

Managementul Resurselor Umane

Sl.ing.dr.ec. **Monica TION**
tionmonica@yahoo.com

1

Teme abordate in cadrul cursului:

1. **Introducere. Cadrul apariției și dezvoltării MRU**
2. **Definiția MRU. Organizarea activității de MRU in organizatii**
3. **Noi preocupari si provocari in MRU**
4. **Proiectarea structurilor organizaționale. Design organizational**
5. **Procurarea resurselor umane (planificare, recrutare, selectie si integrare)**
6. **Motivarea personalului**
7. **Salarizarea personalului**
8. **Evaluarea resurselor umane**

1. Introducere. Cadrul apariției și dezvoltării MRU

1.1. Funcția de personal

Cuprinde activitățile prin care se asigură resursele umane necesare realizării obiectivelor firmei, precum și utilizarea eficientă a acestora, dezvoltarea competențelor profesionale, soluționarea problemelor salariale și sociale.

Principalele activități

1. *activități de administrare a personalului, adică:*

- recrutarea, selecția și încadrarea salariaților;
- evidența personalului;
- aprecierea și promovarea angajaților;
- salarizarea.

2. *activități de prestări de servicii de către firmă către angajați:*

- pregătirea și perfecționarea profesională;
- asigurarea condițiilor de igienă și protecție a muncii;
- protecția socială.

3. *activități administrative, de secretariat și protocol.*

3

1.2. Schimbarea conținutului funcției de personal

1. Resursele umane, ca obiect al MRU, s-au schimbat în următoarele direcții:

- ☐ personalul este mai bine instruit și educat pentru activitatea pe care o desfășoară;
- ☐ salariații au devenit conștienți de drepturile lor;
- ☐ sistemul informațional este orientat și spre componenta socială, oferind informațiile necesare salariaților în problemele care îi interesează în mod direct;
- ☐ au loc schimbări în sistemele de valori, iar personalul își pune speranțe mult mai mari în activitatea sa profesională și în viață;
- ☐ relațiile umane din cadrul organizațiilor au devenit mai complexe, dificile și greu de transferat;
- ☐ alături de schimbările tehnologice se înregistrează și schimbări sociale, ca de exemplu, democratizarea vieții politice și sociale, apariția unor organizații sociale noi și a unor noi grupuri de presiune.

4

2. Condițiile de muncă și salarizare ale personalului au fost reglementate în plan juridic;
3. Au apărut o serie de noi abordări ale factorului uman din cadrul organizației, ca de exemplu:
 - ❑ considerarea factorului uman ca resursa cea mai importantă a firmei;
 - ❑ au apărut noi tendințe de tratare a oamenilor- conceptul de marketing al resurselor umane;
 - ❑ s-au dezvoltat preocupările pentru selecționarea, instruirea și perfecționarea personalului;
 - ❑ au evoluat științele comportamentale și îndeosebi psihologia și sociologia industrial-organizațională, în special în domeniile referitoare la relațiile dintre indivizi și grupuri din cadrul firmei;
 - ❑ s-a constituit conceptul global de MRU, însușit și aplicat de tot mai mulți manageri generali și de specialiști în resursele umane.
4. Au apărut noi practici în domeniul MRU, bazate pe cultura de organizație.

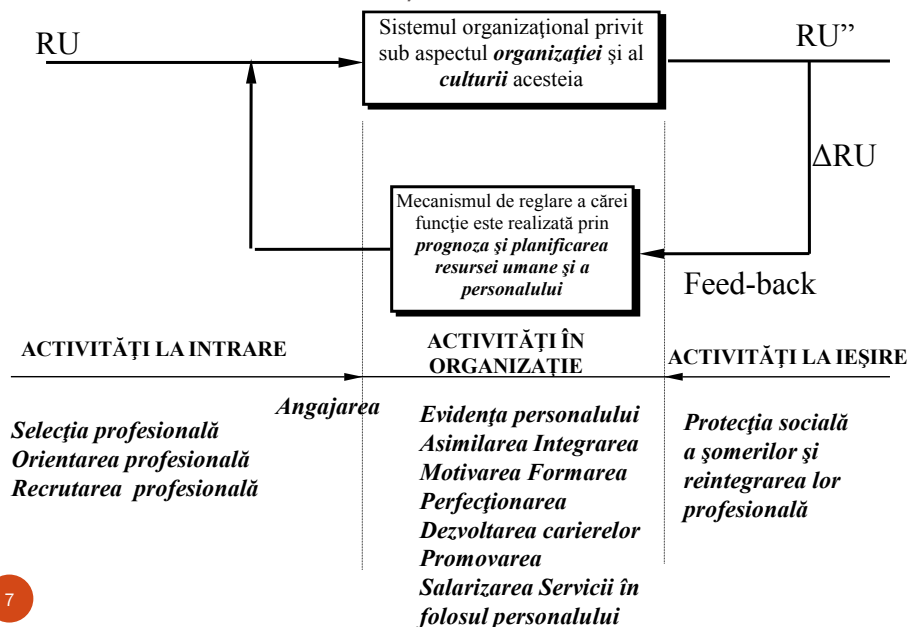
5

Evoluția MRU a cunoscut următoarele tendințe:

- A. Concepția contabilă** – care consideră că *munca este o intrare în organizație* ca și altele, care poate fi coordonată și contabilizată după aceleași principii ca și celelalte resurse. Gestiunea resurselor umane apelează la contabili pentru a trata problemele de bază, care se referă la costuri și plăți.
- B. Concepția juridică** – axată pe managementul relațiilor sociale, pune accent pe *dreptul muncii, securitatea socială, dreptul salariaților și al relațiilor industriale*. Acest mod de abordare a MRU prezintă un dublu interes:
 - impune cadrul de acțiune a MRU;
 - furnizează o structură rațională și eficientă pentru desfășurarea MRU.
- C. Concepția sociologică** – bazată în principal pe *managementul relațiilor umane*, pe definirea și constituirea unei *culturi de organizație* care să asigure funcționarea optimă a organizației.

6

1.3. Sinteza activităților specifice în MRU



7

2. Definiția MRU. Organizarea activitatii de MRU în organizații

2.1. MRU - definiție, esență, obiective

Definițiile MRU se încadrează în cel puțin una din cele patru *perspective*, evidențiate de Beardweel și Holden și anume:

- o expresie a practicii de personal existente;
- o nouă disciplină managerială;
- un model bazat pe resurse;
- un fenomen strategic și internațional.

8

DEFINITII:

- MRU constituie **complexul de activități** orientat către utilizarea eficientă a capitalului uman, în scopul realizării obiectivelor organizației, simultan cu asigurarea condițiilor ce garantează satisfacerea nevoilor angajaților și, implicit, motivarea acestora pentru a fi loiali organizației din care fac parte.
- MRU reprezintă și o **abordare strategică** a posibilităților de atragere, formare, dezvoltare, conducere, utilizare și motivare a principalei resurse prin intermediul căreia organizația își poate asigura atingerea cu succes a scopurilor pe care și le-a propus.
- MRU este definit prin cele *2 componente esențiale*:
 1. **politica de personal;**
 2. **cultura organizației.**

9

1. **Politica de personal** definește liniile directe de abordare a intereselor organizației în scopul atingerii obiectivelor, prin intermediul conducerii și gestionării resurselor umane.
2. **Cultura organizației** constituie sistemul complex de reguli, norme de conduită, conveniențe, valori și criterii de apreciere, considerate ca esențiale și în același timp reprezentative pentru organizație, prin care se definesc direcțiile specifice de acțiune, maniera de atingere a obiectivelor și modul de evaluare a performanțelor.

Cultura organizației sintetizează un model de comportamente, atitudini, credințe și valori care duc la personalizarea acesteia.

Elementele constitutive:

- mulțimea normelor și a criteriilor specifice; scala de valori;
- climatul și comportamentul organizațional; stilul de conducere;
- procedurile specifice de acțiune;
- structura organizației și sistemul de comunicare dintre membrii acesteia.

10

Obiective fundamentale ale MRU:

- **Integrarea strategică** a MRU în contextul planificării strategice de ansamblu a organizației, în concordanță cu politica de firmă și cultura organizațională specifică;
- **Sporirea flexibilității organizației** prin intermediul elaborării și dezvoltării unei structuri organizatorice, receptivă la schimbări;
- **Stimularea loialității** angajaților față de organizație și de obiectivele acesteia, prin motivarea adecvată a personalului;
- **Garantarea calității întregii activități** a organizației, prin implementarea conceptului de “Management al Calității Totale” (T.Q.M.).

11

Obiective MRU corelate cu managementul strategic al organizației:

Obiectivul general al MRU este acela de a genera cunoștințele necesare și de a valorifica experiența în domeniu, în vederea asigurării unui nivel optim de performanță organizațională, pe baza utilizării unei metodologii și a unui instrumentar adecvate.

Obiectivele strategice, pe termen mediu și lung, vizează organizarea și planificarea resurselor umane.

Obiectivele operaționale, de natură tehnică și administrativă, privesc conducerea curentă a entităților organizaționale.

12

Politicile specifice domeniului MRU reprezintă ansamblul regulilor de bază și al atitudinilor față de RU, pe baza cărora se adoptă deciziile în cadrul firmei.

Politicile sunt supuse unui set complex de **cerințe**, dintre care sunt de menționat:

- integrarea MRU în managementul general al firmei / întreprinderii;
- obținerea adeziunii întregului personal;
- acționarea la toate nivelurile;
- asigurarea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat;
- recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante;
- stimularea, la fiecare angajat, a dorinței de îmbunătățire continuă a propriei activități;
- antrenarea în procesul decizional a celor care dovedesc competență profesională.

13

Preocupări principale în MRU:

- Atragerea, selectarea, formarea, dezvoltarea și motivarea personalului necesar organizației;
- Crearea condițiilor necesare utilizării la parametrii maximi a pregătirii profesionale, experienței, abilităților, talentelor și inițiativelor fiecărui angajat;
- Identificarea și definirea cerințelor individuale ale angajaților, în scopul creării condițiilor de afirmare personală și profesională a acestora;
- Asigurarea unei atmosfere de conlucrare, favorabilă dezvoltării relațiilor interpersonale și interprofesionale;
- Dezvoltarea unei culturi organizationale care, prin elaborarea de norme, valori, criterii de apreciere, stiluri, metode și tehnici de conducerea, să stimuleze loialitatea angajaților și disponibilitatea acestora pentru performanța, calitate și competiție;
- Promovarea și onorarea responsabilităților de natură socială și legală ce revin organizației, prin care să garanteze angajaților șanse egale de afirmare și condiții de muncă cu grad înalt de siguranță.

14

2.2. Organizarea activității de MRU în organizații

Interesați de metodele, tehnicile și procedurile de MRU sunt: managerii de la toate nivelurile ierarhice și specialiștii departamentului de RU.

Responsabilii cu RU au o gamă de atribuții specifice:

- recrutarea și angajarea personalului potrivit cerințelor și criteriilor de competență predefinite;
- elaborarea programelor de calificare și perfecționare, în concordanță cu obiectivele firmei;
- elaborarea pachetului salarial, bazate pe evaluarea performanțelor;
- elaborarea sistemelor de stimulare conexe celui salarial, în corelare cu opțiunile și orizontul de așteptare al salariaților;
- integrarea rapidă a noilor angajați;
- elaborarea programelor de carieră pentru managerii firmei și pentru persoanele care prezintă aptitudini manageriale.

15

Profilul *specialistului în RU* impune un model formativ aparte, în care alături de o **educație generală consistentă** - este necesară **asimilarea de cunoștințe** în domeniul afacerilor, al comportamentului uman și al legislației specifice.

În plus, pe lângă cunoștințele manageriale, responsabilul cu RU trebuie să aibă o serie de **calități personale**, de a căror valorificare depinde reușita sa în profesie și a organizației, în general, dintre care menționăm: *perseverența, răbdarea, înțelegerea față de opiniile celorlalți, capacitatea de a depune efort, apropierea față de oameni și problemele lor, spiritul de lucru în echipă, loialitate, aptitudini de negociator și nu în ultimul rând, simțul umorului, dar și entuziasm* pentru munca pe care o desfășoară.

16

Realizarea subsistemului de RU la noile cerințe ale organizației presupune parcurgerea următoarelor *etape*:

1. concepția de bază;
2. proiectarea dimensiunilor esențiale;
3. construirea subsistemului;
4. optimizarea;
5. întreținerea;
6. dezvoltarea.

Principalele *domenii de activitate* ale departamentului de resurse umane:

- elaborarea coordonatelor de *planificare strategică și a politicilor de personal*;
- asigurarea și completarea cu personal a companiei;
- evaluarea performanțelor și motivarea complexă a salariaților prin pachete salariale și stimulente conexe;
- întreținerea și protejarea potențialului de resurse umane, prin acțiuni formative, managementul carierei, sisteme de securizare a muncii, relația cu sindicatele ș.a.

17

3. Noi preocupari si provocari in MRU

3.1 Managementul grupurilor de lucru

3.2 Managementul comunicării

3.3 Managementul conflictelor

3.4 Managementul stresului

3.5 Inteligența emoțională

18

3.1. Managementul grupurilor de lucru



MUNCA ÎN ECHIPĂ - element esențial al organizării flexibile, componentă a managementului modern.

PRINCIPII ale muncii în echipă:

1. Elaborarea unei rețele de comunicare adecvată și asigurarea accesului la informație a fiecărui angajat;
2. Promovarea cooperării și încrederii reciproce;
3. Accentuarea rolului muncii în echipă ca esență a valorii organizației;
4. Evitarea unei conduceri autocrate ce conduce la reducerea capacității grupului de a se adapta la schimbări;
5. Încurajarea participării tuturor membrilor echipei la procesele decizionale;
6. Stimularea creativității și inițiativei personale;
7. Asigurarea liberei circulații a membrilor în cadrul grupului și în exteriorul acestuia deoarece, relațiile informale sunt la fel de importante ca și cele formale, la asigurarea succesului activității organizației;
8. Definirea clară a obiectivelor echipei în context organizațional.

19



La nivelul echipei de lucru este recomandată respectarea următoarelor **RECOMANDĂRI**:

- asigurarea unei atmosfere de lucru confortabile, colegiale, informale;
- crearea unui cadru propice schimbului de idei și opinii;
- încurajarea creativității;
- stimularea competiției;
- rezolvarea conflictelor pe cale amiabilă;
- adoptarea deciziilor să se faca pe cât posibil prin consens și nu prin vot;
- leader-ul echipei să pună accentul cu precădere pe direcționarea activității și mai puțin pe controlul riguros.

20

Succesul echipei = calitățile personale și compatibilitatea între membrii

- **Conlucrarea** este un obiectiv lăudabil, dar rareori se ating nivelurile optime de cooperare și productivitate. Construirea unei echipe, prin **consolidarea spiritului de echipă**, reprezintă o artă care face să dispară diferențele de stil, personalitate și alte potențiale arii conflictuale. Chiar dacă în cadrul echipei există o perfectă concordanță, s-ar putea ca aceasta să nu-și poată atinge obiectivele.
- **Construirea unei echipe de succes** colectează informații despre membrii echipei, aceasta presupune **o analiză a datelor și prezintă un raport complex** ce conține **date despre liderul echipei și membrii acesteia** care ar putea îmbunătăți echilibrul, eficiența și performanța în cadrul echipei, mărinnd astfel șansele de reușită.
- Programele de Team Building vor fi mai eficiente, activitățile din cadrul lor fiind special dedicate aspectelor critice ale echipei și corectării lor.

21

- Analiza echipei măsoară cei **12 factori comportamentali** esențiali care stimulează spiritul de echipă. Raportul conține analiza caracteristicilor fiecărui membru al echipei în următoarele domenii:

Control	Răbdare	Sociabilitate	Abilități analitice
Autocontrol	Orientare spre rezultate	Precizie	Emotivitate
Ambiție	Spirit de echipă	Expectanță favorabilă	Orientare spre calitate

Folosirea **analizei echipei** în vederea consolidării spiritului de echipă reprezintă o metodă sigură de atingere a obiectivelor organizației.

O echipă eficientă poate ajuta la realizarea obiectivelor, la reducerea costurilor, stimularea productivității, întrunirea standardelor impuse de controlul calității, soluționarea problemelor și a altor aspecte întâlnite în organizație.

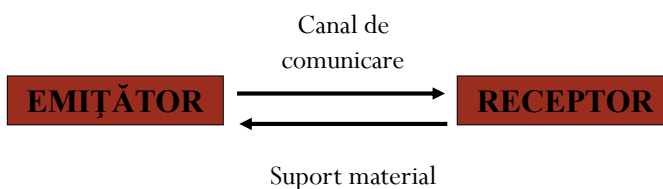
22

3.2. Managementul comunicării

COMUNICAREA = procesul biunivoc în care 2 sau mai multe persoane/grupuri - ce devin alternativ receptor și emițător - stabilesc contacte prin intermediul cărora fac schimb de idei, gânduri, mesaje, în scopul de a se informa reciproc, de a se pune de acord asupra unei anumite probleme sau de a-și corela acțiunile.

Procesul comunicării este focalizat pe:

Creația → Transmiterea → Interpretarea → Utilizarea
Informațiilor



23

INTERPRETAREA = faza critică a procesului comunicării, pt. că informația transmisă riscă să capete o semnificație diferită pt **R**, față de cea dorită de **E**. **E** și **R** trăiesc în sisteme de referință diferite sau există factori perturbatori între **E** și **R**.

Observații:

1. În organizații economice importanța și calitatea comunicării consta în necesitatea de a corela și de a coordona acțiunile angajaților pt. asigurarea funcționării optime a unităților operaționale;
2. Fiecare individ trebuie să-și desfășoare activitatea în concordanță cu activitatea celorlalți angajați și cu politica de ansamblu a organizației;
3. La nivelul fiecărei organizații se impune elaborarea unor programe de optimizare a comunicării ce pot include: consultații și dezbateri de grup; cercuri de calitate și creativitate; grupuri de acțiune etc.

PROBLEME ESENȚIALE:

1. Angajații NU sunt conștienți sau conșiși de **necesitatea comunicării**;
2. Angajații NU știu **ce** să comunice;
3. Angajații NU știu **cum** să comunice;
4. Angajații NU au acces la mijloacele de comunicare.

24

CAUZELE disfuncțiilor de comunicare:

- Dorința de a recepționa doar informațiile care nu contravin mentalității R sau care nu intră în conflict cu o situație deja existentă;
- Incapacitatea de a recepta informații diferite de cele dorite;
- Prejudecăți manifestate de E;
- Distorsionarea intenționată, de către anumite grupuri de influență, a informațiilor transmise;
- Utilizarea unor cuvinte ce pot avea înțelesuri diferite pentru diferiți interlocutori;
- Erori de interpretare a semnificațiilor unor mesaje non-verbale (limbajul trupului);
- Greșeli de interpretare datorate stărilor emoționale ale E și/sau R;
- Distorsionări datorate unor factori externi ce interferează cu transmisia informației.

25

CĂI DE CONTRACARARE a disfuncțiilor de comunicare:

1. Utilizarea comunicării directe, fără intermediari;
2. Utilizarea unui limbaj simplu, direct, adecvat atât problemei, cât și interlocutorului sau interlocutorilor;
3. Folosirea feed-back-ului în comunicare în scopul controlării percepției corecte de către R a informației transmise;
4. Dimensionarea adecvată a rețelei de comunicații în raport cu necesitățile și cerințele organizației.



26



3.3. Managementul conflictelor

CONFLICTUL = o stare de dezacord, de neînțelegere sau de antagonism, datorat unor contradicții de idei, interese sau sentimente.

Analiza situațiilor conflictuale a condus la identificarea a **3 tipuri de corelații fundamentale** privind apariția - evoluția - aplanarea conflictelor:

1. Conflictul este inevitabil, iar aplanarea sa prin consensul părților implicate este imposibilă;
2. Conflictul este inevitabil, dar încheierea unui acord între părți este posibilă;
3. Conflictul este evitabil, dar realizarea unor înțelegeri între părți nu este posibilă.

27

A. COEXISTENȚA PAȘNICĂ - constituie o abordare cu caracter preventiv, corespunzătoare unei viziuni idealiste de evitare a conflictelor, rar întâlnită în practică. Pune accent atât pe optimizarea sistemului de comunicații, cât și pe libertatea de mișcare a angajaților, fiind încurajată conlucrarea dintre angajați și/sau grupuri.

B. COMPROMISUL - este utilizat când conflictul nu a putut fi aplanat în alte moduri, pt. că nu există un răspuns categoric în soluționarea stării conflictuale, neputându-se califica drept corectă sau incorectă, justă sau injustă nici una dintre opiniile susținute de părțile aflate în conflict. Prin negocieri și acorduri, este recomandată micșorarea diferențelor de opinie. Părțile implicate își fac reciproc concesii care duc la aplanarea conflictului;

28

C. REZOLVAREA PROBLEMELOR - conflictul este aplanat prin identificarea și soluționarea corectă și promptă a cauzelor care l-au provocat. Este maniera cea mai eficientă de abordare. Analiza problemelor și alocarea responsabilităților legate de modul de aplicare și operare a hotărârilor adoptate, cu participarea tuturor părților este modul de lucru. Soluționarea problemelor se realizează prin intermediul unor forme deschise de confruntare.

Succesul este condiționat de următoarele aspecte:

- existența echilibrului de putere între părțile aflate în conflict;
- disponibilitatea părților de a comunica, a conlucra și de a face concesii;
- interesul părților în soluționarea conflictului;
- existența unui climat relaxat, favorabil colaborării între părți.

29

3.4. Managementul stresului

STRESUL = dezechilibru dintre **posibilități** și deziderate, **capacități** și cerințe, **dorințe** și realitate.



Observație:

Stresul se poate manifesta fie ca urmare a lipsei de corelație, conștientizată prea târziu, între disponibilități și resursele reclamate de scopurile propuse, fie ca urmare a unor factori perturbatori, determinanți pt. o schimbare propusă sau derivați din aceasta.

CONSECINȚELE apariției unui asemenea dezechilibru în funcție de amploarea sa și de persoana afectată se manifestă sub forma unor **schimbări de ordin psihologic și/sau fiziologic, conducând la reacții anormale, emoții puternice, panică, anxietate, stări de inhibiție sau surescitare ajungând chiar la dereglări ireversibile de metabolism.**

30

Principalele SURSE și FACTORI de stres:

A. SERVICIUL (locul de muncă) prin:

1. Condițiile generale impuse sau generate de activitatea de ansamblu a organizației:

- consecințele birocrăției;
- schimbări organizatorice;
- creșterea cerințelor globale de performanță;
- incertitudinea privind siguranța serviciului;

2. Activitatea propriu-zisă:

- incompatibilitatea angajatului cu natura activității desfășurate;
- mărimea efortului depus în procesul de muncă;
- gradul de pericolozitate (risc) al muncii;
- nerecunoașterea constată și intenționată a meritelor de către superiorii ierarhici;
- gradul de responsabilitate asumat prin deciziile adoptate;
- presiunea timpului în onorarea sarcinilor de serviciu;

31

3. Relațiile profesionale interpersonale:

- raporturi tensionate cu superiorii;
- relații încordate cu ceilalți colegi;
- lipsa de încredere și considerație a subordonaților.

B. FAMILIA prin:

- relații tensionate cu rudele;
- dezacorduri familiale;
- insatisfacții sau nereușite de natură casnică;
- accidente și boli;
- relații conflictuale cu vecinii sau prietenii;

C. MEDIUL prin:

- crize economice;
- decizii politice care contravin propriilor interese;
- dezastre ecologice;
- calamități naturale;

32

D. EU-ul (propria persoană) prin:

- părerea negativă (pesimistă) despre viață, prin frica de a fi ridicol, incompetent, lipsit de șansă;
- părerea negativă despre sine, prin teama de a manifesta lipsă de abilitate în comunicare;
- nesiguranța în procesul luării deciziilor;
- incapacitatea de a identifica și a formula clar obiectivele personale;
- conștientizarea ulterioară a unei auto-aprecieri exagerate.

Observație: $A + B + C = \text{FACTORI EXTERNI DE STRES}$
 $D = \text{FACTORI INTERNI DE STRES}$

Pt. asigurarea unei eficiențe sporite în managementul stresului s-au elaborat măsuri (strategii) pentru individ și pentru organizații.

33

STRATEGII LA NIVELUL FIECĂRUI INDIVID:

- îmbunătățirea autocontrolului emoțional și comportamental;
- redefinirea priorităților, a criteriilor de evaluare și a scării de valori personale, în funcție de condițiile de mediu și de necesitățile individuale reale;
- reconsiderarea obiectivelor personale, a dezideratelor, etapizarea și temporizarea acestora în raport cu propriul potențial reevaluat;
- elaborarea unui program de îmbunătățire a rezistenței fizice și psihice la factori de stres prin creșterea preocupărilor față de propria sănătate;
- ameliorarea manierei de abordare a problemelor și a modului de soluționare a acestora;
- analiza și modificarea concepției și comportamentului manifestate în raporturile avute cu celelalte persoane;
- elaborarea unui program de adaptare conștientă și controlată la schimbări;
- solicitarea ajutorului altor persoane ori de câte ori este necesar.

34

LA NIVEL DE ORGANIZAȚIE, STRATEGIILE IN MANAGEMENTUL STRESULUI PRESUPUN:

- proiectarea rațională a posturilor, definirea clară a responsabilităților și acordarea unui grad sporit de autonomie în realizarea sarcinilor de serviciu;
- evaluarea performanțelor fiecărui angajat pe baza unui program bine precizat și general valabil;
- elaborarea unui program de dezvoltare și de promovare profesională, în concordanță cu capacitățile angajaților;
- crearea condițiilor de dialog pe probleme profesionale și personale între angajați și specialiștii din compartimentul de MRU al firmei;
- motivarea angajaților ce manifestă disponibilitate pentru efort și performanță, în vederea încurajării loialității acestora față de organizație.

35

3.5. Inteligența emoțională

Def. Inteligența emoțională reprezintă capacitatea de a alege în mod conștient gândurile, emoțiile și acțiunile care ne permit să obținem rezultate optime în relația cu noi înșine și cu ceilalți. (Daniel Goleman)

Inteligența emoțională definește un set de **abilități ce sunt diferite**, dar **complementare**, abilităților logice și cognitive măsurate de coeficientul de inteligență (IQ) .

Spre deosebire de acestea din urmă, abilitățile din inteligența emoțională:

- pot fi învățate și dezvoltate întreaga viață
- reprezintă un sistem integrat, ce poate fi regăsit la nivel individual, de grup și de organizație
- au efect imediat de optimizare a comunicării, cooperării și eficienței la toate aceste niveluri.

36

Structura competentelor emotionale (I)

- **DE ORDIN PERSONAL** (determina felul in care ne situam si reactionam fata de noi insine)
 1. **Constiinta de sine**- cunoasterea propriilor stari interioare, preferinte, resurse si intuitii.
 - *Perceptia propriei vietii afective*: recunoasterea propriilor emotii, sentimente.
 - *Autoaprecierea corecta*: cunoasterea propriilor forte si slabiciuni.
 - *Increderea in sine*: un puternic simt al valorii personale.
 2. **Stapanirea de sine**- controlul asupra starilor interioare, impulsurilor si resurselor
 - *Autocontrolul*: tinerea sub control a emotiilor si impulsurilor.
 - *Onestitatea sau credibilitatea* (a inspira incredere)
 - *Constiinciozitatea*: asumarea raspunderii pt prestatile personale.
 - *Adaptabilitatea*: flexibilitatea in fata schimbarilor.
 - *Spiritul inovator*: a fi deschis fata de noi idei, noi abordari si noi informatii

37

Structura competentelor emotionale (II)

3. **Motivatia**- tendintele emotionale care ghideaza indeplinirea telurilor propuse
 - *Dorinta de a reusi*: straduinta de a progresa sau de a atinge nivelul excelentei.
 - *Implicarea*: aliniera la obiective comune ale grupului sau ale organizatiei.
 - *Initiativa*: disponibilitatea de a actiona ori de cate ori se ivede o oportunitate.
 - *Optimismul*: perseverenta in urmarirea obiectivelor propuse, in ciuda obstacolelor sau nereusitelor.

38

Structura competentelor emotionale (III)

- **DE ORDIN SOCIAL** (determina calitatea relatiilor noastre cu ceilalti)
 1. **Empatia**- perceperea sentimentelor, nevoilor si preocuparea celorlalti.
 - *A-i intelege pe ceilalti si felul lor de a privi lucrurile*: a simti sentimentele celorlalti si a participa afectiv la preocuparile sau ingrijorarile lor.
 - *A-i ajuta pe ceilalti sa evolueze*: a percepe posibilitatile de progres ale altora si a-I ajuta sa-si dezvolte talentele.
 - *Simtul de orientare in serviciu*: a anticipa, a identifica si a implini cerintele clientilor.
 - *A sti sa valorifici diversitatea etnica si rasiala*: a cultiva oportunitati prin intermediul oamenilor de diverse origini.
 - *Discernamantul politic*: a percepe curente emotionale si relatiile de putere.

39

Structura competentelor emotionale (IV)

2. **Sociabilitatea**- aptitudinea de a induce celorlalti reactiile dorite
 - *Exercitarea influentei*: folosirea unor tactici eficiente de persuasiune.
 - *Comunicarea*: a asculta cu receptivitate si a transmite mesaje convingatoare.
 - *Aplanarea conflictelor*: a negocia si a rezolva divergentele.
 - *Arta conducerii*: a inspira si conduce indivizi si grupuri.
 - *Catalizarea schimbarilor*: a initia sau a gestiona schimbarile care intervin.
 - *Crearea de legaturi*: a crea si a intretine relatii avantajoase.
 - *Colaborarea si cooperarea*: a conlucra cu ceilalti in indeplinirea de scopuri comune.
 - *Munca in echipa*: crearea unei sinergii de grup in vederea obiectivelor colective.

40