



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CNDIPT
OIPOSDRU



Investește în oameni !

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

Axa prioritară: 2. „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție: 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „Practică azi pentru a deveni managerul de mâine!”

POSDRU/161/2.1/G/137080

Beneficiar: Academia de Studii Economice din București

COACHING: ETAPĂ NECESARĂ PENTRU UN VIITOR MANAGER

Structural Consulting™ Group – Partener 2

Martie 2015

 **AMCOR®**

 **Structural Consulting™ Group**

 
fonduri-structurale.ro proiecte-structurale.ro
INFORMAȚIE ÎN SPRIJINUL IDEII TALE!

**Stagii
pe Bune** 

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2014
Investește în oameni! – POSDRU/161/2.1/G/137080



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CNDIPT
OIPOSDRU



CUPRINS

2.1. Coaching-ul și schimbarea.....	3
2.2. Coaching-ul și schimbarea organizațională	5
2.3. Coach-ul ca agent al schimbării	7
2.4. Coach intern vs. extern	10
2.5. Coaching continuum.....	11
2.6. Influența coaching-ului asupra culturii organizaționale	13



Structural Consulting™ Group



fonduri-structurale.ro proiecte-structurale.ro

INFORMAȚIE ÎN SPRIJINUL IDEII TALE!





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CNDIPT
OIPOSDRU



Academia de Studii Economice din București derulează, în perioada mai 2014 – octombrie 2015, în parteneriat cu **Asociația Națională a Firmelor de Consultanță și Training în Management (AMCOR)**, **Grupul de Consultanță pentru Dezvoltare DCG – Structural Consulting™ Group** și **Asociația Studenți și Profesioniști IT&C – ASPI** proiectul **„PRACTICA AZI PENTRU A DEVENI MANAGERUL DE MÂINE!”**.

Proiectul este cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013, Axa Prioritară 2 – Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii, Domeniul Major de Intervenție 2.1 – Tranzitia de la școală la viața activă.

Obiectivul general al proiectului este *„facilitarea tranziției la viața activă pentru 353 studenți la programele de masterat din științe economice prin furnizarea unui pachet integrat de servicii de orientare, consiliere și dezvoltare personală, mentorat în cariera, precum și stagii de practică la potențiali angajatori, într-un interval de 18 luni”*.

Obiectivul acestui document suport este acela de a pune la dispoziția studenților implicații informații relevante despre stagiile de practică care se derulează, beneficiile acestora, precum și impactul pe termen lung al unui internship.



Structural Consulting™ Group



fonduri-structurale.ro proiecte-structurale.ro

INFORMAȚIE ÎN SPRIJINUL IDEII TALE!



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2014
Investește în oameni! – POSDRU/161/2.1/G/137080



2.1. Coaching-ul și schimbarea

În cadrul unei organizații, coaching-ul a devenit mijlocul prin intermediul căruia au loc schimbări ale aspectelor care definesc performanța, dezvoltarea sau chiar transformările indivizilor, grupurilor care, la rândul lor, pot declanșa schimbări în organizație, fiind implicați stakeholderii de la toate nivelurile. Totodată, se poate afirma că procesul de coaching are rolul de a consolida misiunea, viziunea, acțiunile și integrarea pentru a obține o schimbare eficientă, sustenabilă. Coaching-ul, ca abilitate și activitate practică, transcende orice disciplină, deși utilizează informații din multiple domenii (comunicare, consultanță, management, psihologie, știință) și este influențat de acestea. Coaching-ul reprezintă un set de abilități generale care oferă sprijin indivizilor și grupurilor în ceea ce privește învățarea modului în care pot produce schimbarea, dar și dezvoltarea capacității de schimbare.

Coaching-ul pentru schimbare face referire la îndrumarea persoanei potrivite, la momentul potrivit și într-o manieră corespunzătoare, în vederea înregistrării rezultatelor propuse. Astfel, se conturează o strategie generală care prezintă o serie de etape¹: identificarea schimbării care se dorește a fi realizată, focalizarea asupra indivizilor și acțiunilor care o vor determina, înțelegerea contextului în care transformările vor avea loc (aspect care definește mediul și sistemele implicate), derularea unui proces de coaching care se adresează celor mai sus menționate.

Se individualizează o serie de caracteristici fundamentale ale coaching-ului²:

- interacțiunea directă între persoane;
- dezvoltarea abilităților, creșterea gradului de conștientizare asupra necesității îndeplinirii diverselor scopuri și îmbunătățirea performanțelor;

¹ John L. Bennett, Mary Wayne Bush, Coaching for change, Ed. Routledge, New York, 2013, p. 10

² Madeleine Homan, Linda J. Miller, Coaching in organizations, Ed. John Wiley&Sons, New Jersey, 2008, p. 17





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



- oferirea și primirea de feedback în relația cu indivizii supuși unui proces de coaching;
- promovarea unei “comunicări de susținere” (“supportive communication”) care implică un anumit set de obiective și tehnici de îndeplinire, având drept scopuri principale rezolvarea conflictelor și realizarea schimbării, în condițiile menținerii sau consolidării relației de comunicare între indivizi.

În cadrul unei organizații în care coaching-ul reprezintă un pilon esențial al derulării optime a activităților este creat un climat în care toți indivizii sunt percepuți ca beneficiind de abilități, competențe și ca fiind capabili să înregistreze performanță, punându-se accent pe dezvoltare și perfecționare; de asemenea, greșelile sunt considerate drept modalități care facilitează procesul învățării și posibilitatea expansiunii, fiind vizată găsirea unor soluții mai bune, nu blamarea celor răspunzători pentru un eventual eșec. Feedback-ul trebuie să fie acordat privind în perspectivă, fiind urmărită îndeplinirea eficientă a obiectivelor; “Feedback-ul este micul dejun al campionilor”³, ceea ce semnifică faptul că acesta are rolul de a stimula evoluția și progresul celorlalți și de a crea un mediu caracterizat prin siguranță și încredere reciprocă între indivizi dacă este acordat în timp util și într-un mod corespunzător.

2.2. Coaching-ul și schimbarea organizațională

Rolul schimbării organizaționale devine tot mai pregnant, aceasta fiind influențată de o serie de factori majori, precum globalizarea, internaționalizarea, apariția permanentă a unor noi tehnologii, fuziuni și achiziții, proliferarea companiilor multinaționale etc. Schimbarea nu poate fii ignorată, ea implică curaj, capacitatea de a accepta eșecul; nu schimbarea este cea care cauzează dificultăți, ci incapacitatea de a o coordona, astfel încât să ne permită păstrarea controlului asupra situației. Schimbarea reprezintă, într-o anumită măsură, un nucleu al

³ Madeleine Homan, Linda J. Miller, op. cit., p. 20



Structural Consulting™ Group





coaching-ului, acesta din urmă având rolul fundamental de a susține indivizii în conceperea, adaptarea și acceptarea schimbării ca pe o provocare, nu ca pe un obstacol sau o dificultate. Analizând comparativ coaching-ul și schimbarea, se poate constata faptul că există o serie de aspecte care se întrepătrund și prin care sunt caracterizate ambele procese⁴:

- ambele vizează modificarea stărilor inițiale ale unui individ sau grup, în condițiile în care obținerea succesului nu este nici ușoară, nici garantată;
- sunt asociate cu o serie de modele, teorii, orientări și abordări;
- se confruntă cu situații unice, pe care le abordează urmând modele similare, fiind necesare informații și cunoștințe de la un specialist;
- specialistul trebuie să fie reflexiv, chibzuit și conștient de rolul său și implicațiile procesului care presupune interacțiunea cu indivizii sau rețelele din cadrul organizației, în vederea înregistrării succesului;
- atât coaching-ul, cât și realizarea schimbării implică abilități care pot fi dobândite, consolidate și stăpânite în timp.

Coach-ul poate porni în procesul de schimbare de la unul dintre următoarele domenii⁵: schimbarea culturală, a tipului de muncă și a modului în care este realizată, a rolurilor și relațiilor dintre oameni, a identității organizației în cadrul pieței, a relațiilor organizației cu cumpărătorii și mediul extern, a misiunii organizației, a proceselor organizației pentru ca aceasta să poată face față transformărilor și provocărilor mediului.

Un program eficient de coaching pentru schimbare trebuie să treacă de la teorie la practică pentru a ajuta indivizii să-și coordoneze și controleze propria transformare și dezvoltare. Într-un program de coaching, se individualizează avantaje și beneficii pentru toate

⁴ John L. Bennett, Mary Wayne Bush, op. cit., p.15

⁵ Perry Zeus, Suzanne Skiffington (1), Coaching în organizații: Instrumente și tehnici, Ed. Codecs, 2008, p. 39





părțile interesate: managerul de sucursală în calitate de coach - cooperarea, clienții/persoanele vizate - încrederea și îmbunătățirea serviciilor, organizația - angajamentul celorlalți. Coach-ul trebuie să aibă o viziune multidimensională asupra organizației, să înțeleagă unde apare și care va fi impactul unei schimbări care va influența întregul sistem și să trateze întregul proces al schimbării, relațiile interumane, structura organizațională prin prisma aspectelor complexe și dinamice care le definesc.

2.3. Coach-ul ca agent al schimbării

Orice coach trebuie să cunoască modelul și procesul de schimbare, să aibă aptitudini de comunicare, să dețină cunoștințe despre dezvoltarea umană, relațiile interumane și să dovedească o profundă înțelegere a principiilor învățării la vârstă adultă. Ca agent al schimbării într-o organizație, coach-ul îndeplinește următoarele roluri principale⁶:

- prezintă organizației, în calitate de coach intern sau extern, un program de instituire a unei culturi a coaching-ului;
- lucrează cu managerii pentru a le forma, consolida sau îmbunătăți abilitățile de leadership necesare pentru a produce schimbarea organizațională;
- lucrează cu liderii sau managerii pentru a-i ajuta să adopte un stil de coaching (de exemplu, printr-un program de managerii-coachi);
- ajută liderul sau persoanele cu atribuții executive să își îmbunătățească aptitudinile personale sau operaționale necesare în organizație.

Coach-ul este o persoană care impulsionează schimbarea, încurajând indivizii să adopte noi comportamente, însă în condițiile menținerii de către acesta a unui echilibru între

⁶ Perry Zeus, Suzanne Skiffington (1), op.cit., p. 32





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



dificultățile procesului de schimbare și recunoașterea/laudele pentru această inițiativă. De asemenea, rolul unui coach în realizarea unor transformări este influențată de o serie de factori de succes⁷:

- **Efortul de comunicare:** creșterea posibilității de a realiza o schimbare eficientă este direct influențată de o comunicare cât mai bună între client și agentul schimbării. Coach-ul trebuie să aibă abilități de comunicare pentru a crea un mediu bazat pe încredere, deschis, în care fiecare individ să aibă posibilitatea de a-și împărtăși opiniile și temerile cu privire la schimbările ce se vizează a fi efectuate; de asemenea, coach-ul trebuie să inducă clienților sentimentul că se pot schimba și că pot fi înlăturate orice bariere;
- **Orientarea:** cu cât coach-ul este mai orientat către nevoile, planurile, obiectivele și cerințele clienților, cu atât mai mult schimbarea se poate realiza cu succes. Coach-ul trebuie să aibă abilitatea de a coordona programul de coaching astfel încât atât individul, cât și organizația să obțină beneficii;
- **Empatia:** eficacitatea schimbării este direct influențată de gradul în care coach-ul dă dovadă de o anumită empatie, de propria sa viziune asupra ideii de schimbare. Un coach care privește schimbarea ca pe o provocare, poate avea tendința de a pretinde prea mult de la clienții săi, lipsindu-i empatia. În sens contrar, un coach care percepe schimbarea drept o experiență personală dificilă se poate dovedi mult prea empatic, prevăzător, transmițând clienților săi o lipsă de încredere și le poate diminua entuziasmul;
- **Credibilitatea:** cu cât agentul schimbării este considerat a fi mai credibil, cu atât înregistrarea unor rezultate favorabile este mai probabilă; această credibilitate a coach-ului este influențată de gradul în care acesta poate fi acceptat drept un model de urmat, o

⁷ Perry Zeus, Suzanne Skiffington (2), Coaching în organizații: Ghid complet, Ed. Codecs, 2008, p. 291 - 292



Structural Consulting™ Group



fonduri-structurale.ro proiecte-structurale.ro

INFORMAȚIE ÎN SPRIJINUL IDEII TALEI





persoană care apreciază schimbarea și dispune de flexibilitatea și capacitatea de a se adapta la modificări care pot surveni în relația de coaching sau în cadrul organizației.

Trăsături ale activității derulate de un manager coach în cadrul organizației⁸:

- împuternicește angajații să obțină rezultate prin propriile inițiative, nu îi controlează și în acest mod le fructifică motivațiile intrinseci;
- urmărește realizarea unei alinieri între interesele individuale cu cele ale organizației;
- puterea nu mai are ca sursă poziția, ci mai degrabă forța personală, în relația de coaching manifestându-se printr-un angajament reciproc al partenerilor;
- pune accent pe dezvoltare și pe posibilitățile viitoare, încurajează gândirea creativă și provocarea status-quo-ului;
- este orientat spre oameni, îi formează ca lideri, în loc de a-i conduce de sus.

Prin urmare, coach-ul este un comunicator, un lider, un model de urmat, un colaborator, având drept responsabilitate principală coordonarea unei echipe și, după caz, a fiecărui individ în parte, în vederea înregistrării unor rezultate favorabile și a performanței. “Coaching-ul executiv reprezintă interacțiunea stabilită între un client (coachee) care are responsabilități/autorități de leadership, manageriale, de supraveghere în cadrul unei organizații și un coach care utilizează o serie de tehnici cognitive și de comportament pentru a ajuta clientul să își atingă obiectivele, să-și îmbunătățească abilitățile de lider, performanțele și, implicit, eficacitatea organizației”⁹.

⁸ Perry Zeus, Suzanne Skiffington (1), op.cit., p. 49 - 50

⁹ Anthony M. Grant, The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change, Journal of change management, 2013, online, <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2013.805159#.Un9xynCnoYp>, accesat la data de 20.03.2015





2.4. Coach intern vs. extern

În vederea gestionării schimbărilor dintr-o organizație, se poate apela fie la un coach extern, fie la unul intern, care acționează ca un agent al transformărilor care se pot concretiza într-o anumită situație. Aceste două perspective prezintă o serie de diferențe care determină, implicit, avantaje sau dezavantaje ale alegerii uneia dintre variante.

Printre dezavantajele apelării la un coach extern se numără¹⁰:

- costul mai ridicat, însă s-a dovedit ca un coach extern are un impact mai semnificativ asupra abilităților de lider și eficienței activităților indivizilor;
- complexitatea acțiunilor care sunt necesare pentru aducerea unui coach extern în cadrul organizației și necesitatea alocării unui fond de timp considerabil pentru integrarea acestuia și pentru înțelegerea problematicii organizației (acesta trebuie să se familiarizeze cu cultura organizației, cu modul de derulare a proceselor și caracteristicile sistemelor, are acces mai dificil la grupurile cointeresate);
- mulți coachi interni au afirmat faptul că, prin învățarea derulării unui proces de coaching în mod formal, ei își folosesc abilitățile în administrarea și conducerea unei societăți. Acest lucru i-a ajutat să încorporeze schimbarea în activități diverse, precum: coordonarea întâlnirilor, organizarea timpului, interacțiunea în conversațiile de zi cu zi; aceste trăsături și facilități sunt absente în cazul coaching-ului extern;
- coach-ul intern poate facilita consolidarea mai rapidă a rețelelor din cadrul organizației, creșterea performanței angajaților prin realizarea conexiunilor (de exemplu, un angajat s-ar putea afla în situația luării deciziei de a părăsi locul de muncă, însă cu ajutorul unui coach intern reușește să-și îndeplinească sarcinile cu grad mai ridicat de dificultate și se simte mai apreciat

¹⁰David Rock, Ruth Donde, Driving organizational change with internal coaching programs: part one, Industrial and Comercial Training, Vol. 40, NO. 1, 2008, p. 11-13





de către organizație), atribute care nu au aceeași putere de influență în cazul unui coach extern; încrederea membrilor organizației în specialiști din afară este mai redusă, ceea ce face ca aceștia să aibă acces mai greu la informațiile necesare.

Cu toate acestea, avantajele¹¹ unui coach extern se referă la faptul că o astfel de persoană din afara organizației tinde să fie mai sinceră, obiectivă și realistă în exprimarea părerilor și aspirațiilor sale, nefiind supusă obligației de a-și recunoaște punctele slabe față de restul organizației. De asemenea, există situații în care beneficiază de mai multă încredere din partea angajaților, în sensul că aceștia consideră că nu are interese directe în cadrul organizației și nu este considerat un factor cheie în ceea ce privește realizarea manevrelor politice în firmă și poate oferi un set de criterii/etaloane de benchmarking.

Specialiștii au concluzionat că, în numeroase situații, apelarea doar la un coach extern îngreșează posibilitatea de a forma lideri autentici (care doresc să le formeze celor din jur propriile aptitudini), motiv pentru care organizația ar trebui să pună mai mult accent pe internalizarea procesului de coaching. Cu toate acestea, se poate afirma faptul că avantajele unui coaching asigurat doar din surse externe poate diminua influența aspectelor negative prin raportare la specificul și caracteristicile interne ale organizației, aptitudinile și experiența coach-ului.

2.5. Coaching continuum

În vederea stabilirii gradului în care un coach deține suficiente informații pentru a oferi un suport angajaților și pentru a-i instrui, este utilizat conceptul de “coaching continuum”¹².

80 %

¹¹ Perry Zeus, Suzanne Skiffington (2), op. cit., p. 35

¹² MTD Training Academy, Coaching and Mentoring, 2013, p. 21 – 22



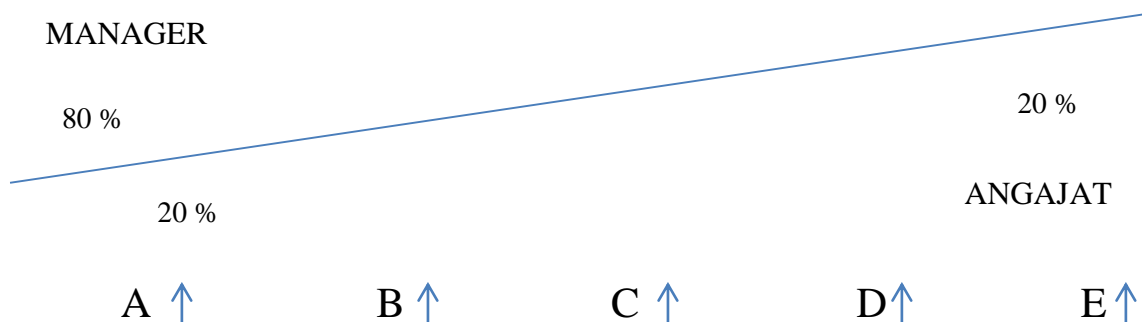


Figura 1 “Coaching continuum”

Figura anterioară reflectă responsabilitatea managerului sau a unui angajat în ceea ce privește îndeplinirea unor anumite atribuții. În partea stângă, este reliefată situația în care managerul are răspunderea majoră în ceea ce privește sarcinile pe care un angajat trebuie să le realizeze, ceea ce presupune o implicare mai mare a acestuia și trasarea de direcții principale de urmat pentru a înregistra rezultate pozitive. Programul de coaching are influențe considerabile în acest caz, fiind necesar atunci când angajatul este nou în organizație, când unui angajat i se atribuie o sarcină nouă, când nu dispune de abilitățile necesare pentru a îndeplini în mod optim cerințele, când acesta are de îndeplinit un angajament de o importanță crescută etc.

În schimb, în partea dreaptă se poate observa că angajatul este cel care deține răspunderea principală pentru rezultatele care se vor înregistra, ceea ce demonstrează influența mai redusă a coach-ului, care oferă doar sugestii cu privire la acțiunile de întreprins. Se poate remarca faptul că un angajat nu poate fi niciodată răspunzător în totalitate pentru performanțele sale, întrucât și managerul este cel care influențează calitatea muncii desfășurate, fiind în permanență informat cu privire la acțiunile celorlalți.





Procesul de coaching prezintă caracteristici diferite în raport cu nivelul de implicare și responsabilitățile care revin managerului sau angajatului, astfel:

- Punctul A: Trasarea de către manager a responsabilităților angajaților asupra a ceea ce trebuie sau nu trebuie să facă;
- Punctul B: Oferirea de sfaturi asupra acțiunilor de întreprins, situație în care se pot oferi exemple personale și rezultatele înregistrate;
- Punctul C: Atitudine neutră, oferirea unor sugestii;
- Punctul D: Implicare mai accentuată, adresarea multor întrebări celorlalți, facilitarea găsirii celor mai bune soluții pentru îndeplinirea cerințelor și realizării unui proces de brainstorming al angajaților;
- Punctul E: Încurajarea, susținerea, motivarea angajaților și verificarea gradului în care aceștia își pot îndeplini atribuțiile.

Prin urmare, se poate observa faptul că, mai ales la nivel intern, coach-ul are responsabilități multiple și complexe în ceea ce privește motivarea și susținerea angajaților în atingerea performanțelor dorite; coach-ul este cel care trasează principalele direcții de acțiune și cel care facilitează adaptarea celorlalți la solicitările impuse de diverse sarcini, astfel încât angajații unei organizații să-și poată îndeplini cu succes obligațiile și să facă față oricăror schimbări sau dificultăți pe care le implică derularea atribuțiilor lor.

2.6. Influența coaching-ului asupra culturii organizaționale

În cadrul organizațiilor, coordonarea optimă a resurselor umane reprezintă o premisă esențială care conduce la obținerea unor rezultate eficiente, iar liderii sunt cei care au cea mai mare posibilitate de a contribui la formarea unei culturi, dar și la schimbarea acesteia.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



Schimbarea culturii implică câștigarea încrederii angajaților, sporirea motivației și dezvoltarea abilităților și, în acest context, un coach poate ajuta liderul să faciliteze o astfel de inițiativă.

Un program de coaching este adeseori destinat evaluării și schimbării culturii organizaționale, în vederea atingerii obiectivelor preconizate. Astfel, un coach poate fi util pentru a ajuta la conturarea unui plan pentru a implementa schimbarea culturii, la stabilirea caracteristicilor noii culturi ce se dorește a fi introdusă, rezolvarea dificultăților determinate de posibilele bariere care se pot ivi sau de rezistența la schimbare. Coaching-ul care vizează schimbarea culturii ar trebuie să fie realizat la nivelul conducerii de vârf și ar trebui să se afle în strânsă legătură cu strategia organizației. De asemenea, există situații în care coaching-ul este derulat la nivel de departament, cu scopul alinerii culturii acestuia la cultura generală a organizației.

Cultura unei companii influențează rezultatele financiare și poate reprezenta factorul esențial care determină succesul sau eșecul unei fuziuni. În cadrul unor studii de specialitate, s-a demonstrat faptul că¹³:

- 57 % dintre companii au nominalizat rezistența la schimbare ca un factor de risc major pentru eficacitatea fuziunilor lor;
- 73% consideră leadershipul ca fiind un factor esențial pentru succesul fuziunilor;
- 35 % consideră compatibilitatea la nivel cultural ca fiind un factor de succes al fuziunilor și achizițiilor.

Rolurile unui coach în promovarea unei schimbări culturale fac referire la consolidarea angajamentului și implicării angajaților, anticiparea problemelor generate de integrarea a două

¹³ Society for industrial&organizational psychology, Using coaching to impact organizational culture, online, http://www.siop.org/workplace/coaching/coaching_to_impact_organiz.aspx, accesat la data de 06.03.2015



Structural Consulting™ Group





companii ce au culturi diferite, stabilirea strategiilor pentru ameliorarea conflictelor potențiale, susținerea unui CEO în definirea unei misiuni și viziuni a companiei, creșterea gradului de focalizare a angajaților asupra profitabilității, eficienței și colaborării.

În concluzie, se poate afirma faptul că programul de coaching are un rol determinant în producerea schimbării culturale, fiind considerat un instrument care stabilizează procesul constant al schimbării; coach-ul trebuie să stăpânească abilități interpersonale, să beneficieze de experiență cu privire la dinamica grupurilor, dezvoltarea calităților de leadership, implementarea unor programe care să permită evaluarea indivizilor (atitudini, motivații) și organizației (rezultate, cultură) în vederea realizării unei conexiuni optime între activitățile de coaching și rezultatele organizației.

Pentru mai multe detalii, te așteptăm pe site-ul proiectului www.viitor-manager.ase.ro.

Alexandru Drăgoi

Expert informare-promovare Proiect POSDRU/161/2.1/G/137080

Structural Consulting™ Group – Partener 2

Aprobat,

Dobrea Razvan Catalin,

Manager proiect

Academia de Studii Economice din Bucuresti - Beneficiar

