



Ministerul Muncii, Familiei,  
Tineretului și Solidarității Sociale

path   
CAREER

Descoperă  
cu noi

# PASI SPRE O CARIERĂ REUȘITĂ

Ghid de orientare profesională  
pentru tineri

Fiilale  
spoate



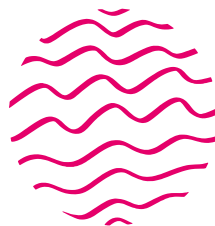
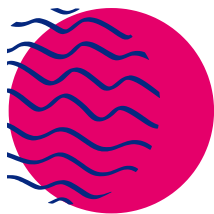
# DESCRIEREA PROIECTULUI



Path2Career a fost un proiect educațional și de orientare profesională desfășurat în perioada 4 august – 26 octombrie 2025, dedicat sprijinirii tinerilor din județele Teleorman, Olt, Giurgiu și Ilfov – zone cu rate scăzute de promovabilitate la Bacalaureat și cu acces limitat la servicii de consiliere vocațională.

Proiectul a abordat problema lipsei de sprijin și informare privind orientarea în carieră în rândul tinerilor din comunitățile dezavantajate, oferindu-le experiențe formative, instrumente practice și mentorat personalizat pentru descoperirea propriilor aptitudini și luarea unor decizii informate privind viitorul profesional.

Prin implicarea voluntarilor studenți în rol de mentori, Path2Career a creat o legătură între generații, promovând motivația, încrederea și spiritul de inițiativă.



# DESCRIEREA PROIECTULUI

Principalele activități derulate au fost:

1. Campanie de conștientizare privind importanța orientării în carieră, desfășurată online și offline, care a ajuns la peste 10.000 de tineri.
2. Tabăra de orientare profesională de la Costinești, unde 50 de tineri au participat la ateliere de autocunoaștere, mentorat și dezvoltare personală.
3. Târgul de facultăți din Roșiorii de Vede, ce a reunit peste 100 de liceeni și reprezentanți ai universităților.
4. Toolkit-ul digital „Pașii spre o carieră reușită”, distribuit online, conținând resurse practice și ghiduri de orientare profesională.
5. Programul de mentorat continuu, prin care participanții au beneficiat de suport individualizat din partea mentorilor.

Rezultatele proiectului s-au concretizat printr-o creștere a gradului de conștientizare și motivație a tinerilor în planificarea carierei, precum și prin dezvoltarea competențelor de comunicare și leadership ale voluntarilor implicați.

Pe termen lung, toolkit-ul și rețeaua de mentori formate în cadrul Path2Career vor continua să sprijine orientarea profesională în licee, ONG-uri și centre de tineret din regiune, contribuind la construirea unui viitor educațional mai echitabil.

# 1. INTRODUCERE GENERALĂ



În cadrul procesului de dezvoltare personală și orientare profesională, autoexplorarea este un pas esențial. Două componente fundamentale în acest proces sunt valorile personale și competențele personale (puncte forte / arii de dezvoltare). Valorile ne ghidează deciziile, oferă sens și coerență acțiunilor noastre, iar competențele ne arată ce putem face bine și unde avem potențial de creștere.

În continuare, vom prezenta fundamente teoretice pentru testarea valorilor și intereselor (inclusiv modelul Holland), urmat de cadrul teoretic pentru autoevaluarea competențelor.

## Capitol 2

# 2. VALORILE PERSONALE, INTERESELE ȘI STILURILE DE LUCRU



## 2.1. Ce sunt valorile? Rolul și proprietățile valorilor

Valorile sunt convingeri centrale despre ceea ce este important, dorit sau demn de urmat în viață – adică proprietăți ale a ceea ce considerăm „bun”, „important” sau „preferabil”.

Acestea funcționează ca standarde interne care influențează prioritățile, alegerile, motivația și comportamentele noastre. (Matkin, Defining My Personal Values).

Valorile nu sunt întotdeauna statice, ele pot evolua sub influența experienței, culturii, schimbărilor de viață sau reflecției conștiente.

O teorie bine cunoscută este teoria valorilor dezvoltate de Shalom Schwartz, care identifică un set de valori universale (de bază) și modul în care acestea se organizează într-un sistem ordonat. Schwartz descrie zece valori fundamentale (autonomie, stimulare, hedonism, realizare, putere, securitate, conformitate, tradiție, bunăvoință și universalism) care acoperă motivații mai largi.



De asemenea, este relevant de menționat că valorile sunt ordonate: fiecare persoană atribuie un grad de importanță relativ valorilor sale și astfel se crează un sistem valoric personal.



Caracteristici remarcabile ale valorilor (modele teoretice) includ:

1. **Transcendența situațională:** trebuie să ținem cont că valorile sunt relevante în circumstanțe variate, nu doar într-un context limitat.
2. **Centralitatea:** valorile pe care le considerăm centrale sunt cele care reflectă identitatea profundă și au o influență puternică asupra deciziilor. (Matkin).
3. **Ierarhizarea valorilor:** oamenii nu pot manifesta toate valorile cu intensitate maximă simultan, prin urmare ele sunt ierarhizate și prioritizate.
4. **Conflictele valorice:** ocazional, două valori pe care le prețuim pot intra în conflict într-o decizie concretă — astfel apare dilema valorică (ex. echilibru între libertate și securitate) (Schwartz).

Astfel, dacă oamenii decid să facă o selecție a valorilor „esențiale” (top 5), ei realizează un proces de clarificare internă și structurizare a motivelor care îi influențează. Apoi reflectând asupra deciziilor trecute, pot identifica dacă comportamentele lor au fost coerente cu valorile lor sau au fost compromise.



## 2.2. Interese profesionale și stiluri de lucru: modelul Holland

John Holland a propus unul dintre cele mai cunoscute modele de orientare profesională, bazat pe ideea că satisfacția și performanța în muncă sunt mai mari când mediul profesional se potrivește cu personalitatea / interesele individului.

Modelul Holland identifică șase tipuri (RIASEC):  
Realistic, Investigativ, Artistic, Social, Întreprinzător,  
Conventional.

- Realistic (practic, mecanic)
- Investigativ (analitic, științific)
- Artistic (creativ, expresiv)
- Social (ajutor, educație)
- Întreprinzător (lider, afaceri)
- Conventional (organizare, sistem, administrație)



## Realist

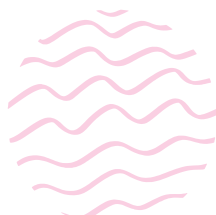
Este caracterizat prin tendința de a se îndrepta spre activități care presupun manipularea obiectelor, instrumentelor, mașinilor; are ingeniozitate tehnică și spirit practic. Îi plac activitățile în aer liber, are dificultăți în a-și exprima sentimentele, îi place să construiască și să repare.

Posibile profesii: inginer mecanic, optician, polițist, constructor, arheolog, tâmplar, tehnician dentar, bijutier, electrician, instalator.

## Investigativ

Îi place să rezolve sarcini abstracte, să înțeleagă și să organizeze lumea. Are abilități matematice, științifice, este analitic și curios. Nu îi plac regulile și nici să lucreze în echipă. Este original și creativ. Se îndreaptă spre domenii care implică cercetare și investigare.

Posibile profesii: informatician, economist, consultant management, chimist, biolog, fizician, antropolog, farmacist, psiholog, inginer de sistem, geograf, geolog.





## Social

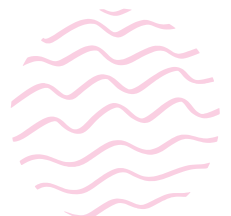
Este interesat de activități care implică relaționarea interpersonală. Îi place să i se acorde atenție. Are deprinderi verbale, sociale, este cooperant și generos. E atras de activități care presupun informarea, pregătirea, dezvoltarea

Posibile profesii: profesor, psiholog, asistent medical, medic, asistent social, logoped, mass-media, polițist.

## Întreprinzător

Preferă lucrul în echipă, mai ales cu scopul de a conduce, de a ocupa locul de lider. Are dorința de putere, de statut social, are abilități de comunicare și știe să se facă înțeleș. Este entuziast și încrezător în sine.

Posibile profesii: manager, publicitate, avocat, procuror, relații cu publicul, agent de asigurări, jurnalist, agent de turism.





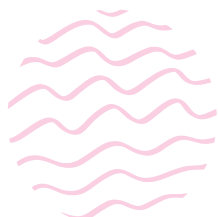
## Convențional

Este stabil, are respect față de reguli. Preferă activitățile care solicită manipularea ordonată, sistematizarea datelor, informațiilor. Are abilități de secretariat, matematice. Atent la detalii. Vrea să știe ce se așteaptă de la el.

*Posibile profesii:* contabil, casier, analist financiar, secretară, bibliotecar, operator telefonie, operator calculator, asistent administrativ.

Persoanele pot avea combinații ale acestor tipuri, dar de obicei unul sau două domină. Când mediul de muncă (sau sarcinile) corespund cu profilul RIASEC, crește motivația, satisfacția și probabilitatea de succes.

Testele tip Holland (sau variante adaptate) sunt utilizate adesea ca instrument practic de autoexplorare. Scorurile indică ce tipuri de activități ar fi potrivite. În contextul activităților desfășurate în timp, s-a ajuns la concluzia că o combinație dintre testul Holland și selecția valorilor, permite oamenilor să identifice nu doar ce îi atrage, ci și ce contează profund pentru ei — o hartă mai completă pentru alegerea direcției educaționale și profesionale.



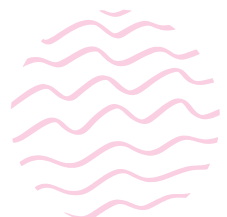


## 2.3 Legătura între valori, interese și decizie profesională

Selectarea valorilor și a intereselor nu este un proces izolant; ele interacționează: valorile influențează ce activități sunt considerate valoroase (de ex. cine valorizează „ajutorarea celorlalți” poate fi atras de tipul social din Holland).

În teoria decizională, valorile pot fi considerate criterii fundamentale în alegerea opțiunilor: când două variante de carieră se bat la nivel de salariu, poate interveni decizia bazată pe valori (echilibru viață personală, impact social).

Atunci când valorile intră în conflict (ex. ambiție vs. echilibru) apare tensiunea decizională – este util ca persoana să fie conștientă de aceste conflicte și să le gestioneze deliberat.



## Capitol 3

## 3. COMPETENȚE

**Definiție:**

*„Competențele reprezintă integrarea funcțională a cunoștințelor, abilităților și atitudinilor necesare pentru a îndeplini eficient o sarcină sau un rol într-un context real.”*

„Competența este capacitatea demonstrată de a utiliza cunoștințele, abilitățile și atitudinile în mod adecvat pentru a realiza rezultate conforme cu standardele cerute. (European Qualifications Framework, CEDEFOP, 2017)

**Tipuri de competențe:**

- tehnice / profesionale (legate de meserie)
- transversale / soft skills (comunicare, lucru în echipă, gândire critică, empatie, adaptabilitate)
- digitale / civice / antreprenoriale, etc.

**Caracteristici:**

- sunt observabile și măsurabile prin comportamente;
- implică aplicarea integrată a aptitudinilor și abilităților;
- sunt dezvoltate prin învățare experiențială (practică, reflecție, feedback).

## Capitol 4

# 4. TEORIA ȘI PRACTICA AUTOEVALUĂRII COMPETENȚELOR



### 4.1. Ce este competența și ce este autoevaluarea

„Competență” este un concept complex: implică nu doar cunoștințe, ci și abilități, atitudini și comportamente aplicabile în contexte reale. (Articolul „What Is a Competency Assessment?”).

Evaluarea bazată pe competențe se concentrează pe măsurarea capacității individului de a efectua sarcini relevante în contexte practice, nu doar de a răspunde la întrebări teoretice.

Autoevaluarea este o reflectare conștientă a propriilor competențe — persoana reflectează asupra abilităților sale, identifică punctele forte și zonele care necesită dezvoltare. (BetterEvaluation)

Self-assessment este un instrument valoros pentru învățare autonomă: permite recunoașterea lacunelor și responsabilizarea în dezvoltare (Boekaerts)



## 4.2. Avantaje și limitări ale autoevaluării

### Avantaje:

- Crește conștientizarea personală și responsabilitatea pentru propria dezvoltare.
- Permite adaptabilitate: persoana poate ajusta planurile de învățare pe baza autoevaluării.
- Este rapidă, flexibilă și poate fi combinată cu alte forme de evaluare (peer feedback, 360°).
- În context educațional / de formare, poate ghida planuri individuale de dezvoltare.

### Limitări:

- Subiectivitate: oamenii pot supraestima sau subestima competențele.
- Bias cognitive: tendința de autoprezentare pozitivă sau de evitare a sincerității.
- Lipsa standardelor externe: fără criterii clare, evaluarea poate fi necoerentă.
- Necesită maturitate reflexivă — nu toate persoanele știu să se autoevalueze eficient.

# 5. ALEGEREA CARIEREI – FACTORI ȘI INSTRUMENTE



## 5.1. Introducere

Tranziția rapidă la tehnologii digitale, inteligența artificială, economia verde, globalizarea și schimbările demografice schimbă profund lumea muncii. Ocupații care erau stabile acum câțiva ani devin redundante, iar altele apar (ex: specialiști în date, ingineri energie regenerabilă, tehnicieni în robotică). În România, aceste tendințe se suprapun peste provocările locale – infrastructură educațională inegală între rural și urban, diferențe mari între filiere (teoretic vs. tehnologic vs. profesional), și necesitatea alinierii mai bune între educație și piața muncii.



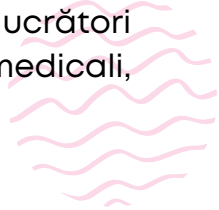
## 5.2. Trenduri global și locale în domeniile profesionale:

1. **Automatizare, digitalizare, AI** – cerința de competențe digitale și de adaptare crește; roluri tradiționale administrative, repetitive sunt automatizate.
2. **Economia verde și sustenabilitatea** – România are oportunități în domenii legate de agricultură sustenabilă, energie regenerabilă, protecția mediului. De exemplu, locurile la liceele agricole au crescut cu peste 20% pentru anul școlar 2023-2024 comparativ cu anul precedent.
3. **Educație duală și formare profesională tehnică** – importanța filierei tehnologice și a învățământului profesional tehnic crește, dar există provocări majore în ceea ce privește calitatea și atractivitatea.
4. **Dezavantaje geografice și economice** – elevii din mediul rural au acces mai limitat la resurse, la licee tehnologice performante, la aparatură modernă, la profesori motivați; rata de promovare în mediul rural este semnificativ mai mică.



## Meserii în creștere:

- Cele mai semnificative volume în termeni absoluți: dezvoltatori software, curieri/livratori, lucrători construcții, vânzători retail, îngrijitori medicali, lucrători agricoli moderni.

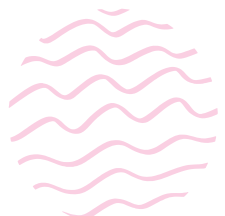


## Meserii în declin:

- Locuri de muncă automate sau ușor automatizabile, precum: casieri, secretari, operatori call-center, contabili de rutină, operatori xerox, lucrători poștali.

## Competențe în schimbare:

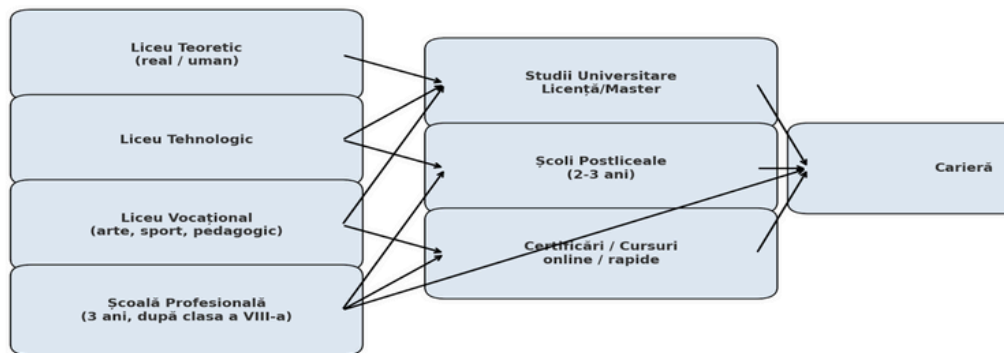
- Până în 2030, circa 39% dintre competențele actuale ar putea evolua sau deveni irelevante (față de 44% în 2023).
- Competențe tehnice în creștere: AI, big data, securitate cibernetică, alfabetizare tehnologică.
- Abilități soft esențiale: creativitate, flexibilitate, reziliență, leadership, grijă pentru mediu.





## 4.2. Sistemul educațional în România și trasee posibile (liceu → facultate → carieră)

Trasee educaționale și posibile căi spre carieră (inclusiv Școala Profesională)



**Liceu teoretic** (*profil real, uman, vocațional în sens larg*) – oferă opțiunea continuării studiilor universitare, cu o bază teoretică solidă.

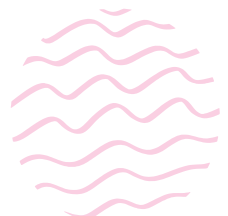
**Liceu tehnologic / filieră tehnologică** – profiluri tehnic, servicii, resurse naturale și protecția mediului; oferă competențe tehnice și profesionale mai aplicate. În anul școlar 2023-2024, filiera tehnologică cuprinde 241.253 elevi la liceu, în plus 92.832 la învățământ profesional; dintre aceștia, 15.672 sunt în sistem dual (aprox. 16,9 %).

**Învățământ profesional** – ucenicie / stagii practice, competențe hands-on; un potențial mare, mai ales pentru tinerii care nu doresc să urmeze facultate.



## Probleme observate

- Rata de promovare la Bacalaureat pentru liceele tehnologice este extrem de scăzută: în 2025, doar ~50,47% dintre elevii din liceele tehnologice au promovat Bacalaureatul, față de ~86% la liceele teoretice.
- Diferențele între rural și urban: liceele tehnologice din mediul rural au rate de promovare și performanțe mai slabe, abandon școlar mai mare.
- Lipsa ocupării locurilor din sistemul dual/profesional: multe locuri deschise nu sunt ocupate.



## Capitol 6

# 6. CUM ÎMI ALEG CARIERA? FACTORI DE DECIZIE ȘI INSTRUMENTE UTILE



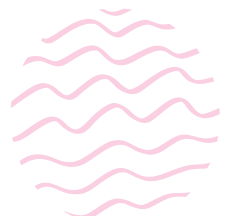
## Factori de decizie

1. Interese și valori personale – ce îți place cu adevărat, ce tip de muncă ți se pare semnificativă.
2. Aptitudini și puncte forte – evaluarea propriei capacități; ce skilluri ai deja, ce poți dezvolta.
3. Cerere pe piața muncii – domenii cu deficit de forță de muncă în România: IT, sănătate, energie regenerabilă, agricultură modernă, construcții, etc.
4. Resurse și limitări – buget, timp, susținere familială, loc de muncă disponibil, mobilitate (dacă e nevoie să te muți).
5. Stil de viață dorit – echilibru între muncă și viață personală; cât de dispusă ești să îți asumi sacrificii (navetă, program prelungit etc.).



## Instrumente utile

- Orientare profesională formală: centre din licee, Cadrului Inspectoratelor Școlare Județene, CJRAE, Ministerul Educației.
- Proiecte și inițiative locale: INACO – „Ghidul Meseriilor Viitorului” pentru clasele XI-XII, workshopuri non-formale pentru elevi, profesori, părinți.
- Platforme digitale și consiliere națională: proiecte guvernamentale/ europene care să îmbunătățească serviciile de consiliere profesională; proiect de sistem de management național în orientare profesională.
- Testări vocaționale / psihologice – pentru a descoperi tipul de personalitate, abilități, interese (ex: RIASEC etc.).
- Experiențe practice: stagii, voluntariat, licee tehnologice cu clase duale, ucenicie.



## Capitol 7

# 7. CREAREA PLANULUI PERSONAL DE CARIERĂ (STRUCTURA PRACTICĂ)

## 7.1. Schiță de plan

Element	Descriere
Viziune pe termen lung (5-10 ani)	Ce domeniu te pasionează, ce rol ai dori să ai, ce impact vrei să ai. Ex: „Să devin inginer software specializat în inteligență artificială / data science”,
Obiective pe termen mediu (1-3 ani)	SMART: ex: să finalizez liceul tehnologic cu medie peste 8.5 la matematică și fizică, să fac stagii de practică, să particip la concursuri / proiecte
Obiective pe termen scurt (6-12 luni)	Cele mai apropiate acțiuni: alegerea profilului în clasa a IX-a, înscrierea la cursuri suplimentare, formare de competențe digitale, vizite / orientare în
Analiză SWOT personală	Tari: ce faci bine; Slabe: ce trebuie îmbunătățit; Oportunități: domeniul în creștere, burse, programe europene; Amenințări: rata mare de
Pași concreți	Listează acțiuni: alegerea liceului, alegerea facultății, participare la proiecte, performanță școlară, networking, pregătire pentru admitere etc. Include
Resurse	Ce ai nevoie: financiare (taxe, transport), materiale (laptop, cursuri), mentori, bibliotecă, platforme online, contacte profesionale.
Indicatori de progres	Cum vei măsura dacă planul merge bine: medii la școală / liceu, note de admitere, stagii obținute, competențe certificate, feedback de la profesori /
Plan B / flexibilitatea planului	Ce faci dacă nu se realizează un pas: reorientare, cursuri post-liceale, schimbarea domeniului, reprofilare profesională.



## 7.2. Ce sunt obiectivele SMART?

Conceptul de obiective SMART provine din managementul performanței și planificarea strategică. Este un acronim care descrie 5 criterii esențiale pentru stabilirea unor obiective eficiente:

Litera	Termen	Semnificație	Explicație practică
<b>S</b>	<i>Specific</i>	Clar, concret, bine definit	„Vreau să devin programator front-end” este mai clar decât „vreau un job bun”.
<b>M</b>	<i>Measurabile</i>	Măsurabil, cuantificabil	Poți urmări progresul prin indicatori: număr de proiecte finalizate, note, certificări.
<b>A</b>	<i>Achievable</i>	Realizabil, posibil în funcție de resurse	Obiectivul trebuie să fie realist – să poată fi atins cu efort, dar nu imposibil.
<b>R</b>	<i>Relevant</i>	Relevant pentru scopul tău pe termen lung	Trebuie să conteze pentru direcția ta profesională.
<b>T</b>	<i>Time-bound</i>	Încadrat în timp, cu termen clar	Trebuie să ai o dată-limită: „până la sfârșitul anului școlar 2025”.



## Exemplu concret pentru elev de clasa a VIII-a în România



- **Viziune 5 ani:** să devin specialist în IT / dezvoltare software, să lucrez într-o companie care dezvoltă aplicații inteligente.
- **Obiectiv 3 ani:** să intru la liceu teoretic (profil real) sau tehnologic cu specializare informatică / automatizări, să particip la olimpiade locale / concursuri de programare.
- **Obiectiv 1 an:** să finalizez clasa a VIII-a cu medii mari la matematică, informatică; să urmez un curs introductiv de programare online; să fac un mic proiect / aplicație pentru portofoliu.
- **Pași concreți (calendar):**
  - Primăvara acestui an: cercetare licee din județ / oraș → vizite, discuții cu elevi, profesori.
  - Vara: înscriere la curs de programare + practică (workshop).
  - Începând cu clasa a IX-a: ore la profil informatică / tehnologic; implicare în activități extracurriculare; construirea portofoliului. Resurse: laptop, acces internet, cursuri online gratuite, mentor sau profesor de informatică, bibliotecă locală, prieteni cu interese comune.



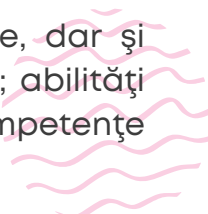


- **Indicatori:** medie finală Clasele IX–X peste 8,5 la materiile relevante; proiect competițional / premiu; acceptare la profil liceal informatizat / tehnologic bun; participare la stagiu sau practică; feedback pozitiv.
- **Plan B:** dacă nu reușesc la profilul informatic, mă reorientez spre profil tehnologic / profesional cu specializare în domenii conexe (tehnologii, servicii IT de bază), sau urmez formare profesională post-liceală.



## Concluzii și recomandări pentru România

- Educația tehnologică și profesională are potențial mare, dar pentru a fi atractivă și utilă trebuie investită calitatea (profesori bine pregătiți, infrastructură, parteneriate cu industria).
- Lipsa ocupării locurilor în liceele tehnologice / profesionale și ratele mici de promovare sunt semne că e nevoie de măsuri: mentorat, sprijin extrascolar, creșterea vizibilității carierelor tehnice.
- Serviciile de orientare profesională trebuie consolidate și extinse; proiecte cum e sistemul național de management pentru orientare profesională sunt pași în direcția bună.
- Elevii trebuie încurajați să experimenteze (cursuri, stagii, voluntariat) pentru a descoperi ce le place și ce li se potrivește.
- Planurile personale trebuie să fie realiste, dar și flexibile – piața muncii se schimbă rapid; abilități de adaptare, învățare continuă, competențe transferabile sunt cheia.



## Capitol 8

# 8. CV-UL, SCRISORAREA DE INTENȚIE ȘI INTERVIUL DE ANGAJARE ★

## 8.1. Structura unui CV

CV-ul (Curriculum Vitae, un fel de „Despre viața mea”) conține principalele informații referitoare la educație, formare și experiență.

Toate informațiile se ordonează de la cea mai nouă către cea mai veche și sunt prezentate succint, pentru a nu acoperi un număr exagerat de mare de pagini. De preferat, un CV ar trebui să se încadreze în 2-3 pagini. Desigur, există și excepții

Secțiunile unui CV sunt în general:

### DESPRE MINE

- Conține obiectivele personale, motivația și cum te faci remarcant. Este important să spui ceva despre tine, acele lucruri care te diferențiază, un fel de rezumat al întregului CV. Aceasta nu este o secțiune obligatorie.

### NUME, REȘEDINȚĂ, CONTACT

- Trebuie să conțină numele tău complet și numărul de telefon, alături de o adresă de e-mail. Aceasta din urmă trebuie să fie una decentă, care să conțină numele tău și nu porecle sau alte denumiri.



- Adresa de reședință nu este o informație obligatorie, dar poate fi utilă dacă aplici pentru un job la depărtare mai mare de casă pentru a atrage atenția de la bun început asupra acestui lucru. Fie va fi nevoie să lucrezi remote, ori să faci naveta sau să îți se asigure o chirie. Angajatorul trebuie să știe de la început cu ce are de-a face.

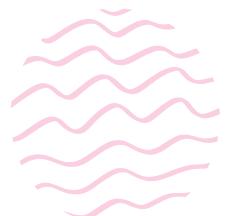


## EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

- dacă ai experiență de durată mai lungă, scrie despre locurile de muncă din domeniu
- dacă ești la început, notează orice loc de muncă anterior
- adaugă câteva detalii despre job (orașul, poziția ocupată, perioada, câteva atribuții)

## VOLUNTARIATUL

- Cu toate că nu este considerat vechime în muncă, se contorizează ca experiență. Așadar, dacă ești membru activ în mai multe asociații/organizații, menționează departamentele și proiectele din care ai făcut parte. Acest lucru contează pentru că determină un set de competențe dobândite.
- Atenție! Voluntariatul văzut ca experiență în muncă trebuie înțeles ca perioade mai lungi de timp petrecute în diverse echipe, nu ca participarea la o activitate de 1-2h o singură dată.





## LIMBILE STRĂINE

- Este importantă cunoașterea unor limbi străine. Ele pot influența poziția în organizație și chiar salariul. Prin urmare, menționează doar limbile străine pe care le stăpânești foarte bine sau menționează o limba pe care o știi mai puțin dacă e la nivelul cerut în anunțul de angajare. A trece o limba aproape necunoscută poate reprezenta o problemă majoră mai târziu.



## 8.2. Scrisoarea de intenție

Scrisoarea de intenție reprezintă documentul prin care o persoană își manifestă, prezintă intenția de a participa la un proiect, a face parte dintr-o echipă, a aplica pentru un post - fie el de angajat, voluntar sau chiar de student la o facultate.

Componentele unei scrisori de intenție:

### 1. Antetul și datele de contact

- Numele și prenumele expeditorului
- Adresa, telefon, e-mail
- Data redactării
- Numele și datele destinatarului (persoană fizică sau instituție)

### 2. Formula de adresare

- Exemplu: „Stimate Domnule/Doamnă ...”
- Dacă nu se cunoaște persoana exactă: „Stimate responsabil de recrutare”, „Către conducerea ...” etc.





### 3. Introducerea (2-3 fraze)

- Scopul scrisorii (de ce scrieți).
- Contextul (unde ați aflat de oportunitate, motivul pentru care doriți colaborarea/participarea/angajarea).



### 4. Cuprinsul / argumentarea (2-3 paragrafe)

- Motivația: de ce sunteți interesat(ă).
- Punctele forte: experiență, abilități, realizări, resurse.
- Relevanța pentru destinatar: ce aduceți ca valoare adăugată.

### 5. Încheierea (2-3 fraze)

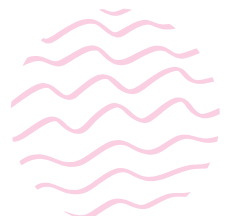
- O formulă de mulțumire.
- Disponibilitate pentru detalii suplimentare (ex. interviu, întâlnire, discuție).
- Eventual menționarea unor documente anexate (CV, portofoliu etc.).

### 6. Formula de politețe

- Exemple: „Cu stimă”, „Cu respect”, „Vă mulțumesc anticipat”.

### 7. Semnătura

- Nume complet.
- Dacă scrisoarea este tipărită, se adaugă semnătura olografă.





## Interviul de angajare: Pregătirea interviului

Interviul de angajare este format, de fapt, din trei etape: pregătirea (ceea ce facem înainte de întâlnirea propriu-zisă), interviul și post-interviul

### I. Pregătirea interviului

Înainte de a ne prezenta la interviu este bine să ne evaluăm propriile calități, defecte și competențe prin raportarea la organizația pentru care aplicăm. O metodă utilă poartă denumirea de The 5 Point Agenda (Ryan, 2008: 6-10). Etapele metodei sunt următoarele:

1. Evaluează experiența ta anterioară
2. Scrie principalele responsabilități deținute în job-urile anterioare; MAI ALES realizări speciale!!!
3. Evaluează poziția scoasă la concurs de angajator: te poți folosi de căutări pe internet ([undelucram.ro](http://undelucram.ro), eJobs etc) pentru a determina ce caută și ce oferă:

\*c.1. Cercetează compania: mulți angajatori sunt curioși să afle ce știi tu despre companie înainte de a afla lucruri despre tine. Companiilor le place să fie plăcute și (re)cunoscute. Caută-i pe Google, verifică-le site-ul (About Us), caută știri, pagini sociale etc (Ryan, 2008: 78)

1. determină principalele 5 puncte comune între analiza propriilor competențe și a postului disponibil/companiei. Pe baza acestor 5 puncte vei răspunde angajatorului = este mesajul pe care el vrea să îl audă



**Exemplu** (Bolles, 2018: 83-84): Trebuie să te gândești din timp la ce te diferențiază de alte persoane care pot face același lucru. De exemplu, dacă ești bun la analizarea problemelor, cum faci asta?

(1) Cu multă migală? (2) Intuitiv, într-o clipă? Sau (3) Consultându-te cu persoane cu autoritate mai mare în domeniu? Înțelegei ideea. Identifică „stilul” sau „modul” în care îți desfășori activitatea, ce este distinctiv și, sperăm, atractiv pentru acest angajator, astfel încât să te aleagă pe tine în detrimentul altor persoane pe care le intervieveză.

## II. Interviu de angajare. Desfășurare

Interviul reprezintă întâlnirea ta cu angajatorul, Prin urmare, trebuie să faci o impresie bună. Este momentul care poate determina dacă vom fi chemați la o a doua selecție ori dacă suntem chiar direct angajați.

Eticheta în interviu (*a se vedea și partea de limbaj non-verbal din secțiunea Comunicare*)

1. **Vestimentația:** în primele 10 secunde ale interviului, intervievatorul își va face o părere despre tine după cum te îmbraci (HRii chiar judecă!) (Ryan, 2008: 26)
2. **Accesorii:** ceas de mână, maxim un inel pt bărbați, bijuterii simple care să nu distragă, pentru femei.
3. **zâmbește, strânge ferm mâna celui alt,** învață când te ridici în picioare și când nu (Ryan, 2008:28)



## Interviul de angajare: Pregătirea interviului



4. contact vizual reprezintă încredere în sine, iar mesajul tău devine credibil. Păstrează contactul vizual cu pers care ți-a adresat întrebarea (Ryan, 2008:28), dar mută privirea și către ceilalți, dacă aceștia există.

5. **punctualitatea:** e bine să ajungi cu 5 minute mai devreme, niciodată mai târziu (Marinescu, 2017: 288), fie că e un interviu online sau fizic. Interesează-te despre zonă și cum se ajunge în locația respectivă (Ryan, 2008: 29) dacă interviul e fizic. Dacă e cazul, întreabă angajatorul pe email cum exact se ajunge sau caută pe internet. Dacă interviul e online, asigură-te că platforma, microfonul și camera web îți funcționează, că ai laptopul încărcat. Nu vrei să faci spiritism la începutul întâlnirii și nici să alergi prin cameră după încărcător.

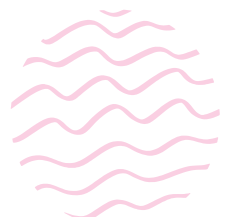
6. **Atitudinea:** uneori, suntem invitați să luăm loc în sala/biroul în care urmează să avem interviul înainte ca recrutorul/recrutorii să ajungă. La intrarea în cameră a acestora, ne ridicăm în picioare. Ne așezăm atunci când suntem invitați să luăm loc! Evităm intervențiile inutile și întreruperea interlocutorului - îl lăsăm să își termine ideea. De altfel, e recomandat să împărțim timpul 50-50 între vorbit și ascultare (Bolles, 2018: 87). La final, când interlocutorul(ii) se ridică, ne ridicăm și noi (Marinescu, 2017: 288-289).



**7. prezentările:** prezintă-ți numele și motivul pt care ești acolo, dar și ora. Reține numele persoanelor cu care interacționezi (interviewatorii) pt a te putea adresa lor pe nume (Ryan, 2008: 29). Plus că e mai simplu să faci trimiteri („Așa cum menționa și doamna X...”)

**8. Nu minți, nu te lauda, nu fi arogant și nu vorbi de rău pe nimeni:** aceste lucruri vorbesc despre tine însuși. Informațiile vor fi verificate în general, aroganța e vizibilă și deranjanta, nu ne laudăm nici cu „relațiile” pe care le avem (Marinescu, 2017: 289), iar vorbitul de rău prevede cum vei fi ca angajat.

**Salariul:** nu sări direct la salariu - sau lucruri materiale în general - decât atunci când discuția ajunge în acel punct. Nu este o lipsă de politețe să îți negociezi salariul, mai ales când oferta este cu adevărat mică (Marinescu, 2017: 289)





## Întrebările

„De ce ești aici?”

„De ce bați la ușa mea, și nu la ușa altcuiva?”

„Ce poți face pentru noi?”

„Dacă te-am angaja, m-ai ajuta să fac față provocărilor cu care mă confrunt? Care sunt abilitățile tale și cât de multe știi despre subiectul sau domeniul în care activează organizația noastră?”

„Ce fel de persoană ești?”

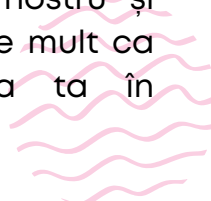
„Te vei integra? Ai o personalitate care face ca oamenii să lucreze ușor cu tine și împărtășești valorile pe care le avem aici?”

„Ce te diferențiază exact de celelalte persoane care aplică pentru acest job?”

„Ai obiceiuri de lucru mai bune decât ceilalți, vii mai devreme, rămâi mai târziu, lucrezi mai minuțios, lucrezi mai repede, menții standarde mai înalte, faci eforturi suplimentare sau... ce?”

„Îmi pot permite să te angajez?”

„Dacă decidem că te vrem aici, cât va costa să te angajăm și suntem dispuși și capabili să plătim această sumă, având în vedere bugetul nostru și incapacitatea noastră de a te plăti la fel de mult ca persoana care ar fi imediat deasupra ta în organigrama noastră?”

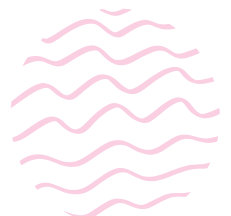




În general, regula intervalelor de răspuns este de 20 de secunde - 2 minute în funcție de complexitatea întrebării (Bolles, 2018: 88).

Alte posibile întrebări (Conform lui Richard N. Bolles, What color is your parachute?)

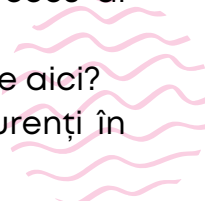
- Spune-mi despre tine.
- Ce știi despre această companie, afacere sau organizație?
- De ce aplici pentru acest job?
- Cum te-ai descrie?
- Care sunt punctele tale forte?
- Care este cea mai mare slăbiciune a ta?
- Ce tip de muncă îți place să faci cel mai mult?
- Care sunt interesele tale în afara muncii?
- Ce realizare din viața ta de până acum ți-a adus cea mai mare  
satisfacție?
- De ce ai părăsit ultimul loc de muncă? Sau, de ce ai fost concediat
- (dacă ai fost)?
- Unde te vezi peste cinci ani?
- Care sunt obiectivele tale în viață?
- Cât câștigai la ultimul loc de muncă? - aici putem minți, dar nu exagerat (se și poate verifica, lumea e mică)





Interviul este o conversație! Prin urmare, și interviueatul are puterea de a pune întrebări:

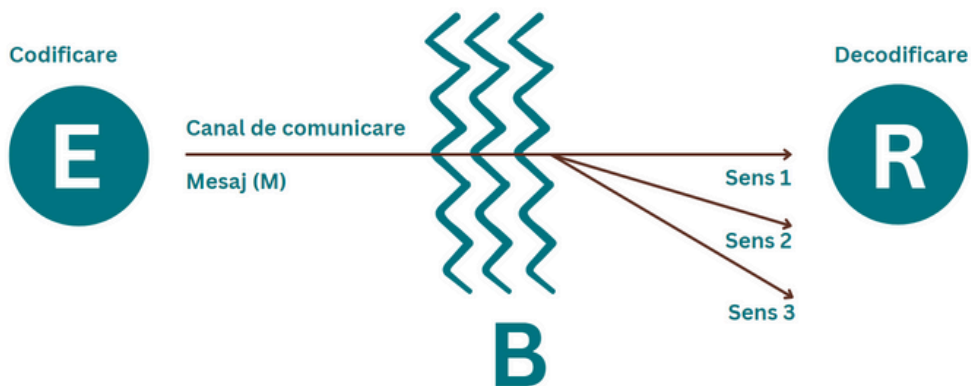
1. „Ce implică acest job?” - Vrei să înțelegi exact ce sarcini ți se vor cere, astfel încât să poți determina dacă acestea sunt genul de sarcini pe care ți-ar plăcea să le faci și pe care le poți face.
2. „Ce abilități ar trebui să aibă un angajat de top în acest job?” - Vrei să afli dacă abilitățile tale se potrivesc cu cele pe care angajatorul consideră că un angajat de top în acest job trebuie să le aibă pentru a-și face bine treaba.
3. „Sunt acestea tipurile de persoane cu care aș dori să lucrez sau nu?” - Nu ignorați intuiția dacă aceasta vă spune că nu v-ați simți confortabil să lucrați cu aceste persoane! Doriți să știți dacă acestea au tipul de personalitate care v-ar permite să vă îndepliniți sarcinile la cel mai înalt nivel. Dacă aceste persoane nu sunt potrivite, continuați să căutați!
4. „De ce e liberă această poziție?” - este una nou creată (poate însemna că volumul de muncă era prea mare pentru cei deja angajați) sau cineva a demisionat, de ce...
5. Ce schimbări semnificative a suferit această companie în ultimii cinci ani?
6. Ce valori sunt sacre pentru această companie?
7. Ce caracterizează angajații cei mai de succes ai acestei companii?
8. Ce schimbări viitoare vedeți în activitatea de aici?
9. Pe cine considerați aliați, colegi sau concurenți în această afacere?

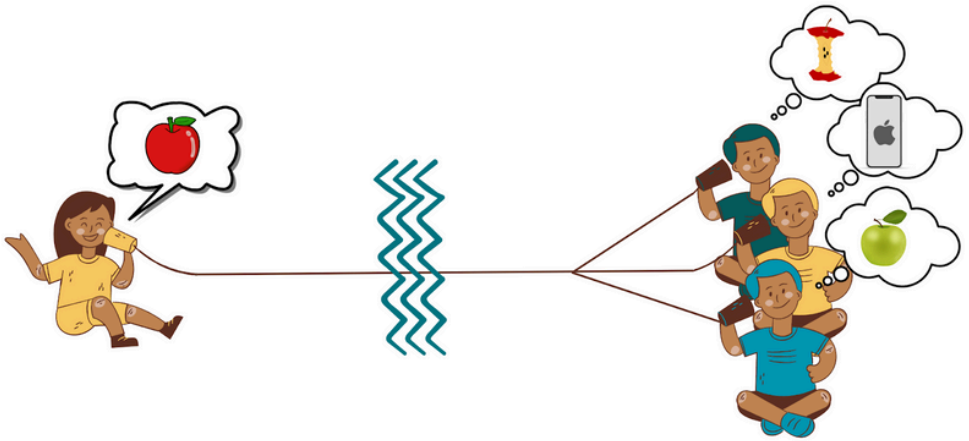


# 9. COMUNICAREA

Comunicarea reprezintă una dintre nevoile pe care oricare dintre noi o prezintă, dar de multe ori, aceasta nu se desfășoară la fel de eficient pe cât ne dorim. Esența comunicării constă în transmiterea unui mesaj, pe un canal de comunicare de la un emițător către un receptor. Mesajul poate căpăta mai multe sensuri atât din cauza unei neînțelegeri a contextului în care se desfășoară comunicarea, cât și din cauza unor bariere.

### CONTEXT



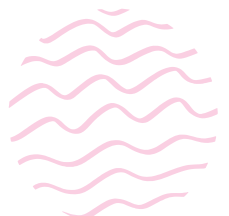


Contextul reprezintă un factor important în determinarea unei comunicări eficiente. El trebuie stabilit încă de la început pentru a putea da sens mesajului. De ce? Întrucât, lipsa unui context comun va duce la apariția unor situații și întrebări care nu au legătură cu contextul. Astfel, mesajul emis, atunci când este codificat de către emițător, prin sensul său propriu, trebuie să poată fi înțeles și asimilat cu același sens de către receptor .

Barierele în comunicare reprezintă elemente/factori ce pot perturba transmiterea informației, total sau parțial, sau pot distorsiona sensul mesajului emis, inhibând realizarea comunicării eficiente.

Barierele pot fi clasificate în trei tipuri:

- ale emițătorului;
- ale receptorului;
- ale canalului.



## Tipuri de bariere

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• lingvistice (ex: GER-ROM)-E, C</li><li>• culturale ( ex: religie)-E, R</li><li>• politice - E, R</li><li>• statut - E, R</li><li>• condiție medicală -E, R</li><li>• lipsă de ascultare activă -E, R</li><li>• vestimentație - E, R</li><li>• tulburări de limbaj - E, R</li><li>• vârstă - E, R</li><li>• mimică - E, R</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• ticuri - E, R</li><li>• socială - E, R</li><li>• stare de spirit - E,R</li><li>• rasială - E, R</li><li>• de mediu - C</li><li>• Senzoriale: auditiv, vizual, olfactiv, gustativ, tactil, auditivă - C</li><li>• olfactivă - E,R,C</li><li>• atenția - R</li></ul> |
|--|--|

Barierile receptorului sunt aceleași cu cele ale emițătorului. Există o excepție însă, și anume faptul că emițătorului i se prezintă încă o barieră, deoarece el este cel care urmărește scopul comunicării și, ca atare, trebuie să convingă receptorul să ia parte la acest act.



## Proxemica

Proxemica reprezintă una dintre barierele canalului (C). Ea se referă la distanța dintre emițător și receptor(i), împărțind aceste distanțe în 4 categorii de spații.

Spațiile se află în strânsă legătură cu cele cinci simțuri umane, care intervin în funcție de proximitatea celeilalte persoane, după cum urmează: văz - spațiul public, miros și auz - spațiul social, tactil - spațiul personal, gust - spațiul intim. În funcție de cât de confortabili suntem cu interlocutorul, permitem accesul acestuia într-unul sau mai multe spații. Familia, animalele de companie și partenerii de viață, ori prietenii apropiați, au acces la spațiul nostru intim, pe când relația cu un funcționar public o păstrăm în spațiu social.





Comunicarea implică trei componente importante. În funcție de specificul fiecărui tip, există un grad anume de transmitere a emoției emițătorului către receptor.

Verbală – cuvintele pe care le transmitem; 7% emoție;

Nonverbală – limbajul nostru corporal; 55% emoție;

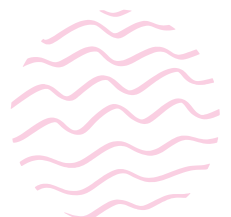
Paraverbală – modul în care transmitem cuvintele; 38% emoție.

Limbajul verbal poate fi scris sau oral. Utilizarea/alegerea cuvintelor are un impact puternic asupra contextului creat.

Limbajul nonverbal este principala cale prin care emoțiile sunt transmise. Comunicarea nonverbală oferă informații despre raportarea emițătorului la conținutul mesajului. Nivelul crescut de emoție transmisă prin limbajul nonverbal se datorează elementelor cuprinse: mimica, gestică, postura, proxemica.

## LIMBAJUL CORPULUI

Limbajul corpului contribuie la comunicare prin expresia feței, mișcarea corpului (gesturi), forma și poziția corpului, aspectul general și prin comunicarea tactilă.



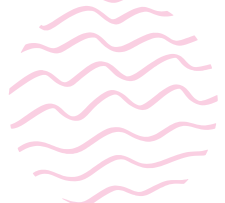


## Expresia feței

Comunicarea prin expresia feței include mimica (încruntarea, ridicarea sprâncenelor, încrețirea nasului, țuguiera buzelor, etc.), zâmbetul (prin caracteristici și momentul folosirii) și privirea (contactul sau evitarea privirii, expresia privirii, direcția privirii etc.). Tindem ca, involuntar, să zâmbim, să ne încruntăm, să ne dăm ochii peste cap. În mod normal, ochii și partea de jos a feței sunt privite cel mai intens în timpul comunicării.

## Privirea și contactul vizual

Modul în care privim și suntem priviți are legătură cu nevoile noastre de aprobare, acceptare, încredere și prietenie. Chiar și a privi sau a nu privi pe cineva are un înțeles. Privind pe cineva confirmăm că îi recunoaștem prezența, că există pentru noi. O privire directă poate însemna onestitate și intimitate. În general, o privire insistentă și continuă deranjează. Realizarea contactului intermitent și scurt al privirilor indică lipsa de prietenie. Mișcarea ochilor în sus exprimă încercarea de a ne aminti ceva; în jos - tristețe, modestie, timiditate sau ascunderea unor emoții. Privirea într-o parte sau neprivirea cuiva poate denota lipsa de interes, răceala. Evitarea privirii înseamnă ascunderea sentimentelor, lipsă de confort sau vinovăție.



Metode pentru a realiza contactul vizual:

- privim fiecare participant in parte, rînd pe rînd
- daca avem o sală plină de oameni, putem aplica privitul în “M” sau “W”, pornind dintr-unul dintre colțurile sălii;

### Gesturile

Cîteva elemente ale limbajului gesturilor ar fi: strîngerea pumnilor - denotă ostilitate și mînie, sau depinzînd de context, determinare, solidaritate, stres; brațe deschise - sinceritate, acceptare; mînă la gură - surpriză și acoperirea gurii cu mîna - ascunderea a ceva, nervozitate. Capul sprijinit în palmă semnifică plictiseală, dar palma (degetele) pe obraz, dimpotriva, denotă interes extrem. Mîinile ținute la spate pot să exprime superioritate sau încercare de autocontrol.

Cînd vine vorba de vorbitul în public, gestică nu trebuie să fie exagerată, iar modul în care mișcăm mîinile să fie în stransa legatura cu ceea ce vorbim. Un truc este reprezentat de gesticularea în dreptunghiul gesticii.

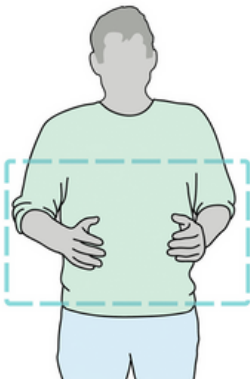
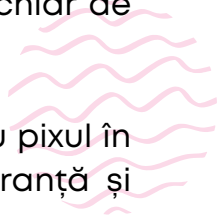


Fig. 5 – Pătratul imaginar în care trebuie încadrate gesturile mîinilor în timpul unui discurs



### Tips and tricks

- Evită încrucișarea brațelor - e o poziție în „defensivă”, dă senzația de închidere sau chiar de superioritate față de public.
- Evită să stai cu mâinile la spate
- Evită să te joci cu mâinile / degetele sau cu pixul în timp ce vorbești - dă senzația de nesiguranță și distrage atenția.
- Nu sta cu mâinile în buzunar
- Utilizează gesturile pentru a „crea imagini”

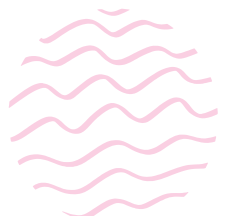


### Postura corpului

Postura/poziția constituie un mod în care oamenii se raportează unii față de alții atunci când sunt împreună.

### Tips and tricks

- Nu te clătina de pe un picior pe altul
- Nu sta cu picioarele prea lăbărțate, dar nici cu picioarele lipite deoarece îți vei pierde echilibrul
- Picioarele ar trebui să fie la nivelul umerilor, iar vârfurile degetelor orientate în față



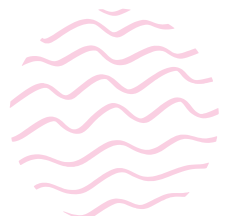


## Vestimentație și accesorii

Vestimentația trebuie să fie adaptată la tipul contextului comunicării.

Într-un discurs public, este important de menționat faptul că zona superioară a corpului ar trebui să conțină haine deschise la culoare pentru a lumina fața, iar zona inferioară (picioare) ceva mai închis la culoare. De asemenea, nu este recomandată nici vestimentația intens și variată colorată sau cu mesaje inscripționate deoarece poate distra atenția.

În ceea ce privește accesoriile, este important ca atunci când suntem public, să nu exagerăm cu accesoriile, deoarece vrem să atragem atenția cu lucrurile pe care le spunem, nu cu bijuteriile pe care le avem.



## Capitol 10

# 10. CONCEPTUL DE LEADERSHIP



## 10.1. Introducere

### De ce este important leadershipul?

Leadershipul este una dintre cele mai căutate abilități ale secolului XXI. Nu este vorba doar despre a conduce o echipă, ci despre a-i inspira pe ceilalți, a lucra cu sens și scop, a influența pozitiv și a face o diferență în comunitate.

Fie că ești elev într-un consiliu școlar, membru al unui club, sportiv de echipă sau voluntar, leadershipul îți oferă instrumente care te ajută să comunici mai bine, să iei decizii, să colaborezi și să te cunoști pe tine însuși.

Leadershipul nu înseamnă putere, ci responsabilitate. Nu înseamnă să fii „șeful” altora, ci să crezi un mediu în care toți să poată contribui. După cum spunea John C. Maxwell:

„Un lider este cel care știe drumul, merge pe acel drum și arată drumul celorlalți.”

Termenul „leadership” provine din cuvântul englez *to lead* („a conduce, a ghida”) și descrie procesul prin care o persoană influențează un grup în atingerea unui obiectiv comun.



Conform lui Peter Northouse (2019), leadership-ul implică influență, obiective comune și relații între lider și echipă.



A fi lider nu înseamnă să ai o poziție oficială, ci să fii o sursă de inspirație pentru cei cu care lucrezi. Oricine poate manifesta comportamente de leadership, chiar și în situații de zi cu zi — într-un proiect de grup, într-o acțiune de voluntariat sau atunci când ajuți un coleg.

## 10.2. Calitățile unui lider bun

Cercetările moderne (Harvard Business Review, McKinsey, ResearchGate) arată că liderii eficienți împărtășesc un set comun de **competențe și trăsături**, multe dintre ele putând fi dezvoltate prin practică și reflecție.

**Integritate și onestitate:** bazele încrederii într-o echipă.

**Autocunoaștere:** înțelegerea propriilor valori, puncte forte și limite.

**Empatie:** capacitatea de a înțelege și a asculta activ.

**Viziune:** claritate asupra direcției și scopului.

**Curaj și asumare:** a lua decizii și a-ți susține ideile.

**Comunicare eficientă:** transmiterea clară a mesajelor.

**Adaptabilitate:** flexibilitate în fața schimbărilor.

**Inteligență emoțională:** gestionarea emoțiilor proprii și ale altora.

**Motivare și inspirație:** a-i face pe ceilalți să creadă în potențialul lor.

Studiile arată că liderii buni nu se nasc perfecți, ci se formează prin experiență, reflecție și feedback.



### 10.3. Stiluri de leadership



Studiile clasice de leadership (în special cele ale lui Kurt Lewin și colaboratorii săi, din anii 1930) au identificat trei stiluri fundamentale de conducere: autocratic, democratic și laissez-faire. Aceste stiluri continuă să fie studiate și aplicate datorită clarității lor și relevanței în diverse contexte organizaționale. (Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology).

Astfel, pentru a înțelege ce presupune fiecare dintre aceste trei stiluri, în cele ce urmează, le vom detalia în termeni cât mai ușor de înțeles, cu exemple concrete, avantaje, riscuri și sfaturi de adaptare.

#### 1. Lider autocratic / autoritar

Liderul autocratic este cel care preferă să decidă singur, fără să ceară opinia membrilor echipei. El stabilește regulile, orientările și așteptările și cere obediență. (WTCS Pressbooks (2021). Leadership Styles). Comunicarea este aproape exclusiv de la lider către echipă (o cale), iar membrii sunt în mod limitat consultați (uneori chiar deloc). (ResearchGate (2020). Characteristics of Effective Leadership). Principalele trăsături asociate includ: claritate, decizie rapidă, control ridicat și structură strictă. (McKinsey & Co. (2023). The Art of 21st-Century Leadership).





Avantaje:

- Vitează în luarea deciziilor — util în situații de urgență.
- Claritate și ordine în echipă.
- Potrivit pentru sarcini simple, repetitive.

Dezavantaje:

- Scade motivația și creativitatea echipei.
- Poate genera resentimente și dependență de lider.

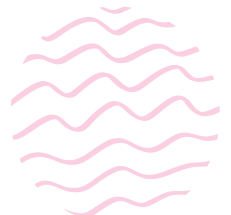


Exemplu: Un profesor care stabilește toate sarcinile și termenele fără consultare.

Când este potrivit: în situații de criză sau când echipa nu are experiență.

## 2. Lider democratic / participativ

Liderul democratic este cel care implică membrii echipei în procesul decizional, cere idei și feedback, iar decizia finală este adesea negociată. (Harvard Business Review (2022). The Case for Leadership Character). Comunicarea este bidirecțională, dialogul este promovat, iar rolurile pot fi flexibile. (Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and Practice. Sage Publications). Acest stil se bazează pe credința că implicarea echipei crește angajamentul și calitatea deciziilor.





Avantaje:

- Crește implicarea și motivația membrilor.
- Încurajează creativitatea și cooperarea.
- Dezvoltă încrederea și abilitățile de colaborare.



Dezavantaje:

- Procesul decizional este mai lent.
- Pot apărea conflicte între opinii.

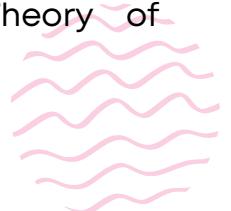


Exemplu: Un elev - lider de proiect - cere opiniile tuturor colegilor înainte de a lua o decizie.

Când este potrivit: pentru proiecte creative și echipe mature.

### 3. Lider laissez-faire / delegativ

Termenul „laissez-faire” (din limba franceză, „lasă să fie”) descrie un stil în care liderul oferă libertate aproape totală echipei să decidă, să planifice și să acționeze singuri. (IJSRP Journal (2019). Leadership Styles and Their Impact on Team Performance). Liderul rămâne disponibil pentru consultări, dar nu intervine activ decât la cerere. (PMC (2017). Leadership in Health Care: Styles and Outcomes). Este considerat un stil eficient doar dacă echipa este matură și responsabilă. (VeryWellMind (2023). The Great Man Theory of Leadership).





Avantaje:

- Încurajează autonomia și creativitatea.
- Creează încredere în echipă.



Dezavantaje:

- Poate duce la lipsă de direcție și scădere a performanței.
- Nu potrivit pentru echipe neexperimentate.



Exemplu: Un profesor oferă tema generală, dar lasă elevii să organizeze complet proiectul.

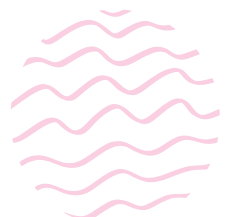
Când este potrivit: pentru echipe autonome, motivate și experimentate.

### **Compararea celor trei stiluri**

Autocratic: control ridicat, decizii rapide, dar risc de demotivare.

Democratic: echilibru între control și implicare, decizii mai lente, dar mai calitative.

Laissez-faire: libertate maximă, eficient doar cu echipe mature.





## 4.2. Lider formal și informal

**Lider formal:** are un rol recunoscut oficial (ex: președintele consiliului elevilor, căpitanul echipei). Autoritatea provine din funcție.

**Lider informal:** nu are o poziție oficială, dar influențează prin atitudine, energie, încredere și exemplu personal.

*Exemplu:* un coleg care, deși nu e „lider de grup”, aduce mereu idei bune și motivează echipa.

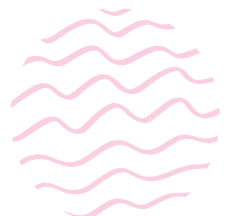
Ambele categorii sunt foarte importante pentru o echipă, iar în cazul în care remarcăm cele două tipologii în echipele cu care lucrăm, strategia cea mai bună este să îi facem să colaboreze.

## 4.3. Lider înnăscut vs. lider format

**Lider înnăscut:** teoria „Great Man” (Thomas Carlyle, sec. XIX) susținea că liderii se nasc cu trăsături speciale.

**Lider format:** teoriile moderne arată că abilitățile de leadership pot fi învățate — prin educație, practică și experiență.

Astăzi, leadershipul este privit ca o combinație între predispoziții naturale și abilități dobândite (teoria trăsăturilor și teoria comportamentală).



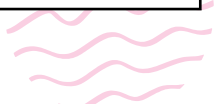


#### 4.4. Lider vs. șef/manager

Diferența care merită, de asemenea, amintită este cea dintre lider și șef, fiind roluri care adesea se confundă. Astfel, este important să menționăm că între cele două categorii există unele diferențe, fără a încerca să le prezentăm într-o relație de subordonare. Este esențial să înțelegem că ambele sunt la fel de relevante, în funcție de obiectivele pe care le avem și de contextul în care ele sunt aplicate.



Lider	Șef/manager
Putere bazată pe influență și respect	Putere bazată pe poziție
Atitudine care inspiră și motivează	Atitudine bazată pe control și critică
Relația cu echipa este deschisă și colaborativă	Relația cu echipa este distantă și ierarhică
Comunicarea este bidirecțională și bazată pe feedback	Comunicarea se realizează pe verticală
Scopul principal este creșterea oamenilor și a rezultatelor	Scopul este realizarea sarcinilor





## 10.4. Tips & tricks

**Fii exemplu!** – Comportamentul tău contează mai mult decât cuvintele.



**Ascultă activ.** – Înainte să răspunzi, întreabă-te dacă ai înțeles corect.

**Încurajează-i pe ceilalți.** – Un compliment sincer motivează mai mult decât o critică.

**Deleagă.** – Lasă colegii să-și asume sarcini și responsabilități.

**Fii flexibil.** – Nu toți colegii sunt la fel - adaptează-ți stilul de comunicare.

**Gestionează conflictele calm.** – Concentrează-te pe soluții, nu pe vinovați.

**Reflectă periodic.** – Ce a mers bine? Ce ai învățat? Ce poți îmbunătăți?

**Caută feedback.** – Întreabă: „Cum credeți că am condus echipa? Ce pot face mai bine?”

**Fii autentic.** – Nu copia un stil de lider, ci dezvoltă-l pe al tău.

**Zâmbește și crede în tine!** – Încrederea inspiră încredere.





## 10.5. Cum poți exersa leadershipul

Trebuie să ținem cont că leadershipul se formează treptat, prin experiență.

**Preia un rol mic de coordonare:** într-un proiect de grup sau activitate extracurriculară.

**Inițiază o idee:** propune un eveniment, o campanie sau o acțiune de voluntariat.

**Observă alți lideri:** notează ce comportamente îi fac eficienți.

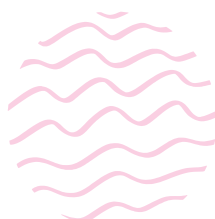
**Ține un jurnal de leadership:** după fiecare activitate, scrie 3 lucruri care au mers bine și 1 de îmbunătățit.

**Citește și informează-te:** articole, podcasturi, biografii de lideri (Mandela, Malala, Steve Jobs, Greta Thunberg).

### Concluzie

Leadershipul este o călătorie personală, nu o destinație. Nu există un singur tip de lider perfect. Important este să înveți continuu, să fii autentic și să te concentrezi pe binele comun. Indiferent despre ce context vorbim, în școală, în viață sau în carieră, liderii sunt cei care aduc energie, claritate și speranță.

*„Cel mai bun lider este cel care transformă potențialul echipei în realitate.”* – Peter Drucker





## Bibliografie

### 1. Teorii ale valorilor și motivației personale

- I2Insights (2022). Schwartz's Theory of Basic Human Values. Disponibil la: <https://i2insights.org/2022/05/10/schwartz-theory-of-basic-values/>
- Matkin, G. (2021). Defining My Personal Values. In Developing Human Potential. University of Nebraska Pressbooks. Disponibil la: <https://pressbooks.nebraska.edu/developinghumanpotential/>
- R1 Learning (2020). What Are My Values and How Do They Motivate Behavior? Disponibil la: <https://r1learning.com/blog/2020/whataremyvaluesandhowdotheymotivatebehavior>
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 1–20. Grand Valley State University. Disponibil la: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/11>

### 2. Teoria intereselor profesionale (modelul Holland)

- Holland, J. L. (1997). Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.
- O\*NET Online (2024). Interests Profiler based on Holland Codes (RIASEC). Disponibil la: <https://www.mynextmove.org/explore/ip>



## Bibliografie

- US Department of Labor (2023). Career Interests and RIASEC Model. Disponibil la: <https://www.careeronestop.org/ExploreCareers/Assessments/interests.aspx>
3. Competențe, aptitudini și abilități
- CEDEFOP (2017). European Qualifications Framework (EQF): Descriptors and Competence Levels. Publications Office of the European Union.
  - EACEA (2020). Key Competences for Lifelong Learning – European Reference Framework. European Commission.
  - Gagné, R. M. (1985). Principles of Instructional Design (2nd ed.). Holt, Rinehart and Winston.
  - Golu, M. (2005). Psihologia dezvoltării umane. București: Editura Universitară.
  - Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2011). Managementul resurselor umane. București: Editura Pro Universitaria.
  - Whatfix (2024). What is a Competency Assessment? Disponibil la: <https://whatfix.com/blog/competency-assessment>
  - Zlate, M. (2004). Introducere în psihologie. Iași: Editura Polirom.



## Bibliografie

### 4. Autoevaluarea competențelor și dezvoltarea personală

- BetterEvaluation (2023). Self-Assessment Method Overview. Disponibil la: <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/methods/self-assessment>
- Boekaerts, M. (1991). Subjective Competence, Self-Assessment, and Self-Regulation in Learning. Educational Psychologist, 26(1), 1–9. Elsevier.
- CloudAssess (2022). Competency-Based Assessment Explained. Disponibil la: <https://cloudassess.com/blog/competency-based-assessment/>
- OECD (2021). Skills for Life and Work: The Importance of Soft Skills in the 21st Century. OECD Publishing.

### 5-7. Domenii profesionale și meserii în schimbare

- Învățământul profesional și tehnic din România. Compromis sau oportunitate pentru tinerii din România comparativ cu toată Europa. Romania Pozitiva. [Romania Pozitiva](#)
- Doar jumătate dintre elevii din licee tehnologice au promovat Bacalaureat 2025 – cea mai mică rată din ultimii cinci ani. Edupedu.ro. [Edupedu.ro](#)



## Bibliografie

- Peste jumătate din locurile alocate în licee tehnologice nu sunt ocupate. Ziarul Financiar. [ZF.ro](http://ZF.ro)
- Top 50 licee tehnologice, după media de la Bac 2022. Edupedu.ro. [Edupedu.ro](http://Edupedu.ro)
- Ghidul Meseriilor Viitorului. INACO / România Liberă. [România Liberă](http://RomâniaLiberă)
- Sistem de management pentru serviciile de orientare profesională. Radio România Actualități. [romania-actualitati.ro](http://romania-actualitati.ro)
- Departamentul de Consiliere și Orientare pentru Carieră, Universitatea din București. [unibuc.ro](http://unibuc.ro)
- Cursuri de formare continuă – Universitatea Româno-Americană. [Universitatea Romano-Americană](http://UniversitateaRomanoAmericana)
- Raport Stare învățământ preuniversitar 2023-2024. Edupedu / INS etc.
  
- European Union, How to write a good CV and motivation letter: [https://youth.europa.eu/go-abroad/working/how-write-good-cv-and-motivation-letter\\_en](https://youth.europa.eu/go-abroad/working/how-write-good-cv-and-motivation-letter_en)
- SNSPA: <https://snspa.ro/studenti/cariera/consiliere-in-cariera/pregatirea-cv-ului/#1509731132323-4c2fccce-ef5b>



## Bibliografie

- Richard N. Bolles, *What color is your parachute? A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers*, 2018.
- Robin Ryan, *60 seconds & you're hired!*, Penguin Books, 2008.
- Aurelia Marinescu, *Codul bunelor maniere astăzi*, Ediția a patra, Humanitas, 2017.
- Intrebari interviu de angajare: ghid complet pentru a te pregati cu succes: [http://hipo.ro/locuri-de-munca/angajatoridetop/articol/254/Intrebari-interviu-de-angajare%3A-ghid-complet-pentru-a-te-pregati-cu-succes?utm\\_source=chatgpt.com](http://hipo.ro/locuri-de-munca/angajatoridetop/articol/254/Intrebari-interviu-de-angajare%3A-ghid-complet-pentru-a-te-pregati-cu-succes?utm_source=chatgpt.com)
- Harvard Business School: *“The Case for Leadership Character”* (2022)
- McKinsey & Co.: *“The Art of 21st-Century Leadership”* (2023)
- ResearchGate: *“Characteristics of Effective Leadership”* (2020)
- VeryWellMind: *“The Great Man Theory of Leadership”* (2023)
- Harvard Program on Negotiation: *“The Trait Theory of Leadership”* (2021)



## Bibliografie

- Akpan, E. (2025). The Impact of Leadership Styles on Motivation in Administrative Institutions. *Journal of Management Studies*.
- Harvard Business Review (2022). The Case for Leadership Character.
- Harvard Program on Negotiation (2021). Trait Theory of Leadership.
- IJSRP Journal (2019). Leadership Styles and Their Impact on Team Performance.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*.
- McKinsey & Co. (2023). The Art of 21st-Century Leadership.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- PMC (2017). *Leadership in Health Care: Styles and Outcomes*.
- ResearchGate (2020). Characteristics of Effective Leadership.
- VeryWellMind (2023). The Great Man Theory of Leadership.
- WTCS Pressbooks (2021). *Leadership Styles*.



Ministerul Muncii, Familiei,  
Tineretului și Solidarității Sociale

patho  
CAREER



# Vrei să aflii mai multe despre proiectele noastre?

Dă-ne un follow aici:



Mai buni,  
împreună



Ne bucurăm că te-am avut alături!

Filiala  
spoate