



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Program: “Programul Educație și Ocupare”

Obiectiv specific: ESO4.1. Îmbunătățirea accesului la piața muncii și măsuri de activare pentru toate persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, în special pentru tineri, îndeosebi prin implementarea Garanției pentru tineret, pentru șomerii de lungă durată și grupurile defavorizate de pe piața muncii și pentru persoanele inactive, precum și prin promovarea desfășurării de activități independente și a economiei sociale (FSE+)

Acțiunea 4.a.2 Sprijin pentru dezvoltarea antreprenoriatului

Prioritate: 4. Antreprenoriat și economie socială

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

Titlu: **Urban Integrat – integrarea pe piața muncii a persoanelor din grupurile vulnerabile din mediul urban prin întreprinderi sociale în regiunile Nord-Est și Sud-Est**

Cod SMIS: 301646

MANAGEMENT RESPONSABIL ȘI DIVERSITATE ÎN SES: INTEGRAREA PRINCIPILOR ORIZONTALE ÎN PROCESELE DE RESURSE UMANE

Egalitatea de șanse și accesibilitatea în recrutare, integrare și dezvoltare profesională

În arhitectura instituțională a structurilor de economie socială (SES), egalitatea de șanse și accesibilitatea funcționează ca repere etice și ca imperative structurale ce garantează coeziunea internă și eficiența operațională. Acestea nu se limitează la simpla interdicție a discriminării, ci implică în mod necesar configurarea unor mecanisme corective, anticipative și incluzive, prin care diversitatea să fie nu doar tolerată, ci funcțional valorizată.

În procesul de recrutare, organizarea procedurilor trebuie să reflecte o conștiință instituțională a disparităților de șansă existente în societate. Astfel, redactarea anunțurilor de angajare trebuie să evite formulările cu potențial excludent – fie ele explicite sau implicit codificate – optând pentru un limbaj incluziv, neutru din punct de vedere al genului și deschis către multiplele identități profesionale și personale ale candidaților. Construcția semantică a acestor anunțuri devine, în sine, un act de politică organizațională.

De asemenea, în logica unui acces universal, platformele de depunere a candidaturilor trebuie configurate astfel încât să fie compatibile cu nevoile utilizatorilor cu dizabilități – aspect care presupune conformitate tehnică (ex. integrarea de cititoare de ecran) și o reflecție prealabilă asupra formelor de excluziune digitală induse de designul standardizat.

Etapă de integrare (onboarding) capătă, în această paradigmă, o funcție pedagogică și compensatorie. Materialele informative, sesiunile de orientare și instruire trebuie adaptate la diversitatea cognitivă, senzorială sau lingvistică a angajaților nou-veniți. Aceasta presupune, de pildă, utilizarea unui limbaj clar, accesibil, material vizual alternativ, interpretare mimico-gestuală, precum și medii de formare care nu reproduc ierarhii simbolice sau bariere sociale.

În ceea ce privește evaluarea performanței și promovarea, organizarea acestor procese trebuie să reflecte criterii obiective, standardizate, accesibile și verificabile. Eliminarea arbitrarului instituțional și a formelor de recunoaștere informală, bazate pe vizibilitate, loialitate personală sau apartenență implicită la rețele organizaționale dominante, este o condiție esențială pentru garantarea justiției interne și a meritocrației reale.



Un proces de resurse umane cu adevărat egalitar nu aspiră la uniformizare, ci la construirea unui cadru funcțional în care diferențele individuale sunt respectate, susținute și integrate ca resursă organizațională.

„A oferi șanse egale nu înseamnă a trata toți indivizii la fel, ci a recunoaște asimetriile reale și a acționa pentru neutralizarea lor în mod instituționalizat.” (Moroianu, 2014, p. 73)

Prin urmare, SES-urile trebuie să adopte politici de diversitate și să le operationalizeze în proceduri cotidiene, verificabile, integrate în fluxul decizional al resurselor umane.

Promovarea unui climat profesional echitabil: nediscriminarea ca axă a deciziilor de personal

În domeniul resurselor umane, **nediscriminarea** nu este o simplă exigență normativă, ci o expresie a maturității instituționale. Managementul responsabil în structurile de economie socială presupune nu doar excluderea intenției discriminatorii, ci și detectarea și corectarea **efectelor disproporționate** pe care anumite decizii le pot avea asupra unor categorii de angajați.

În SES-uri, unde scopul este adesea inserția profesională a persoanelor provenite din medii defavorizate, pericolul apare tocmai din contradicția dintre misiune și practică: recrutăm divers, dar evaluăm uniform. Angajăm vulnerabili, dar cerem performanță după standarde rigide. Astfel, excluderea nu mai e generată de prejudecată, ci de lipsa calibrării criteriilor la realități diverse.

Exemple de dezechilibru în HR:

- formulare standardizate de evaluare care penalizează ritmuri atipice de învățare;
- proceduri informale de avansare bazate pe relaționare internă, accesibilă doar celor integrați social;
- sancționarea abaterilor fără a analiza contextul de vulnerabilitate sau stres psihosocial.

Prin urmare, SES-urile trebuie să regândească logica internă a resurselor umane, construind o **infrastructură de justiție organizațională**, care presupune:

- **definirea explicită a criteriilor de performanță**, cu ajustări rezonabile pentru profiluri non-standard;
- **crearea unui sistem de „revizuire de impact”** pentru deciziile critice de HR – recrutare, concediere, restructurare – din perspectiva riscului de excludere indirectă;
- **instituționalizarea unui rol de „consilier de echitate organizațională”**, care să asiste decidenții în procesele sensibile (ex. conflicte, sesizări de tratament inegal);
- **monitorizarea diversității efective** a personalului în raport cu accesul la funcții decizionale și beneficiile organizației.

„Organizațiile cu vocație socială nu pot trata diversitatea ca pe o excepție de gestionat, ci ca pe un criteriu de validare a propriilor valori.” (Moraru, 2019, p. 74)



Combaterea discriminării, în această paradigmă, nu este defensivă, ci **transformatoare**. Nu înseamnă doar prevenirea abuzului, ci crearea unor condiții în care diferențele nu generează marginalizare, ci contribuție reală.

Pentru SES-uri, acest tip de abordare este cu atât mai relevant cu cât ele funcționează adesea într-un spațiu ambiguu, între misiune socială și constrângeri economice. Tocmai de aceea, **profesionalizarea deciziilor de personal printr-o lentilă etică și echitabilă** devine nu un lux, ci o obligație de coerență instituțională.

Adaptări rezonabile pentru dizabilitate: obligație legală și indicator de justiție organizațională

Dreptul la muncă al persoanelor cu dizabilități, consacrat de Convenția ONU și legislația națională în vigoare (Legea nr. 448/2006), impune angajatorilor nu doar evitarea excluderii explicite, ci și adoptarea de măsuri organizatorice concrete care să permită participarea efectivă, demnă și productivă a acestor persoane în viața profesională. În contextul structurilor de economie socială, principiul adaptărilor rezonabile devine nu doar un mecanism de conformare juridică, ci un reper de validare a angajamentului social al entității.

Adaptarea rezonabilă nu este o favoare și nici o abatere de la normalitate, ci o măsură proporțională cu nevoia obiectivă a angajatului și cu resursele disponibile ale organizației. Ea implică, în mod necesar, personalizarea mediului de lucru, a sarcinilor și a instrumentelor, astfel încât dizabilitatea să nu mai constituie un obstacol structural în calea performanței profesionale.

În cadrul SES-urilor, adaptarea rezonabilă se poate manifesta prin următoarele exemple:

- reconfigurarea postului sau a descrierii responsabilităților pentru a elimina cerințele care exclud nejustificat;
- dotarea locului de muncă cu tehnologii asistive (de ex cititoare de ecran, tastaturi ergonomice, interfețe tactile);
- flexibilizarea orarului de lucru și a modalităților de raportare, în acord cu nevoile psiho-senzoriale ale angajatului;
- desemnarea unei persoane-resursă în cadrul echipei care să sprijine integrarea și comunicarea cu angajatul cu dizabilități, fără a infantiliza sau marginaliza.

Refuzul de a furniza adaptări rezonabile, în lipsa unei justificări obiective legate de disproporția resurselor, echivalează cu o formă de discriminare indirectă, conform jurisprudenței CEDO și art. 2 alin. (3) din OG nr. 137/2000.

Adevărata provocare nu este tehnică, ci culturală: în majoritatea instituțiilor, dizabilitatea este percepută prin lentila performanței scăzute și a fragilității. Managementul responsabil presupune



deci **deconstrucția acestor mituri** și introducerea unor mecanisme de evaluare și sprijin calibrate pe realități funcționale diverse.

Aplicarea corectă a adaptărilor rezonabile presupune și existența unei metodologii interne clare, care să reglementeze:

- procedura de solicitare și analiză a cererilor de adaptare;
- implicarea medicului de medicina
- documentarea adaptărilor aprobate și a perioadelor de revizuire.

Instituțiile care integrează real acest principiu își asumă, în fapt, o reconstrucție a propriei idei despre muncă, eficiență și valoare umană.

„Incapacitatea organizațională nu începe de la deficiențele individului, ci de la rigiditatea instituției.”

(Vrabete, 2016, p. 53)

Dezvoltarea durabilă în procesele de resurse umane: sustenabilitate instituțională dincolo de ecologie

În contextul economiei sociale, dezvoltarea durabilă nu se rezumă la protejarea mediului, ci presupune o abordare sistemică asupra modului în care organizațiile își construiesc politicile, își formează echipele și își proiectează impactul în comunitate. În procesele de resurse umane, acest principiu implică o viziune pe termen lung, în care echilibrul dintre eficiență, echitate și grija față de om devine fundamentul strategiei organizaționale.

Un management durabil al resurselor umane urmărește:

- menținerea capacității de muncă a angajaților pe termen lung prin politici de prevenire a epuizării (burnout) și promovarea echilibrului muncă-viață personală;
- investiții continue în formare profesională, care nu urmăresc doar performanța imediată, ci dezvoltarea vocațională și adaptabilitatea angajatului;
- stabilitatea relațiilor contractuale și crearea unor medii de muncă sigure, previzibile și echitabile;
- promovarea unei culturi organizaționale care valorizează colaborarea, învățarea continuă și co-responsabilitatea socială.

Sustenabilitatea în HR înseamnă optimizarea proceselor și asumarea faptului că **angajatul nu este o resursă perisabilă, ci un partener în dezvoltarea instituției.**

Practici sustenabile în SES pot include:

- introducerea de instrumente de autoevaluare și feedback constructiv, care favorizează dezvoltarea personală și reduc presiunea ierarhică;



- definirea unor politici de resurse umane transparente, previzibile și centrate pe sprijin, nu pe control;
- promovarea echității salariale nu doar pe criterii de gen, ci și în raport cu nivelul de contribuție și nevoile sociale;
- adaptarea obiectivelor de performanță astfel încât să includă indicatori de impact social, nu doar economic.

„O organizație este durabilă atunci când performanța sa nu se construiește pe epuizarea celor care o servesc.”(Dima, 2018, p. 128)

Aplicarea principiului DNSH în activitățile de resurse umane

Deși formularea „Do No Significant Harm” (DNSH) este frecvent asociată cu politici de mediu, ea devine tot mai relevantă și în domeniul resurselor umane, mai ales în contextul digitalizării și transformărilor organizaționale accelerate. În SES-uri, aplicarea DNSH în HR înseamnă proiectarea proceselor de angajare, formare și evaluare astfel încât acestea să nu aducă prejudicii nici mediului înconjurător, nici coeziunii sociale sau echilibrului psihologic al angajaților.

Acest principiu se poate transpune în practică astfel:

- **digitalizarea responsabilă** a proceselor administrative (semnături electronice, fișe digitale de post, chestionare online), cu reducerea consumului de hârtie și resurse;
- alegerea de **platforme IT eficiente energetic**, cu servere verzi sau certificate de sustenabilitate;
- **eliminarea birocrăției inutile** din procesele de evaluare și raportare, înlocuite cu sisteme agile, user-friendly;
- organizarea de formări sau recrutări în format hibrid sau complet digital, pentru a reduce amprenta de carbon a deplasărilor;
- evitarea formelor toxice de competiție internă, care afectează sănătatea psihică a angajaților și coeziunea echipei.

În plus, trebuie avută în vedere o componentă adesea ignorată: **evitarea generării de riscuri psihosociale** ca urmare a presiunilor de performanță sau a lipsei de predictibilitate în decizii.

„Harm-ul organizațional nu se produce doar prin poluare, ci și prin epuizare, alienare și injustiție.” (Zamfir, 2011, p. 97)

Prin urmare, un HR al SES-urilor care respectă DNSH va fi nu doar eficient și digitalizat, ci și etic, echilibrat și sustenabil din perspectiva impactului său sistemic asupra oamenilor și mediului.



Concluzie

Exercitarea responsabilă a funcției de resurse umane în cadrul structurilor de economie socială reclamă depășirea unei viziuni pur instrumentale asupra personalului, în favoarea unei abordări normative și axiologice, înrădăcinate în principiile coeziunii sociale și ale justiției organizaționale. Dimensiunile egalității de șanse, ale nediscriminării, ale accesibilității și sustenabilității, precum și angajamentul față de principiul „Do No Significant Harm” trebuie să configureze nu doar practica administrativă, ci ethosul instituțional în ansamblul său.

În acest cadru, resursele umane nu pot fi tratate ca o entitate pasivă, ci ca o sursă activă de pluralitate funcțională, reflexivitate instituțională și echilibru organizațional. Recrutarea, integrarea, evaluarea și dezvoltarea profesională trebuie desfășurate într-o logică a incluziunii reale, în care diferențele nu sunt tolerate în mod formal, ci valorificate în mod substanțial.

Economia socială, prin specificul său, nu își poate permite să funcționeze după tipare organizaționale convenționale, ci este obligată să articuleze un model alternativ de guvernare – unul în care managementul resurselor umane reflectă angajamentul pentru demnitate, echitate și responsabilitate intergenerațională. În acest sens, aplicarea consecventă a principiilor orizontale nu este un simplu imperativ de conformare, ci un indicator de legitimitate instituțională și maturitate etică.

BIBLIOGRAFIE

1. Comisia Europeană. (2021). *Technical guidance on the application of “Do No Significant Harm” under the Recovery and Resilience Facility Regulation*. <https://ec.europa.eu>
2. Dima, A.-M. (2018). *Economia socială: între solidaritate și eficiență economică*. Editura ASE.
3. Moroianu, D. (2014). *Egalitatea de șanse și politicile de incluziune în organizații*. Editura Tritonic.
4. Moraru, A. (2019). *Diversitate și incluziune în resursele umane*. Editura Pro Universitaria.
5. Zamfir, E. (2011). *Incluziunea socială: între teorie și practică*. Editura ICCV.
6. Vrabete, M. (2016). *Resurse umane și justiție organizațională*. Editura Universitară.
7. Fredman, S. (2011). *Discrimination Law* (2nd ed.). Oxford University Press.
8. Ionescu, V. (2020). *Ghid de bune practici în incluziunea persoanelor cu dizabilități pe piața muncii*. Editura Pro Universitaria.
9. Națiunile Unite. (2006). *Convenția privind drepturile persoanelor cu dizabilități*. <https://www.un.org>
10. Agenția Europeană pentru Drepturi Fundamentale. (2023). *Handbook on European non-discrimination law* (ediția actualizată). <https://fra.europa.eu>
11. Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse între femei și bărbați, republicată în 2023.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



12. OG nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, republicată în 2023.
13. Legea nr. 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap, republicată în 2023.
14. Legea nr. 219/2015 privind economia socială.
15. World Health Organization. (2011). *World Report on Disability*. <https://www.who.int>