabilității financiare.
- Documente: planuri de finanțare, acorduri de finanțare, rapoarte financiare și de contabilitate.

Managementul bugetar (Budgetary Management): elaborarea, monitorizarea și controlul bugetelor pentru diferitele departamente și proiecte, asigurând o utilizare eficientă a resurselor financiare.

- Procese: elaborarea bugetelor operaționale și de capital, monitorizarea și revizuirea performanței financiare în raport cu bugetele stabilite.
- Analize: analiza variațiilor bugetare, compararea rezultatelor reale cu cele bugetate, analiza cauzelor variațiilor.
- Documente: bugete operaționale și de capital, rapoarte de bugetare și de monitorizare a performanței, bugete revizuite.

Dupa obtinerea personalitatii juridice, asociatia/fundatia trebuie sa se inregistreze la Administratia Finantelor Publice pentru a obtine codul fiscal devenind subiect impozabil careia ii revine obligatia de a plati impozitele stabilite de legislatia in vigoare. Obligatiile financiare pentru asociatii /fundatii pot fi urmatoarele:

- **IMPOZITE DIRECTE**

Impozitul pe rezultatul brut al activitatilor economice desfasurate de organizatie.



În cazul când organizația desfășoară activități economice aceasta trebuie să contabilizeze separat activitățile non-profit și activitățile lucrative și să determine rezultatul financiar pentru fiecare activitate în parte

La sfârșitul exercitiului financiar organizația va avea două rezultate contabile:

- Rezultatul din activitatea fără scop lucrativ, respectiv excedent financiar dacă veniturile sunt mai mari decât cheltuielile sau deficit financiar, dacă cheltuielile depășesc veniturile;
- Rezultatul din activitatea economică, denumit excedent sau deficit financiar.

Excedentul financiar se impozitează cu cota de 10% pe valoarea excedentului. Se depune la Administrația Finanelor Publice Declarația 101 impozitul pe profit.

Profitul nu se împarte ca dividende către asociați, întreaga sumă fiind folosită pentru scopul pentru care a fost înființată organizația.

Veniturile din activități economice se obțin din contravaloarea plăților pentru servicii sau produse efectuate/livrate pentru terți.

Veniturile obținute din activități fără scop lucrativ, neimpozabile provin în principal din:

- Cotațiile membrilor;
- Contribuții banesti sau în natură ale membrilor sau simpatizanților organizației; veniturile din sponsorizări sau mecenat sunt deductibile în limita unui procent din baza impozabilă, stabilit prin lege
- Taxe de înregistrare stabilite prin legislația în vigoare;
- Donatii și sponsorizări.

Anual, organizația depune electronic la Administrația Finanelor Publice bilanțul contabil, după ce a fost aprobat de Adunarea generală a asociaților.

Impozitul pe salarii

Pentru salariați, organizația este obligată să plătească lunar impozitul pe salarii și respectiv venituri asimilate salariului.

De asemenea, organizația trebuie să plătească contribuția pentru pensii, contribuția la sănătate și CAM (contribuția asiguratorie de muncă) plătită de angajator reprezentând un procent la salariul brut. Impozitul pe salarii și contribuțiile se rețin și se plătesc de angajator



IMPOZITE INDIRECTE SI TAXELE ASIMILATE ACESTORA

TVA se plateste la bunurile si serviciile achizitionate de organizatie, conform procentelor stabilite prin legislatia fiscala, pentru activitatile economice desfasurate. Sunt scutite de plata TVA organizatiile fara scop lucrativ pentru activitatile cu scopuri social-filantropic, organizatiile care desfasoara activitati de natura religioasa sau civica.

Impozite si taxe locale

In aceasta categorie se includ:

- Impozite pe imobile si pe terenul ocupat de imobil daca sunt proprietatea organizatiei;
- Taxa asupra mijloacelor de transport daca sunt in patrimoniul organizatiei.

ORGANIZAREA CONTABILITATII

Modalitatea de tinere a contabilitatii poate fi asigurata prin:

- Compartimente distincte
- Prin persoane juridice autorizate (societati comerciale)'
- Prin persoane fizice autorizate care au calitatea de contabil autorizat sau expert contabil

Asociatiile si fundatiile au obligatia tinerii contabilitatii in partida dubla si intocmirii bilantului contabil anual,

(Sursa bibliografica :<https://www.linkedin.com/pulse/managementul-financiar-ce-este-%C8%99i-de-important-elfwise-3eqxf/>)

CAPITOLUL 8 LEADERSHIP VS. MANAGEMENT

Leadership versus Management este o temă deosebit de importantă în domeniul organizațional și al dezvoltării personale, deoarece cele două concepte, deși interconectate, sunt fundamental diferite în ceea ce privește scopurile, abordările și impactul lor asupra organizațiilor și echipelor.

8.1 DIFERENȚE CONCEPTUALE ÎNTRE LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT

Leadership este procesul prin care o persoană influențează un grup de oameni pentru a atinge un obiectiv comun. Leadership-ul presupune viziune, inspirație, motivație și ghidarea echipei prin schimbare sau incertitudine. Este despre "a face lucrurile potrivite" și despre a crea un sens și o direcție.

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



Management este procesul de planificare, organizare, coordonare și control al resurselor pentru a atinge obiective specifice. Managerii se concentrează pe procese, sisteme și eficiență. Managementul este despre "a face lucrurile cum trebuie", cu un accent pe menținerea stabilității și îndeplinirea sarcinilor.

8.2 CARACTERISTICI CHEIE

LEADERSHIP	MANAGEMENT
Viziune: Liderii stabilesc direcția, imaginând un viitor ideal și mobilizând oamenii spre acel scop.	Planificare și organizare: Managerii stabilesc obiective clare și planuri detaliate pentru a le atinge.
Inovație: Sunt orientați spre schimbare și inovație, asumându-și riscuri pentru a îmbunătăți procesele sau produsele.	Control: Monitorizează progresul și asigură respectarea procedurilor și regulilor.
Influență: Nu folosesc autoritatea formală, ci câștigă încrederea și loialitatea echipei prin exemplu personal.	Delegare: Distribuie sarcini și resurse în mod eficient.
Empatie: Înțeleg nevoile și dorințele oamenilor, creând un mediu care favorizează dezvoltarea personală și profesională.	Stabilitate: Se concentrează pe menținerea ordinii și eficienței în cadrul organizației

8.3 SIMILARITĂȚI ÎNTRE LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT

Deși diferite, leadership-ul și managementul nu sunt complet separate. Cele două funcții se suprapun adesea în practică:

- Ambele sunt esențiale pentru succesul organizațional.
- Atât liderii, cât și managerii lucrează cu oameni și resurse pentru a obține rezultate.
- În anumite contexte, aceleași persoane își pot asuma roluri de lideri și manageri.



8.4 LEADERSHIP VERSUS MANAGEMENT IN PRACTICA

PERIOADA DE	LEADERSHIP	MANAGEMENT
SCHIMBARE	Liderii sunt cei care inspiră și motivează echipa să accepte schimbarea și să vadă oportunitățile.	Managerii implementează structurile și procesele necesare pentru a gestiona tranziția eficient.
STABILITATE	Liderii pot iniția strategii pentru îmbunătățirea pe termen lung, chiar și în absența unei presiuni externe.	Managerii asigură respectarea procedurilor și continuitatea operațiunilor.

8.5 IMPORTANȚA ECHILIBRULUI ÎNTRE LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT

Un lider bun trebuie să aibă și abilități de management, iar un manager eficient trebuie să dezvolte trăsături de lider.

- Lipsa leadership-ului poate duce la stagnare, lipsă de motivație și o direcție neclară.
- Lipsa managementului poate cauza haos, lipsa organizării și o utilizare ineficientă a resurselor.

Exemple și studii de caz

- ▣ **Steve Jobs (Apple):** Exemplu clasic de lider vizionar care a inspirat inovație, dar a fost susținut de manageri care au transformat ideile în realitate.
- ▣ **Satya Nadella (Microsoft):** A exemplificat un echilibru între leadership (schimbare culturală și digitalizare) și management (stabilirea unor procese eficiente).

Leadership-ul și managementul sunt complementare și indispensabile în orice organizație. Pentru a avea succes, o organizație are nevoie atât de lideri care să inspire și să ghideze, cât și de manageri care să structureze și să implementeze. O înțelegere profundă a diferențelor și a punctelor forte ale fiecărui rol poate ajuta liderii și managerii să colaboreze mai eficient pentru a atinge obiectivele comune.

CAPITOLUL 9-CULTURA ORGANIZATIONALA

Cultura organizațională reprezintă un ansamblu complex de valori, credințe, norme, comportamente, obiceiuri și simboluri care definesc modul în care

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



membrii unei organizații interacționează între ei și cu mediul extern. Este adesea considerată "ADN-ul" organizației, influențând deciziile, relațiile și performanța generală.

9.1. CE ESTE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ?

Cultura organizațională poate fi înțeleasă ca:

- Un set de reguli nescrise: Modul implicit de a face lucrurile într-o organizație.
- Identitatea organizației: Reflectă modul în care organizația este percepută de angajați, clienți și alte părți interesate.
- Un mecanism de ghidare: Oferă direcție și sens membrilor, ajutându-i să înțeleagă cum să se comporte și ce se așteaptă de la ei.

Caracteristicile culturii organizaționale

- **Valorile fundamentale:** Credințele de bază care ghidează deciziile și comportamentele (de exemplu, inovația, integritatea, orientarea spre client).
- **Normele comportamentale:** Modul în care membrii organizației interacționează și își desfășoară activitatea.
- **Simbolurile și ritualurile:** Obiceiuri, tradiții, stiluri de comunicare sau evenimente care consolidează identitatea comună (de exemplu, festivități anuale, premii interne).
- **Limbajul comun:** Termeni și expresii specifice care reflectă cultura organizației.

9.2. TIPURI DE CULTURI ORGANIZAȚIONALE

Potrivit cadrului Cameron și Quinn, există patru tipuri principale de cultură organizațională:

- **Cultura clanului:**
 - Accent pe colaborare, angajament și loialitate.
 - Atmosfera este prietenoasă, iar liderii sunt percepuți ca mentori.
 - Exemplu: Start-up-urile mici și companiile axate pe relații umane.
- **Cultura ad-hoc:**
 - Concentrare pe inovare, creativitate și asumarea riscurilor.
 - Liderii sunt vizionari și promotori ai schimbării.
 - Exemplu: Companiile din tehnologie sau design.
- **Cultura ierarhică:**
 - Bazată pe structuri formale, procese și stabilitate.

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



- Liderii sunt manageri autoritari, orientați spre control.
- Exemplu: Organizațiile guvernamentale, instituțiile financiare.
- **Cultura de piață:**
 - Centrată pe rezultate, competiție și succes.
 - Liderii sunt orientați spre atingerea obiectivelor și performanță.
 - Exemplu: Corporațiile multinaționale.

Importanța culturii organizaționale

- **Motivarea angajaților:** O cultură puternică crește nivelul de implicare și satisfacție al angajaților.
- **Adaptarea la schimbare:** O cultură flexibilă permite organizației să se adapteze mai ușor la noi condiții.
- **Identitate și diferențiere:** Cultura unică oferă organizației un avantaj competitiv, atrăgând talente și clienți.
- **Performanța:** Cultura bine aliniată cu obiectivele organizaționale contribuie la îmbunătățirea rezultatelor.

Factori care influențează cultura organizațională

- **Istoria și tradiția organizației:** Originea și evoluția influențează valorile de bază.
- **Liderii organizației:** Stilul de conducere modelează comportamentele și prioritățile echipei.
- **Structura organizațională:** O structură rigidă favorizează o cultură ierarhică, iar una flexibilă susține inovația.
- **Diversitatea și incluziunea:** Prezența diversității creează o cultură mai dinamică și adaptabilă.
- **Contextul extern:** Cultura este influențată de industria, reglementările și tendințele socio-economice.

9.3. CONSTRUIREA ȘI SCHIMBAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

- **Evaluarea culturii existente:** Identificarea punctelor tari și slabe prin sondaje, interviuri și observații.
- **Definirea viziunii culturale:** Stabilirea valorilor și comportamentelor dorite.
- **Angajamentul liderilor:** Liderii trebuie să fie modele pentru valorile promovate.
- **Comunicarea eficientă:** Transmiterea constantă a viziunii și a standardelor de comportament.
- **Recompense și recunoaștere:** Consolidarea comportamentelor dorite prin premii și beneficii.



- **Monitorizare și ajustare:** Evaluarea periodică a progresului și ajustarea direcției.

STUDII DE CAZ

- **Google:**
 - Cunoscut pentru cultura sa orientată spre inovație și colaborare.
 - Mediul de lucru flexibil și accentul pe dezvoltarea angajaților sunt caracteristici cheie.
- **Amazon:**
 - Se remarcă printr-o cultură orientată spre rezultate, eficiență și satisfacerea nevoilor clientului.
 - Presiunea performanței este o trăsătură centrală.
- **Zappos:**
 - A devenit un exemplu de cultură centrată pe satisfacția angajaților și a clienților.
 - Valori precum bucuria și pasiunea pentru muncă sunt integrate în toate procesele.

CONCLUZII

Cultura organizațională este un factor decisiv în succesul sau eșecul unei organizații. Dezvoltarea unei culturi pozitive, aliniată cu obiectivele strategice, poate stimula inovarea, crește implicarea angajaților și îmbunătățește reputația pe termen lung. Gestionarea conștientă și strategică a culturii organizaționale este esențială pentru a răspunde provocărilor unui mediu de afaceri în continuă schimbare.

CAPITOLUL 10 IMPLEMENTAREA TEMELOR ORIZONTALE SI SECUNDARE

10.1.1 EGALITATEA DE SANSE SI DE GEN

Egalitatea de șanse într-un ONG presupune:

- Acces egal la oportunități: Toți membrii organizației, inclusiv angajați, voluntari și beneficiari, trebuie să beneficieze de același tratament și acces la resurse.
- Abordare nediscriminatorie: Politicile și practicile organizației trebuie să fie incluzive, respectând diversitatea.
- Crearea unui mediu incluziv: ONG-ul trebuie să promoveze respectul și să prevină orice formă de discriminare.

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



Importanța implementării egalității de șanse în ONG-uri

- **Promovarea misiunii și valorilor ONG-ului:** Majoritatea ONG-urilor susțin drepturile omului, iar implementarea egalității de șanse este un exemplu concret al acestor principii.
- **Creșterea diversității:** Un mediu divers îmbunătățește inovația și perspectiva organizației.
- **Acces mai larg la finanțare:** Mulți donatori și finanțatori susțin organizații care aplică principii de egalitate.
- **Îmbunătățirea reputației:** ONG-urile care promovează egalitatea sunt percepute ca fiind mai credibile și de încredere.

10.1.2 PAȘI PENTRU IMPLEMENTAREA EGALITĂȚII DE ȘANSE ÎN ONG-URI

- a. Dezvoltarea unei politici clare de egalitate de șanse**
 - Definirea principiilor de egalitate, diversitate și incluziune.
 - Crearea unui cod de conduită care să interzică discriminarea și hărțuirea.
 - Stabilirea unui cadru pentru raportarea și gestionarea încălcărilor.
- b. Formarea și educarea echipei**
 - Organizarea de sesiuni de instruire pentru personal și voluntari despre egalitate, incluziune și diversitate.
 - Sensibilizarea echipei cu privire la prejudecăți inconștiente și stereotipuri.
- c. Promovarea diversității în recrutare**
 - Utilizarea unor metode de recrutare incluzive care să atragă candidați din diverse medii.
 - Stabilirea unor standarde echitabile de selecție, bazate pe competențe și merite.
- d. Crearea unui mediu accesibil**
 - Adaptarea spațiilor fizice și virtuale pentru a fi accesibile persoanelor cu dizabilități.
 - Oferirea de materiale în formate diverse (ex. braille, subtitrări).
- e. Monitorizare și evaluare continuă**
 - Realizarea de sondaje și evaluări periodice pentru a identifica posibile probleme legate de egalitate.
 - Colectarea de date pentru a măsura progresul și impactul inițiativelor de incluziune.
- f. Implicarea tuturor părților interesate**
 - Colaborarea cu comunitățile deservite pentru a înțelege mai bine nevoile acestora.
 - Consultarea periodică a angajaților și voluntarilor pentru îmbunătățirea politicilor.



Provocări în implementarea egalității de șanse în ONG-uri

- Resurse limitate: ONG-urile pot întâmpina dificultăți financiare sau logistice în implementarea măsurilor necesare.
- Rezistența la schimbare: Unele persoane din organizație pot manifesta reticență față de noile politici.
- Lipsa de expertiză: ONG-urile mici pot avea dificultăți în a identifica și aplica cele mai bune practici.
- Context cultural și social: În anumite regiuni, discriminarea poate fi profund înrădăcinată cultural, ceea ce complică promovarea egalității.

Exemple de bune practici

- **Recrutare inclusivă la nivel global:**
 - ONG-uri precum Amnesty International promovează diversitatea culturală și de gen în echipele lor, având politici clare de reprezentare echitabilă.
- **Adaptare pentru accesibilitate:**
 - Organizații precum Handicap International creează spații și programe care să fie accesibile persoanelor cu dizabilități.
- **Educație antidiscriminare:**
 - ONG-uri locale organizează ateliere de conștientizare a egalității de gen și a diversității în comunități vulnerabile.

10.1.3 BENEFICIILE PE TERMEN LUNG ALE EGALITĂȚII DE ȘANSE ÎN ONG-URI

- **Crearea unui mediu de lucru armonios:** Angajații și voluntarii se simt respectați și apreciați, ceea ce îmbunătățește implicarea.
- **Eficiență crescută:** Diversitatea aduce perspective variate, contribuind la soluții inovatoare.
- **Impact pozitiv asupra comunității:** ONG-urile devin exemple de bune practici, influențând pozitiv alte organizații și societatea.
- **Sustenabilitate organizațională:** O cultură incluzivă și echitabilă atrage parteneri, voluntari și finanțatori pe termen lung.

CONCLUZII

Implementarea egalității de șanse în ONG-uri este esențială pentru a reflecta valorile de justiție socială și incluziune pe care multe organizații le susțin. Deși există provocări, beneficiile pe termen lung - de la consolidarea echipelor interne până la creșterea impactului asupra comunității - justifică

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



pe deplin investiția în astfel de măsuri. ONG-urile care adoptă aceste principii devin lideri ai schimbării sociale și modele de bune practici.

10.2 IMPLEMENTAREA COMBATREII DISCRIMINĂRII ÎN ONG-URI

10.2.1 DEFINIȚIA ȘI IMPORTANȚA COMBATERII DISCRIMINĂRII

Discriminarea reprezintă tratamentul inegal, excluderea sau restricționarea unei persoane sau a unui grup pe baza unor caracteristici precum:

- Rasă sau etnie,
- Gen sau identitate de gen,
- Orientare sexuală,
- Religie sau credință,
- Dizabilitate,
- Vârstă,
- Alte criterii (ex. statut social sau economic).

Discriminarea poate fi:

- **Directă:** Când o persoană este tratată diferit din cauza unei caracteristici specifice.
- **Indirectă:** Când o politică aparent neutră dezavantajează anumite grupuri.
- **Instituțională:** Când procesele sau structurile organizaționale perpetuează inegalități.

IMPORTANȚA COMBATERII DISCRIMINĂRII ÎN ONG-URI

- **Promovarea valorilor de bază:** ONG-urile sunt adesea orientate spre apărarea drepturilor omului, iar combaterea discriminării trebuie să fie o prioritate.
- **Creșterea credibilității:** ONG-urile care implementează politici anti-discriminare sunt mai bine percepute de comunități, donatori și parteneri.
- **Asigurarea unui mediu sigur și incluziv:** Un mediu fără discriminare crește motivația și performanța angajaților și voluntarilor.
- **Impact pozitiv asupra comunității:** ONG-urile devin exemple de bune practici pentru alte organizații și societate.

10.2.2. PAȘI PENTRU IMPLEMENTAREA COMBATERII DISCRIMINĂRII ÎN ONG

a. Elaborarea unei politici anti-discriminare

IMPlica-TE ÎN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE ȘI FORMARE! ID 305039



- Crearea unui document clar care definește discriminarea, oferă exemple și stabilește consecințele pentru comportamente discriminatorii.
- Politica trebuie să fie aplicabilă tuturor: angajați, voluntari, parteneri și beneficiari.

b. Instruirea echipei

- **Organizarea de sesiuni de formare pentru a educa angajații și voluntarii cu privire la:**
 - Drepturile fundamentale ale omului,
 - Identificarea și prevenirea discriminării,
 - Raportarea incidentelor de discriminare.
- **Sensibilizarea echipei față de prejudecăți înconștiente.**

c. Crearea unui mecanism de raportare a discriminării

- Stabilirea unui sistem confidențial și accesibil prin care angajații și voluntarii pot semnala incidente de discriminare.
- Asigurarea unei proceduri clare de investigare și soluționare a plângerilor.

d. Recrutarea echitabilă

- Asigurarea că procesele de recrutare sunt incluzive, evitând orice formă de prejudecată.
- Utilizarea unui limbaj neutru și incluziv în anunțurile de angajare.
- Promovarea diversității în echipă.

e. Adaptarea spațiilor și materialelor

- Crearea unui mediu accesibil pentru persoanele cu dizabilități.
- Utilizarea materialelor de comunicare în mai multe limbi sau formate accesibile.

f. Monitorizarea și evaluarea continuă

- Colectarea de feedback de la angajați, voluntari și beneficiari pentru a evalua eficiența măsurilor.
- Realizarea de audituri periodice privind diversitatea și incluziunea în organizație.



10.2.3. PROVOCĂRI ÎN IMPLEMENTAREA MĂSURILOR ANTI-DISCRIMINARE

- **Lipsa resurselor:** ONG-urile mici pot avea dificultăți în alocarea fondurilor pentru instruiți sau adaptări.
- **Rezistența la schimbare:** Unele persoane pot manifesta reticență față de noile politici.
- **Complexitatea discriminării:** Cazurile de discriminare pot fi subtile și greu de identificat.
- **Contextul cultural:** În anumite regiuni, normele sociale pot fi contradictorii cu principiile egalității și incluziunii.

EXEMPLE DE BUNE PRACTICI

- a. **Politici clare și lideri implicați**
 - ONG-uri precum Oxfam și Human Rights Watch au politici anti-discriminare bine definite și lideri care promovează activ incluziunea.
- b. **Programe de diversitate**
 - Greenpeace implementează programe dedicate diversității, angajând persoane din medii variate pentru a crește inovația.
- c. **Crearea unui mediu accesibil**
 - Organizații precum Handicap International prioritizează accesibilitatea pentru persoanele cu dizabilități, atât în rândul personalului, cât și al beneficiarilor.
- d. **Educație comunitară**
 - ONG-uri locale organizează campanii și ateliere în comunități vulnerabile pentru a educa publicul despre pericolele discriminării.

IMPACTUL COMBATERII DISCRIMINĂRII ASUPRA ONG-URILOR

- **Crearea unui mediu armonios:** Angajații și voluntarii se simt respectați și apreciați.
- **Creșterea eficienței:** Diversitatea și incluziunea duc la idei și soluții mai inovatoare.
- **Reputație pozitivă:** Organizațiile care luptă împotriva discriminării atrag mai ușor sprijin și finanțare.
- **Influență asupra comunității:** ONG-urile devin catalizatori ai schimbării sociale.

CONCLUZII

Combaterea discriminării în ONG-uri nu este doar o obligație morală, ci și o strategie esențială pentru succesul pe termen lung. Prin implementarea unor politici clare, educarea echipei și crearea unui mediu incluziv, ONG-urile pot

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



deveni exemple puternice de justiție socială, inspirând schimbări pozitive în comunitățile pe care le deservesc. Provocările pot fi semnificative, dar beneficiile - atât pentru organizație, cât și pentru societate - justifică pe deplin efortul.

10.3 IMPLEMENTAREA DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN ONG-URI

Dezvoltarea durabilă este definită ca o formă de progres care îndeplinește nevoile generației actuale fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi. Este structurată pe trei piloni principali:

- **Social:** Reducerea inegalităților și promovarea dreptății sociale.
- **Economic:** Crearea unui model economic echitabil și sustenabil.
- **Ecologic:** Protejarea și regenerarea resurselor naturale.

ROLUL ONG-URILOR ÎN DEZVOLTAREA DURABILĂ

ONG-urile joacă un rol crucial în:

- **Educație și conștientizare:** Informarea publicului despre problemele legate de sustenabilitate.
- **Advocacy:** Influențarea politicilor publice pentru a promova practici durabile.
- **Implementare practică:** Derularea proiectelor concrete pentru reducerea impactului negativ asupra mediului și societății.
- **Monitorizare și evaluare:** Supravegherea progresului în atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă.

10.3.1 PAȘI PENTRU IMPLEMENTAREA DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN ONG-URI

- **Definirea unei strategii clare**
 - Crearea unui plan strategic care să integreze obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD) ale ONU.
 - Stabilirea unor indicatori de performanță pentru măsurarea progresului.
- **Educația internă și instruirea echipei**
 - Organizarea de sesiuni de instruire pentru angajați și voluntari despre dezvoltarea durabilă.
 - Promovarea unei culturi organizaționale orientate spre sustenabilitate.
- **Adoptarea unor practici sustenabile în operațiunile zilnice**

IMPlica-TE ÎN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE ȘI FORMARE! ID 305039



- Reducerea consumului de resurse prin digitalizare, economisirea energiei și promovarea reciclării.
- Implementarea politicilor „verzi” în birouri (ex. utilizarea hârtiei reciclate, iluminat eficient energetic).
- **Derularea de proiecte concrete de sustenabilitate**
 - Proiecte care vizează reducerea sărăciei, accesul la educație, egalitatea de gen, conservarea biodiversității sau combaterea schimbărilor climatice.
- **Colaborarea cu alte organizații și comunități**
 - Stabilirea de parteneriate cu alte ONG-uri, companii sau instituții publice pentru a amplifica impactul inițiativelor.
 - Implicarea comunităților locale în proiectele de dezvoltare durabilă.
- **Transparență și raportare**
 - Publicarea rapoartelor anuale care să includă impactul ONG-ului asupra dezvoltării durabile.
 - Comunicare clară cu donatorii, beneficiarii și partenerii despre progresul realizat.

10.3.2 PROVOCĂRI ÎN IMPLEMENTAREA DEZVOLTĂRII DURABILE ÎN ONG-URI

- **Resurse financiare limitate:** ONG-urile deseori se confruntă cu dificultăți în obținerea finanțării pentru inițiativele sustenabile.
- **Lipsa de expertiză:** Unele ONG-uri nu dispun de cunoștințe sau personal calificat pentru a implementa proiecte complexe.
- **Rezistența la schimbare:** Angajații sau voluntarii pot fi reticenți la adoptarea unor noi practici.
- **Contextul politic și economic:** Lipsa sprijinului guvernamental sau instabilitatea economică pot împiedica eforturile ONG-urilor.

EXEMPLE DE BUNE PRACTICI

- **Greenpeace:**
 - Derulează campanii globale pentru protecția mediului și educarea publicului despre sustenabilitate.
- **World Wide Fund for Nature (WWF):**
 - Conduce proiecte pentru conservarea biodiversității și promovarea agriculturii sustenabile.
- **Habitat for Humanity:**
 - Promovează dezvoltarea durabilă prin construirea de locuințe accesibile și prietenoase cu mediul.

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



- **Organizații locale:**
 - ONG-urile mici implementează proiecte locale de gestionare a deșeurilor, conservare a resurselor naturale și educație pentru dezvoltare durabilă.

10.3.3. BENEFICIILE DEZVOLTĂRII DURABILE PENTRU ONG-URI

- **Creșterea eficienței operaționale:** Prin reducerea consumului de resurse și utilizarea tehnologiilor verzi.
- **Atracția de finanțări suplimentare:** Donatorii sunt din ce în ce mai interesați să susțină organizații care promovează sustenabilitatea.
- **Îmbunătățirea reputației:** ONG-urile care adoptă practici durabile sunt percepute ca responsabile și de încredere.
- **Impact pozitiv asupra comunității:** Proiectele durabile creează schimbări reale, pe termen lung, în viața beneficiarilor.

CONCLUZII

Implementarea dezvoltării durabile în ONG-uri este o oportunitate de a contribui activ la crearea unei lumi mai echitabile și mai ecologice. Deși există provocări, acestea pot fi depășite prin planificare strategică, colaborare și angajamentul ferm al organizației. ONG-urile care își integrează valorile sustenabilității în misiunea lor devin lideri ai schimbării și modele pentru alte organizații și comunități.

STUDIU DE CAZ: MANAGEMENT ORGANIZATIONAL PENTRU PROGRAME DE ADVOCACY VIZAND POLITICI PUBLICE PENTRU OCUPARE

Management organizational pentru programe de advocacy vizand politici publice pentru ocupare

Studiul de caz prezentat a fost preluat și prelucrat din lucrarea “Asociații de afaceri pentru secolul XXI cu titlul: „Construirea de programe de advocacy pentru politici publice” editată de CIPE-SUA -Centrul Internațional pentru Intreprindere Privată.

1) Considerații privind necesitatea implicării ONG-urilor în politicile publice de ocupare

Creatorii de locuri de muncă într-o economie sunt în principal:

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



- Sistemul public al administratiei centrale si locale inclusiv societatile comerciale ale acestuia;
- Intreprinderile private.

Actiunile statului pot afecta functionarea intreprinderilor intr-un mod pozitiv sau negativ. De aceea rolul ONG-urilor in adoptarea unei legislatii mai bune sau indreptarea unor reglementari gresite este absolut vital si necesar.

De pilda fiscalitatea excesiva a intreprinderilor indeparteaza investitiile de capital si incetineste procesul de creare de noi locuri de munca, reglementarile inutile, birocratice cresc costurile de realizare a unui produs/serviciu, incetineala sau coruptia institutiilor publice impiedica intreprinderile de a beneficia de unele reglementari imbunatatite. Este cunoscuta practica de a emite legi /reglementari fara norme de aplicare intarziind implementarea masurilor stabilite, obtinerea autorizatiilor de functionare cu mare intarziere, de multe ori nejustificata. In economiile de success exista conlucrare intre institutiile publice si organizatiile care reprezinta afacerile sub forma de parteneriate avand un scop comun:imbunatatirea conditiilor de viata ale tuturor cetatenilor prin crearea de noi locuri de munca.

2) Etape in elaborarea de programme de advocacy pentru cresterea ocuparii.

2.1 Etapa de analiza a situatiei initiale

Scopul acestei etape este de identificare a barierelor in calea crearii de noi locuri de munca. In functie de situatii concrete pe domenii de activitate economica barierele pot fi generate de :

- reticenta sau ignoranta unor functionari publici;
- perceptii gresite , ignoranta opinii divergente ale liderilor politici;
- abuzuri mari, coruptie in sistemul public;
- fiscalitate excesiva;
- reglementari inutile;
- legislatie inechitabila a muncii;
- reglementari anticoncurenta exagerate;
- politici nerealiste inutilizarea terenurilor;
- costuri mari ale serviciilor de utilitate publica;
- legislatie inconsecventa privin protectia consumatorului;
- practici corupte in sistemul de achizitii publice si atribuire a contractelor;
- lipsa protectiei proprietatii intelectuale.

Lista de bariere este mult mai complexa si adeseori sunt aspecte foarte specifice sesizate numai de cei care activeaza si au experienta relevanta intr-un anumit domeniu de activitate.

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



2.2 Colectarea de informatii necesare pentru reusita demersurilor intreprinse.

De regula organizatiile identifica modalitati de a depasi sau elimina barierele privind ocuparea.

Informatiile colectate trebuie sa demonstreze in ce mod legislatia si reglementarile existente afecteaza crearea de noi locuri de munca si cresterea ocuparii.

Astfel de informatii pot fi obtinute:

- de la membrii organizatiei;
- utilizarea de date statistice oficiale din tara sau din alte tari cu experienta ;
- incurajarea cercetarii universitare sau a cercetarii private;
- statistici comparative intre state privind nivelul taxelor si impozitelor pe salarii.

2.3 Diseminarea informatiilor de importanta deosebita- sistem de advocacy pentru politici publice, cunoscut si sub numele de Lobby.

In tarile democratice activitatea de advocacy pentru politici publice a devenit modalitatea cea mai practica de a explica electoratului care sunt efectele unei legi adoptate de Guvern sau de Parlament. Politicienii nu au la dispozitie nici timpul si resursele necesare pentru a examina fiecare chestiune de ordin public prezentata in fata Legislativului.

2.4 Consultarea membrilor in elaborarea unei agende legislative a organizatiei.

Membrii sunt cei mai in masura sa propuna modificari legislative care sa vina in intampinarea intereselor membrilor organizatiei. In unele organizatii presedintii/secretarii generali realizeaza programme de advocacy pentru politici publice pe baza propriilor lor interese sau agende politice, neglijand consultarea membrilor.

2.5 Efectuarea de studii, cercetari juridice si economice in problemele importante de catre membri specialist in domeniu;

2.6 Examinarea solutiilor propuse prin dezbateri de tip brainstorming;

2.7 Monitorizarea dezbaterilor politice si a presei de stiri;

2.8 Stabilirea prioritatilor prin selectarea problemelor care pot fi influentate de asociatie si consultarea membrilor pentru a le cunoaste opiniile in privinta prioritatilor propuse;

2.9 Constientizarea membrilor sa inteleaga nevoia de schimbare, sa se mobilizeze in vederea castigarii sprijinului unui numar cat mai mare de



membri, sa isi constientizeze angajatii proprii, furnizorii, clientii, membrii familiei si prieteni;

2.10 Organizarea de ateliere, dezbateri pentru explicarea detaliata a propunerilor;

2.11. Invitarea parlamentarilor la discutii pentru explicarea propunerilor, convingerea acestora de justetea propunerilor si determinarea acestora de a sustine propunerile;

2.12 Comunicarea permanenta cu membrii, informarea acestora asupra stadiului demersurilor efectuate si a rezultatelor obtinute, precum si a barierelor cu care se confrunta; realizarea dupa caz de pagini dedicate pe social media.

2.13 Contactarea reprezentantilor alesi si explicarea politicii propuse; realizarea de contacte directe cu alesii pentru a le explica de ce politica propusa este benefice pentru economie cat si pentru cetateni;

2.14 Efectuarea de declaratii in fata organelor legislative si executive in legatura cu proiectele de lege in dezbateri;

2.15 Adresarea unor scrisori de multumire politicianilor, chiar si celor care au votat impotriva. Vor apare probleme noi care vor necesita votul acestor politicieni.

BIBLIOGRAFIE

1) (Nicolescu O., Verboncu I. - *Fundamentele managementului organizației*, Ediție nouă, Editura Universitară, București, 2008, pg. 177)

2) [55a78d74e483cSisteme_metode_si_tehnici.pdf](#)

3) [Subsistemul organizatoric al managementului \(administrare.info\)](#)

4) [Componenta organizatorica a managementului : Management general \(stiucum.com\)](#)

5) [Structura organizatorica a unei firme: Ghid complet \(bizzaccelerator.ro\)](#)

6) [ISO 31000 - managementul riscului | www.srac.ro](#)

7) [Managementul schimbarii - 7 pași eficienți în procesul schimbării » Extreme Training \(traininguri.ro\)](#);

8) [Managementul schimbărilor organizaționale \(administrare.info\)](#)

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



- 9) <https://training-romania.com/lectii/lectie-managementul-comunicarii/>
- 10) <https://www.linkedin.com/pulse/managementul-financiar-ce-este-%C8%99i-de-important-elfwise-3eqxf/>
- 11) OG 26/2000 cu privire la asociatii si fundatii,
- 12) Legea nr.276 din 27 noiembrie 2020 pentru modificarea si completarea OG 26/2000 cu privire la asociatii si fundatii
- 13) <https://ro.wikipedia.org/>
- 14) Scoala Romana de Afaceri a Camerelor de Comert si Industrie din Romania- Ghid pentru asociatii de femei
- 15) <https://convex-etwork.ro/services/management-organizational/>
- 16) <https://www.scribd.com/doc/48520369/management-organizational>
- 17) <https://www.primariatm.ro/management-intern/management-organizational>
- 18) <https://silviaalbu.eu/servicii/management-organizational/>
- 19) Asociatii de afaceri pentru secolul XXI-Larry S.Milner. CIPE -Centrul International pentru Intreprinderea Privata
- 20) Principii de baza ale democratiei participative active Programul „Europe for Citizens”

INDEX ANEXE

- Anexa nr. 1- Clauze statutare
- Anexa nr. 2 - Model cerere solicitare extras din Registrul asociatiilor si fundatiilor
- Anexa nr. 3 - Model cerere solicitare legalizare incheiere judecatoreasca
- Anexa nr. 4 - Model cerere solicitare certificat grea
- Anexa nr. 5 - Clasificarea asociatiilor si fundatiilor
- Anexa nr. 6 - Model Regulament de organizare si functionare
- Anexa nr. 7 - Modele de tipuri de organigrame
- Anexa nr. 8 - Model fisa de post voluntar
- Anexa nr. 9 - Model contract voluntariat
- Anexa nr. 10 - Model Registru de evidenta a voluntarilor
- Anexa nr. 11 - Model certificat de voluntariat
- Anexa nr. 12 - Model raport de activitate al voluntarului
- Anexa nr. 13 - Fisa de voluntariat
- Anexa nr. 14 - Model contract individual de munca
- Anexa nr. 15 - Model informare prelucrare date personale
- Anexa nr. 16 - Model declaratie consimtamant prelucrare date personale
- Anexa nr. 17 - Model organigrama ONG



ANEXA NR. 1 – CLAUZE STATUTARE OBLIGATORII

Art. 6 alin. 2 din OG 26/2000 prevede ca statutul cuprinde, sub sancțiunea nulității absolute:

- a) datele de identificare ale membrilor asociați: numele, prenumele, codul numeric personal, seria și numărul actului de identitate pentru persoanele fizice, denumirea și codul de identificare fiscală ale persoanei juridice asociate și, după caz, domiciliul sau reședința ori adresa sediului social;
- b) exprimarea voinței de asociere și precizarea scopului și a obiectivelor asociației;
- c) denumirea asociației;
- d) sediul asociației;
- e) durata de funcționare a asociației - pe termen determinat, cu indicarea expresă a termenului, sau, după caz, pe termen nedeterminat;
- f) patrimoniul inițial al asociației; activul patrimonial este alcătuit din aportul în natură și/sau în bani al asociaților, în cazul aportului în natură, constând în bunuri imobile, forma autentică a statutului este obligatorie;
- g) componența nominală a celor dintâi organe de conducere, administrare și control ale asociației;
- h) persoana sau, după caz, persoanele împuternicite să desfășoare procedura de dobândire a personalității juridice;
- i) modul de dobândire și de pierdere a calității de asociat;
- j) drepturile și obligațiile asociaților;
- k) categoriile de resurse patrimoniale ale asociației;
- l) atribuțiile organelor de conducere, administrare și control ale asociației;
- m) destinația bunurilor, în cazul dizolvării asociației, cu respectarea dispozițiilor art. 60;
- n) semnăturile membrilor asociați.

ANEXA 2 MODEL CERERE SOLICITARE EXTRAS DIN REGISTRUL ASOCIATIILOR SI FUNDATIILOR

Antetul organizatiei

Catre judecatoria (se mentioneaza orasul/ sectorul in raza careia este sediul organizatiei)

Grefa judecatoriei

Domnule Grefier Sef

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



Subsemnatul/adomiciliata in
in calitate de presedinte a Asociatiei/Fundatiei
.....inregistrata la nr.dinin Registrul
persoanelor juridice fara scop patrimonial judecatoria....., prin imputernicit
.....in calitate de

Va rog sa binevoiti a dispune:

- eliberarea unui Extras registru special Asociatii sectiunea II –1 exemplar;

Solicit acest document pentru participarea la un proiect .

Anexăm dovada achitării taxei judiciare de timbru în cuantum de¹

.....

Cu stima,

Nume prenume

Presedinte Asociatie/Fundatie/imputernicit

Data,

Semnătura²,

Domnului Președinte al Judecătoriei

ANEXA 3 MODEL CERERE SOLICITARE LEGALIZARE INCHEIERE

Antetul organizatiei

Catre judecatoria (se mentioneaza orasul/ sectorul in raza careia este sediul organizatiei)

Domnule Presedinte/ Domnule Grefier Sef

Taxa judiciara de timbru este de 1 leu/pag

²Semnătura de pe cererea de legalizare trebuie să fie olografă (scrisă de mână).



Subsemnatul³/a (*nume, prenume*), personal, prin avocat (*nume, prenume*), cu sediul profesional în, în calitate de parte., în dosarul nr./...../....., formulam

CERERE ELIBERARE COPIE LEGALIZATA INCHEIERE

În drept, ne întemeiem cererea pe dispozițiile art. 128 Regulamentul de ordine interioară a instanțelor judecătorești și art. 538 din C. proc. civ.

Depunem copia hotărârii de legalizat în exemplare.

Anexăm dovada achitării taxei judiciare de timbru în cuantum de⁴ (dupa caz)împuternicirea avocațială nr /

Data,

Semnătura⁵,

Domnului Președinte al Judecătoriei

ANEXA 4 MODEL CERERE SOLICITARE CERTIFICAT DE GREFA

Antetul organizatiei

Catre,

Judecatoria

Grefa judecatoriei

Stimate Domn Grefier Sef,

³Mențiunile se referă la persoana fizică.

⁴ Taxa de timbru este stabilită, în conformitate cu dispozițiile art. 9 lit. 1) din O.U.G. nr. 80/2013 - respectiv 5 lei pentru fiecare exemplar de copie.

⁵Semnătura de pe cererea de legalizare trebuie să fie olografă (scrisă de mână).



Subsemnatul/a....., domiciliat(a) înîn calitate de presedinte al asociației/fundației....., înregistrată ladinîn Registrul persoanelor juridice fără scop patrimonial, prin imputernicitidentificat cu CI seria/nr, în calitate deprin imputernicirea nr... din

Va rog să binevoiți a dispune eliberarea unui Certificat de greșă privind situația juridică a asociației/fundației

Anexez taxă judiciară în cuantum de lei.

Solicit acest document pentru a fi depus la

Cu stimă,

Nume prenume

Presedinte

ANEXA 5-CLASIFICAREA ASOCIATIILOR

1. Asociații constituite în interesul propriilor membri:
 - a) Asociații de proprietari/asociații de locatari;
 - b) Cluburi de vacanță și divertisment;
2. Asociații constituite în interesul unor categorii sociale din care fac parte membrii:
 - a) Asociații de handicapați;
 - b) Asociații profesionale;
 - c) Asociații ale consumatorilor;
 - d) Asociații de femei, tineret, pensionari, minoritari sub aspect etnic, religios sau sexual;
 - e) Asociații religioase;
 - f) Asociații constituite pentru soluționarea unor probleme juridice, economice, de mediu, etc.
3. Asociații constituite în interesul general al comunității:
 - a) Asociații cu caracter umanitar (UNICEF)
 - b) Asociații constituite pentru lansarea unei campanii de advocacy

IMPLICA-TE ÎN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE ȘI FORMARE! ID 305039





care lupta pentru rezolvarea unor probleme deja existente ca de ex:
poluarea apelor, protejarea mediului, violenta domestica, etc;

- c) Asociații cu caracter filantropic;
- d) Asociații cu caracter cultural și științific;
- e) Asociații sportive.

CLASIFICAREA FUNDATIILOR

1. Scopul propus

- a) Fundatii directe care au în vedere atingerăa unui scop deja stabilit care poate fi atins prin intermediul patrimoniului propriu al fundatiei;
- b) Fundatii indirecte care primesc sume de bani care vor putea fi folosite doar în scopul impus de donatorul de fonduri;

2. Momentul constituirii fundatiei

- a) Fundatii între vii, fondatorul poate destina un patrimoniu în vederea constituirii unei fundatii în timpul vietii
- b) Fundatia pentru cauza de moarte: patrimoniul este destinat înființării unei fundatii după moartea sa.

3. Membrii fondatori

- a) Fundatii individuale constituite de persoane fizice;
- b) Fundatii colective constituite de persoane juridice.

(Sursa biblografica: Ghid pentru asociatiile de femei autori: Ioaneta Vintileanu și Marina Roman)

Wikipedia prezintă o clasificare bazată pe scopul ONG-ului

- **Orientarea caritabilă** implică adesea un efort de sus în jos, cu puține participări sau contribuții din partea beneficiarilor și include ONG-uri cu activități orientate spre satisfacerea nevoilor grupurilor de persoane dezavantajate.
- **Orientarea pe prestații de servicii** include ONG-uri ce oferă servicii de sănătate, planificare familială sau educație, etc. Programul se stabilește de ONG, care identifică potențiali beneficiari pentru oferirea serviciilor, ce trebuie să participe la activități, în procesul de implementare a proiectului.
- **Orientarea spre participare și implicare** se caracterizează prin proiecte de auto-ajutor în care populația locală participă activ în implementarea unui proiect prin oferirea contribuțiilor financiare, instrumentelor de lucru,

IMPLICA-TE ÎN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE ȘI FORMARE! ID 305039



terenurilor, materialelor, forței de muncă etc. În proiectele de dezvoltare comunitară clasică participarea începe cu definirea necesităților și nevoilor comunității, planificare și implementare.

- **Orientarea spre dezvoltarea abilităților**, oferirea asistenței oamenilor săraci să înțeleagă mai clar factorii sociali, politici și economici, care le afectează viața, cu scopul sporirii și conștientizării propriului potențial.

ANEXA 6 – Model Regulament de Organizare si Functionare pentru ONG

CUPRINS:

Capitolul I: Dispoziții Generale

Capitolul II: Organele de conducere si atributiile acestora

Capitolul III: Structura organizatorica a organizatiei

Capitolul IV : Atributiile personalului de specialitate

Capitolul V: Relatiile functionale intre departamente

Capitolul VI: Comunicarea intre departamente

Capitolul VII: Comunicarea in exterior

Capitolul VIII: Reguli si proceduri generale

Capitolul IX: Sistemul de control intern /managerial

Capitolul X: Atribuții comune tuturor departamentelor

Capitolul XI: Fise de post cadru pe specialitati

Capitolul XII: Dispoziții finale

In cadrul fiecarui capitol se dezvolta continutul pe articole numerotate.

Capitolul I-Dispozitii generale

Art1.1 -Cadrul juridic in baza caruia s-a infiintat si functioneaza ONG-ul

Art. 1.2- Viziunea si misiunea organizatiei

Art. 1.3 - Scopul organizatiei si activitatile desfasurate

Art. 1. 4 - Pricipiile de etica si conduita profesionala in organizatie

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



Capitolul II- Organele de conducere si atributiile acestora

Art.2.1 Adunarea generala a asociatilor

Art.2.2 Consiliul Director

Art. 2.3 Presedinte

Art. 2.4 Cenzor sau dupa caz comisie cenzori

Capitolul III - Structura organizatorica a organizatiei

Art. 3.1 Departamentele si colectivele de lucru

Art. 3. 2 Atributiile departamentelor

Art. 3.3 Organigrama organizatiei

Capitolul IV- Atributiile personalului de specialitate

Se prezinta succesiv fiecare departament cu functiile pe specialitati si pentru fiecare specialitate se prezinta atributiile.

Capitolul V - Relatiile functionale intre departamente

Se prezinta pe categorii: relatiile de autoritate ierarhice; relatii de colaborare; relatii de reprezentare, relatii de control.

Se detaliaza relatiile functionale intre departamente prin prezentarea pentru fiecare departament intrarile si iesirile de documente.

Se prezinta lucrarile care rezulta prin cooperarea interdepartamente.

Capitolul VI - Comunicarea intre departamente

Se detaliaza modalitatile de comunicare intre departamente, intre conducere si departamente, canalele si metodele de comunicare.

Capitolul VII - Comunicarea in exterior

Se prezinta fluxurile de informatii/ documente primite din exterior si fluxurile de informatii/ documente transmise in exterior. Se detaliaza canalele si metodele de de comunicare.

Un subcapitol distinct se va referi la comunicare cu membrii si voluntarii Organizatiei.

Capitolul VIII - Reguli si proceduri generale

Procedurile de lucru generale stabilesc modalitatea in care mai multe structuri organizatorice din organizatie conlucreaza in vederea aducerii la indeplinire a unor anumite sarcini. De asemenea, prin procedurile de lucru generale se stabilesc reguli generale de functionare, care trebuiesc respectate intocmai de catre membri, angajati voluntari, pentru a se asigura bunul mers al activității.

Capitolul IX: Sistemul de control intern /managerial



Se detaliaza modalitatile si instrumentele de control in cadrul departamentului si cele utilizate de controlul managerial.

Capitolul X: Atribuții comune tuturor departamentelor

Dupa caz se detaliaza atributiile comune tuturor departamentelor

Capitolul XI: Fise de post cadru pe specialitati

Capitolul va contine un index al fiselor de post si cate o fisa de post cadru pentru fiecare cod COR

Capitolul XII: Dispoziții finale

Data intrarii in vigoare, atributii de aducere la cunostinta membrilor, voluntarilor, salariatilor procedurile de modificare, completare etc.

Data aprobarii de adunarea generala

Presedinte

Semnatura

Mentiuni:

Prezentul model de Regulament de organizare si functionare este orientativ. Organizatiile care implementeaza proiecte finantate din fonduri nerambursabile sau proiecte pe activitati vor include in organigrama organizatiei cate un departament pentru fiecare proiect.

ANEXA 7 – TIPURI DE ORGANIGRAME

Sunt cunoscute mai multe tipuri de structuri organizatorice:

- structuri ierarhice (simple)
- structuri ierarhic-functionale
- structuri divizionale
- structuri matriciale
- structuri mixte (hibride)

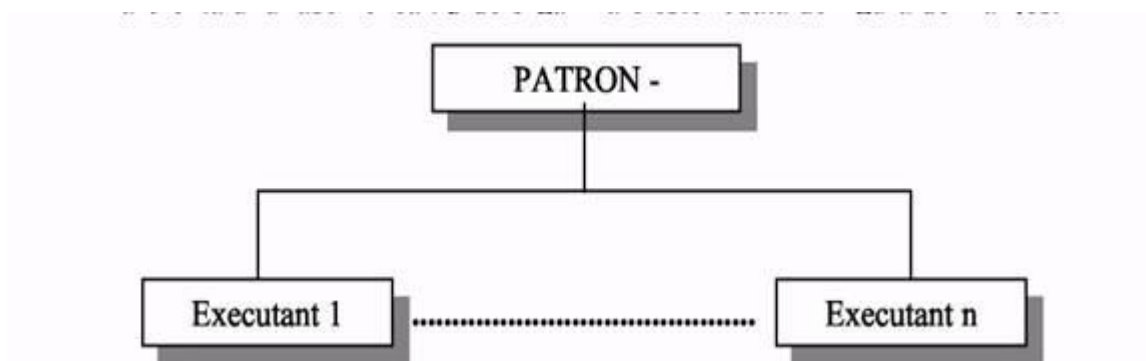
Criteriile principale de delimitare a structurilor organizatorice sunt: modul de compartimentare, natura relatiilor organizatorice, raporturile centralizare-descentralizare.



STRUCTURA SIMPLA (IERARHICA)

Este o structura organizatorica cu un numar foarte redus de componente structurale (posturi, compartimente, niveluri ierarhice etc.) si cu relatii organizatorice preponderent de autoritate de tip ierarhic (de subordonare nemijlocita). Se intalneste in organizatiile cu dimensiuni mici sau la nivelul unor compartimente din organizatii de dimensiuni mari.

Un alt element de specificitate il reprezinta polivalenta managerilor si executantilor (Organigrama unui structuri organizatorice ierarhice este redata de figura de mai jos cu mentiunea ca patronul poate fi manager).



Pe masura ce dimensiunile organizatiei se amplifica, iar problemele cu care aceasta se confrunta devin mai complexe si mai diversificate se "trece" la un alt tip de organizare, cel ce imbină structura simpla cu structura functionala

STRUCTURA IERARHIC-FUNCTIONALA

Organizarea ierarhic-functionala are la baza specializarea functionala a unor componente structurale (posturi si compartimente).

Se caracterizeaza prin specializarea managerilor si executantilor, fiecare din acestia fiind "bun" intr-un anumit domeniu (exercita cu succes sarcini ori atributii strict specializate).

Relatiile organizatorice se diversifica, in sensul ca apar si se manifesta puternice relatii de autoritate de tip functional, axate pe transmiterea de elemente metodologice cu privire la conceperea si desfasurarea unor procese de munca.

Structura ierarhic-functionala este predominant birocratica, situatie considerata o piedica in promovarea NOULUI, in inovare. Organigrama aferenta este prezentata in continuare.



Criteriile de constituire a diviziilor pot fi:

- produsul
- aria geografica
- utilizatorul
- procesul

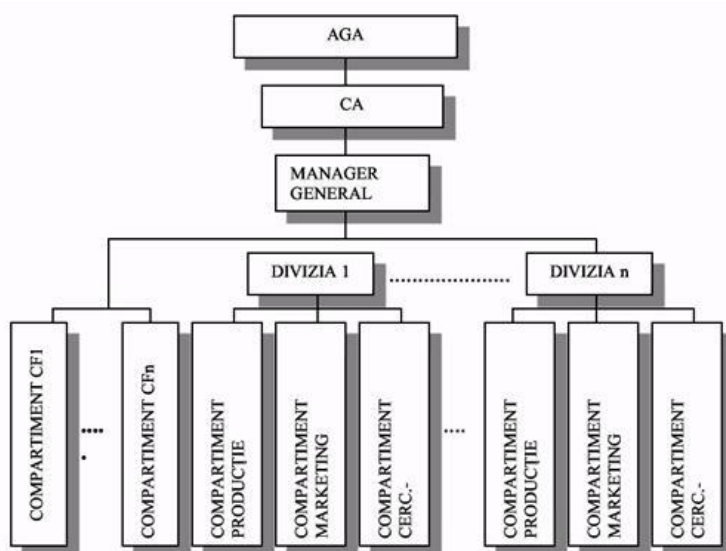


Fig. nr. 12. Organizarea divizională

ORGANIZAREA MATRICEALA

O modalitate importanta si, in acelasi timp, eficace de rezolvare a unor probleme complexe, de natura strategica si inovationala este, asa cum am precizat, managementul prin proiecte.

Utilizarea managementului de proiecte conduce, inevitabil, la organizarea matriciala, caracterizata prin coexistenta structurii organizatorice formale si a structurii ad-hoc constituite pentru realizarea proiectului. Apare si se manifesta o mixtura de relatii organizatorice, verticale, transversale si oblice, concomitent cu managerul de proiect, ca personaj-cheie intr-o astfel de varianta organizatorica

Organigrama prezentata in continuare este edificatoare in aceasta privinta.

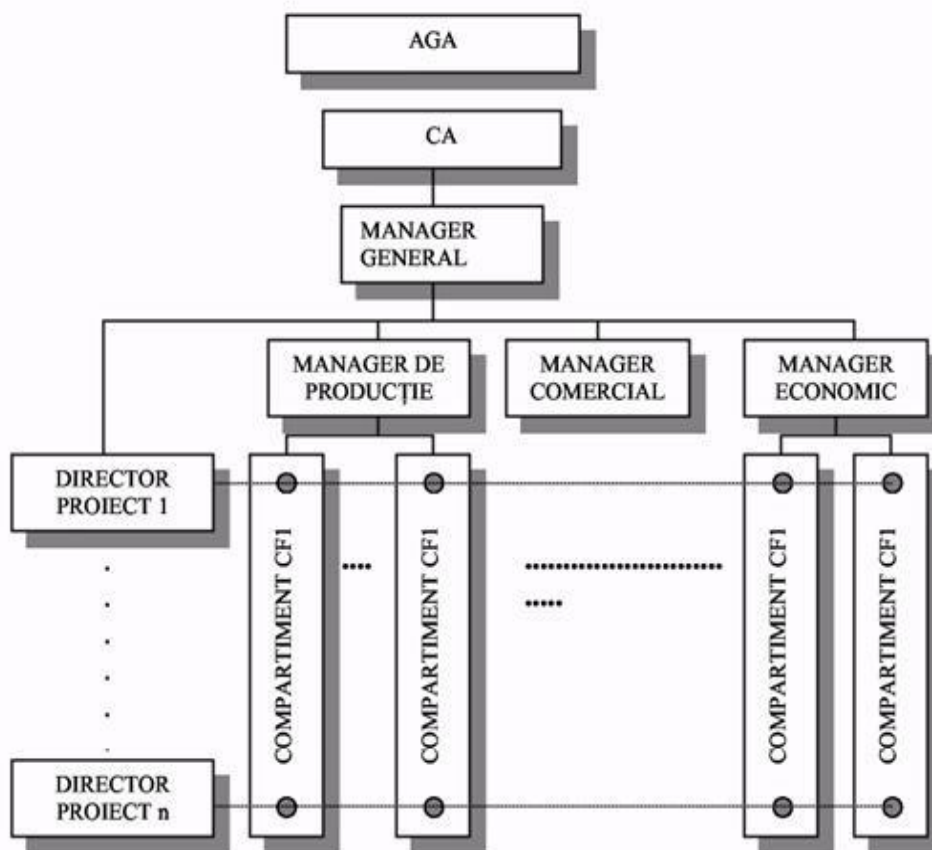


Fig. nr. 13. Organizarea matricială

ANEXA 8 CONTINUT FISA POST

Fisa postului trebuie sa contina urmatoarele elemente:

1. Identificarea postului.

Vor fi trecute informatii despre:

- Numele si prenumele titularului postului
- Denumirea postului (daca denumirea postului difera de cea din COR, trebuie mentionata in fisa postului si denumirea din COR)
- Departamentul in care va lucra angajatul
- Nivelul postului (de conducere sau executie)

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



- Relatiile organizatorice ierarhice, functionale si de reprezentare

2. Descrierea postului.

Vor fi trecute urmatoarele informatii:

- Scopul general al postului
- Obiectivele
- Sarcinile si responsabilitatile
- Conditiiile de lucru (programul de lucru, conditiile materiale, conditii de formare profesionala)
- Indicatorii de performanta, perioada de evaluare
- Posibilitatile de avansare

3. Specificatia postului.

In aceasta sectiune a fisei postului vor fi specificate:

- Nivelul de studii si specializarea necesara pentru postul respectiv
- Competentele postului
- Experienta de lucru (vechimea) necesara

Fisa postului trebuie actualizata doar atunci cand apar modificari in functia/ocupatia prevazuta in respectivul CIM. De exemplu, daca apar noi reglementari sau cerinte legale care afecteaza responsabilitatile sau cerintele unui post, fisa postului ar trebui actualizata pentru a reflecta aceste schimbari.

Fisa postului se **semneaza de titularul postului si superiorul ierarhic.**

ANEXA 9– MODEL CONTRACT DE VOLUNTARIAT

Contractul de voluntariat trebuie să conțină următoarele clauze:

- a) datele de identificare ale părților contractante;
- b) descrierea activităților pe care urmează să le presteze voluntarul;
- c) timpul și perioada de desfășurare a activității de voluntariat;
- d) drepturile și obligațiile părților;



- e) stabilirea cerințelor profesionale, a abilităților sociale, intereselor de dezvoltare, a celor de sănătate, confirmate prin certificate de sănătate sau alte documente;
f) condițiile de reziliere a contractului.

Model de Contract de voluntariat

CONTRACT DE VOLUNTARIAT

Nr. din data de

Între **ORGANIZAȚIA**, cu sediul în
....., identificată
cu CUI, reprezentată de
..... în calitate de
....., numită în continuare **Organizația gazdă**

și

....., domiciliat(ă) în
....., Str. nr.
C.N.P....., legitimat cu BI/ CI seria..... nr.
eliberat de, la data de....., numit în continuare
Voluntar,

s-a convenit încheierea prezentului contract în baza Legii nr. 78/ 2014 privind reglementarea activității de voluntariat din România.

Art. 1. OBIECTUL CONTRACTULUI

1.1 Obiectul contractului îl constituie derularea de către **Voluntar**, fără remunerație, a activităților de interes public detaliate în Fișa VOLUNTARULUI, atasată prezentului contract (Anexa nr. 1).

1.2. Instrucțiunile cu privire la desfășurarea activității voluntarului sunt cuprinse în Fișa de protecție a voluntarului, Anexa nr. 2 la prezentul contract, întocmită cu respectarea prevederilor legale în domeniul securității și sănătății în muncă.

1.3. În executarea contractului de voluntariat, voluntarul se subordonează coordonatorului de voluntari al Organizației gazdă, conform Art. 16 din Legea 78/2014 privind reglementarea activității de voluntariat din România.

Art. 2. DURATA CONTRACTULUI

2.1 Prezentul contract se încheie pe perioada, cu posibilitatea prelungirii sale pentru noi perioade stabilite de părți.

2.2 Activitățile de voluntariat care fac obiectul prezentului contract se desfășoară pe timp de zi și/sau timp de noapte. Programul, timpul și perioada de desfășurare a activității de



voluntariat precum și responsabilitățile sunt stabilite prin fișa voluntarului, anexă la prezentul contract.

Art. 3. RAMBURSAREA CHELTUIELILOR

Organizația este de acord să ramburseze voluntarului cheltuielile efectuate pentru realizarea activității și cu care organizația gazdă este de acord în prealabil. Pentru a i se deconta cheltuielile, voluntarul trebuie să prezinte o listă amănunțită a cheltuielilor însoțită de chitanțele corespunzătoare.

Art. 4. DREPTURILE PĂRȚILOR

A. Organizația gazdă dispune de următoarele drepturi:

- 4.1 dreptul de a stabili organizarea și funcționarea activității de voluntariat;
- 4.2 dreptul de a iniția conținutul fișei de voluntariat, pe care o adaptează la solicitarea și pregătirea voluntarului, precum și la tipul de activități de voluntariat desfășurate de către organizația gazdă;
- 4.2 dreptul de a exercita controlul asupra modului de implementare a fișei de voluntariat prin coordonatorul de voluntari;
- 4.3 dreptul de a constata abaterile voluntarului, raportate la clauzele stabilite în contractul de voluntariat, fișa de voluntariat și/sau în fișa de protecție a voluntarului;
- 4.4 dreptul de a cere voluntarului rapoarte de activitate;
- 4.5 dreptul de a exclude voluntarul din programele și proiectele în care desfășoară activități de voluntariat, dacă acesta nu respectă prevederile prezentului contract, ale fișei de voluntariat și/sau ale fișei de protecție a voluntarului;
- 4.6 dreptul de a deține toate drepturile asupra materialelor, rapoartelor, informațiilor, documentației și a altor materiale scrise, create, colectate și/sau produse de voluntar în perioada desfășurării activităților care fac obiectul prezentului contract de voluntariat;
- 4.7 dreptul de a cere informații și recomandări despre voluntar, altor persoane;
- 4.8 dreptul de a schimba coordonatorul de voluntari oricând pe perioada de desfășurare a actualului contract, cu obligația de a informa voluntarul;
- 4.9 dreptul de a iniția schimbarea conținutului fișei de voluntariat, cu obligația de a informa voluntarul cu 15 zile înainte despre această intenție.

B. Voluntarul dispune de următoarele drepturi:

- 4.10 dreptul de a desfășura activitatea de voluntariat în concordanță cu capacitatea pregătirea și disponibilitatea sa;
- 4.11 dreptul de a solicita organizației gazdă eliberarea certificatului de voluntariat însoțit de raportul de activitate;
- 4.12 dreptul la confidențialitate și protecția datelor personale;
- 4.13 dreptul la timp liber corespunzător cu activitatea de voluntariat;
- 4.14 dreptul de a fi respectat ca și persoană și tratat ca și coleg cu drepturi egale de către conducerea organizației, de colegi și de partenerii organizației, fără deosebire de rasă, etnie, sex sau orientare sexuală, convingeri politice sau religioase, abilitate fizică/psihică, nivel de educație, stare civilă, situație economică sau orice alte asemenea criterii;



- 4.15 dreptul de a participa activ la elaborarea și derularea programelor în considerarea cărora a încheiat prezentul contract;
- 4.16 dreptul la un loc unde să își desfășoare activitatea și accesul la echipamentul și consumabilele necesare derulării activității;
- 4.17 dreptul de a beneficia de îndrumare și orientare din partea coordonatorului de voluntariat;
- 4.18 dreptul de a i se rambursa cheltuielile efectuate pentru derularea activității, conform articolului 3;
- 4.19 dreptul de a i se asigura sănătatea și securitatea în muncă de către organizația gazdă, în funcție de natura și de caracteristicile activității pe care o desfășoară.
- 4.20 dreptul de a avea acces la cât mai multe informații despre organizația în cadrul căreia urmează să activeze;
- 4.21 dreptul de a participa la programele de formare și instruire oferite de organizație.
- 4.22 dreptul de a i se recunoaște activitatea de voluntariat drept experiență profesională și/sau în specialitate, în funcție de tipul activității, dacă aceasta este realizată în domeniul studiilor absolvite – conform Art. 10 (2) din Legea 78/2014 privind reglementarea activității de voluntariat din România.

Art. 5. OBLIGAȚIILE PĂRȚILOR

A. Organizația gazdă se obligă:

- 5.1 să asigure desfășurarea activităților sub conducerea unui coordonator de voluntari, cu respectarea condițiilor legale privind securitatea și sănătatea în muncă, în funcție de natura și de caracteristicile activității respective;
- 5.2 să suporte cheltuielile de hrană, cazare și transport pentru voluntar în desfășurarea activității sale de voluntariat, dacă aceste cheltuieli au fost aprobate anterior începerii activității de conducerea organizației prin acord scris;
- 5.3 să suporte alte cheltuieli ocazionate de desfășurarea activității de voluntariat, cu excepția celor aferente muncii prestate de către voluntar, dacă aceste cheltuieli au fost aprobate anterior începerii activității de conducerea organizației prin acord scris;
- 5.4 să elibereze voluntarului certificatul nominal care atestă calitatea de voluntar;
- 5.5 să-l trateze pe voluntar ca și coleg cu drepturi egale;
- 5.6 să pună la dispoziția voluntarului statutul, regulamentele de ordine interioară ale organizației și deciziile biroului de conducere și ale coordonatorului de voluntari;
- 5.6 să pună la dispoziția voluntarului datele de contact ale coordonatorului de voluntari/ coordonatorului de proiect;
- 5.8 să îl informeze pe voluntar despre metoda de lucru și metoda de raportare
- 5.9 să întocmească, în conformitate cu prevederile legale, contractul de voluntariat și fișele de voluntariat și respectiv de protecție a voluntarului, care sunt anexe la contractul de voluntariat și să înmâneze voluntarului câte două exemplare din aceste documente.

B. Voluntarul se obligă:

- 5.10 să presteze o activitate de interes public, fără remunerație;
- 5.11 să aibă o conduită complementară cu obiectivele generale ale voluntariatului – îmbunătățirea calității vieții și reducerea sărăciei, dezvoltare sustenabilă, sănătate, prevenirea și gestionarea efectelor dezastrelor, incluziunea socială și, totodată, lupta împotriva excluderii sociale și a discriminării;

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039





- 5.12 să îndeplinească sarcinile prevăzute în fișa de voluntariat și să respecte instrucțiunilor stipulate în fișa de protecție a voluntarului;
- 5.13 să păstreze confidențialitatea informațiilor la care are acces în cadrul activității de voluntariat, pe perioada desfășurării contractului de voluntariat și pe o perioadă de 2 ani după încetarea acestuia;
- 5.14 să anunțe cu minim 24 de ore înainte indisponibilitatea temporară de a presta activitatea de voluntariat în care este implicat.
- 5.15 să îndeplinească la timp sarcinile primite din partea organizatorilor proiectului/programului și a coordonatorului de voluntari;
- 5.16 să participe la cursurile de instruire oferite de către organizatori dacă acestea sunt necesare pentru buna îndeplinire a sarcinilor;
- 5.17 să ocrotească bunurile pe care le folosește în cadrul activităților de voluntariat;
- 5.18 să respecte regulile și normele de comportament ale organizației gazdă primite în scris de la organizatori înainte de începerea activității;
- 5.19 să nu comunice sau să răspândească în public afirmații defăimătoare la adresa organizației și/sau a activității acesteia;
- 5.20 să prezinte documentele justificative pentru cheltuielile efectuate în timpul și în legătură cu activitățile desfășurate de voluntar și care fac obiectul prezentului contract, până la sfârșitul lunii în care au fost efectuate cheltuieli (în caz contrar, sumele nu se mai decontează);
- 5.21 să prezinte coordonatorului de voluntari rapoartele de activitate, în maximum 5 zile de la solicitare;
- 5.22 să respecte procedurile, politicile și regulamentele interne ale organizației.

Art.6. CERINȚE SPECIFICE

6.1 Pentru desfășurarea activităților de voluntariat care fac obiectul prezentului contract, voluntarul trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- a) Cerințe profesionale:
- b) cerințe privind abilități sociale:
- c) cerințe privind sănătatea: voluntarul trebuie să prezinte, la încheierea contractului de voluntariat, adeverință medicală care să ateste că nu suferă de boli cronice și neuropsihice;
- 6.2 În executarea contractului de voluntariat, voluntarul se subordonează coordonatorului de voluntari al Organizației gazdă, conform Art. 16 din Legea 78/2014 privind reglementarea activității de voluntariat din România.

Art. 7. NEGOCIEREA/MODIFICAREA CONTRACTULUI

- 7.1 Dacă pe parcursul executării contractului de voluntariat intervine, independent de voința părților, o situație de natură să îngreuneze executarea obligațiilor ce revin voluntarului, contractul va fi renegociat, iar dacă situația face imposibilă executarea contractului, acesta încetează de drept.
- 7.2 Negocierea sau renegocierea contractului de voluntariat se va face la cererea scrisă a uneia dintre părți, formulată în termen de 3 zile de la data la care a intervenit situația descrisă la Art. 7.1, în condițiile stabilite prin prezentul contract de voluntariat.
- 7.3 La negocierea clauzelor și la încheierea contractelor de voluntariat părțile sunt egale și libere.



7.4 Modificarea sau completarea prezentului contract poate fi făcută prin acordul părților, prin act adițional.

Art. 8. ÎNCETAREA CONTRACTULUI

Prezentul contract încetează în următoarele situații:

- a) la expirarea termenului pentru care este încheiat;
- b) prin acordul părților;
- c) prin denunțarea unilaterală din inițiativa uneia dintre părți, cu o notificare prealabilă de 15 zile, fără obligația prezentării motivelor. Organizația poate să denunțe unilateral acest contract de voluntariat imediat ce voluntarul a încălcat prevederile contractului de voluntariat sau orice alte restricții legale în timpul îndeplinirii sarcinilor, inclusiv (însă nu numai) în caz de necinste, incompetență, condamnare pentru infracțiune;
- d) dacă situația descrisă în Art.7 face imposibilă executarea în continuare a contractului, acesta este reziliat de drept.

Art.9 LITIGII

Litigiile izvorâte din încheierea, modificarea, executarea sau încetarea prezentului contract sunt de competența instanțelor judecătorești, dacă părțile contractante nu le rezolvă pe cale amiabilă.

Art. 10. CLAUZE FINALE

10.1 Anexa nr.1 - Fișa de voluntariat și Anexa nr.2 - Fișa de protecție a voluntarului fac parte integrantă din prezentul contract.

10.2 Răspunderea pentru neexecutarea sau executarea necorespunzătoare a contractului de voluntariat este supusă prevederilor Legii nr. 287/2009 privind Codul civil, republicată, cu modificările ulterioare.

Încheiat astăzi, în trei exemplare, unul pentru Organizația gazdă și două pentru Voluntar, fiecare exemplar având aceeași valoare juridică.

Intră în vigoare la data semnării de către ambele părți

Organizația Gazdă

Voluntar

.....

.....



ANEXA 10– MODEL REGISTRU VOLUNTARIAT

**Organizatia
Cod Fiscal**

REGISTRU VOLUNTARIAT

N r. cr t	Nume prenu me volunta r	CNP Voluntar	Nationa litate	Adresa domiciliu	nr. Data contract voluntariat	Durata contract	Denumire Functie Cod COR	Stare contr act

In coloana stare contract se mentioneaza :

- Activ
- Incetat la data de
- Suspendat

ANEXA 11– MODEL CERTIFICAT VOLUNTARIAT

Certificatul de voluntariat va conține următoarele elemente:

- a) datele de identificare ale organizației-gazdă care emite certificatul;
- b) numărul de înregistrare și data emiterii certificatului;
- c) numărul de înregistrare și data contractului de voluntariat;
- d) numele, prenumele și datele de identificare ale voluntarului;
- e) perioada și numărul de ore de voluntariat;
- f) numele și prenumele coordonatorului voluntarilor;
- g) numele și prenumele reprezentantului legal al organizației gazdă;
- h) mențiunea "Voluntarul și organizația emitentă sunt responsabili pentru veridicitatea datelor și informațiilor cuprinse în acest certificat"

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



MODEL CERTIFICAT VOLUNTARIAT.

Antetul organizatiei cu date de identificare

(adresa sediu, telefon, email site dupa caz)

Nr./data emiterii

CERTIFICAT DE VOLUNTARIAT

Se adevereste prin prezenta ca dl/dna
domiciliat inCI seria.....nr.....
Eliberat dela data de

a activat în perioada..... ./sau activeaza in prezent, in baza contractului de
voluntariat nr.....dinin calitate de voluntar al organizatiei

.....,
implicându-se activ în activitățile specifice și colaborând la manifestările desfășurate sub
egida asociației si a prestat un numar deore..

Enumeram în continuare câteva dintre activitățile desfășurate:

.....
.....
.....

Voluntarul și organizația emitentă sunt responsabili pentru veridicitatea datelor și informațiilor
cuprinse în acest certificat

Precizam ca organizatia noastra este de acord ca dl/dnasa fie inclus (a)
in.....

S-a eliberat prezenta pentru a-i servi dl/dna la
completarea dosarului personal, pentru.....

Reprezentant legal,
Nume prenume
Semnatura



ANEXA 12– MODEL RAPORT DE ACTIVITATE VOLUNTARIAT

Raportul de activitate va conține următoarele elemente:

- a) activitățile de voluntariat prestate;
- b) atribuțiile asumate;
- c) aptitudinile dobândite.

RAPORT DE ACTIVITATE VOLUNTARIAT

Nume si prenume voluntar:

Nr. contract voluntariat din

Functia voluntar

Peroada raportului

Activitati de voluntariat prestate		
Atributii asumate		
Aptitudini dobandite		

Nume prenume voluntar

Avizat

Reprezentant legal

Semnatura

Semnatura

Data

Data

ANEXA 13– FISA DE VOLUNTARIAT

Fișa de voluntariat conține descrierea în detaliu a tipurilor de activități pe care organizația-gazdă și voluntarul au convenit că acesta din urmă le va desfășura pe parcursul contractului de voluntariat.

MODEL FISA DE VOLUNTARIAT

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



FIȘA DE VOLUNTARIAT

Anexa la contractul de voluntariat nr... din.....

Denumirea postului/ROL:

Nume si prenume Voluntar .

Codul ocupatiei conform COR:

CERINȚE FIȘA POSTULUI	
EDUCAȚIE SOLICITATA	
Descriere	
Scopul postului	Coordoneaza si supervizeaza activitatea operationala a unui colectiv/ echipe pentru a asigura indeplinirea obiectivelor organizatiei
Descrierea postului	
ATRIBUTII	
Descriere activitati convenite de a fi executate de voluntar	-
CONDITII DE LUCRU SI RESPONSABILITATI SSM	
Descriere Conditii de lucru	- Conditii de lucru conform contractului de voluntariat - Program de lucru definit conform contractului de voluntariat incheiat - Respecta normele de SSM
Responsabilitati GDPR	-Sa cunoască și sa aplice în activitatea sa Regulamentul 679/2016 referitor la Protecția Datelor cu Caracter Personal: • sa pastreze in conditii de strictete parolele si mijloacele tehnice de acces la datele cu caracter personal pe care le prelucreaza in virtutea atributiilor sale de serviciu; • sa interzica in mod efectiv si sa impiedice accesul oricarui alt salariat la canalele de accesare a datelor personale disponibile pe computerul societatii cu ajutorul caruia isi desfasoara activitatea; • sa manipuleze datele cu caracter personal stocate pe suport fizic la care are acces cu cea mai mare precautie, atat in ce priveste conservarea suporturilor,

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



	cat si in ce priveste depunerea lor in locurile si in conditiile stabilite in procedurile de lucru; • sa nu divulge nimanui si sa nu permita nimanui sa ia cunostinta de parolele si mijloacele tehnice de acces in sistemele informatice pe care le utilizeaza in desfasurarea atributiilor de serviciu; • sa nu divulge nimanui datele cu caracter personal la care are acces, atat in mod nemijlocit cat si, eventual, in mod mediat, cu exceptia situatiilor in care comunicarea datelor cu caracter personal se regaseste in atributiile sale de serviciu sau a fost autorizata de catre superiorul sau ierarhic; • sa nu copieze pe suport fizic niciun fel de date cu caracter personal disponibile in sistemele informatice ale societatii, cu exceptia situatiilor in care aceasta activitate se regaseste in atributiile sale de serviciu sau a fost autorizata de catre superiorul sau ierarhic; • sa nu transmita pe suport informatic si nici pe un altfel de suport date cu caracter personal catre sisteme informatice care nu se afla sub controlul societatii sau care sunt accesibile in afara societatii, inclusiv stick-uri USB, HDD, discuri rigide, casute de e-mail, foldere accesibile via FTP sau orice alt mijloc tehnic.
--	--

Voluntar

Nume și prenume:

Semnătura:

Data:.....

Reprezentant legal

Nume și prenume:

Semnătura

Data:

ANEXA 14 – MODEL CONTRACT INDIVIDUAL DE MUNCA (CIM)

Clauzele obligatorii ale unui contract individual de munca

a) identitatea partilor;

b) locul de munca sau, in lipsa unui loc de munca fix, posibilitatea ca salariatul sa isi desfasoare activitatea in locuri de munca diferite, precum si daca deplasarea intre acestea este asigurata sau decontata de catre angajator, dupa caz;

c) sediul sau, dupa caz, domiciliul angajatorului;

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



- d) functia/ocupatia conform specificatiei Clasificarii ocupatiilor din Romania sau altor acte normative, precum si fisa postului, cu specificarea atributiilor postului;
- e) criteriile de evaluare a activitatii profesionale a salariatului aplicabile la nivelul angajatorului;
- f) riscurile specifice postului;
- g) data de la care contractul urmeaza sa isi produca efectele;
- h) in cazul unui contract de munca pe durata determinata sau al unui contract de munca temporara, durata acestora;
- i) durata concediului de odihna la care salariatul are dreptul;
- j) conditiile de acordare a preavizului de catre partile contractante si durata acestuia;
- k) salariul de baza, alte elemente constitutive ale veniturilor salariale, evidentiata separat, periodicitatea platii salariului la care salariatul are dreptul si metoda de plata;
- l) durata normala a muncii, exprimata in ore/zi si/sau ore/saptamana, conditiile de efectuare si de compensare sau de plata a orelor suplimentare, precum si, daca este cazul, modalitatile de organizare a muncii in schimburi;
- m) durata si conditiile perioadei de proba, daca exista.
- n) suportarea de catre angajator a asigurarii medicale private, a contributiilor suplimentare la pensia facultativa sau la pensia ocupationala a salariatului, in conditiile legii, precum si acordarea, din initiativa angajatorului, a oricaror alte drepturi, atunci cand acestea constituie avantaje in bani acordate sau platite de angajator salariatului ca urmare a activitatii profesionale a acestuia, dupa caz.

In afara clauzelor esentiale prevazute mai sus intre parti pot fi negociate si cuprinse in contractul individual de munca si alte clauze specifice.

- a) clauza cu privire la formarea profesionala;
- b) clauza de neconcurenta;
- c) clauza de mobilitate;
- d) clauza de confidentialitate.

CLAUZA DE NECONCURENTA

Prin clauza de neconcurenta salariatul este obligat ca dupa incetarea contractului sa nu presteze, in interes propriu sau al unui tert, o activitate care se afla in concurenta cu cea prestata la angajatorul sau, in schimbul unei indemnizatii de neconcurenta lunare pe care angajatorul se obliga sa o plateasca pe toata perioada de neconcurenta.

Clauza de neconcurenta isi produce efectele numai daca in cuprinsul contractului individual de munca sunt prevazute in mod concret activitatile ce sunt interzise salariatului la data incetarii contractului, cuantumul indemnizatiei de neconcurenta lunare, perioada pentru care isi produce efectele clauza de neconcurenta, tertii in

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



favoarea carora se interzice prestarea activitatii, precum si aria geografica unde salariatul poate fi in reala competitie cu angajatorul.

Indemnizatia de neconcurenta lunara datorata salariatului nu este de natura salariala, se negociaza si este de cel putin 50% din media veniturilor salariale brute ale salariatului din ultimele 6 luni anterioare datei incetarii contractului individual de munca sau, in cazul in care durata contractului individual de munca a fost mai mica de 6 luni, din media veniturilor salariale lunare brute cuvenite acestuia pe durata contractului.

Indemnizatia de neconcurenta reprezinta o cheltuiala efectuata de angajator, este deductibila la calculul profitului impozabil si se impoziteaza la persoana fizica beneficiara, potrivit legii.

Clauza de neconcurenta isi poate produce efectele pentru o perioada de maximum 2 ani de la data incetarii contractului individual de munca.

CLAUZA DE MOBILITATE

Prin clauza de mobilitate partile in contractul individual de munca stabilesc ca, in considerarea specificului muncii, executarea obligatiilor de serviciu de catre salariat nu se realizeaza intr-un loc stabil de munca. In acest caz salariatul beneficiaza de prestatii suplimentare in bani sau in natura. Quantumul prestatiiilor suplimentare in bani sau modalitatile prestatiiilor suplimentare in natura sunt specificate in contractul individual de munca.

CLAUZA DE CONFIDENTIALITATE

Prin clauza de confidentialitate partile convin ca, pe toata durata contractului individual de munca si dupa incetarea acestuia, sa nu transmita date sau informatii de care au luat cunostinta in timpul executarii contractului, in conditiile stabilite in regulamentele interne, in contractele colective de munca sau in contractele individuale de munca.

Nerespectarea acestei clauze de catre oricare dintre parti atrage obligarea celui in culpa la plata de daune-interese.

Model CIM

CONTRACT INDIVIDUAL DE MUNCĂ

încheiat și înregistrat sub nr

în registrul general de evidență a salariaților

A. Părțile contractului

Angajator - persoana juridica....., cu sediul în....., cod fiscal reprezentata legal prin....., în calitate de

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039





si
Salariat–, domiciliat in, ,posesor a
cartii de identitate **seria**....., **nr**....., eliberata de SPCEP,la...data de.....
CNP am încheiat prezentul contract individual de muncă în următoarele
condiții asupra cărora am convenit:

B. Obiectul contractului:

Prezentul contract are ca obiect prestarea muncii de catre Salariat ,sub autoritatea Angajatorului in
schimbul salariului datorat acestuia de catre Angajator

C. Durata contractului:

- a) **Determinată**, pe perioada cuprinsa intre data desi data de
, in conformitate cu **art 83 lit h** din Legea nr 53/2003 Codul muncii, republicată, cu modificările
și completările ulterioare

D. Perioada de probă:

- a) durata de zile calendaristice/lucrătoare, în cazul contractului individual de
muncă pe perioadă determinată;
b) condițiile perioadei de probă (dacă există)

E. Locul de muncă

1. Activitatea se desfășoară la **sediul Asociației**.

F . Felul muncii

Funcția/meseria..... **Cod COR** conform Clasificării Ocupațiilor din
România;

G. Durata timpului de muncă și repartizarea acestuia

2. O fracțiune de normă de ;
a) Repartizarea programului normal de muncă se face: inegal , conform fisei de prezenta lunare
b) Programul de muncă se poate modifica în condițiile regulamentului intern/contractului colectiv de
muncă aplicabil.
c) Nu se vor efectua ore suplimentare, cu excepția cazurilor de forță majoră sau pentru alte lucrări
urgente destinate prevenirii producerii unor accidente sau înlăturării consecințelor acestora.

H. Concediul

Durata concediului anual de odihnă este de 21 zile lucrătoare, în raport cu perioada lucrată.
De asemenea, beneficiază de un concediu suplimentar, cu o durată dezile lucrătoare.

I. Salariul:

1. Salariul de bază lunar brut este de lei

2. Alte elemente constitutive:

- a) sporuri ...;
b) indemnizații ...;
c) prestații suplimentare în bani;
d) modalitatea prestațiilor suplimentare în natură;

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039





e) alte adaosuri

3. Orele suplimentare prestate de salariații cu normă întreagă în afara programului normal de lucru se compensează cu ore libere plătite în următoarele 90 de zile calendaristice după efectuarea acestora, conform contractului colectiv de muncă aplicabil sau Legii nr. 53/2003 Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare. În cazul în care compensarea prin ore libere plătite nu este posibilă, orele suplimentare prestate în afara programului normal de lucru vor fi plătite cu un spor la salariu în cuantum de..... .

4. Munca prestată în zilele de sărbători legale, precum și în zilele libere plătite stabilite prin acte normative/contracte colective de muncă aplicabile se compensează cu timp liber plătit sau cu un spor la salariu, conform contractului colectiv de muncă aplicabil sau Legii nr. 53/2003 Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

5. Data/Datele la care se plătește salariul este/sunt **ultima zi lucrătoare a lunii**

6. Metoda de plată **Virament bancar**

J. Alte clauze:

a) perioada de preaviz în cazul concedierii este de 20 zile lucrătoare, conform Legii nr. 53/2003 - Codul muncii sau contractului colectiv de muncă;

b) perioada de preaviz în cazul demisiei este de 45 zile lucrătoare, conform Legii nr. 53/2003 - Codul Muncii, cu modificările și completările ulterioare sau Contractului colectiv de muncă aplicabil;

c) în cazul în care salariatul urmează să-și desfășoare activitatea în străinătate, informațiile prevăzute la art.18 alin.(1) din Legea nr. 53/2003 - Codul muncii se vor regăsi și în contractul individual de muncă;

d) alte clauze.

K Atribuțiile postului

Atribuțiile postului sunt prevăzute în fișa postului, anexă la contractul individual de muncă.

L.Riscurile specifice postului

Riscurile de accidentare și îmbolnăvire profesională specifice postului sunt prevăzute în evaluările de risc ale locului de muncă/postului de lucru și în fișa de identificare a factorilor de risc profesional

M. Criteriile de evaluare a activității profesionale a salariatului:

- a) Responsabilitățile postului;
- b) Calitatea lucrărilor;
- c) Volumul activității desfășurate;
- d) Rezultatele obținute;
- e) Complexitatea, creativitatea și diversitatea activităților;
- f) Contacte și comunicare;
- g) Aptitudini organizatorice;
- h) Disponibilitate pentru lucrul în echipă;
- i) Operativitate în desfășurarea activităților;
- j) Fidelitate în raport cu compania;
- k) Colegialitate și corectitudine în raporturile de muncă.

N. Procedura privind utilizarea semnăturii electronice, semnăturii electronice avansate și semnăturii electronice calificate se realizează după cum urmează:, în



conformitate cu prevederile actelor normative/regulamentul Intern/contractul colectiv de muncă aplicabil.

O. Formarea profesională

Formarea profesională se realizează în următoarele condiții: în conformitate cu prevederile actelor normative/regulamentul intern/contractul colectiv de muncă aplicabil.

P. Condiții de muncă:

1.. Activitatea prestată se desfășoară în condiții normale de muncă, potrivit Legii nr. 263/20100 privind sistemul unitar de pensii publice, cu modificările și completările ulterioare

Q. Drepturile și obligațiile părților privind securitatea și sănătatea în muncă:

- a) echipament individual de protecție ...;
- b) echipament individual de lucru ...;
- c) materiale igienico-sanitare ...;
- d) alimentație de protecție ...;
- e) alte drepturi și obligații privind sănătatea și securitatea în muncă

R. Drepturi și obligații generale ale părților

1. Salariatul are, în principal, următoarele drepturi:

- a) dreptul la salarizare pentru munca depusă;
- b) dreptul la repaus zilnic și săptămânal;
- c) dreptul la concediu de odihnă anual;
- d) dreptul la egalitate de șanse și de tratament;
- e) dreptul la securitate și sănătate în muncă;
- f) dreptul la formare profesională;
- g) alte obligații prevăzute de lege sau de contractele colective de muncă aplicabile, după caz.

2. Salariatului îi revin, în principal, următoarele obligații:

- a) obligația de a realiza norma de muncă sau, după caz, de a îndeplini atribuțiile ce îi revin conform fișei postului;
- b) obligația de a respecta disciplina muncii;
- c) obligația de fidelitate față de angajator în executarea atribuțiilor de serviciu;
- d) obligația de a respecta măsurile de securitate și sănătate a muncii în unitate;
- e) obligația de a respecta confidențialitatea informațiilor și documentelor utilizate în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu;
- f) obligația de a adera la un fond de pensii administrat privat, în conformitate cu prevederile art. 30 din Legea nr. 411/2004 privind fondurile de pensii administrate privat, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

3. Angajatorul are, în principal, următoarele drepturi:

- a) să stabilească atribuțiile de serviciu și norma de muncă pentru fiecare salariat;
- b) să dea dispoziții cu caracter obligatoriu pentru salariat, sub rezerva legalității lor;
- c) să exercite controlul asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de serviciu;
să constate săvârșirea abaterilor disciplinare și să aplice sancțiunile corespunzătoare, potrivit legii, contractului colectiv de muncă aplicabil și regulamentul intern;

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



- d) să stabilească obiectivele de performanță individuală ale salariatului, precum și criteriile de evaluare a realizării acestora;
- e) să suporte asigurarea medicală privată, contribuțiile suplimentare la pensia facultativă sau la pensia ocupațională a salariatului, în condițiile legii, după caz;
- f) să acorde orice alte drepturi stabilite ca urmare a activității profesionale a salariatului.

4. Angajatorului îi revin, în principal, următoarele obligații:

- a) să înmâneze salariatului un exemplar din contractul individual de muncă, anterior începerii activității;
- b) să înființeze registrul general de evidență a salariaților și să opereze înregistrările prevăzute de lege;
- c) să acorde salariatului toate drepturile ce decurg din contractele individuale de muncă, din contractul colectiv de muncă aplicabil și din lege;
- d) să asigure permanent condițiile tehnice și organizatorice avute în vedere la elaborarea normelor de muncă și condițiile corespunzătoare de muncă;
- e) să informeze salariatul asupra condițiilor de muncă și asupra elementelor care privesc desfășurarea relațiilor de muncă;
- f) să informeze salariatul cu privire la obligația de a adera la un fond de pensii administrat privat, în condițiile legii;
- g) să elibereze un document care să ateste calitatea de salariat a solicitantului, respectiv activitatea desfășurată de acesta, durata activității, salariul, vechimea în muncă, în meserie și specialitate sau un extras din registrul general de evidență a salariaților, datat și certificat pentru conformitate;
- h) să asigure confidențialitatea datelor cu caracter personal ale salariatului.

S. Dispoziții finale

Prevederile prezentului contract individual de muncă se completează cu dispozițiile Legii nr. 53/2003 - Codul Muncii și ale contractului colectiv de muncă aplicabil încheiat la nivelul angajatorului/grupului de angajatori/ramurii/național, înregistrat sub nr. /..... la Inspectoratul Teritorial de Muncă a județului/municipiului /Ministerul Muncii și Solidarității sociale.

Orice modificare privind clauzele contractuale în timpul executării contractului individual de muncă impune încheierea unui act adițional la contract, conform dispozițiilor legale, cu excepția situațiilor în care o asemenea modificare este prevăzută în mod expres de lege.

T. Conflictele în legătură cu încheierea, executarea, modificarea, suspendarea sau încetarea prezentului contract individual de muncă sunt soluționate de către instanța judecătorească competentă material și teritorial, potrivit legii.

Anexa nr 1 Nota de informare privind prelucrarea datelor cu caracter personal face parte integrantă din contract

Prezentul contract individual de muncă s-a încheiat în două exemplare, câte unul pentru fiecare parte

Angajator

Angajat

Nume-prenume

Nume prenume

Presedinte

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039





Am primit un exemplar ,

Semnatura

Pe data prezentul contract încetează în temeiul art.Legea nr. 53/2003 - Codul Muncii, cu modificările și completările ulterioare în urma îndeplinirii procedurii legale.

Angajator,

ANEXA 15 DECLARAȚIE CONSIMTAMANT PRELUCRAREA DATE PERSONALE

Declarație de consimțământ privind prelucrarea datelor cu caracter personal

Subsemnatul (a)
Identificată cu CI/BI serianr.....eliberată de
la data deîn calitate de voluntar în organizația

..... ,
În baza Regulamentului UE 679/2016 privind protecția persoanelor fizice privind prelucrarea datelor cu caracter personal și libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE (Regulamentul general privind protecția datelor), precum și prelucrarea, stocarea/arhivarea datelor conform normelor legale incidente,

Declar prin prezenta că sunt de acord cu utilizarea și prelucrarea datelor mele cu caracter personal, rezultate din prezenta declarație și/sau din actele/copiile actelor depuse pentru înscrisul ca voluntar. Datele mele cu caracter personal vor fi utilizate în scopul pentru care le-am furnizat.

De asemenea, declar prin prezenta că sunt de acord cu prelucrarea datelor cu caracter personal în scopul mai sus menționat, cu furnizarea datelor personale, precum și cu accesarea și prelucrarea acestora în bazele de date publice cu care organizația intră în contact sau în relații contractuale.

Declar că am luat la cunoștință de drepturile mele conferite de Regulamentul UE 679/2016, inclusiv despre drepturile pe care subiecții datelor cu caracter personal le dețin, dreptul la acces la date, dreptul la ștergerea datelor („dreptul de a fi uitat”), dreptul la restricționare, dreptul la portabilitatea datelor, dreptul la opoziție, dreptul la rectificare în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

IMPlica-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039



Cu privire la prelucrarea imaginii mele am fost informat de drepturile care îmi revin așa cum sunt acestea reglementate de dispozițiile art. 13-18 din Legea nr. 677/2001.

Prin prezentul act îmi exprim în mod explicit acordul, în mod expres și neechivoc, că renunț la orice pretenție materială/financiară, care ar putea deriva să derive din utilizarea imaginii mele (indiferent că este redată foto sau video) în mod public în documente tipărite, mediul on-line și/sau pe canalele de comunicare ale proiectului, precum www.adaf.ro, Facebook, Youtube.

Nume si prenume

Data

Semnatura

ANEXA 16 NOTA DE INFORMARE PRIVIND PROTECTIA DATELOR CU CARACTER PERSONAL

Anexa la Contractul individual de muncă nr.... din sau Contract de voluntariat nr... din

NOTĂ DE INFORMARE privind protecția datelor cu caracter personal

1. Organizatia prelucrează datele cu caracter personal ale salariaților/voluntarilor în conformitate cu legislația națională și europeană în vigoare pe perioada desfășurării prezentului contract.
2. Prin date cu caracter personal se înțeleg datele de identificare ale salariatului /voluntarului (nume, prenume, adresă), datele referitoare la studii, calificări, specializări, datele bancare, alte date referitoare la activitatea sa.
3. Organizatia se preocupă să informeze salariații/voluntarii cu privire la legislația în vigoare privind protecția datelor cu caracter personal.
4. Salariatul/voluntarul are acces la date cu caracter personal ale angajaților/voluntarilor sau terți numai dacă și în măsura în care acest lucru este necesar pentru îndeplinirea obligațiilor de serviciu, a prevederilor fișei postului și a regulamentului intern, în limitele de autorizare stabilite în procedurile interne ale organizației.
5. Salariatul/voluntarul are obligația de a nu dezvălui datele personale pe care le prelucrează terților, decât în conformitate cu prevederile fișei postului, regulamentului intern și prevederilor legale în vigoare.

IMPLICA-TE IN DIALOGUL SOCIAL PENTRU OCUPARE SI FORMARE! ID 305039





6. Salariatul / voluntarul are obligația de a respecta măsurile tehnice și organizatorice stabilite pentru protejarea datelor cu caracter personal împotriva distrugerii accidentale sau ilegale, pierderii, modificării, dezvăluirii sau accesului neautorizat, în special dacă prelucrarea respectivă comportă transmisii de date în cadrul unei rețele, precum și împotriva oricărei alte forme de prelucrare ilegală.

7. Salariatul/voluntarul are obligația de a aduce la cunoștința angajatorului în cel mai scurt timp posibil orice situație de acces neautorizat la datele personale pe care le prelucrează.

8. Salariatul/voluntarul are obligația de a păstra confidențialitatea asupra datelor personale pe care le prelucrează pe toată durata contractului individual de muncă și după încetarea acestuia, pe termen nelimitat.

9. Nerespectarea de către salariat/voluntar a obligațiilor prevăzute la pct. 3- 8 atrage răspunderea disciplinară a acestuia, în conformitate cu prevederile regulamentului intern.

Data

Angajat/voluntar

Redactat
Cornelia Rotaru
Specialist management organizational
Noiembrie 2024



MONDO
Consulting & Training