

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

---



# CUPRINS

## Introducere

**Competența 1 – Orientarea către acțiune**

**Competența 2 – Orientarea către client**

**Competența 3 – Capacitatea de a învăța**

**Competența 4 – Stabilirea priorităților**

**Competența 5 – Gestionarea conflictelor**

**Competența 6 – Relaționarea cu clienții**

**Competența 7 – Asumarea personală**

**Competența 8 – Creativitate**

# 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 operaționale 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 nu au oameni în subordine și care sunt dornici să-și perfecționeze capacitățile 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 operațională pe care vă veți concentra, luând în considerare nivelul la care vă aflați.
2. În conformitate cu competența operațională aleasă, aprofundați nevoia de dezvoltare. Există patru condiții care pot justifica dezvoltarea:
  - Aveți la nivel mediu o abilitate care trebuie să fie mai dezvoltată
  - Sunteți slab (fără abilități) într-o zonă de activitate importantă
  - Nu sunteți testat (poate fără abilități) într-o zonă de activitate importantă
  - Ați utilizat în mod excesiv sau ați exagerat un punct forte în așa măsură încât îi 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 operațională?

O competență operațională reprezintă o capacitate care este esențială pentru cultura organizației **AQUILA PART PROD COM SA** și care poate fi demonstrată prin excelență într-un număr de comportamente.

Competențele operaționale 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 capacități 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 operaționale:

- 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 – Orientarea către acțiune

## DESCRIERE

Una dintre competențele cu o misiune crucială pentru prezent și viitor este cea denumită “orientarea către acțiune”. Nevoia de a fi rapid și agil pe piață se traduce prin faptul că acele persoane și organizații care ezită să fie astfel, vor fi depășite de către cei care nu ezită să facă acest lucru. Majoritatea managerilor seniori de succes consideră orientarea către acțiune drept unul din punctele lor forte. Ezitarea rezidă în principal din cauza perfecționismului, amânării sau a evitării asumării riscurilor. Toate acestea duc la întârzierea luării unor măsuri rapide și oportune.

## FĂRĂ ABILITĂȚI

- Sesizează cu întârziere o oportunitate.
- Poate fi excesiv de metodic, perfecționist, o persoană care evită riscurile.
- Amână începerea unei activități.
- Nu își stabilește obiective foarte provocatoare sau competitive.
- Îi lipsește curajul de a acționa.
- Știe ce este de făcut, dar ezită.
- Nu este o persoană motivată; se poate plictisi de muncă sau nu mai este motivat de aceasta.

## CU ABILITĂȚI

- Îi place să muncească.
- Este orientat către acțiune și abordează cu multă energie provocările.
- Nu se teme să acționeze în absența unui plan bine structurat.
- Sesizează mai multe oportunități decât alții.

## CU ABILITĂȚI FOLOSITE EXCESIV

- Poate fi dependent de muncă.
- Se grăbește să propună soluții înainte de a face o analiză corespunzătoare.
- Nu are gândire strategică.
- Preia sarcini în plus pentru a rezolva problemele în timp mai scurt.
- Poate avea probleme personale datorate dezinteresului și neglijenței sale.
- Nu participă la sarcini și îndatoriri importante.
- Ignoră viața personală.

## UNELE CAUZE

- Este dezinteresat.
- Insistă pe un lucru prea mult timp.
- Nu este motivat sau este plictisit.
- Nu este destul de pasionat de munca sa.
- Nu are încredere în sine.
- Este perfecționist.
- Amână lucrurile.
- Nu își asumă riscuri.

## Competența 2 – Orientarea către client

### DESCRIERE

În sistemul bazat pe economia de piață, clientul este regele. Cei care se pricep cel mai bine să satisfacă nevoile clientului, câștigă. Acest lucru este valabil și în cazul clienților interni. Cei care știu cel mai bine să le satisfacă nevoile, câștigă. Cei care câștigă sunt întotdeauna orientați către cerințele clientului și atenți la acestea.

### FĂRĂ ABILITĂȚI

- Nu pune pe primul plan interesele clienților.
- Are impresia că știe de ce anume au aceștia nevoie.
- Se concentrează exclusiv pe activitățile din interiorul organizației și scapă din vedere problemele clienților.
- Nu are inițiativă – nu vrea să întâlnească și cunoască clienți.
- Nu se simte în largul său lângă persoanele pe care le întâlnește pentru prima dată.
- Poate fi o persoană ce nu este dispusă să gestioneze critici sau solicitări speciale.
- Poate fi o persoană ce nu are capacitatea de a asculta problemele clienților
- Poate fi defensiv.
- Nu are disponibilitatea de a-și face timp pentru a intra în legătură cu clienții.

### CU ABILITĂȚI

- E preocupat de atingerea așteptărilor și cerințelor clienților interni și externi.
- Are informația de primă mână de la clienți și o folosește pentru a îmbunătăți produsele și serviciile.
- Are întotdeauna în minte interesele clienților.
- Stabilește și întreține relații cu clienții, câștigându-le încrederea și respectul.

### CU ABILITĂȚI FOLOSITE EXCESIV

- Poate fi prea zelos cu cererile clienților.
- Poate fi mult prea dispus să opereze schimbări în ceea ce privește procesele și orarele deja stabilite, pentru a satisface cerințele nerezonabile/exagerate venite din partea clienților.
- Poate face prea multe excepții și nu creează politici, practici și procese coerente care să poată fi însușite și urmate de către alții.
- Se cantonează atât de mult de nevoile/cerințele actuale ale clienților, încât ratează oportunități noi.

### UNELE CAUZE

- Este arogant, are impresia că le știe pe toate.
- Vrea să rezolve singur toate problemele.
- Este defensiv atunci când se confruntă cu criticile.
- Este o persoană solitară și are slabe abilități de ascultare.
- Deține o gestionare ineficace a timpului; este prea ocupat.
- Este egocentrist sau este timid.
- Se teme să facă afaceri cu persoane noi
- Îi lipsește încrederea de sine.

## Competența 3 – Capacitatea de a învăța

### DESCRIERE

Cu toții suntem capabili să manifestăm o gamă variată de comportamente. Chiar și o persoană timidă își poate găsi curajul și tăria de a fi asertivă din când în când. O persoană zgomotoasă poate fi și tăcută. O persoană inteligentă poate avea un comportament prostesc. O persoană orientată către acțiune poate fi și reflexivă. Cum știi ce fel de comportament vei avea în orice situație dată? Această competență are o importanță specială mai ales în ceea ce privește gestionarea, dezvoltarea și motivarea celorlalți și în cazul situațiilor încărcate de tensiune precum negocierile sau disputele politice.

### FĂRĂ ABILITĂȚI

- Nu se schimbă sau nu se adaptează mediului său/ei sau situației.
- Poate crede că tot ceea ce contează este să fii cinstit cu propria persoană.
- Poate considera că adaptarea la stilul altor persoane este o dovadă de slăbiciune.
- Poate fi genul de persoană care rezolvă lucrurile pe rând sau genul de persoană care este preocupată doar de ceea ce face și nu de modul în care reacționează ceilalți sau de nevoile lor.
- Nu înțelege când este cazul să își modifice stilul personal.
- Nu cere feedback și nu acordă atenție acestuia.
- Nu este un bun observator al oamenilor, nu vede sau nu înțelege reacțiile lor.
- Poate fi arogant sau defensiv.

### CU ABILITĂȚI

- Înțelege când e cazul să își modifice rapid comportamentul personal, interpersonal și managerial.
- Urmărește cu atenție reacțiile altora la încercările sale de a influența, atinge rezultate și face ajustările necesare.
- Cere feedback și este atent la nevoile pe plan personal sau la anumite cerințe și face schimbările necesare.

### CU ABILITĂȚI FOLOSITE EXCESIV

- Poate fi perceput ca fiind o persoană schimbătoare.
- Își poate modifica cu prea mare ușurință comportamentul în anumite situații și poate lăsa impresia că este o persoană lipsită de consistență.
- Are tendința generală de a face lucrurile în mod diferit în loc să le lase așa cum sunt.
- Îi poate confuza pe ceilalți prin faptul că experimentează și că este atât de adaptabil.

### UNELE CAUZE

- Este arogant/defensiv.
- Nu poate face mai mult de un lucru la un moment dat.
- Nu își stabilește modele de urmat.
- Nu este un bun observator al altor persoane.
- Consideră că sinceritatea față de propria persoană este o preocupare imperativă.
- Privește consecvența ca pe o virtute.
- Consideră că ceilalți ar trebui să se adapteze la stilul său.



## Competența 4 – Stabilirea priorităților

### DESCRIERE

Sunt atât de multe lucruri de făcut și atât de puțin timp avem la dispoziție pentru a le face. Resursele sunt limitate, în schimb nevoile sunt infinite. Există o mulțime de persoane cu care trebuie să ne întâlnim, o mulțime de locuri în care trebuie să mergem și o mulțime de lucruri pe care trebuie să le facem. Organizațiile au mai multe oportunități și mai puține resurse pentru a adresa aceste oportunități. Cu cât mai mult avansezi într-o organizație, cu atât mai multe lucruri vei avea de făcut și cu atât mai puțin timp vei avea la dispoziție pentru a face aceste lucruri. Nimeni nu le poate face pe toate. Va trebui să înveți să-ți stabilești priorități pentru a putea să supraviețuiești și să prosperi (în cadrul unei organizații).

### FĂRĂ ABILITĂȚI

- Nu face deosebirea între ceea ce este critic de făcut și ceea ce este mai puțin important de făcut.
- Nu se pricepe să identifice cu acuratețe lucrurile critice pentru sine și pentru ceilalți.
- Poate avea convingerea că toate sarcinile au aceeași importanță și îi poate copleși pe ceilalți prin activități nefocalizate.
- Poate fi genul de persoană dependentă de acțiune care face cu rapiditate câte puțin din toate.
- Își gestionează timpul într-o manieră defectuoasă.
- Poate fi genul de persoană care nu știe să spună „nu” și care vrea să le facă pe toate. Nu se pricepe să găsească modalități prin care să elimine blocajele apărute.

### CU ABILITĂȚI

- Folosește propriul timp și timpul altora pentru aspecte importante.
- Se concentrează pe acele lucruri critice și lasă deoparte lucrurile neimportante.
- Își dă seama ce ar putea bloca sau îngreuna atingerea unui obiectiv.
- Elimină blocajele.
- Generează concentrare și focus.

### CU ABILITĂȚI FOLOSITE EXCESIV

- Poate lăsa lucrurile neimportante să degenereze într-o problemă critică.
- Poate avea tendința de a respinge prea repede prioritățile celorlalți.
- Poate avea un efect de inhibare asupra încercărilor de rezolvare a unor probleme de o complexitate necesară, cerând ca totul să fie redus la un anumit grad de simplitate.
- Poate confunda noțiunea de „simplu” cu cea de „simplist”.
- Își poate impune prea mult dominația cu privire la stabilirea priorităților pentru echipă.

### UNELE CAUZE

- Este total dependent de acțiune; mereu este pe fugă.
- Nu poate spune „nu”.
- Este orgolios; își supraestimează capacitățile.
- Perfecționist; vrea să facă el/ea totul.
- Acordă atenție puțină; vrea să facă c.te puțin din toate.
- Are probleme cu managementul timpului; este prea ocupat pentru a stabili priorități.
- Nu știe foarte bine să facă alegeri.

# Competența 5 – Gestionarea conflictelor

## DESCRIERE

Majoritatea organizațiilor au fost descentralizate și compartimentate într-o manieră care prilejuiește apariția conflictelor naturale, între grupuri. De fiecare dată când se formează două grupuri, inevitabil apare și conflictul. Există tot felul de conflicte: conflicte ivite din pricina datelor – numerele mele sunt mai bune decât ale tale; conflicte de opinie – opinia mea este mai valoroasă decât opinia ta; conflicte de putere – acest lucru îmi aparține. Și mai există și conflictele inutile datorate modului în care oamenii se poziționează pe sine și modului în care își apără teritoriul. Gestionarea și rezolvarea tuturor acestor tipuri de conflicte a devenit o practică mult mai importantă și mai frecventă ca odinioară.

## FĂRĂ ABILITĂȚI

- Evită situațiile conflictuale și conflictele.
- Face compromisuri, dorește ca toata lumea să se înțeleagă.
- Situațiile conflictuale îl pot supăra, le interpretează la modul personal.
- Nu poate ajunge la o înțelegere bună în situații de conflict.
- Cedează prea repede.
- Intră într-un conflict din întâmplare; nu are capacitatea de a-l prevedea.
- Preferă să lase lucrurile să se agraveze decât să se implice în mod direct în gestionarea lor.
- Preferă să aștepte suficient de mult timp astfel încât problemele să dispară (de la sine).
- Poate fi o persoană excesiv de competitivă care vrea cu orice preț să câștige o dispută.

## CU ABILITĂȚI

- Depășește conflictele, privindu-le ca pe niște oportunități.
- Înțelege rapid situațiile.
- Poate asculta cu atenție.
- Poate ajunge la înțelegeri în situații de conflict și știe cum să gestioneze în mod echitabil disputele.
- Poate găsi un teren comun și genera cooperare cu un minim de disconfort creat în jur.

## CU ABILITĂȚI FOLOSITE EXCESIV

- Poate fi privit ca o persoană excesiv de agresivă și asertivă.
- Se amestecă în treburile altora.
- Vine cu soluții înaintea celorlalți.
- Se poate inhiba în timpul unei discuții/dezbateri libere.
- Își poate pierde prea mult timp alături de persoane încăpățânate, încercând să rezolve probleme ce nu au o rezolvare.

## UNELE CAUZE

- Evită situațiile conflictuale.
- Nu știe să negocieze.
- Se emoționează prea tare.
- Reacționează cu întârziere.
- Interpretează lucrurile la modul personal.
- Este prea sensibil.

# Competența 6 – Relaționarea cu clienții

## DESCRIERE

În cadrul organizațiilor, cel mai dificil este să construiești relații efective și eficace cu colegii din organizație sau din alte organizații, funcții sau regiuni. Există o mentalitate la locul de muncă, puternic înrădăcinată, care funcționează pe principiul „dacă nu a fost făcut aici...” între departamente, afaceri, funcții și regiuni geografice. Există o competiție concurență instintivă între grupuri. Sistemele care funcționează pe principiul plată și răsplată asmut de multe ori un grup împotriva altui grup. În cazul în care relațiile laterale funcționează, acest lucru reprezintă o importantă „recuperare a investiției” pentru organizație. Acest lucru duce la o gestionare mai eficientă a timpului și a resurselor și la un schimb mai ușor de idei și abilități. În cazul în care relațiile laterale nu funcționează acest lucru duce la irosirea resurselor și la sub-optimizarea activității.

## FĂRĂ ABILITĂȚI

- Nu se pricepe să construiască relații laterale în afara regiunii și a organizației.
- Nu este fair-play față de cei din jur sau nu înțelege care sunt nevoile colegilor săi.
- Este o persoană solitară, nu este percepută ca fiind un jucător de echipă, nu are în vedere interesul general al echipei.
- Poate fi genul de persoană care nu dezvăluie resursele către ceilalți membri.
- Poate fi genul de persoană care nu respectă funcțiile sau disciplinele colegilor
- Poate fi o persoană foarte competitivă, care manipulează și manevrează lucrurile pentru propriul avantaj și care reține informațiile pentru sine.
- Poate avea un efect de inhibare asupra membrilor echipei din cauza faptului că nu este dispus să colaboreze.
- Poate avea o manieră zgomotoasă și necooperantă de a gestiona conflictelor.

## CU ABILITĂȚI

- Găsește repede terenul comun și poate rezolva probleme în interesul tuturor.
- Știe să își reprezinte propriile interese fiind corect și față de alte grupuri.
- Soluționează problemele cu colegii cu un minim de disconfort organizațional.
- E cooperant și e perceput ca un jucător de echipă.
- Câștigă ușor încrederea și susținerea colegilor.
- Încurajează colaborarea.
- Poate fi sincer cu colegii.

## CU ABILITĂȚI FOLOSITE EXCESIV

- Poate fi prietenos cu prea mulți colegi și poate avea o preocupare exagerată de a face pe plac tuturor, iar uneori poate fi prea serviabil.
- Poate investi prea mult în relaționarea cu colegii în detrimentul altor relații.
- Nu se simte în largul său în cadrul relațiilor unde nu există raporturi de egalitate între toată lumea.
- Poate fi genul de persoană care divulgă anumite informații sensibile în mod necorespunzător, doar pentru a întări o relație.
- Poate avea neplăceri din cauza faptului că este prea sincer cu colegii.

## UNELE CAUZE

- Experiențe nefericite cu colegii, în trecut și se află în competiție cu colegii.
- Nu manifestă respect pentru alte grupuri și are un stil impersonal.
- Nu este un jucător de echipă și nu împarte informațiile.
- Are abilități de relaționare cu colegii slab dezvoltate.
- Are abilități de comunicare slab dezvoltate.
- Are un management al timpului deficitar și este posesiv.

# Competența 7 – Asumarea personală

## DESCRIERE

Asumarea personală implică să fii confortabil cu inerentele conflicte care apar atunci când ești văzut ca un „campion” în organizație. Asumarea personală implică adoptarea unor poziții dure și singulare, a unui discurs răspicat și „pregătirea necesară” pentru a primi reacțiile adverse care sunt rezultatul asumării unei astfel de poziții. Necesită un puternic sentiment de conștientizare de sine și foarte multă încredere în forțele proprii. Poziția de leader presupune sau înseamnă de multe ori asumarea personală.

## FĂRĂ ABILITĂȚI

- Nu se simte în largul său atunci când trebuie să ia o poziție de unul singur.
- Preferă să stea retras.
- Poate prefera să se amestece în mulțime sau să facă parte dintr-o echipă.
- Nu își asumă responsabilitatea în ceea ce privește adoptarea unor poziții nepopulare.
- Nu își asumă responsabilitatea de a aborda unele subiecte controversate de unul singur și evită disputele și conflictele și se retrage atunci când acestea apar.
- Nu are o motivație, este dezinteresat.

## CU ABILITĂȚI

- Ia poziție și este luat în seamă.
- Nu fuge de răspunderea personală.
- Este o persoană pe care se poate pune bază în situații grele.
- Nu se ferește să fie singurul susținător al unei idei/poziții.
- Se simte confortabil când lucrează singur la un proiect dificil.

## CU ABILITĂȚI FOLOSI TE EXCESIV

- Poate fi o persoană solitară, nu este un bun jucător de echipă și nu știe să creeze un spirit de echipă.
- Nu acordă celorlalți o încredere corespunzătoare.
- Poate fi perceput ca o persoană prea preocupată de sine.
- Ar putea ca de-a lungul timpului să-și schimbe, în rău, comportamentul.

## UNELE CAUZE

- Nu poate suporta presiunea.
- Nu îi place să iasă în față.
- Nu are o înclinație către munca solitară.
- Are un stil de tipul „stat deoparte”.
- Nu se identifică puternic cu niciun aspect.
- Nu este suficient de informat încât să-și permită să adopte o poziție.
- Nu este încrezător în forțele proprii.
- Se retrage atunci când apare un conflict.

## Competența 8 – Creativitate

### DESCRIERE

Să fii creativ înseamnă:

- 1) Să te cufunzi cu totul în problemă;
- 2) Să te uiți după conexiuni în ansamblu – să privești în trecut, să te uiți la modul de lucru al altor organizații, să faci brainstorming cu ceilalți;
- 3) Să-ți lași propriile idei să se dezvolte;
- 4) Gândirea inovativă ce apare de obicei atunci când ești distras sau relaxat;
- 5) Să alegi una sau mai multe idei și să le folosești ca proiect pilot.

### FĂRĂ ABILITĂȚI

- Are o perspectivă limitată, este lipsit de abilități tactice, este precaut și conservator
- Este confortabil cu ce s-a făcut în trecut, preferă lucrurile care au fost deja experimentate și rezolvate.
- Perspectiva sa limitată poate proveni din experiența/expertiza proprie limitată.
- Este o persoană care evită riscul și nu caută să fie îndrăzneț sau original.
- Nu are capacitatea de a integra idei diferite din afara zonei sale de expertiză.
- S-ar putea să nu înțeleagă la ce se referă creativitatea.
- Aplică soluții vechi unor probleme noi.
- Poate fi o persoană care inhibă inițiativele creative ale altora.

### CU ABILITĂȚI

- Generează multe idei noi și originale.
- Face ușor legături între concepte aparent neînrudite.
- În sesiunile de brainstorming vine cu idei originale și care adaugă valoare.

### CU ABILITĂȚI FOLOSI TE EXCESIV

- Poate fi atras excesiv de idei marginale și să nu facă altceva decât să piardă timpul.
- Poate fi genul de persoană care se implică în prea multe lucruri în același timp.
- Poate fi o persoană care nu ajunge până la a pune în aplicare ideile.
- Poate fi o persoană dezorganizată și cu un slab simț al detaliului.
- Poate fi o persoană solitară și fără spirit de echipă.
- Nu relaționează foarte bine cu persoanele mai puțin creative.

### UNELE CAUZE

- Nu se poate desprinde de trecut.
- Este precaut.
- Nu recunoaște despre ce este vorba.
- Gândește în mod limitat.
- Are o perspectivă limitată.
- Este o persoană comodă și practică.
- Respinge conceptul de creativitate pe care îl consideră fantezist.
- Este o persoană reținută.
- Prea focusat și prea bun la rezolvarea problemelor.