



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ORPOSDRU
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (POSDRU) 2007-2013

Numărul de referință al programului (CCI): 2007RO051PO001

Ministerul Muncii / Autoritatea de Management POSDRU / Organismul Intermediar Regional (OIR) – POSDRU NordEst, Piatra Neamț

AXA PRIORITARĂ 3 „Creșterea adaptabilității lucrătorilor și a întreprinderilor”

DOMENIUL MAJOR DE INTERVENȚIE 3.1 „Promovarea culturii antreprenoriale”

Proiect: Cooperare Regională pentru Exceelență Antreprenorială (CREA)

ID: 3858

Nr. contract CREA: POSDRU/9/3.1/S/8

Perioadă de implementare: 01.12.2008 – 30.11.2011

BENEFICIAR: UNIVERSITATEA „PETRE ANDREI” DIN IAȘI

MODELUL ANALIZEI NEVOILOR DE INSTRUIRE PENTRU MANAGER GENERAL - 12 studii de caz

La baza performanței unei afaceri stă perfecționarea în permanență a competențelor angajaților prin training de specialitate. Conform unui principiu încetățenit în țările cu economie puternic dezvoltată, o organizație va realiza o mai bună performanță și profitabilitate dacă va avea angajați mai bine pregătiți și mai bine motivați. O forță de muncă înalt calificată reprezintă o plus-valoare pentru o companie și nu trebuie privită neapărat ca un cost.

Una din aplicațiile practice ale trainingului **Pregătirea furnizorilor de formare profesională locali**, derulat în cadrul proiectului „Cooperare Regională pentru Exceelență Antreprenorială (CREA), a fost completarea unui **model de analiză a nevoilor de instruire pentru poziția de manager general**. Mai jos sunt prezentate 12 studii de caz, realizate de cursanții din anul II de implementare al proiectului CREA, în cele șase județe ale Regiunii de Nord – Est (Bacău, Botoșani, Iași, Vaslui, Suceava, Neamț).

Prin model, sunt selectate cinci competențe esențiale pentru această poziție, iar la fiecare competență se identifică o serie de comportamente cheie. Pentru fiecare comportament esențial se specifică un grad de evaluare, de la A la C, unde A = foarte important, B = important, C = fără importanță, și un punctaj al nivelului competențelor, de la 1 la 6, în care 1 = scăzut, iar 6 = ridicat. Un astfel de model se poate completa pentru diferite poziții ocupate de angajați, cu condiția să se identifice competențele esențiale precum și comportamentele cheie ale fiecărei fișe de post. Scorurile cele mai scăzute ale comportamentelor cheie pentru competențele esențiale evaluate ca fiind ”foarte importante”, sau ”importante” semnalează o nevoie de instruire, pe un anumit modul.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, **F:** 0232.214.779, **E:** office@esfcrea.ro, **W:** www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

JUDEȚUL BACĂU

EXEMPLUL I

Competențele esențiale	Rang A - B - C	Nivelul competențelor					Ridicat 6
		Scazut 1	2	3	4	5	

1. Scop și perspectivă

Comportamente esențiale						
1) Înțelege mecanismele de piață, sensul strategic al afacerii, și realizează conexiune între țelul său și aceste aspecte	A					X
2) Realizează că plasarea clientului în centrul atenției este cheia succesului în afaceri și lucrează cu grupul sau și cu alte echipe pentru a îndeplini acest țel	A					X
3) Echilibrează aspectele operaționale ale poziției sale cu munca pentru realizarea scopurilor pe termen mediu și lung și cu abordarea chestiunilor strategice	A					X
4) Se concentrează asupra rezultatelor prin traducerea directivelor regionale privind orientarea și poziționarea corporației cu efectele măsurabile raportate în timp	B				X	
5) Abilitatea de a strânge fonduri pentru diverse sfere de influență și de a adopta măsuri de control pentru a garanta utilizarea lor corespunzătoare	A					X
6) Gestionează și elaborează materialul informativ și redactează rapoarte privind performanțele constatate; furnizează KPI-uri (Key Performance Indicator - Indicator cheie de performanță) când este nevoie	B				X	
7) Înțelege procesele companiei de recrutare, angajare, creștere și evaluare a personalului	B				X	
8) Vede responsabilitățile propriiei regiuni în contextul interdependențelor dintre departamentele afacerii, de exemplu, Vânzari, Administratie, etc.	A			X		

2. Conducerea și dezvoltarea persoanelor a oamenilor

Comportamente esențiale						
1) Realizează un echilibru al implicării echipei în luarea deciziilor și stabilește direcția prin afișarea unei game de comportamente de conducere	A		X			
2) Elaborează tipare de muncă care sprijină evoluția membrilor echipei și le						

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GIRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

aduce maximum de beneficii	B			X			
3) Analizează randamentul, stabilește directive și tratează neajunsurile într-o manieră fermă și precisă	A				X		
4) Își asumă rolul activ de antrenor și caută oportunități de învățare/dezvoltare pentru membrii echipei	C		X				
5) Încurajează membrii echipei să ia inițiativă, încuviințând parametrii stabiliți în luarea deciziilor individuale	A				X		

3. Conducerea colectivului

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Utilizează eficient resursele colective pentru dezvoltarea afacerii și maximalizarea oportunităților	A					X	
2) Împărtășește ideile de dezvoltare a eficacității colective	B		X				
3) Promovează comunicarea deschisă și participarea activă în cadrul departamentului regional și al întregii afaceri	A		X				
4) Lucrează în particular cu membrii colectivului pentru a se adresa motivației și scopurilor personale	B		X				

4. Planificarea și Analiza

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Elaborează și aprobă obiective precis formulate pentru individ, colectiv și companie	A					X	
2) Implementează planuri de acțiune concise care enumeră sarcinile cronologic și distribuie responsabilitățile pentru atingerea obiectivelor	B				X		
3) Cunoaște mecanisme de apreciere a performanței și progresului unui plan și le poate transpune în proceduri de raportare viabile	B				X		
4) Reacționează față de deficitul de performanță prin analizarea problemei și, prin întrebuițarea resurselor disponibile, generează soluții	B				X		
5) Realizează un echilibru între planuri și situația din lumea reală (plină de evenimente neașteptate) și restabilește prioritățile în conformitate cu noua situație	A					X	

5. Comunicarea și autoritatea

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Comunică deschis și sigur pe sine cu membrii colectivului, colegii,			X				

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ORPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

clienții și partenerii de afaceri	A						
2) Alocă timp pentru a înțelege poziția și interesele celorlalți membri ai colectivului, colegilor și clienților	C			X			
3) Tratează situațiile conflictuale fără reacții dure. Stabilește în mod obiectiv o platformă comună și lucrează constructiv la găsirea unor soluții	B				X		
4) Negociază echilibrat în timpul întâlnirilor de afaceri astfel încât să obțină rezultate bune	A					X	

6. Conducerea și gestionarea schimbării

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Interpretează și induce schimbarea în concordanță cu direcția strategică, modificarea circumstanțelor sau schimbări economice	A						X
2) Induce sistematic schimbarea prin dezvoltarea și implementarea planurilor de acțiune și a mecanismelor de control și evaluare	A					X	
3) Estimează impactul schimbării la oameni și se asigură că aceștia primesc explicații raționale și le sunt ascultate și recunoscute grijile	B			X			
4) Angrenează și conduce echipa în implementarea schimbărilor pentru a garanta cele mai bune rezultate și angajamentul total	B					X	
5) Este proactiv în provocarea schimbării în propriul departament când este necesar și propune schimbări și în alte departamente ale afacerii unde au fost identificate oportunități de îmbunătățire a performanței	A					X	

Din această analiză, rezultă că scorurile cele mai scăzute pentru competențe esențiale de tip A (foarte important) și B (important) s-au înregistrat pentru: identificarea responsabilităților în contextul interdependențelor dintre departamentele afacerii, capacitatea de echilibrare a implicării echipei în luarea deciziilor, comunicare deschisă și participare activă la nivelul întregii afaceri, comunicare cu membrii colectivului, colegi, clienți, conceperea de tipare de muncă pentru aprecierea evoluției membrilor echipei, împărtășirea ideilor de dezvoltare a eficacității colective, capacitatea de estimare a impactului schimbărilor la oameni. Realizarea unui modul de training care să crească punctajul acestor comportamente esențiale trebuie să țină cont de elementele critice identificate prin realizarea acestei analize a nevoilor de instruire.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

EXEMPLUL 2

Competențele esențiale	Rang A - B - C	Nivelul competentelor					Ridicat
		Scazut					
		1	2	3	4	5	

1. Scop și perspectivă

Comportamente esențiale							
1) Înțelege mecanismele de piață, sensul strategic al afacerii, și realizează conexiune între țelul său și aceste aspecte	B			X			
2) Realizeaza că plasarea clientului în centrul atenției este cheia succesului în afaceri și lucrează cu grupul sau și cu alte echipe pentru a îndeplini acest țel	B					X	
3) Echilibrează aspectele operaționale ale poziției sale cu munca pentru realizarea scopurilor pe termen mediu și lung și cu abordarea chestiunilor strategice	C		X				
4) Se concentrează asupra rezultatelor prin traducerea directivelor regionale privind orientarea și poziționarea corporației cu efectele măsurabile raportate în timp	C		X				
5) Abilitatea de a strânge fonduri pentru diverse sfere de influență și de a adopta măsuri de control pentru a garanta utilizarea lor corespunzătoare	B					X	
6) Gestionează și elaborează materialul informativ și redactează rapoarte privind performanțele constatate; furnizeaza KPI-uri (Key Performance Indicator - Indicator cheie de performanță) când este nevoie	B					X	
7) Înțelege procesele companiei de recrutare, angajare, creștere și evaluare a personalului	A					X	
8) Vede responsabilitățile propriei regiuni în contextul interdependențelor dintre departamentele afacerii, de exemplu, Vânzari, Administratie, etc.	C			X			

2. Conducerea și dezvoltarea personală a oamenilor

Comportamente esențiale							
1) Realizează un echilibru al implicării echipei în luarea deciziilor și stabilește direcția prin afișarea unei game de comportamente de conducere	C			X			
2) Elaborează tipare de muncă care sprijină evoluția membrilor echipei și le aduce maximum de beneficii	C			X			

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ORPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

3) Analizează randamentul, stabilește directive și tratează neajunsurile într-o manieră fermă și precisă	B		X				
4) Își asumă rolul activ de antrenor și caută oportunități de învățare/dezvoltare pentru membrii echipei	A					X	
5) Încurajează membrii echipei să ia inițiativă, încuviințând parametrii stabiliți în luarea deciziilor individuale	B				X		

3. Conducerea colectivului

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Utilizează eficient resursele colective pentru dezvoltarea afacerii și maximalizarea oportunităților	B		X				
2) Împărtășește ideile de dezvoltare a eficacității colective	A			X			
3) Promovează comunicarea deschisă și participarea activă în cadrul departamentului regional și al întregii afaceri	A					X	
4) Lucrează în particular cu membrii colectivului pentru a se adresa motivației și scopurilor personale	B	X					

4. Planificarea și Analiza

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Elaborează și aprobă obiective precis formulate pentru individ, colectiv și companie	B			X			
2) Implementează planuri de acțiune concise care enumeră sarcinile cronologic și distribuie responsabilitățile pentru atingerea obiectivelor	A			X			
3) Cunoaște mecanisme de apreciere a performanței și progresului unui plan și le poate transpune în proceduri de raportare viabile	B				X		
4) Reacționează față de deficitul de performanță prin analizarea problemei și, prin întrebarea resurselor disponibile, generează soluții	B		X				
5) Realizează un echilibru între planuri și situația din lumea reală (plină de evenimente neașteptate) și restabilește prioritățile în conformitate cu noua situație	C			X			

5. Comunicarea și autoritatea

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Comunică deschis și sigur pe sine cu membrii colectivului, colegii, clienții și partenerii de afaceri	B					X	
2) Alocă timp pentru a înțelege poziția și interesele celorlalți membri ai	C				X		

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GIRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

colectivului, colegilor și clienților							
3) Tratează situațiile conflictuale fără reacții dure. Stabilește în mod obiectiv o platformă comună și lucrează constructiv la găsirea unor soluții	B			X			
4) Negociază echilibrat în timpul întâlnirilor de afaceri astfel încât să obțină rezultate bune	B				X		

6. Conducerea și gestionarea schimbării

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Interpretează și induce schimbarea în concordanță cu direcția strategică, modificarea circumstanțelor sau schimbări economice	B	X					
2) Induce sistematic schimbarea prin dezvoltarea și implementarea planurilor de acțiune și a mecanismelor de control și evaluare	A		X				
3) Estimează impactul schimbării la oameni și se asigură că aceștia primesc explicații raționale și le sunt ascultate și recunoscute grijele	B		X				
4) Angrenează și conduce echipa în implementarea schimbărilor pentru a garanta cele mai bune rezultate și angajamentul total	C			X			
5) Este proactiv în provocarea schimbării în propriul departament când este necesar și propune schimbări și în alte departamente ale afacerii unde au fost identificate oportunități de îmbunătățire a performanței	B			X			

Această analiză evidențiază scoruri preponderent scăzute pentru comportamente esențiale cotate ca ”importante” (B) în ceea ce privește înțelegerea mecanismului de piață, a sensului strategic al afacerii, capacitatea de analiză a randamentului, stabilirea directivelor și tratarea dificultăților, capacitatea de utilizare eficientă a resurselor colective pentru dezvoltarea afacerilor, capacitatea de lucru cu membrii colectivului, elaborarea de obiective precis formulate pentru individ, colectiv și companie, capacitatea de reacție față de deficitul de performanță prin analiza problemei și prin întrebuițarea resurselor disponibile, capacitate de aplanare a situațiilor conflictuale și posibilitatea de identificare de soluții viabile, capacitatea de inducere a schimbărilor în conformitate cu direcția strategică sau schimbările economice. Din categoria comportamentelor esențiale cotate ca fiind ”foarte importante” (A), în acest exemplu sunt cotate cu punctaje scăzute, doar trei: capacitatea de diseminare a ideilor de dezvoltare a eficacității colective, capacitatea de implementare a planurilor de acțiune precis formulate pentru individ, colectiv și companie, capacitatea de inducere a schimbării prin dezvoltarea și implementarea planurilor de acțiune și a mecanismelor de control și evaluare.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GIRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

JUDEȚUL BOTOȘANI

EXEMPLUL 1

Competențele esențiale	Rang A - B - C	Scazut	Nivelul competențelor				Ridicat
		1	2	3	4	5	6

1. Scop și perspectivă

Comportamente esențiale	Rang	1	2	3	4	5	6
1) Înțelege mecanismele de piață, sensul strategic al afacerii, și realizează conexiune între țelul său și aceste aspecte	C				X		
2) Realizează că plasarea clientului în centrul atenției este cheia succesului în afaceri și lucrează cu grupul sau și cu alte echipe pentru a îndeplini acest țel	C				X		
3) Echilibrează aspectele operaționale ale poziției sale cu munca pentru realizarea scopurilor pe termen mediu și lung și cu abordarea chestiunilor strategice	C			X			
4) Se concentrează asupra rezultatelor prin traducerea directivelor regionale privind orientarea și poziționarea corporației cu efectele măsurabile raportate în timp	B			X			
5) Abilitatea de a strânge fonduri pentru diverse sfere de influență și de a adopta măsuri de control pentru a garanta utilizarea lor corespunzătoare	A		X				
6) Gestionează și elaborează materialul informativ și redactează rapoarte privind performanțele constatate; furnizează KPI-uri (Key Performance Indicator - Indicator cheie de performanță) când este nevoie	B			X			
7) Înțelege procesele companiei de recrutare, angajare, creștere și evaluare a personalului	C				X		
8) Vede responsabilitățile propriiei regiuni în contextul interdependențelor dintre departamentele afacerii, de exemplu, Vânzari, Administratie, etc.	C				X		

2. Conducerea și dezvoltarea persoanelor a oamenilor

Comportamente esențiale	Rang	1	2	3	4	5	6
1) Realizează un echilibru al implicării echipei în luarea deciziilor și stabilește direcția prin afișarea unei game de comportamente de conducere	C			X			

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GIRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

2) Elaborează tipare de muncă care sprijină evoluția membrilor echipei și le aduce maximum de beneficii	B		X				
3) Analizează randamentul, stabilește directive și tratează neajunsurile într-o manieră fermă și precisă	B		X				
4) Își asumă rolul activ de antrenor și caută oportunități de învățare/dezvoltare pentru membrii echipei	B			X			
5) Încurajează membrii echipei să ia inițiativă, încuviințând parametrii stabiliți în luarea deciziilor individuale	B			X			

3. Conducerea colectivului

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Utilizează eficient resursele colective pentru dezvoltarea afacerii și maximalizarea oportunităților	B		X				
2) Împărtășește ideile de dezvoltare a eficacității colective	B		X				
3) Promovează comunicarea deschisă și participarea activă în cadrul departamentului regional și al întregii afaceri	A	X					
4) Lucrează în particular cu membrii colectivului pentru a se adresa motivației și scopurilor personale	A	X					

4. Planificarea și Analiza

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Elaborează și aprobă obiective precis formulate pentru individ, colectiv și companie	B		X				
2) Implementează planuri de acțiune concise care enumeră sarcinile cronologic și distribuie responsabilitățile pentru atingerea obiectivelor	A	X					
3) Cunoaște mecanisme de apreciere a performanței și progresului unui plan și le poate transpune în proceduri de raportare viabile	A	X					
4) Reacționează față de deficitul de performanță prin analizarea problemei și, prin întrebuițarea resurselor disponibile, generează soluții	C					X	
5) Realizează un echilibru între planuri și situația din lumea reală (plină de evenimente neașteptate) și restabilește prioritățile în conformitate cu noua situație	B			X			

5. Comunicarea și autoritatea

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Comunică deschis și sigur pe sine cu membrii colectivului, colegii,	B			X			

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GIRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

clienții și partenerii de afaceri							
2) Alocă timp pentru a înțelege poziția și interesele celorlalți membri ai colectivului, colegilor și clienților	B			X			
3) Tratează situațiile conflictuale fără reacții dure. Stabilește în mod obiectiv o platformă comună și lucrează constructiv la găsirea unor soluții	A	X					
4) Negociază echilibrat în timpul întâlnirilor de afaceri astfel încât să obțină rezultate bune	B			X			

6. Conducerea și gestionarea schimbării

Comportamente esențiale							
1) Interpretează și induce schimbarea în concordanță cu direcția strategică, modificarea circumstanțelor sau schimbări economice	A	X					
2) Induce sistematic schimbarea prin dezvoltarea și implementarea planurilor de acțiune și a mecanismelor de control și evaluare	A	X					
3) Estimează impactul schimbării la oameni și se asigură că aceștia primesc explicații raționale și le sunt ascultate și recunoscute grijiile	A	X					
4) Angrenează și conduce echipa în implementarea schimbărilor pentru a garanta cele mai bune rezultate și angajamentul total	A	X					
5) Este proactiv în provocarea schimbării în propriul departament când este necesar și propune schimbări și în alte departamente ale afacerii unde au fost identificate oportunități de îmbunătățire a performanței	A	X					

Din această analiză a nevoilor de instruire reiese un număr foarte mare de comportamente cheie cotate ca fiind ”foarte importante” și ”importante”, cu un scor scăzut. Astfel, s-au identificat unsprezece comportamente cheie de tip A și treisprezece comportamente cheie de tip B, cu punctaje scăzute, cuprinse între 1 și 3. Este o situație în care se impune un training structurat posibil pe mai multe module, având în vedere o plajă atât de largă a comportamentelor cheie semnalate ca fiind slabe, pentru un manager general. De departe, punctajul foarte scăzut obținut pentru evaluarea competențelor cheie privind conducerea și gestionarea schimbării indică un potențial pericol pentru conducerea performantă a afacerii în condițiile schimbătoare ale mediului economic.

Completarea modelelor analizei nevoilor de instruire individual pentru un manager general, realizat de participanții la cursul ”Pregătirea furnizorilor de formare profesională locali”, a avut un scop didactic în primul rând, astfel că identificarea unor situații de carențe grave privind competențele manageriale rămâne un caz ipotetic, ca posibilitate de studiu și analiză.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

EXEMPLUL 2

Competențele esențiale	Rang	Scazut	Nivelul					Ridicat
			competențelor					
	A - B - C	1	2	3	4	5	6	

1. Scop și perspectivă

Comportamente esențiale	Rang	Scazut	1	2	3	4	5	6
1) Înțelege mecanismele de piață, sensul strategic al afacerii, și realizează conexiune între țelul său și aceste aspecte	A						X	
2) Realizează că plasarea clientului în centrul atenției este cheia succesului în afaceri și lucrează cu grupul sau și cu alte echipe pentru a îndeplini acest țel	A					X		
3) Echilibrează aspectele operaționale ale poziției sale cu munca pentru realizarea scopurilor pe termen mediu și lung și cu abordarea chestiunilor strategice	B				X			
4) Se concentrează asupra rezultatelor prin traducerea directivelor regionale privind orientarea și poziționarea corporației cu efectele măsurabile raportate în timp	A				X			
5) Abilitatea de a strânge fonduri pentru diverse sfere de influență și de a adopta măsuri de control pentru a garanta utilizarea lor corespunzătoare	B	X						
6) Gestionează și elaborează materialul informativ și redactează rapoarte privind performanțele constatate; furnizează KPI-uri (Key Performance Indicator - Indicator cheie de performanță) când este nevoie	B				X			
7) Înțelege procesele companiei de recrutare, angajare, creștere și evaluare a personalului	A	X						
8) Vede responsabilitățile propriei regiuni în contextul interdependențelor dintre departamentele afacerii, de exemplu, Vânzări, Administrație, etc.	A					X		

2. Conducerea și dezvoltarea personală a oamenilor

Comportamente esențiale	Rang	Scazut	1	2	3	4	5	6
1) Realizează un echilibru al implicării echipei în luarea deciziilor și stabilește direcția prin afișarea unei game de comportamente de conducere	A						X	

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

2) Elaborează tipare de muncă care sprijină evoluția membrilor echipei și le aduce maximum de beneficii	C					X	
3) Analizează randamentul, stabilește directive și tratează neajunsurile într-o manieră fermă și precisă	B				X		
4) Își asumă rolul activ de antrenor și caută oportunități de învățare/dezvoltare pentru membrii echipei	B					X	
5) Încurajează membrii echipei să ia inițiativă, încuviințând parametrii stabiliți în luarea deciziilor individuale	B				X		

3. Conducerea colectivului

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Utilizează eficient resursele colective pentru dezvoltarea afacerii și maximalizarea oportunităților	A			X			
2) Împărtășește ideile de dezvoltare a eficacității colective	A	X					
3) Promovează comunicarea deschisă și participarea activă în cadrul departamentului regional și al întregii afaceri	B						X
4) Lucrează în particular cu membrii colectivului pentru a se adresa motivației și scopurilor personale	B			X			

4. Planificarea și Analiza

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Elaborează și aprobă obiective precis formulate pentru individ, colectiv și companie	A	X					
2) Implementează planuri de acțiune concise care enumeră sarcinile cronologic și distribuie responsabilitățile pentru atingerea obiectivelor	B						X
3) Cunoaște mecanisme de apreciere a performanței și progresului unui plan și le poate transpune în proceduri de raportare viabile	B						X
4) Reacționează față de deficitul de performanță prin analizarea problemei și, prin întrebuițarea resurselor disponibile, generează soluții	A		X				
5) Realizează un echilibru între planuri și situația din lumea reală (plină de evenimente neașteptate) și restabilește prioritățile în conformitate cu noua situație	B			X			

5. Comunicarea și autoritatea

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Comunică deschis și sigur pe sine cu membrii colectivului, colegii,	A						X

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GIRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

clienții și partenerii de afaceri							
2) Alocă timp pentru a înțelege poziția și interesele celorlalți membri ai colectivului, colegilor și clienților	A			X			
3) Tratează situațiile conflictuale fără reacții dure. Stabilește în mod obiectiv o platformă comună și lucrează constructiv la găsirea unor soluții	A						X
4) Negociază echilibrat în timpul întâlnirilor de afaceri astfel încât să obțină rezultate bune	A	X					

6. Conducerea și gestionarea schimbării

Comportamente esențiale							
1) Interpretează și induce schimbarea în concordanță cu direcția strategică, modificarea circumstanțelor sau schimbări economice	B			X			
2) Induce sistematic schimbarea prin dezvoltarea și implementarea planurilor de acțiune și a mecanismelor de control și evaluare	B			X			
3) Estimează impactul schimbării la oameni și se asigură că aceștia primesc explicații raționale și le sunt ascultate și recunoscute grijiile	A	X					
4) Angrenează și conduce echipa în implementarea schimbărilor pentru a garanta cele mai bune rezultate și angajamentul total	A		X				
5) Este proactiv în provocarea schimbării în propriul departament când este necesar și propune schimbări și în alte departamente ale afacerii unde au fost identificate oportunități de îmbunătățire a performanței	B			X			

În acest exemplu de analiză, se concentrează scoruri scăzute pentru competențe esențiale cotate ca fiind "foarte important" (A) și "important" (B) în principal pentru două categorii de competențe: "scop și perspectivă" și respectiv "conducerea și gestionarea schimbării". Un plan de training poate fi ajustat pentru îmbunătățirea acestor competențe, fără a neglija însă și celelalte comportamente esențiale notate cu punctaje scăzute, aparținând celorlalte categorii de competențe esențiale selectate pentru prezentul model de analiză a nevoilor de instruire.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GIRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

JUDEȚUL IAȘI

EXEMPLUL 1

Competențele esențiale	Rang A - B - C	Nivelul competențelor					Ridicat 6
		Scazut 1	2	3	4	5	

1. Scop și perspectivă

Comportamente esențiale	A						
1) Înțelege mecanismele de piață, sensul strategic al afacerii, și realizează conexiune între țelul său și aceste aspecte	A						X
2) Realizează că plasarea clientului în centrul atenției este cheia succesului în afaceri și lucrează cu grupul sau și cu alte echipe pentru a îndeplini acest țel	A				X		
3) Echilibrează aspectele operaționale ale poziției sale cu munca pentru realizarea scopurilor pe termen mediu și lung și cu abordarea chestiunilor strategice	B				X		
4) Se concentrează asupra rezultatelor prin traducerea directivelor regionale privind orientarea și poziționarea corporației cu efectele măsurabile raportate în timp	B				X		
5) Abilitatea de a strânge fonduri pentru diverse sfere de influență și de a adopta măsuri de control pentru a garanta utilizarea lor corespunzătoare	B			X			
6) Gestionează și elaborează materialul informativ și redactează rapoarte privind performanțele constatate; furnizează KPI-uri (Key Performance Indicator - Indicator cheie de performanță) când este nevoie	B					X	
7) Înțelege procesele companiei de recrutare, angajare, creștere și evaluare a personalului	C			X			
8) Vede responsabilitățile propriiei regiuni în contextul interdependențelor dintre departamentele afacerii, de exemplu, Vânzari, Administratie, etc.	B					X	

2. Conducerea și dezvoltarea persoanelor a oamenilor

Comportamente esențiale	A						
1) Realizează un echilibru al implicării echipei în luarea deciziilor și stabilește direcția prin afișarea unei game de comportamente de conducere	A						X

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GIRPOSDRU
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

2) Elaborează tipare de muncă care sprijină evoluția membrilor echipei și le aduce maximum de beneficii	B					X	
3) Analizează randamentul, stabilește directive și tratează neajunsurile într-o manieră fermă și precisă	B					X	
4) Își asumă rolul activ de antrenor și caută oportunități de învățare/dezvoltare pentru membrii echipei	B			X			
5) Încurajează membrii echipei să ia inițiativă, încuviințând parametrii stabiliți în luarea deciziilor individuale	B					X	

În acest exemplu de analiză, s-au obținut scoruri scăzute doar pentru două comportamente esențiale, aparținând la două categorii de competențe esențiale, evaluate cu B - ”important” : scop și perspectivă - abilitatea de a strânge fonduri pentru diverse sfere de influență și de a adopta măsuri de control pentru a garanta utilizarea lor corespunzătoare și respectiv conducerea și dezvoltarea personal a oamenilor – asumarea rolului active de antrenor și căutarea de oportunități de învățare/dezvoltare pentru membrii echipei. Analiza individual a nevoilor de instruire se adresează de această dată unui manager cu abilități dezvoltate în toate sferile de competențe selectate, urmând ca pentru comportamentele esențiale cotate cu scoruri mici, să se realizeze o ameliorare în urma parcurgerii unui program de pregătire axat pe cele două componente reieșite din analiză.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

EXEMPLUL 2

Competențele esențiale	Rang A - B - C	Scazut	Nivelul competentelor					Ridicat	
			1	2	3	4	5		6

1. Scop și perspectivă

Comportamente esențiale							
1) Înțelege mecanismele de piață, sensul strategic al afacerii, și realizează conexiune între țelul său și aceste aspecte	A						X
2) Realizeaza că plasarea clientului în centrul atenției este cheia succesului în afaceri și lucrează cu grupul sau și cu alte echipe pentru a îndeplini acest țel	A				X		
3) Echilibrează aspectele operaționale ale poziției sale cu munca pentru realizarea scopurilor pe termen mediu și lung și cu abordarea chestiunilor strategice	B				X		
4) Se concentrează asupra rezultatelor prin traducerea directivelor regionale privind orientarea și poziționarea corporației cu efectele măsurabile raportate în timp	A	X					
5) Abilitatea de a strânge fonduri pentru diverse sfere de influență și de a adopta măsuri de control pentru a garanta utilizarea lor corespunzătoare	C	X					
6) Gestionează și elaborează materialul informativ și redactează rapoarte privind performanțele constatate; furnizeaza KPI-uri (Key Performance Indicator - Indicator cheie de performanță) când este nevoie	C		X				
7) Înțelege procesele companiei de recrutare, angajare, creștere și evaluare a personalului	B						X
8) Vede responsabilitățile propriei regiuni în contextul interdependențelor dintre departamentele afacerii, de exemplu, Vânzari, Administratie, etc.	A	X					

6. Conducerea si gestionarea schimbarii

Comportamente esentiale							
1) Interpretează și induce schimbarea în concordanță cu direcția strategică, modificarea circumstanțelor sau schimbări economice	A						X
2) Induce sistematic schimbarea prin dezvoltarea și implementarea planurilor	A					X	

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ORPOSDRU
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

de acțiune și a mecanismelor de control și evaluare

- 3) Estimează impactul schimbării la oameni și se asigură că aceștia primesc explicații raționale și le sunt ascultate și recunoscute grijile
- 4) Angrenează și conduce echipa în implementarea schimbărilor pentru a garanta cele mai bune rezultate și angajamentul total
- 5) Este proactiv în provocarea schimbării în propriul departament când este necesar și propune schimbări și în alte departamente ale afacerii unde au fost identificate oportunități de îmbunătățire a performanței

B						X
A						X
B			X			

Acest exemplu de analiză relevă faptul că managerul general prezintă punctaje scăzute pentru comportamentele esențiale: ”scop și perspectivă” – comportamente cheie – capacitatea de concentrare asupra rezultatelor prin traducerea directivelor regionale privind orientarea și poziționarea corporației cu efectele măsurabile raportate în timp, capacitatea de a vedea responsabilitățile propriei regiuni în contextul interdependențelor dintre departamentele afacerii, respectiv ”conducerea și gestionarea schimbării” - capacitatea de a fi proactiv în provocarea schimbării în propriul departament când este necesar și propune schimbări și în alte departamente ale afacerii unde au fost identificate oportunități de îmbunătățire a performanței. Celelalte sfere de competențe cheie și comportamente esențiale au fost cotate cu punctaje situate între 5 și 6.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ORPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

JUDEȚUL NEAMȚ

EXEMPLUL 1

4. Planificarea și Analiza

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Elaborează și aprobă obiective precis formulate pentru individ, colectiv și companie	B			X			
2) Implementează planuri de acțiune concise care enumeră sarcinile cronologic și distribuie responsabilitățile pentru atingerea obiectivelor	B				X		
3) Cunoaște mecanisme de apreciere a performanței și progresului unui plan și le poate transpune în proceduri de raportare viabile	A					X	
4) Reacționează față de deficitul de performanță prin analizarea problemei și, prin întrebuițarea resurselor disponibile, generează soluții	A				X		
5) Realizează un echilibru între planuri și situația din lumea reală (plină de evenimente neașteptate) și restabilește prioritățile în conformitate cu noua situație	A				X		

5. Comunicarea și autoritatea

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Comunică deschis și sigur pe sine cu membrii colectivului, colegii, clienții și partenerii de afaceri	A			X			
2) Alocă timp pentru a înțelege poziția și interesele celorlalți membri ai colectivului, colegilor și clienților	A			X			
3) Tratează situațiile conflictuale fără reacții dure. Stabilește în mod obiectiv o platformă comună și lucrează constructiv la găsirea unor soluții	B				X		
4) Negociază echilibrat în timpul întâlnirilor de afaceri astfel încât să obțină rezultate bune	B				X		

6. Conducerea și gestionarea schimbării

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Interpretează și induce schimbarea în concordanță cu direcția strategică, modificarea circumstanțelor sau schimbări economice	B			X			
2) Induce sistematic schimbarea prin dezvoltarea și implementarea planurilor de acțiune și a mecanismelor de control și evaluare	A				X		

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Investește în oameni!



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GIRPOSDRU
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

- 3) Estimează impactul schimbării la oameni și se asigură că aceștia primesc explicații raționale și le sunt ascultate și recunoscute grijile
- 4) Angrenează și conduce echipa în implementarea schimbărilor pentru a garanta cele mai bune rezultate și angajamentul total
- 5) Este proactiv în provocarea schimbării în propriul departament când este necesar și propune schimbări și în alte departamente ale afacerii unde au fost identificate oportunități de îmbunătățire a performanței

A			X			
B				X		
B				X		

Pentru exemplul selectat, se constată punctaj scăzut pentru trei competențe esențiale: ”planificare și analiză”, ”comunicarea și autoritatea”, ”conducerea și gestionarea schimbării”, cu o distribuție a punctajelor aproape a tuturor comportamentelor esențiale specific competențelor esențiale specificate, situată între 4 și 5. Celelalte competențe esențiale sunt cotate cu nivel maxim.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ORPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

EXEMPLUL 2

2. Conducerea și dezvoltarea persoanelor a oamenilor

Comportamente esențiale	A								
1) Realizează un echilibru al implicării echipei în luarea deciziilor și stabilește direcția prin afișarea unei game de comportamente de conducere	A								X
2) Elaborează tipare de muncă care sprijină evoluția membrilor echipei și le aduce maximum de beneficii	A					X			
3) Analizează randamentul, stabilește directive și tratează neajunsurile într-o manieră fermă și precisă	A							X	
4) Își asumă rolul activ de antrenor și caută oportunități de învățare/dezvoltare pentru membrii echipei	A							X	
5) Încurajează membrii echipei să ia inițiativă, încuviințând parametrii stabiliți în luarea deciziilor individuale	A								X

În acest exemplu, celelalte competențe esențiale propuse în modelul analizei nevoilor de instruire au fost cotate cu distribuții A și B, dar cu punctaje maxime de 5 și 6, doar pentru componenta ”conducerea și dezvoltarea persoanelor a oamenilor” s-a înregistrat punctaj 4 pentru capacitatea de a elabora tipare de muncă care sprijină evoluția membrilor echipei și le aduce maximum de beneficii.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

JUDEȚUL SUCEAVA

EXEMPLUL 1

6. Conducerea și gestionarea schimbării

Comportamente esențiale

- 1) Interpretează și induce schimbarea în concordanță cu direcția strategică, modificarea circumstanțelor sau schimbări economice
- 2) Induce sistematic schimbarea prin dezvoltarea și implementarea planurilor de acțiune și a mecanismelor de control și evaluare
- 3) Estimează impactul schimbării la oameni și se asigură că aceștia primesc explicații raționale și le sunt ascultate și recunoscute grijile
- 4) Angrenează și conduce echipa în implementarea schimbărilor pentru a garanta cele mai bune rezultate și angajamentul total
- 5) Este proactiv în provocarea schimbării în propriul departament când este necesar și propune schimbări și în alte departamente ale afacerii unde au fost identificate oportunități de îmbunătățire a performanței

B			X			
B			X			
A					X	
A					X	
B	X					

Pentru acest exemplu, primele cinci competențe esențiale ale modelului de analiză a nevoilor de instruire au primit calificativ C – fără importanță și punctaje mici pentru o serie de comportamente esențiale, iar pentru celelalte, distribuția s-a situat în cotația de punctaj 5 – 6. Cursantul care a completat această analiză a punctat cu scor mic și a evaluat cu B – ”important”, comportamentele esențiale care țin de conducerea și gestionarea schimbării, după cum urmează: punctaj 3 pentru capacitatea de a interpreta și induce schimbarea în concordanță cu direcția strategică, modificarea circumstanțelor sau schimbări economice, capacitatea de a induce sistematic schimbarea prin dezvoltarea și implementarea planurilor de acțiune și a mecanismelor de control și evaluare și punctaj 1 pentru capacitatea de a fi proactiv în provocarea schimbării în propriul departament când este necesar și propune schimbări și în alte departamente ale afacerii unde au fost identificate oportunități de îmbunătățire a performanței.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ORPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

EXEMPLUL 2

3. Conducerea colectivului

<u>Comportamente esențiale</u>						
1) Utilizează eficient resursele colective pentru dezvoltarea afacerii și maximalizarea oportunităților	B				X	
2) Împărtășește ideile de dezvoltare a eficacității colective	A				X	
3) Promovează comunicarea deschisă și participarea activă în cadrul departamentului regional și al întregii afaceri	B					X
4) Lucrează în particular cu membrii colectivului pentru a se adresa motivației și scopurilor personale	B	X				

4. Planificarea și Analiza

<u>Comportamente esențiale</u>						
1) Elaborează și aprobă obiective precis formulate pentru individ, colectiv și companie	C			X		
2) Implementează planuri de acțiune concise care enumeră sarcinile cronologic și distribuie responsabilitățile pentru atingerea obiectivelor	B		X			
3) Cunoaște mecanisme de apreciere a performanței și progresului unui plan și le poate transpune în proceduri de raportare viabile	B			X		
4) Reacționează față de deficitul de performanță prin analizarea problemei și, prin întrebuițarea resurselor disponibile, generează soluții	B			X		
5) Realizează un echilibru între planuri și situația din lumea reală (plină de evenimente neașteptate) și restabilește prioritățile în conformitate cu noua situație	B				X	

Analiza de mai sus reflectă un punctaj mai scăzut pentru două tipuri de competențe cheie: ”conducerea colectivului”, respectiv „planificarea și analiza,, , iar la nivelul acestora sunt cotate ca nivel ”important” (B) - capacitatea de a lucra în particular cu membrii colectivului pentru a se adresa motivației și scopurilor personale – punctaj 1, capacitatea de a implementa planuri de acțiune concise care enumeră sarcinile cronologic și de a distribui responsabilitățile pentru atingerea obiectivelor – punctaj 2, cunoașterea mecanismelor de apreciere a performanței și progresului unui plan și capacitatea de a le transpune în proceduri de raportare viabile și capacitatea de a reacționa față de deficitul de performanță prin analizarea problemei și, prin întrebuițarea resurselor disponibile, cotate cu punctaj 3 și evaluate ca ”important” – (B).

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GIRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

JUDEȚUL VASLUI

EXEMPLUL 1

Competențele esențiale	Rang A - B - C	Nivelul competențelor					Ridicat 6
		Scazut 1	2	3	4	5	

1. Scop și perspectivă

Comportamente esențiale	A							X
1) Înțelege mecanismele de piață, sensul strategic al afacerii, și realizează conexiune între țelul său și aceste aspecte	A							X
2) Realizează că plasarea clientului în centrul atenției este cheia succesului în afaceri și lucrează cu grupul sau și cu alte echipe pentru a îndeplini acest țel	A						X	
3) Echilibrează aspectele operaționale ale poziției sale cu munca pentru realizarea scopurilor pe termen mediu și lung și cu abordarea chestiunilor strategice	A						X	
4) Se concentrează asupra rezultatelor prin traducerea directivelor regionale privind orientarea și poziționarea corporației cu efectele măsurabile raportate în timp	A				X			
5) Abilitatea de a strânge fonduri pentru diverse sfere de influență și de a adopta măsuri de control pentru a garanta utilizarea lor corespunzătoare	A				X			
6) Gestionează și elaborează materialul informativ și redactează rapoart privind performanțele constatate; furnizează KPI-uri (Key Performance Indicator - Indicator cheie de performanță) când este nevoie	A						X	
7) Înțelege procesele companiei de recrutare, angajare, creștere și evaluare a personalului	A						X	
8) Vede responsabilitățile propriei regiuni în contextul interdependențelor dintre departamentele afacerii, de exemplu, Vânzari, Administratie, etc.	B			X				

2. Conducerea și dezvoltarea persoanelor a oamenilor

Comportamente esențiale	A							X
1) Realizează un echilibru al implicării echipei în luarea deciziilor și stabilește direcția prin afișarea unei game de comportamente de conducere	A							X

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ORPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

2) Elaborează tipare de muncă care sprijină evoluția membrilor echipei și le aduce maximum de beneficii	B			X			
3) Analizează randamentul, stabilește directive și tratează neajunsurile într-o manieră fermă și precisă	A					X	
4) Își asumă rolul activ de antrenor și caută oportunități de învățare/dezvoltare pentru membrii echipei	A					X	
5) Încurajează membrii echipei să ia inițiativă, încuviințând parametrii stabiliți în luarea deciziilor individuale	A						X

3. Conducerea colectivului

<u>Comportamente esențiale</u>							
1) Utilizează eficient resursele colective pentru dezvoltarea afacerii și maximalizarea oportunităților	A					X	
2) Împărtășește ideile de dezvoltare a eficacității colective	B			X			
3) Promovează comunicarea deschisă și participarea activă în cadrul departamentului regional și al întregii afaceri	A					X	
4) Lucrează în particular cu membrii colectivului pentru a se adresa motivației și scopurilor personale	C			X			

Pentru cazul luat în studiu, s-a obținut punctaj 3, la trei competențe cheie: scop și perspectivă – capacitatea de a vedea responsabilitățile proprii regiuni în contextul interdependențelor dintre departamentele afacerii (B), conducerea și dezvoltarea personală a oamenilor - capacitatea de a elabora tipare de muncă care sprijină evoluția membrilor echipei și le aduce maximum de beneficii (B), conducerea colectivului – capacitatea de a împărtăși ideile de dezvoltare a eficacității colective (B).

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
GRPOSDRU
REGIUNEA NORD-ESTCOOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

EXEMPLUL 2

Competențele esențiale	Rang A - B - C	Nivelul competentelor					Ridicat
		Scazut					
		1	2	3	4	5	

1. Scop și perspectivă

Comportamente esențiale	Rang	1	2	3	4	5	6
1) Înțelege mecanismele de piață, sensul strategic al afacerii, și realizează conexiune între țelul său și aceste aspecte	B					X	
2) Realizeaza că plasarea clientului în centrul atenției este cheia succesului în afaceri și lucrează cu grupul sau și cu alte echipe pentru a îndeplini acest țel	A				X		
3) Echilibrează aspectele operaționale ale poziției sale cu munca pentru realizarea scopurilor pe termen mediu și lung și cu abordarea chestiunilor strategice	A				X		
4) Se concentrează asupra rezultatelor prin traducerea directivelor regionale privind orientarea și poziționarea corporației cu efectele măsurabile raportate în timp	C			X			
5) Abilitatea de a strânge fonduri pentru diverse sfere de influență și de a adopta măsuri de control pentru a garanta utilizarea lor corespunzătoare	B	X					
6) Gestionează și elaborează materialul informativ și redactează rapoarte privind performanțele constatate; furnizeaza KPI-uri (Key Performance Indicator - Indicator cheie de performanță) când este nevoie	B					X	
7) Înțelege procesele companiei de recrutare, angajare, creștere și evaluare a personalului	A			X			
8) Vede responsabilitățile propriei regiuni în contextul interdependențelor dintre departamentele afacerii, de exemplu, Vânzari, Administratie, etc.	B				X		

2. Conducerea și dezvoltarea personală a oamenilor

Comportamente esențiale	Rang	1	2	3	4	5	6
1) Realizează un echilibru al implicării echipei în luarea deciziilor și stabilește direcția prin afișarea unei game de comportamente de conducere	C						X
2) Elaborează tipare de muncă care sprijină evoluția membrilor echipei și le aduce maximum de beneficii	C					X	

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ORPOSDRU
REGIUNEA NORD-EST



COOPERARE REGIONALĂ PENTRU
EXCELENȚĂ ANTREPRENORIALĂ

3) Analizează randamentul, stabilește directive și tratează neajunsurile într-o manieră fermă și precisă	B				X		
4) Își asumă rolul activ de antrenor și caută oportunități de învățare/dezvoltare pentru membrii echipei	B		X				
5) Încurajează membrii echipei să ia inițiativă, încuviințând parametrii stabiliți în luarea deciziilor individuale	A					X	

La acest exemplu, s-au obținut scoruri scăzute pentru următoarele competențele cheieși comportamente esențiale: scop și perspectivă - abilitatea de a strânge fonduri pentru diverse sfere de influență și de a adopta măsuri de control pentru a garanta utilizarea lor corespunzătoare, punctaj 1 - (B), capacitatea de a înțelege procesele companiei de recrutare, angajare, creștere și evaluare a personalului, punctaj 3 – (A) și conducerea și dezvoltarea personală a oamenilor - capacitatea de a-și asuma rolul activ de antrenor și de a cauta oportunități de învățare/dezvoltare pentru membrii echipei, punctaj 2 – (B). La construcția programelor pentru un training adecvat se vor lua în calcul competențele și comportamentele cheie semnalate cu punctaj scăzut în urma efectuării analizei.

A: B-dul Carol I, nr. 4, et. 3, corp A, cam. 324 bis, 700506, Iași, România

T: 0232.214.778, F: 0232.214.779, E: office@esfcrea.ro, W: www.esfcrea.ro