

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

CUPRINS

INTRODUCERE.....	2
COMPETENȚA 1 -	4
CAPACITATEA DE A CONDUCE OAMENII	4
COMPETENȚA 2 -	5
CAPACITATEA DE A DETERMINA DIRECȚIA	5
COMPETENȚA 3 -	6
CAPACITATEA DE A DEZVOLTA ECHIPE.....	6
COMPETENȚA 4 -	7
CAPACITATEA DE A FI ORIENTAT CĂTRE CLIENT	7
COMPETENȚA 5 -	8
CAPACITATEA DE A OBȚINE REZULTATE.....	8
COMPETENȚA 6 -	9
CAPACITATEA DE A STABILI SITUAȚIA ACTUALĂ	9

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 instruiți alte persoane. Ghidul conține toate definițiile competențelor manageriale utilizate în **AQUILA PART PROD COM SA**, ale comportamentelor din spatele fiecărei competențe și ale barierelor în calea dezvoltării carierei profesionale.

Conține, de asemenea, numeroase sfaturi de dezvoltare profesională 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 organizației **AQUILA PART PROD COM SA**, care au oameni în subordine și care sunt dornici să-și perfecționeze competențele în sferile 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 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 oferim 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 potențialul angajaților
- se exersează gândirea inovativă
- se gestionează provocări complexe,

În plus, prin modelul acestor competențe, ne asigurăm de faptul că abordarea pe care o manifestă organizația AQUILA PART PROD COM SA, este vizibilă în tot ceea ce facem, zi de zi.

Sperăm că veți utiliza cu plăcere acest dicționar! Și vă urăm succes pe calea dezvoltării profesionale!

DIRECTOR DE RESURSE UMANE
RAZVAN BAGHEREA

Pregătirea înseamnă totul. Începeți, deci, 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 Coveș,
Deprinderea nr. 2**

Competența 1 - Capacitatea de a conduce oamenii

Definiție:

Îi inspiră 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 acestora
- descoperă performanța individuală și oferă feedback
- rezolvă problemele personale și interpersonale
- conduce echipa ca pe un întreg și incurajează cooperarea
- construiește metode de atingere a 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 oamenii să atingă standarde mai înalte de performanță
- împuternicește subordonații și construiește încredere
- 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:

- eșuează în elaborarea standardelor sau obiectivelor pentru echipă și membrii acesteia
- 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 oameni
- Slaba 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 se realizează 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 pașii în ordinea importanței
- nu este distras de la ceea ce este „important”, de către ceea ce este „urgent”
- vede diferitele aspecte ale problemei și se concentrează apoi pe problemele-cheie
- înțelege cum problemele importante au legătură cu ceilalți
- dezvoltă o înțelegere clară a priorităților
- folosește informații din mai multe surse pentru a dezvolta 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 datele în sine, decât de analiza și transformarea lor într-un plan de acțiune
- adresează probleme fără să furnizeze și soluții pentru rezolvarea acestora
- structurează planuri complexe fără să încerce simplificarea lor

Cauzele datorită cărora 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 călăuzește comportamentele adecvate. Creează oportunități pentru dezvoltarea și dezvoltarea 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 lăuda 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 a competențelor și călăuzește 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, a competențelor și a comportamentelor
- oferă celorlalți oportunitatea de a învăța din greșeli fără a se simți sub presiune

Managerul / directorul care nu a dobândit această competență:

- eșuează în a oferi feedback constructiv
- pune oamenii în situații dificile fără a le oferi suportul necesar
- eșuează în crearea oportunităților de dezvoltare și creștere pentru membri 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:

Conștientizează progresul în lumea exterioară și oriunde în companie. Anticipează, înțelege și direcționează schimbările cerute de consumatori și clienți.

Rațiuni:

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

Managerul / directorul care a dobândit această competență:

- este concentrat către consumatorii externi, clienți și piață
- se pun la dispoziția consumatorilor externi și interni, pentru a rezolva nevoile lor
- înțelege și ține pasul cu tendințele pieței
- își clasifică performanța în raport cu cei mai buni, atât din intern (companie), cât și din extern (industrie)
- acționează pentru a crea valoare pentru consumatori și clienți
- cercetează impactul progresului extern asupra afacerii (Companiei)
- adoptă cu entuziasm ideile, atât din interiorul, cât și din exteriorul companiei
- recunoaște impactul diferitelor culturi asupra mersului afacerii
- caută să descopere și să direcționeze necesitățile nerelevante și viitoare ale consumatorilor
- se străduiește să înțeleagă posibilul impact al evoluțiilor externe
- caută permanent oportunități
- este familiar cu climatul economic local și global, cu tendințele financiare, politicile guvernamentale și legislație, inclusiv cu influența acestora

Managerul/ directorul care nu a dobândit această competență:

- eșuează în identificarea nevoilor consumatorilor externi și interni
- ignoră progresul extern
- eșuează în recunoașterea oportunităților

Cauzele pentru care competența este ne-dezvoltată:

- Arogant
- Lipsa abilităților de ascultare activă
- Defensiv în momentele în care este criticat
- Prea ocupat cu alte activități
- Lipsa gestionării eficiente a timpului
- Centrat pe sine
- Lipsa încrederii în a gestiona diferite tipologii de clienți

Competența 5 - Capacitatea de a obține rezultate

Definiție:

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

Rațiuni:

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

Managerul/ directorul care a dobândit această competență:

- este motivat de obținerea de rezultate și are un cumul de acțiuni de îndeplinit
- 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 căi de îmbunătățire a rezultatelor
- este energic și decisiv în implementarea nou-lui
- este perseverent și flexibil în depășirea obstacolelor
- are dorința de a reuși și își creează propriul standard de excelență
- actionează pentru a crea oportunități atunci când ceilalți sunt tentați să nu acționeze
- permanent descoperă scopuri noi și elaborează planuri de afaceri, inclusiv adoptă inițiative luând în calcul riscurile
- dă dovadă de tenacitate în impunerea unor scopuri provocatoare

Managerul/ directorul care nu a dobândit această competență:

- este satisfăcut de situația existentă
- deși vede o problemă sau o oportunitate, nu actionează
- demarează o acțiune, dar renunță dacă întâmpină greutăți
- tolerează risipă și ineficiență

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
- Perfecționist

Competența 6 - Capacitatea de a stabili situația actuală

Definiție:

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

Rațiuni:

Problemele complexe, multidimensionale cer analiză de înalt nivel.

Problemele cu aspecte dificile, emoționale cer obiectivitate.

Managerul/ directorul care a dobândit această competență:

- este 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 potențiale obstacole
- își bazează judecata pe aprecieri complete
- apreciază ambele părți ale situației, realist 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
- Trece prea repede la concluzii
- Perfecționist 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