



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU Regiunea Vest

ANTREPRENORIATUL ȘI CULTURA ANTREPRENORIALĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU Regiunea Vest

DE CE ANTREPENOR?

MOTIVE PENTRU A DEVENI ANTREPENOR

Principalele motive care determină persoanele să devină antreprenori sunt următoarele, conform unor studii efectuate la nivel internațional:

INDEPENDENȚA

- ✚ Pentru a fi propriul șef, constituie cel mai frecvent motiv, ceea ce nu înseamnă că este dificil de lucrat cu aceste persoane sau că au probleme în a accepta autoritatea altora. Multe persoane doresc să fie proprii șefi pentru că ei au avut de mai mult timp ambiția de a avea propria firmă sau au avut frustrări lucrând munci tradiționale. Multe persoane doresc să fie independente, aspect posibil dacă își creează o firmă.

APLICARE APROPRIILOR IDEI SI LUAREA DECIZIILOR

- ✚ Pentru a aplica propriile idei, în sensul că unele persoane dacă au idei de produse sau servicii noi, doresc să-și vadă ideile transpuse în practică. În cazul unor firme existente, antreprenorii care inovează au, de obicei, un mecanism pentru ca ideile lor să devină cunoscute. Uneori însă firmele existente opun rezistență inovării, fapt pentru care angajații care au idei noi părăsesc firma și încearcă să-și înființeze propria afacere pentru a-și aplica ideile.

CASTIGUL UNOR BANI MAI MULTI

- ✚ Pentru a obține câștiguri financiare, acesta fiind un motiv secundar față de primele două. În medie un antreprenor nu obține un venit mai mare decât o altă persoană care are responsabilități similare cantitativ într-o muncă tradițională. Ca angajat există doar un salariu fix care poate crește în diferite situații. Când ai afacerea proprie ai posibilitatea de a obține din ce în ce mai mulți bani, pe măsura ce afacerea se dezvoltă.

Pentru a reliefa caracteristicile unui antreprenor nu există rețete, dar există o serie de cercetări și studii bazate pe analiza caracteristicilor antreprenorilor de succes. Se consideră că profilul antreprenorului este conturat de următoarele caracteristici:

- **Responsabilitate:** antreprenorii au un profund simț responsabil față de rezultatele propriei afaceri, dorind să controleze și să folosească resursele pe care le dețin pentru a realiza obiectivele propuse.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU Regiunea Vest

- **Preferința pentru risc moderat:** antreprenorii analizează riscul și doresc să îlelimize prin înlăturarea obstacolelor care le pericliteză lansarea propriei afaceri. Antreprenorii preferă să estimeze riscul pe care și-l asumă. Chiar dacă unele persoane apreciază anumite obiective ca fiind imposibil de realizat, antreprenorii de obicei consideră că aceste obiective sunt rezonabile și pot fi realizate.
- **Încrederea în capacitatea lor de a reuși:** antreprenorii tind să fie optimiști față de șansele de succes pe care le au. Antreprenorii sunt nevoiți să facă față mai multor bariere când încep și își derulează afacerile, iar o doză de optimism este absolut necesară.
- **Dorința de feedback imediat:** antreprenorii doresc să cunoască dacă au acționat corespunzător și caută să obțină un feedback rapid.
- **Nivel ridicat de energie:** antreprenorii sunt mai energici decât persoanele obișnuite, fiind dispuși să lucreze cu program prelungit, aceasta fiind mai mult o regulă decât o excepție.
- **Viziune în perspectivă:** antreprenorii privesc în perspectivă fiind mai concentrați pe ceea ce pot face în viitor decât pe ceea ce au făcut în trecut. Antreprenorii apreciază că există potențial acolo unde majoritatea văd probleme. Există chiar și antreprenori în serie, adică aceia care creează maimulte firme, deseori ocupându-se de ele simultan.
- **Bun organizator:** antreprenorii știu cum să aleagă persoanele potrivite pentru atingerea unui obiectiv și cum să folosească resursele disponibile.
- **Importanța obținerii unor rezultate mai presus de bani:** obținerea unor rezultate este motivația primară a activității antreprenorilor. Bani reprezintă pentru aceștia un simbol al realizării.
- **Flexibilitate:** antreprenorii au o abilitate sporită de adaptare la schimbarea opțiunilor clienților și a propriei afaceri. Într-o economie globală rigiditatea duce la insucces.

Studiile care s-au făcut referitor la conturarea personalității antreprenorilor duc la următoarele concluzii:

- diversitatea este caracteristica centrală a antreprenorilor;
- nici un set de caracteristici nu poate oferi certitudinea că un antreprenor va avea succes sau nu;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU Regiunea Vest

- **oricine, indiferent de vârstă, sex, culoare, naționalitate, religie poate deveni un antreprenor;**
- **antreprenoriatul nu este o trăsătură genetică, ci este o deprindere care poate fi învățată.**

Antreprenorii de succes au anumite caracteristici care au fost puse în evidență de studii întreprinse:

- pasiunea persoanei pentru afacere,
- orientarea spre produse/consumatori,
- perseverență chiar dacă apar ratări, inteligența execuției

Există multe concepții greșite despre persoanele care sunt antreprenori și referitor la ceea ce îi motivează să înceapă afaceri pentru a-și dezvolta ideile de afaceri. Acestea constau în următoarele:

1. Unele persoane se nasc antreprenori și nu se formează pe parcursul vieții.

Acest mit are la bază ideea greșită că unele persoane au predispoziție genetică spre a fi antreprenori. Multe studii de natură psihologică și sociologică au pus în evidență faptul că nici o persoană nu se naște antreprenor, dar fiecare persoană are potențialul de a deveni antreprenor. Materializarea acestui potențial depinde de mediu, de experiența de viață și de opțiunile personale. Pot fi identificate la antreprenori anumite trăsături de personalitate și caracteristici, cum ar fi: atenție la oportunități, creativitate, motivație pentru realizări, energie, acceptarea unui risc mediu, nevoia de a avea realizări, preferință pentru munca în echipă, tenacitate, viziune, încredere în forțele proprii. Aceste trăsături se dezvoltă în timp, depinzând și de contextul social. Studiile au arătat că persoanele cu părinți antreprenori sunt mai probabil să devină și ei antreprenori. De asemenea, persoanele care cunosc un antreprenor este foarte probabil să-și înființeze o firmă, comparativ cu persoanele care nu au cunoștințe antreprenori.

2. Antreprenorii sunt jucători la jocuri de noroc, adică își asumă riscuri mari.

Adevărul este că antreprenorii își asumă riscuri medii. Acest mit provine din faptul că, pe de o parte antreprenorii au sarcini de muncă mai puțin structurate și de aceea se confruntă cu multe incertitudini, iar pe de altă parte își stabilesc obiective foarte îndrăznețe din dorința de a avea realizări, ceea ce înseamnă asumarea unui risc.

3. Antreprenorii sunt motivați în principal de bani.

Chiar dacă antreprenorii urmăresc câștiguri de natură financiară, totuși acestea nu constituie un motiv principal pentru care antreprenorii încep afaceri noi.

4. Antreprenorii trebuie să fie tineri și activi.

În medie un antreprenor are o vârstă cuprinsă între 35 și 45 ani și o experiență de cel puțin 10 ani într-o firmă mare. Calitățile care îl fac pe un antreprenor puternic în ochii



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU Regiunea Vest

unui investitor sunt experiența în domeniul respectiv, aptitudini și calificări care vor sprijini viitoarea afacere, o reputație solidă, pasiune pentru ideea respectivă de afacere, succesul obținut anterior. Dar majoritatea acestor calități sunt întrunite de antreprenorii mai în vârstă decât de cei tineri și s-a constatat că antreprenoriatul constituie o alternativă viabilă pentru persoanele pensionate, acestea încercând să-și lanseze propria afacere.

5. Antreprenorilor le place să fie în centrul atenției.

S-a constatat că majoritatea antreprenorilor nu atrag atenția publică, tocmai pentru că sunt concentrați asupra unor brevete de produse sau servicii noi și de aceea evită atenția publică. Majoritatea antreprenorilor sunt anonimi, în sensul că multe firme sunt cunoscute întrucât consumatorii folosesc produsele sau serviciile provenite de la ele, fără însă ca aceștia să cunoască persoanele care au înființat aceste firme.

CALITATI SI CARACTERISTICI ALE ANTREPRENORILOR

Prima calitate o reprezinta sa ai viziune, sa gandesti in ansamblu si sa iti planifici afacerea pe termen lung (Warren Buffet).

► *Independența:*

Cea mai importanta calitate pe care trebuie sa o aiba un antreprenor, sa aiba o continua pornire spre activitati care ii confera libertate si implinire; un antreprenor nu se va simti niciodata implinit intr-un mediu in care nu-i sunt apreciate initiativele, in care nu va fi lasat sa-si puna in practica ideile; un antreprenor cauta in mod continuu sa fie propriul stapan, sa isi asume riscuri si responsabilitati sporite; de cele mai multe ori aceasta calitate nu se dobandeste ci te nasti cu ea.

Frustrarea în fața sistemelor birocratice, împreună cu dorința de a face o „diferență” îi face pe antreprenori niște persoane foarte independente care doresc să facă lucrurile în felul lor.

► *Curaj*

Alaturi de spiritul de independenta este calitatea esentiala de care orice antreprenor are nevoie; curajul de a-ti pune in practica ideile, de a ti le urma obsesiv, de a crede pana la capat in ceea ce altii nu cred ca va avea vreo finalitate sau urma de succes, realizeaza de cele mai multe ori diferenta; cu totii avem idei stralucite in diverse momente ale existentei noastre, foarte putini inasa dintre noi au si curajul de a-si urma ideile; pentru foarte multi ideile nu raman decat la stadiul de ganduri, nu se transforma in realitate, pentru ca nu avem curajul de le pune in practica si de a le urma statornic cursul



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU Regiunea Vest

► **Pregătire solidă**

Această pregătire trebuie să fie complexă, să aibă în vedere atât bună cunoaștere a mediului în care îți desfășori activitatea, cât și cunoștințe bune în ceea ce privește managementul strategic, managementul resurselor umane, marketing, management financiar-contabil; după cum am văzut în graficul succesului în afaceri, dacă detii o pregătire solidă, șansele de a pătrunde într-un mediu care se dovedește din ce în ce mai lipsit de oportunități, sunt mai ridicate; sigur, nu este o condiție esențială cunoașterea unor așa de variate domenii pentru a te apuca de o afacere, există diverse momente și în dezvoltarea firmei, momente în care trebuie să faci salturi calitative, însemnând diverse cursuri sau oferirea de oportunități oamenilor din firmă; o pregătire solidă însă, și asta e valabil și pentru celelalte calități, nu-ți poate asigura însă neapărat succesul ca antreprenor

► **Încredere în sine și optimism:**

Pentru a avea succes ca antreprenor, trebuie să ai o doză foarte mare de încredere, inepuizabilă ai putea spune: încredere în forțele tale, încredere că la un moment dat, deși poate nu întrezărești succesul, el va apărea și-ți va aduce infinite satisfacții, încredere că ce faci este bine și temeinic, încredere în colaboratori și-n cei din jur, calitate fără de care demersurile vor fi o irosire continuă de muncă; încrederea trebuie cultivată și transformată în succes, încrederea de cele mai multe ori lipsește multor oameni pentru a deveni antreprenori, ea trebuie să-l urmeze obsesiv pe antreprenor;

Deși antreprenorii întâmpină adesea obstacole majore încrederea în abilitățile personale îi determină să le depășească și îi face pe ceilalți să-și mențină propriul optimism.

► **Determinare și perseverență:**

Mai mult decât oricare alt factor, dedicarea totală către succes ca antreprenor poate depăși obstacolele. Determinarea puternică și perseverența pot face un antreprenor să facă față oricăror greutăți pe care alte persoane le-ar considera insurmontabile și chiar pot compensa lipsa de experiență și de îndemnare a personalului angajat.

► **Intuitie**

Capacitatea de a intui oportunități, de a vedea în lucruri care aparent nu au semnificație, potențiale surse de afaceri, reprezintă o calitate a antreprenorilor; aceștia trebuie să aibă intuiție și după ce-si vor fi dezvoltat afacerile la un nivel ridicat de stabilitate, și asta datorită mediului în continuă schimbare pentru care trebuie să găsești dacă nu înainte răspunsuri, să fii macar pregătit să reacționezi la timp pentru a-ți menține și dezvolta poziția pe piață.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU Regiunea Vest

► **Adaptabilitate**

Cel care se apuca sa intreprinda ceva si are senzatia ca se va imbraca numai la costum, va avea un birou luxos in care sa dicteze si sa traseze sarcini, se inseala; antreprenor, nu poate fi decat un om care in orice situatie este acelasi, fie ca e vorba de un cocktail cu personalitati importante, fie ca lucreaza intr-o hala sau in orice alt loc, isi mentine aceeasi seninatate si putere de adaptare; adaptabilitatea se refera de asemenea si la capacitatea de a reactiona rapid intr-un mediu de afaceri in continua schimbare, sa fii capabil sa gasesti noi oportunitati, sa raspunzi cerintelor pietii, sa te adaptezi nevoilor si cerintelor mediului in care activezi, sa poti introduce tehnologii noi si sa ai deschiderea de a le intelege gradul de inovare si plus valoare.

► **Dorința de a câștiga:**

Antreprenorii examinează o situație, determină cum își pot mări șansele de câștig și trec mai departe. Ca rezultat riscurile considerate mari de persoanele obișnuite sunt riscuri mari pentru antreprenori.

► **Căutarea feedback-ului:**

Antreprenorii eficienți sunt adesea descriși ca având capacitatea de a învăța repede și dorința puternică de a ști cât de bine se descurcă și cum își pot îmbunătăți rezultatele. Feedback-ul este important deoarece antreprenorul este dispus să învețe din greseli și din experiențele anterioare.

► **Rezolvarea problemelor persistente:**

Antreprenorii nu sunt intimidati de situații dificile. Încrederea în sine și optimismul general îl fac să vadă imposibilul ca pe ceva ce doar necesită mai mult timp pentru a fi rezolvat. Problemele simple îl plictisesc, antreprenorii sunt extrem de persistenti însă sunt realiști în a aprecia ceea ce pot și ceea ce nu pot să facă și unde au nevoie de ajutor pentru rezolvarea unor probleme dificile, dar de neevitat.

► **Inițiativă și responsabilitate:**

Antreprenorii au fost întotdeauna considerați persoane independente, ei caută și preiau inițiativa, se pun în situații în care sunt personal răspunzători pentru succesul sau eșecul întregii operațiuni. Le place să se implice în probleme în care impactul lor personal să poată fi măsurat.

► **Orientare spre oportunități:**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU Regiunea Vest

Un lucru care îi diferențiază clar pe antreprenori este concentrarea spre oportunitate mai mult decât spre resurse, structură sau strategie. Când se hotărăsc să întreprindă o acțiune o fac într-un mod calculat, încearcă să facă totul pentru a obține cât mai multe șanse de câștig, dar evită să-și asume riscuri ce nu sunt necesare.

► **Toleranță pentru eșec:**

Antreprenorii folosesc eșecul ca pe o experiență din care pot învăța ceva. Cei mai eficienți antreprenori sunt cei care se așteaptă la dificultăți și nu sunt dezamăgiți, descurajați sau deprimați de un eșec.

► **Realizarea de viziuni:**

Antreprenorii știu unde vor să ajungă. Ei au o viziune sau concept despre ceea ce vor să fie firma lor. Nu toți antreprenorii au viziuni predeterminate pentru firmele lor, unii își dezvoltă viziunea în timp, conștientizând ce este firma și ce poate ajunge.

► **Nivelul mare de energie:**

Cantitatea mare de munca depusă de antreprenori presupune din partea acestora existența unei energii superioare. Mulți antreprenori își dozează cantitatea de energie monitorizând cu grijă ce mănâncă, ce beau, fac exerciții fizice și știu când să se retragă pentru relaxare.

► **Creativitatea și spiritul de inovație:**

Creativitatea a fost privită timp îndelungat ca ceva genetic, cu care te naști și nu o poți dobândi. Una dintre teoriile celebre apărute spre sfârșitul secolului al-XX lea afirmă că aceasta poate fi învățată.

► **Lucrul în echipă:**

Dorința de independență și autonomie nu îl oprește pe antreprenor să dorească lucrul în echipă. De fapt în timp ce antreprenorul știe clar unde se află firma (sau unde ar dori să se afle) personalul se ocupă de activitățile de „zi cu zi” din firmă.

► **Insistent și persistent**

De foarte multe ori în incercările noastre nu întâlnim succesul; alături de încredere trebuie să punem insistența, dacă îți propui anumite teluri, să nu renunți în a le urmări atingerea! E o logică elementară, conform careia „daca era ușor, faceau toți”, așa, trebuie să insisti, persisti în ceea ce faci pentru ca succesul nu te va ocoli; de cele mai multe ori faptul că unii se opresc la jumătatea drumului, face diferența! În ceea ce întreprinzi succesul poate apărea mai devreme sau mai târziu, trebuie însă același grad



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PENSANTELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU Regiunea Vest

de insistenta si persistenta cu sau fara acesta, pentru ca iluzia succesului poate fi la fel de daunatoare ca si lipsa acestuia, ambele amortesc spiritul si renuntarea pare a fi mai la indemana si mai comoda.

► **Capacitate de munca sporita**

Comoditatea si antreprenoriatul nu fac casa buna, daca alegi acest drum al antreprenoriatului, sa fii sigur ca vei uita de programul de munca de 8 ore, vei munci atat cat este necesar pentru a termina o treaba inceputa; un antreprenor bun, are in responsabilitate nu numai propriul destin, ci si pe cel al familiei lui sau al celor cu care lucreaza alaturi; astfel, el trebuie sa fie primul care se apuca de treaba si cel din urma care isi incheie ziua de munca; antreprenorul trebuie sa aiba capacitatea de a acumula noi cunostiinte, atat legate de management (strategic, financiar-contabil, administrativ, al resurselor umane), cat si in domeniul in care activeaza (inovatii, noi piete si produse, noi canale de vanzare, etc.)

► **Respect pentru colaboratori**

O calitate extrem de importanta o reprezinta o buna cunoastere a resurselor umane; oamenii reprezinta resursa cea mai importanta dintr-o firma, utilajele se schimba, pietele, produsele, etc, ceea ce ramane constant il reprezinta resursa umana; un antreprenor trebuie mai intai de toate sa fie capabil sa-si construiasca o echipa puternica in jur, stabila pe cat posibil, si careia sa-i acorde incredere totala; sigur ca de-a lungul timpului, echipa va suferi modificari, aceste modificari trebuie insa sa nu schimbe radical mersul afacerii sau sa intrerupa dezvoltarea firmei; cu o echipa solida, in care fiecare isi cunoaste rolul si se simte parte importanta a echipei, succesul este garantat; respectul pentru colaboratori trebuie aplicat si-n relatiile externe ale firmei, un cod etic pe care trebuiesc fundamentate principiile organizatiei, asa incat, in timp, sa devina o organizatie respectata si cu un bun renume pe piata pe care activeaza

► **Comunicativ**

Un antreprenor trebuie sa comunice bine cu colaboratorii, fie ca insemna clienti, furnizori, colegii din firma, asa incat mesajele transmise sa fie clare, sa nu existe echivoc, sa fie ferme si eficiente.

► **Judecata pozitiva**

De foarte multe ori, un antreprenor se gaseste in pozitia de a nu avea succes in activitatile intreprinse, de a avea parte de intamplari nu tot timpul pozitive in demersurile intreprinse, de aceea puterea de a vedea lucrurile pozitiv si de a nu se descuraja in fata esecurilor, va constitui o calitate in demersurile antreprenoriale.

► **Activ social**



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU Regiunea Vest

Dincolo de implicarea în viața economică, un antreprenor va fi activ în domeniul social, va ști să dea înapoi celor care l-au sprijinit în reușita sa, va fi lângă cei mai puțin norocoși decât el prin diverse proiecte sociale, va sprijini tineri capabili, își va oferi experiența și va fi recunoscător mediului din care face parte.

Sigur, calitățile de mai sus nu garantează succesul unui antreprenor după cum nici lipsa uneia sau altele dintre ele nu va duce la insucces, e însă de preferat ca un antreprenor să aibă cât mai multe din cele de mai sus. Unele dintre calități sunt native, altele se pot dobândi, important e ca un antreprenor să încerce să-și educe spiritul tot timpul și să scoată la suprafață lucruri cât mai bune, să realizeze o îmbinare fericită între calități și defecte, astfel încât să fie eficient.

În nici un caz nu se va înțelege ca un antreprenor trebuie să fie un om slab, tolerant, înțelegător dincolo de limitele normalului și al bunului simț. Orice slabiciune va fi exploatată și va avea de suferit, un antreprenor trebuie să fie calculat și uneori intransigent, ferm și decis, dar în același timp corect.

În concluzie, e foarte important realizarea unui **mix de calități** pentru a determina succesul.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
ORPOSDRU Regiunea Vest

**PROGRAMUL OPERATIONAL SECTORIAL - DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE
ORGANISM INTERMEDIAR REGIONAL POS DRU Regiunea Vest**

PROIECTUL: „Femeia – de la miscarea sufrageta la sec. XXI”

**Materialul este editat și distribuit gratuit în cadrul proiectului,
de CENTRUL DE ANALIZA SI INOVARE ECONOMICO SOCIALA în anii 2014 - 2015**

***Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială
a Uniunii Europene sau a Guvernului României.***