

Dictionar  
explicativ al  
competențelor  
manageriale în  
organizația  
AQUILA PART  
PROD COM SA

---



# CUPRINS

## Introducere

**Competența 1 - Capacitatea de a conduce oamenii**

**Competența 2 - Capacitatea de a determina direcția**

**Competența 3 - Capacitatea de a dezvolta echipe**

**Competența 4 - Capacitatea de a fi orientat către client**

**Competența 5 - Capacitatea de a obține rezultate**

**Competența 6 - Capacitatea de a stabili situația actuală**

# Introducere

## Ce conține acest ghid?

Acest ghid reprezintă un instrument de sprijin în dezvoltarea profesională, pe care îl puteți folosi în situații diferite, pentru voi înșivă și atunci când îi instruiți pe alții. Conține toate definițiile competențelor manageriale utilizate în **AQUILA PART PROD COM SA**, ale comportamentelor din spatele fiecărei competente și ale barierelor în calea dezvoltării carierei profesionale.

Conține, de asemenea, numeroase sfaturi cu privire la dezvoltare care vă vor furniza idei despre cum să vă concentrați pe mai departe sau cum să lucrați pe nevoi specifice de dezvoltare.

## Pentru cine este acest ghid?

Această broșură se adresează tuturor angajaților, din cadrul organizației **AQUILA PART PROD COM SA**, care au oameni în subordine și care sunt dornici să-și perfecționeze capabilitățile în sferele lor de dezvoltare.

## Cum folosesc acest ghid?

Secretul utilizării acestui ghid este acela de a identifica nevoia adecvată de dezvoltare.

1. Identificați competența managerială pe care vă veți concentra, luând în considerare nivelul la care vă aflați.
2. În conformitate cu competența managerială aleasă, aprofundați nevoia de dezvoltare. Există două condiții care pot justifica dezvoltarea:
  - Aveți la nivel mediu un comportament care trebuie să fie modelat
  - Ați utilizat în mod excesiv sau ați exagerat un comportament în așa măsură încât vă cauzează probleme.
3. Odată ce ați identificat nivelul la care vă aflați, veți putea stabili în mod explicit încotro vreți să vă îndreptați.
4. Construiți-vă planul de dezvoltare pe baza celor prezentate mai sus.
5. Lucrați la planul de dezvoltare și evaluați progresele în mod frecvent.

## Ce reprezintă o competență managerială?

O competență managerială reprezintă un comportament care este esențial pentru cultura organizației **AQUILA PART PROD COM SA** și care poate fi demonstrat prin excelență într-un număr de sub-comportamente.

Competențele manageriale constituie centrul abordării cu privire la gestionarea și dezvoltarea talentului în organizație. Ca și parte vitală a drumului către o performanță susținută în afaceri și către prosperitate, aceste comportamente ne ajută să:

- Atragem și să recrutăm cei mai buni oameni
- Pregătim cei mai buni viitori manageri, directori și lideri
- Ne angajăm toate talentele în afacerea noastră astfel încât să dăm posibilitatea fiecărui angajat de a oferi ce are mai bun.

### Prin practicarea competențelor manageriale:

- se obțin rezultate consistente
- se creează relații de colaborare
- se creează implicare la nivelul angajaților
- se dezvoltă talentul?
- se exersează gândirea inovativă?
- se gestionează provocări complexe ?

și prin modelul acestor capabilități, ne asigurăm de faptul că abordarea, în cadrul organizației AQUILA PART PROD COM SA este vizibilă în tot ceea ce facem, zi de zi.

Sperăm că veți utiliza cu plăcere acest dicționar!

**DIRECTOR DE RESURSE UMANE  
RAZVAN BAGHEREA**

**Pregătirea înseamnă totul deci, începeți atunci când sunteți hotărât să mergeți până la capăt.**

*“Să începi având în minte sfârșitul înseamnă să înțelegi clar unde vrei să ajungi. Înseamnă să știi încotro mergi, astfel încât să înțelegi mai bine unde ești acum; astfel pașii pe care îi faci vor fi întotdeauna corecți”.*

**“Cele 7 deprinderi ale oamenilor foarte eficienți” de Stephen Covey,  
Deprinderea nr. 2**

# Competența 1

## Capacitatea de a conduce oamenii

Definiție:

Îi inspira pe ceilalți să-și crească standardele de performanță. Are energia și entuziasmul necesar pentru a obține ceea ce este mai bun de la fiecare coleg sau colegă.

Rațiuni:

Cea mai puternică influență asupra performanței este manifestată de către manager sau director. Managerii sau directorii trebuie să reușească să creeze o viziune clară și să obțină suport pentru aceasta chiar și fără autoritate ierarhică.

Managerul / directorul care a dobândit această competență:

- clarifică responsabilitățile sau însărcinările individuale și de echipă
- descoperă noi scopuri și obține angajament pentru atingerea lor
- descoperă performanța individuală și furnizează feedback
- rezolvă problemele personale și interpersonale
- conduce echipa ca pe un întreg și încurajează cooperarea
- construiește metode de atingerea obiectivelor
- se asigură că subordonații au resursele necesare pentru a-și îndeplini menirea în companie
- preia inițiativa în rezolvarea problemelor care pot afecta livrările
- comunică cu claritate viziunea și scopul afacerii
- încurajează indivizii să atingă standarde de performanță mai înalte
- împuternicește subordonații și construiește încrederea
- abordează deschis comportamentele inacceptabile și acționează pentru a le corecta
- creează momentul propice schimbării eforturilor și conduce schimbarea proceselor

Managerul / directorul care nu a dobândit această competență:

- esuează în elaborarea standardelor sau obiectivelor pentru echipă și membrii ei
- creează conflicte și le alimentează
- este insensibil la nevoile echipei

Cauzele pentru care competența este ne-dezvoltată:

- Nerăbdător
- Stil temperamental neadecvat
- Lipsa interesului în a conduce oameni
- Lipsa experienței în a conduce oamenii
- slabă gestionare a timpului

## Competența 2

### Capacitatea de a determina direcția

Definiție:

Înțelege totalitatea situațiilor apărute în afacere și realizează cu claritate ce trebuie făcut și cum să realizeze acest lucru.

Rațiune:

Situațiile din afacere sunt complexe și multidimensionale. Direcția de urmat trebuie să fie clară și neechivocă pentru a fi o bază de implementare rapidă și determinantă.

Managerul / directorul care a dobândit această competență:

- vede întreaga imagine și identifică obiective
- înțelege clar ce trebuie făcut pentru atingerea obiectivelor
- stabilește pași în ordinea importanței
- nu este distras de la ceea ce este “important” de către ce este “urgent”
- vede diferitele aspecte ale problemei și se concentrează apoi pe problemele cheie
- înțelege cum problemele importante au legătura cu ceilalți
- dezvoltă o înțelegere clară a priorităților
- folosește informații din mai multe surse pentru a dezvoltă planul de acțiune
- reduce situațiile complexe la planuri de acțiune clare
- creează priorități clare legate de probleme complexe
- dezvoltă planuri care prin punerea în practică vor aduce progres afacerii

Managerul / directorul care nu a dobândit această competență:

- e interesat mai mult de date în sine decât de analiza lor și transformarea lor într-un plan
- furnizează probleme fără să furnizeze și soluții pentru rezolvarea lor
- structurează planuri complexe fără să încerce simplificarea lor

Cauzele pentru care competența este ne-dezvoltată:

- Arogant
- Un nivel scăzut al înțelegerii planificării structurate
- Simte nevoia simplificării
- Lipsa perspectivei
- Prea implicat în activitățile operaționale de zi cu zi
- Lipsa experienței la nivel strategic

## Competența 3

### Capacitatea de a dezvolta echipe

Definiție:

Construiește aptitudinile și competențele altora și calauzește comportamentele potrivite. Creează oportunități pentru dezvoltarea și creșterea celorlalți.

Rațiuni:

Pentru ca oamenii să crească și să se dezvolte trebuie să primească sfaturi și antrenamente de la altcineva. Să li se ofere posibilitatea de a se extinde continuu și de a se dezvolta. Acesta este un rol cheie pentru manageri.

Managerul / directorul care a dobândit această competență:

- arată o atitudine de susținere pentru dezvoltarea celorlalți
- exprimă așteptări pozitive
- nu pierde ocazia de a încuraja și de a lauda performanța
- oferă feedback specific, constructiv și face sugestii potrivite pentru dezvoltare
- creează oportunități de dezvoltare pentru alții
- oferă suport psihic și antrenament pentru dezvoltarea aptitudinilor și competențelor și calauzește comportamentele
- oferă credit public performanțelor individuale
- îi încurajează pe ceilalți să rezolve singuri problemele pentru a se dezvolta
- creează oportunități și activități de dezvoltare
- delegă autoritate totală și responsabilitate pentru dezvoltarea aptitudinilor specifice, competențelor și comportamentelor
- oferă altora oportunitatea de a învăța din greșeli fără a se simți sub presiune

Managerul / directorul care nu a dobândit această competență:

- esuează în a oferi feedback constructiv
- pune oamenii în situații dificile fără a le oferi suportul necesar
- esuează în crearea oportunităților de dezvoltare și creștere pentru membrii echipei

Cauzele pentru care competența este ne-dezvoltată:

- Consideră că oamenii nu se pot dezvolta
- Nu-și alocă timp pentru dezvoltarea oamenilor
- Nu știe cum să dezvolte oamenii și echipele
- Lipsa experienței în a recruta și atrage talente în echipă
- Lipsa încrederii de sine și lipsa încrederii în ceilalți



## **Competența 4**

### **Capacitatea de a fi orientat către client**

**Definiție:**

Constientizeaza progresul in lumea exterioara si oriunde in companie. Anticipeaza, intelege si directioneaza schimbarile cerute de consumatori si clienti.

**Rațiuni:**

Schimbarile minore nu sunt suficiente. Posibilitatea de a crea concepte inovatoare este o necesitate cheie a afacerii.

Managerul / directorul care a dobandit această competență:

- este concentrat catre consumatorii externi, clienti si piata
- se pun la dispozitia consumatorilor externi si interni de a rezolva nevoile lor
- intelege si tine pasul cu tendintele pietei
- isi clasifica performanta in raport cu cei mai buni atat din intern (companie) cat si din extern (industrie)
- actioneaza pentru a crea valoare pentru consumatori si clienti
- cerceteaza impactul progresului extern asupra afacerii Compania
- adopta cu entuziasm ideile atat din interiorul cat si din exteriorul companiei
- recunoaste impactul diferitelor culturi asupra mersului afacerii
- cauta sa descopere si sa directioneze necesitatile nerelevante si viitoare ale consumatorilor
- se straduiește sa inteleaga posibilul impact al evolutiilor externe
- cauta permanent oportunitati
- este familiar cu climatul economic local si global, tendinte financiare, politici guvernamentale si legislatie si influenta lor

Managerul / directorul care nu a dobandit această competență:

- esueaza in identificarea nevoilor consumatorilor externi si interni
- ignora progresul extern
- esueaza in recunoasterea oportunitatilor

Cauzele pentru care competenta este ne-dezvoltata:

- Arogant
- Lipsa abilitatilor de ascultare activa
- Defensiv in momentele in care este criticat
- Prea ocupat cu alte activitati
- Lipsa gestionarii timpului
- Centrat pe sine
- Lipsa increderii in a gestiona diferite tipologii de clienti

## Competența 5

### Capacitatea de a obține rezultate

Definiție:

Este tenace și energic în îmbunătățirea afacerii. Elaborează inițiative ținând cont de calculul riscurilor.

Rățiuni:

Analiza intelectuală nu e suficientă. Implementarea efectivă cere de asemenea o sumă de acțiuni, luarea deciziilor cu rapiditate precum și energia, tenacitatea și clarviziunea de a depăși obstacolele.

Managerul / directorul care a dobândit această competență:

- e motivat de obținerea de rezultate și are o sumă de acțiuni
- descoperă oportunitățile în timp real și util
- vrea să găsească direcții mai bune de rezolvare - “de ce nu așa?”
- încearcă să depășească obstacolele și deficiențele
- caută în continuu cai de îmbunătățire a rezultatelor
- este energic și decisiv în implementarea nooului
- e perseverent și elastic în depășirea obstacolelor
- are dorința de a reuși și își creează propriul standard de excelență
- acționează pentru a crea oportunități atunci când ceilalți sunt tentați să nu acționeze
- permanent descoperă scopuri noi și elaborează planuri de afaceri
- ia inițiative luând în calcul riscurile
- da dovadă de tenacitate în impunerea unor scopuri provocatoare

Managerul / directorul care nu a dobândit această competență:

- e satisfăcut de situația existentă
- deși vede o problemă sau o oportunitate - nu acționează
- demarează o acțiune dar renunță dacă întâmpină greutăți
- tolerează risipa și ineficiența

Cauzele pentru care competența este ne-dezvoltată:

- Burn-out
- Nemotivat, plictisit, fără pasiune
- Procrastinează sau renunță prea ușor
- Lipsa încrederii de sine
- Nu suportă riscurile
- Perfectionist

## **Competența 6**

### **Capacitatea de a stabili situația actuală**

**Definiție:**

Realizează aprecieri obiective și corecte asupra problemelor chiar în cadrul unor situații dificile și complexe.

**Răsun:**

Problemele complexe, multidimensionale cer analiză de înalt nivel.

Problemele cu aspecte dificile, emotionale cer obiectivitate.

Managerul / directorul care a dobândit această competență:

- e riguros intelectual
- vede lucrurile aparent ascunse percepției
- separă problemele și creează legături de bază
- judecă după dovezi nu după opinii
- identifică efectele și cauzele în situația dată și evaluează legăturile
- caută în exterior noi informații și identifică tendințele semnificative
- privește înainte către etapa următoare și descoperă eventualele obstacole potențiale
- își bazează judecata pe aprecieri complete
- apreciază ambele părți ale situației realistice și obiectiv
- descoperă câteva potențiale legături între evenimente
- menține un sens clar pentru perspectivă
- elaborează judecăți complexe și echilibrate chiar și sub presiune mare

Managerul / directorul care nu a dobândit această competență:

- Permite emoțiilor să primeze în fața deciziilor de afaceri
- gândește nedisciplinat
- ia decizii slabe sub presiune

Cauzele pentru care competența este ne-dezvoltată:

- Limitat din punct de vedere al competențelor tehnice
- Lipsa interesului în a înțelege afacerea
- Îngustat în a vedea perspectivele și diferitele alternative
- Orientat către activitățile operaționale
- Sare prea repede la concluzii
- Perfectionist și are nevoie de foarte multe date și informații
- Se bazează pe soluții care au fost folosite în trecut
- Devine emoțional în activitățile de analiză