

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA

IP ȘCOALA PROFESIONALĂ NR. 2 MUN. CHIȘINĂU

Suport Didactic



GHD DE CONDUITĂ ETICĂ ȘI RESPONSABILITATE PROFESIONALĂ ÎN TURISM

Calificare: Operator/operatoare în hoteluri și complexe turistice

Nivel ISCED: 3

Modul XI Deontologia profesională

Tip resursă: Ghid pentru elevi

Finanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin exclusiv autorului (autorilor) și nu le reflectă neapărat pe cele ale Uniunii Europene sau ale EACEA. Nici Uniunea Europeană, nici EACEA nu pot fi trase la răspundere pentru acestea.



CHIȘINĂU, 2025

Selectarea, adaptarea, elaborarea materialelor incluse în Ghid realizată de:

Nr.dr	Capitol	Nume prenume	Funcția	Titlu științific /Grad didactic
1	Intriducere; Unitățile de invatare 1, 5	Vitalie Belii	Director Școala Profesională nr.2 Chișinău	dr., conf univ, grad didactic superior
2	Unitate de invatare 2, 3	Diana Cebotari	Psihologă	grad didactic superior
3	Unitate de invatare 4	Rodica Guțu	Metodistă	grad didactic superior

Disclaimer

Acest material a fost elaborat în cadrul unui proiect ERASMUS+ de consolidare a capacității Invatamantului Profesional Tehnic, finanțat de Comisia Europeană, “Calea Moldovei spre competențe turistice avansate (MPATS)” prin intermediul consorțiului BK Plus – Cipru, Centrul de Inovare si Politici din Moldova, Școala Profesionala 2, Chisinau, Colegiul de Ecologie Chisinau, iED – Grecia, APRO Formazione – Italia, 2025 – 2027.

Materialul reprezintă o compilare și o sinteză a informațiilor provenite din multiple surse externe, toate făcând referința corespunzătoare la Bibliografie. Autorii nu revendică calitatea de autori originali pentru niciun conținut preluat din publicații externe și recunosc și respectă pe deplin drepturile de proprietate intelectuală ale autorilor, editorilor și instituțiilor originale, așa cum sunt citați în Bibliografie. Comisia Europeană nu este responsabilă pentru orice utilizare care ar putea fi făcută a informațiilor conținute aici.

CUPRINS

I. INTRODUCERE

II. UNITĂȚI DE ÎNVĂȚARE

Unitatea 1: Etica profesională în turism

- 1.1 Rolul eticii profesionale în turismul sustenabil
- 1.2 Coduri de conduită etică în hoteluri și complexe turistice
- 1.3 Comportamentul etic față de clienți, colegi, parteneri
- 1.4 Aplicații practice

Unitatea 2: Comunicarea etică în mediul profesional

- 2.1 Principiile comunicării etice: respect, empatie, asertivitate
- 2.2 Bariere etice în comunicare și metode de depășire
- 2.3 Aplicații practice

Unitatea 3: Etica în gestionarea conflictelor

- 3.2 Tipuri de conflicte în mediul turistic
- 3.2 Rolul eticii în soluționarea conflictelor
- 3.3 Aplicații practice

Unitatea 4: Cultura organizațională în hoteluri și complexe turistice

- 4.1 Definirea culturii organizaționale. Funcțiile și nivelurile culturii organizaționale.
- 4.2 Elemente specifice ale culturii organizaționale într-un hotel/complex turistic.
- 4.3 Impactul și beneficiile responsabilității sociale. Rolul operatorului.
- 4.4 Aplicații practice

Unitatea 5: Imaginea profesională a operatorului în turism

- 5.1 Componentele imaginii personale: comportament, aspect, limbaj
- 5.2 Imaginea personală și brandul profesional
- 5.3 Importanța imaginii în crearea unei relații pozitive cu clientul
- 5.4 Aplicații practice

III. Bibliografie recomandată

I. INTRODUCERE

Stimați elevi,

Acest Ghid a fost elaborat în cadrul Proiectului *ERASMUS+* „*Calea Moldovei către abilități avansate în turism*”, având ca obiectiv principal îmbunătățirea calității și relevanței învățământului profesional tehnic (VET) din sectorul turismului în Republica Moldova.

Ghidul reprezintă un auxiliar curricular destinat implementării eficiente a Modulului „Deontologia profesională” din cadrul Curriculumului pentru instruirea inițială în programul de studii „*Servicii, turism și agrement*” (cod 10151), calificarea „*Operator/operatoare în hoteluri și complexe turistice*” (cod 10151.1).

Documentul se adresează elevilor care urmează să studieze această disciplină și își propune să îi sprijine în formarea unei conduite profesionale etice, responsabile și orientate către client.

Operatorul/operatoarea în hoteluri și complexe turistice își desfășoară activitatea, în principal, în structuri de cazare cu funcție turistică, unde deontologia profesională joacă un rol esențial în furnizarea unor servicii de calitate, personalizate și conforme cu așteptările clienților.

Viitorii specialiști au responsabilitatea de a interacționa într-un mod profesionist, etic și empatic cu clienții, colegii și superiorii; de a manifesta o atitudine pozitivă și respectuoasă; de a gestiona informațiile sensibile cu discreție și de a contribui activ la crearea unei experiențe turistice plăcute și sigure.

Finalitățile de învățare ale calificării „*Operator/operatoare în hoteluri și complexe turistice*” vizează atingerea unui nivel înalt de competență profesională, bazat pe performanță, responsabilitate și integritate, în concordanță cu cerințele specifice domeniului turistic.

În acest sens, Ghidul oferă repere metodologice clare, exemple de bune practici și sugestii pentru adaptarea conținuturilor modulului la particularitățile contextului educațional și profesional. El contribuie la dezvoltarea competențelor cheie ale viitorilor profesioniști din turism și la formarea unei culturi organizaționale etice.

Scopul ghidului

Scopul prezentului ghid este de a sprijini elevii în dezvoltarea competențelor etice, responsabile și profesionale, necesare pentru gestionarea corectă a relațiilor cu clienții și colegii și pentru oferirea unor servicii turistice de calitate.

Ghidul urmărește să faciliteze:

- dezvoltarea unei atitudini responsabile, etice și respectuoase în interacțiunea cu clienții și colegii;
- formarea deprinderilor esențiale pentru prestarea unor servicii de calitate, în conformitate cu valorile și standardele domeniului turistic;
- aplicarea principiilor deontologice în situații reale de muncă și gestionarea dilemelor etice într-un mod profesionist.

Astfel, Ghidul contribuie la formarea unei identități profesionale solide a viitorilor operatori în hoteluri și complexe turistice, în concordanță cu cerințele pieței muncii și cu standardele ocupaționale naționale și europene.

Obiectivele ghidului

1. Oferirea unui suport educațional pentru elevi clar și structurat pentru predarea Modulului „Deontologia profesională” în cadrul calificării „Operator/operatoare în hoteluri și complexe turistice” (nivel 3 ISCED).
2. Promovarea unei culturi a eticii și responsabilității în rândul elevilor, prin activități care dezvoltă comportamente profesionale adecvate contextului turistic.
3. Facilitarea înțelegerii și aplicării principiilor deontologiei profesionale în situații concrete din viața profesională a operatorului în turism.
4. Stimularea gândirii critice și a capacității de luare a deciziilor etice în contextul activităților.

II. UNITĂȚI DE ÎNVĂȚARE

Unitatea 1: Etica profesională în turism

1.1 Rolul eticii profesionale în turismul sustenabil

- 1.2 Coduri de conduită etică în hoteluri și complexe turistice
- 1.3 Comportamentul etic față de clienți, colegi, parteneri
- 1.4 Aplicații practice

1.1. Rolul eticii profesionale în turismul sustenabil



În turismul sustenabil, a înțelege ce înseamnă etica, morala, deontologia profesională și comportamentul etic este foarte important. Aceste concepte ne ajută să fim responsabili și să respectăm oamenii, mediul și cultura locală.



Ce înseamnă etica și morala?

- **Etica** este ca un ghid interior care ne spune ce este bine și ce este rău. Ea se formează atunci când repetăm acțiuni corecte până devin obiceiuri și ne definesc caracterul. Etica ne ajută să luăm decizii corecte și să acționăm responsabil.
- **Morala** reprezintă regulile și valorile pe care le aplicăm în viața de zi cu zi. Dacă etica este mai generală și abstractă, morala este practică și concretă.

Diferențele principale:

Etica	Morala
Este generală și stabilă	Este concretă și aplicată
Vine din reflecție și conștiință	Se învață prin educație și obiceiuri
Oferă cadrul pentru normele de conduită	Stabilește reguli clare de comportament
Tabelul 1 Diferențele dintre etică și morala	

Deontologia profesională în turism

Deontologia profesională este codul de conduită specific unei profesii. În turism, ea implică respectarea unor standarde etice în relația cu turiștii, comunitățile locale și mediul înconjurător. Comportamentul etic profesional presupune să acționezi onest, transparent și responsabil, astfel încât toți cei implicați în activitatea turistică să aibă încredere în tine. Acest comportament este foarte important pentru ca turismul să fie sustenabil și să existe echilibru între dezvoltarea economică, protejarea mediului și respectarea valorilor culturale.

De ce este important turismul sustenabil?

Turismul sustenabil înseamnă să călătorești și să lucrezi astfel încât să reduci impactul negativ asupra:

- mediului;
- economiei locale;

- culturii comunității.

În același timp, promovează beneficii sociale și economice pentru comunități. Pentru elevii care se pregătesc ca Operator/Operatoare hoteluri și complexe turistice: profesionalismul nu înseamnă doar să știi cum să faci check-in sau să servești clienții. Înseamnă să ai un comportament etic constant, respectând oamenii, natura și valorile culturale.



Principii de deontologie profesională în turism

Codul de conduită al angajatului în turism include:

- Respectarea oaspeților – indiferent de naționalitate, cultură sau statut social;
- Discreție și confidențialitate – păstrează informațiile personale ale turiștilor;
- Corectitudine și transparență – nu înșela sau manipula clienții;
- Grijă față de mediu – folosește practici ecologice.
- Promovarea valorilor locale – respectă și promovează tradițiile și cultura comunității gazdă.

Important: toate acestea nu sunt doar reguli impuse de un regulament. Ele trebuie să devină obligații morale și standard de comportament profesional. Etica profesională în turism înseamnă să iei decizii corecte chiar și atunci când nimeni nu te vede. Ea ajută la:

- Construirea încrederii între turiști, ghizi și personalul hotelier;
- Crearea unei experiențe plăcute pentru vizitatori;
- Protejarea mediului și comunității locale;
- Menținerea unui climat de respect și colaborare între colegi.



Exemplu: Dacă un turist uită portofelul într-o cameră de hotel și tu îl predai la recepție fără să iei nimic, acționezi etic. Acest gest consolidează încrederea turistului și reputația locului.



Exemple de comportament etic în turism

1. Respect pentru toți turiștii

Nu contează dacă sunt străini sau locali, tineri sau vârstnici – toți trebuie tratați cu respect.

2. Transparență și corectitudine

Oferă informații exacte despre tarife, facilități și trasee. Nu ascunde detalii sau nu înșela clienții pentru profit.

3. **Grija pentru mediu**

Încurajează reciclarea, reducerea risipei de apă și energie și folosirea produselor ecologice.

4. **Promovarea culturii locale**

Învață turiștii despre tradiții, obiceiuri și patrimoniu. Nu judeca și nu minimaliza cultura comunității gazdă.



Etica profesională – responsabilitatea fiecăruia

Fiecare angajat din turism, de la ghid la recepționar sau camerist, trebuie să fie conștient că:

- Micile gesturi contează – un zâmbet, o explicație clară sau un ajutor spontan creează experiențe pozitive;
- Deciziile corecte construiesc reputația – respectul și corectitudinea atrag turiști mulțumiți;
- Exemplul personal inspiră colegii – un comportament etic poate motiva întreaga echipă



Autoevaluează-te

1. Ce reprezintă etica și cum diferă ea de morala în turism?
2. Ce înseamnă deontologia profesională și de ce este importantă pentru angajații din turism?
3. Dă un exemplu concret de comportament etic pe care un operator de hotel îl poate avea față de un turist.
4. Cum contribuie turismul sustenabil la protejarea mediului, economiei și culturii locale?
5. De ce este important ca micile gesturi (ex. un zâmbet, predarea unui obiect pierdut) să fie considerate acțiuni etice în activitatea turistică?

1.2 Coduri de conduită etică în hoteluri și complexe turistice



Ce este un cod de conduită etică?

Codul de conduită etică dintr-un hotel este un set de reguli, principii și valori morale care arată cum trebuie să se comporte fiecare angajat în relația cu turiștii, colegii și mediul de lucru. El este ca un „ghid de bună purtare profesională”, care ajută personalul să ia decizii corecte și să păstreze o atmosferă de respect și încredere. Acest cod nu este doar o listă de reguli scrise, ci o modalitate de a construi o cultură a respectului, responsabilității și profesionalismului în tot ceea ce se face într-un hotel. Un cod de conduită etică arată ce comportamente sunt acceptabile și așteptate de la angajații unui hotel sau complex turistic.



În turism, codul etic:

- păstrează profesionalismul;
- construiește încrederea clienților;
- promovează un turism sustenabil și responsabil.

Scopul codului de conduită etică

Scopul principal al acestui cod este de a ghida comportamentul angajaților în activitatea lor zilnică, pentru ca relațiile cu turiștii, colegii și conducerea să se desfășoare într-un mod civilizat, corect și responsabil.

Codul are următoarele obiective:

- să definească standardele de conduită profesională în hotel;
- să sprijine angajații în luarea deciziilor morale;
- să asigure un climat de încredere, respect și cooperare;
- să contribuie la respectarea clienților, prin servicii etice și de calitate;
- să promoveze turismul sustenabil, bazat pe respect față de oameni, natură și tradiții.



Principalele valori ale unui cod etic în turism

Codurile etice din hoteluri și complexe turistice se bazează pe câteva valori importante:

- Respectul față de client – tratează toți turiștii cu amabilitate, egalitate și discreție.
- Responsabilitatea profesională – îți faci treaba corect și îți asumi greșelile.
- Integritatea – fii sincer, evită minciuna și conflictele de interese.
- Confidențialitatea – protejează informațiile despre clienți și colegi.
- Colaborarea și loialitatea – sprijină echipa și obiectivele hotelului.
- Protejarea mediului – folosește practici sustenabile în activitatea zilnică (reciclare, economisirea apei și energiei etc.).

Codul de conduită etică în turism

Principii morale	Valori fundamentale	Comportamente etice
▼	▼	▼
• Respectul față de oameni	Respect – politețe	Atitudine pozitivă față
• Integritatea și onestitatea	Empatie, toleranță	de turiști și colegi
• Responsabilitatea	Integritate – onestitate	Respectarea regulilor
• Confidențialitatea	Responsabilitate	Corectitudine financiară
• Loialitatea	Confidențialitate	Păstrarea secretelor
• Respectul pentru mediu	Protejarea mediului	Evitarea comportamentelor nepotrivite (minciuni, discriminare, corupție)
	▼	
Un turism bazat pe respect, profesionalism și încredere		
Schema 1 Codul de conduită etică		



Exemple de reguli dintr-un cod de conduită etică

1. Salută și răspunde politicos tuturor clienților.
2. Nu accepta cadouri sau bani în schimbul unor favoruri personale.
3. Predă imediat la recepție orice obiect pierdut sau uitat de client.
4. Nu discuta în spații publice informații despre clienți sau colegi.
5. Respectă politicile de protecție a mediului (reciclare, economisirea apei).
6. Nu discrimina pe baza rasei, religiei, genului, vârstei sau orientării personale.
7. Dacă apare o situație etică dificilă, cere sprijinul superiorului ierarhic.

Principiile conduitei etice în turism

Nr.	Principiul etic	Ce înseamnă în practică	Exemplu concret
1	Respectul	Să tratezi pe toată lumea cu politețe și considerație	Saluți clienții și ascultă cerințele lor cu răbdare
2	Onestitatea	Să fii sincer și transparent în comunicare	Nu promiți o cameră cu vedere la mare dacă nu există

Nr.	Principiul etic	Ce înseamnă în practică	Exemplu concret
3	Responsabilitatea	Să-ți asumi sarcinile și greșelile	Dacă ai greșit o rezervare, recunoști și cauți o soluție
4	Integritatea	Să eviți comportamentele care pot fi considerate neetice	Refuzi un bacșiș oferit pentru o favoare personală
5	Confidențialitatea	Să protejezi datele și informațiile clienților	Nu vorbești cu alții despre turiști sau despre obiceiurile lor
6	Imparțialitatea	Să tratezi toți turiștii în mod egal	Oferi același nivel de atenție tuturor, indiferent de naționalitate sau vârstă
7	Colaborarea	Să lucrezi bine în echipă și să ajuți colegii	Ajuți un coleg nou să înțeleagă procedurile de la recepție
8	Respectul față de mediu	Să protejezi natura și resursele în activitatea zilnică	Oprești luminile și aerul condiționat în camerele neocupate
Tabelul 1 Principiile conduitei etice			

Aceste principii nu sunt doar reguli, ci **atitudini care formează caracterul unui profesionist** în turism. Un angajat etic inspiră încredere, creează o atmosferă pozitivă și contribuie la dezvoltarea unui turism responsabil și sustenabil.

De ce este important codul de conduită etică?

Într-un hotel, fiecare gest, ton al vocii sau atitudine contează.

Un client mulțumit poate recomanda hotelul mai departe, iar unul nemulțumit îl poate evita pentru totdeauna.

De aceea, codul de conduită etică ajută angajații să acționeze unitar, corect și politicos, indiferent de situație.

Importanța lui:

- Asigură un comportament profesionist și respectuos față de clienți;
- Creează un climat de lucru bazat pe cooperare și încredere;
- Previne conflictele și neînțelegerile între colegi;
- Protejează imaginea și reputația hotelului;
- Contribuie la un turism responsabil și sustenabil.

Ce conține un cod de conduită etică în hoteluri?

De obicei, codul de conduită etică include:

Domeniu	Ce presupune	Exemple concrete
Comportament profesional	Respect, politețe și corectitudine în relația cu clienții	Salutul politicos, ton calm, limbaj adecvat
Integritate	Evitarea minciunilor, a înșelăciunilor și a avantajelor personale	Nu promiți servicii care nu pot fi oferite
Confidențialitate	Protejarea datelor și a vieții private a turiștilor	Nu divulgi informații despre oaspeți

Domeniu	Ce presupune	Exemple concrete
Respect reciproc	Colaborare și sprijin între colegi	Ajuți un coleg în perioade aglomerate
Egalitate și nediscriminare	Tratezi toți turiștii la fel, indiferent de naționalitate, religie sau statut social	Oferi același zâmbet fiecărui oaspete
Responsabilitate ecologică	Ai grijă de resursele naturale și de mediu	Reduci risipa de apă și energie, reciclezi
Siguranță și sănătate	Respecti regulile de igienă și securitate	Porți echipament corespunzător și anunți pericolele

Tabelul 2 Domeniile codului de conduită etică

Codul de conduită etică în hoteluri îi învață pe angajați cum să fie **respectuoși, cinstiți, responsabili și prietenoși**, adică exact ceea ce își dorește orice turist de la o persoană care îl primește în vacanță. Un angajat care respectă codul etic **nu doar oferă servicii de calitate**, ci contribuie și la **o lume turistică mai bună, mai curată și mai umană**.

Consecințele nerespectării codului etic

Încălcarea codului de conduită poate afecta atât imaginea hotelului, cât și cariera personală a angajatului.

Consecințele pot include:

- pierderea încrederii clienților;
- sancțiuni disciplinare;
- deteriorarea reputației profesionale;
- conflicte între colegi sau cu managementul.

Un bun profesionist în turism nu se definește doar prin uniformă sau zâmbet, ci și prin modul în care gândește și acționează etic, chiar și în situațiile dificile.

Respectarea codului etic înseamnă respect față de sine, față de ceilalți și față de profesie.



Autoevaluează-te

1. Ce reprezintă un cod de conduită etică și de ce este important într-un hotel sau complex turistic?
2. Care sunt valorile principale promovate de codul etic în turism?
3. Dă un exemplu concret de comportament etic pe care un angajat ar trebui să-l aibă față de turiști.
4. Ce înseamnă să respecti principiul confidențialității în activitatea turistică?
5. Cum contribuie respectarea codului etic la imaginea și succesul unui hotel?
6. Ce consecințe pot apărea dacă un angajat nu respectă regulile codului de conduită etică?

1.3 Comportamentul etic față de clienți, colegi, parteneri



Ce înseamnă comportamentul etic în turism?

Comportamentul etic în turism înseamnă să acționezi corect, respectuos și responsabil în toate

situațiile. Fie că vorbești cu un turist, lucrezi alături de colegi sau colaborezi cu parteneri, comportamentul tău arată caracterul și profesionalismul tău.

Etica nu este doar despre reguli scrise – este atitudinea ta, gesturile tale și modul în care iei decizii, chiar și atunci când nimeni nu te privește.



Comportamentul etic față de clienți

Comportamentul etic față de clienți înseamnă modul respectuos, corect și profesionist în care un angajat din turism se poartă cu fiecare oaspete. Este vorba despre felul în care comunică, ascultă, reacționează și rezolvă problemele turiștilor, astfel încât aceștia să se simtă bineveniți, respectați și apreciați.

Un angajat etic:

- tratează toți turiștii cu amabilitate și răbdare;
- oferă informații corecte și complete;
- își respectă promisiunile;
- menține confidențialitatea datelor personale;
- nu discriminează și nu judecă turiștii după aspect, vârstă, religie, statut social sau naționalitate.



Exemplu: Dacă un turist întreabă despre o excursie care este deja complet rezervată, îi explici sincer situația și îi oferi alternative, în loc să promiți ceva ce nu poate fi oferit.

În turism, clientul este centrul activității. Fără clienți, nu există servicii turistice. De aceea, comportamentul etic față de turiști nu este doar o regulă profesională, ci o atitudine de respect și grijă față de oameni.

Un turist care se simte respectat și bine tratat va:

- reveni în același loc;
- recomanda hotelul sau agenția altor persoane;
- contribui la o imagine pozitivă a destinației și a angajaților.



Prin urmare, fiecare gest contează – un zâmbet sincer, un salut politicos sau o explicație calmă pot transforma o simplă interacțiune într-o experiență memorabilă.



Exemple de comportament etic față de clienți

Situație	Cum acționezi etic	Ce efect are
Un turist se plânge că nu funcționează aerul condiționat	Îți ceri scuze, chemi tehnicianul și oferi o soluție temporară	Clientul simte că este respectat și important
Un client cere o informație despre o excursie locală	Oferi detalii exacte sau ceri ajutorul unui coleg	Turistul primește ajutor și încredere
Un oaspete lasă un obiect în cameră	Predai obiectul la recepție fără ezitare	Demonstrezi onestitate și integritate
Un turist are o atitudine nervoasă	Îl asculți calm, nu ripostezi și încerci să înțelegi problema	Situația se detensionează, iar clientul se liniștește
Un client te întreabă despre un coleg	Nu comentezi și redirecționezi discuția spre serviciile hotelului	Păstrezi discreția și profesionalismul

Tabela 1 Comportamente etice față de clienți

Comportamentul etic față de clienți nu este doar o obligație profesională, ci o atitudine umană bazată pe respect, empatie și responsabilitate.

Un angajat care acționează etic devine ambasadorul valorilor hotelului și contribuie la promovarea unui turism de calitate, prietenos și sustenabil.

Comportamentul etic față de colegi

Comportamentul etic față de colegi înseamnă a colabora, a respecta și a sprijini persoanele cu care lucrezi, pentru ca echipa să funcționeze armonios.

În turism, succesul depinde de munca în echipă — de la recepționar și bucătar până la ghid turistic sau cameristă, toți contribuie la experiența plăcută a clientului.

Un coleg etic este cel care:

- respectă opiniile și munca altora,
- comunică deschis și sincer,
- ajută atunci când este nevoie,

- nu bârfește și nu creează tensiuni



Exemplu: Dacă un coleg face o greșeală, îi oferi sprijin să o rezolve și nu îl critici în fața clienților.

Etica între colegi este ca o punte care leagă oamenii, fără ea, echipa se rupe și apar greșeli, neînțelegeri sau lipsă de încredere.

Principii de comportament etic față de colegi

Principiu	Ce înseamnă în practică	Exemplu concret
Respect	Apreciază munca și personalitatea colegului	Nu întrerupi, nu critici ironic, spui „mulțumesc”
Cooperare	Lucrezi împreună pentru un scop comun	Ajuți colegul când e ocupat, chiar dacă nu e „treaba ta”
Comunicare clară	Transmiți informații corect și la timp	Spui colegului despre schimbările din program
Sprijin reciproc	Oferi ajutor și sfaturi atunci când e nevoie	Dacă un coleg greșește, îl ajuți să corecteze, nu-l judeci
Onestitate	Ești sincer și loial față de echipă	Nu minți pentru a scăpa de vină sau pentru a arăta mai bine
Confidențialitate	Nu dezvălui probleme personale sau profesionale	Nu vorbești despre viața privată a colegilor
Atitudine pozitivă	Încurajezi și motivezi colegii	Feliciti un coleg pentru reușite, eviți negativismul

Tabelul 3 Principiile de comportament etic față de colegi

Ce trebuie evitat în relația cu colegii

- ✓ bârfirea sau judecarea colegilor;
- ✓ comportamente competitive sau egoiste;
- ✓ refuzul de a coopera;
- ✓ atitudini arogante sau ironice;
- ✓ minciuni, manipulare sau favoritism;
- ✓ răspândirea informațiilor false sau personale.

Beneficiile unui comportament etic între colegi

- ✓ creează un mediu de lucru plăcut și sigur;
- ✓ dezvoltă încrederea și solidaritatea;
- ✓ previne conflictele și stresul;
- ✓ crește calitatea serviciilor oferite clienților;
- ✓ promovează imaginea pozitivă a întregului colectiv.

Un angajat etic nu lucrează doar pentru el, ci pentru echipa din care face parte.

Respectul, cooperarea și sinceritatea sunt cheia unei atmosfere armonioase și a unei munci de

calitate. Colegii care se sprijină reciproc devin mai mult decât o echipă – devin o mică familie profesională, care face turismul să însemne bucurie și ospitalitate autentică.

Comportamentul etic față de parteneri

În turism, **partenerii** sunt toate persoanele sau organizațiile cu care hotelul sau agenția colaborează: furnizori, ghizi, transportatori, firme de curățenie, agenții de turism, restaurante partenere etc.

Comportamentul etic față de parteneri înseamnă a construi relații bazate pe încredere, corectitudine și respect reciproc.

Un angajat sau o echipă care se poartă etic cu partenerii:

- respectă contractele și promisiunile făcute,
- comunică deschis și la timp,
- nu înșală și nu ascunde informații,
- tratează toate părțile cu imparțialitate,
- caută soluții corecte și benefice pentru toți.



Exemplu: Dacă un furnizor nu poate livra produsele la timp, îl informezi din timp și cauți împreună soluții alternative, fără să dai vina pe el în mod nedrept.

De ce este important comportamentul etic

- Construiește încrederea clienților și partenerilor;
- Creează o atmosferă pozitivă și profesionistă între colegi;
- Contribuie la reputația pozitivă a hotelului;
- Promovează turismul responsabil și sustenabil.

Regulă de aur: „Tratează-i pe ceilalți așa cum ai vrea să fii tratat tu.”

Principii de comportament etic față de parteneri

Principiu	Ce înseamnă	Exemplu concret
Corectitudine	Respectarea termenilor contractuali și a promisiunilor	Dacă s-a convenit o dată de plată, aceasta se respectă fără întârziere
Transparență	Comunicarea clară a informațiilor și deciziilor	Se anunță la timp orice schimbare în rezervări sau servicii

Principiu	Ce înseamnă	Exemplu concret
Respect reciproc	Tratarea partenerilor ca egali, fără superioritate	Se ascultă punctul de vedere al fiecărui colaborator
Loialitate	Păstrarea unei relații bazate pe încredere și discreție	Nu se divulgă informații confidențiale despre un partener
Responsabilitate	Asumarea deciziilor și a consecințelor	Dacă apare o problemă, se caută soluția, nu scuzele
Profesionalism	Punctualitate, politețe și seriozitate în colaborare	Se răspunde prompt la e-mailuri, se respectă programările
Egalitate	Tratament echitabil pentru toți partenerii	Nu se oferă favoruri nejustificate sau discriminări

Tabelul 4 Principiile comportamentului etic față de parteneri



Exemple de comportament etic față de parteneri

Situație	Comportament etic	Efect pozitiv
Un partener livrează produse întârziat	Discuți calm, cauți o soluție împreună	Se menține colaborarea și respectul reciproc
Un ghid partener aduce turiști în hotel	Îi oferi sprijin și recunoștință pentru colaborare	Creezi o relație stabilă și benefică
O agenție concurentă cere informații	Transmiți doar datele publice, nu informații confidențiale	Se protejează imaginea firmei
Se face o greșeală într-un contract	Admiți greșeala și o corectezi transparent	Partenerul apreciază sinceritatea
Primești o ofertă mai avantajoasă	Înainte de a schimba partenerul, comunică clar motivele	Evii neînțelegeri și păstrezi reputația de corectitudine

Tabelul 5 Comportament etic față de parteneri

Ce trebuie evitat în relația cu partenerii

- ✓ minciuna, ascunderea informațiilor sau manipularea;
- ✓ acceptarea de cadouri sau favoruri personale în schimbul unor avantaje profesionale;
- ✓ nerespectarea termenelor de plată sau a obligațiilor contractuale;
- ✓ vorbirea negativă despre alți parteneri;
- ✓ trădarea încrederii sau divulgarea de informații confidențiale.

Beneficiile comportamentului etic față de parteneri

- ✓ dezvoltarea unor colaborări stabile și de lungă durată;
- ✓ creșterea încrederii în firmă și în angajați;
- ✓ consolidarea reputației organizației;
- ✓ obținerea unor rezultate mai bune și a unor servicii de calitate;
- ✓ contribuția la un **turism sustenabil**, bazat pe respect și cooperare.

Un comportament etic față de parteneri este fundamentul unei afaceri sănătoase în turism. Când toți partenerii - hoteluri, agenții, transportatori, restaurante - lucrează cu respect, transparență și corectitudine, câștigă toți.



Autoevaluează-te

1. Ce înseamnă pentru tine să ai un comportament etic față de clienți?
2. Cum poți demonstra respect și profesionalism atunci când un client este nemulțumit?
3. De ce este importantă cooperarea și sprijinul reciproc între colegi în mediul turistic?
4. Ce înseamnă loialitate și corectitudine în relațiile cu partenerii de afaceri?
5. Cum contribuie comunicarea etică la menținerea unei atmosfere pozitive în echipa de lucru?
6. Dă un exemplu de situație în care ai acționa etic, chiar dacă nimeni nu te-ar vedea



Aplicații practice

Activitatea 1

Analiza Codurilor de conduită etică în hoteluri și complexe turistice

Sarcina practică: Selectează un fragment real dintr-un cod etic al unui hotel local sau internațional și identifică ce reguli reflectă respectul față de client, ce reguli vizează protecția mediului și care țin de etica profesională.

Activitatea 2

Activitate practică: Redactarea unui mini-cod de conduită etică

Obiectiv: Identifică comportamentele etice și ne etice în turism și să propune reguli etice adaptate meseriei de operator în hoteluri și complexe turistice.

Titlu: Fii tu creatorul eticii la locul de muncă!

Activitatea 3

Jocuri de rol – situații etice la recepție, restaurant.

Obiectiv: Exersează empatia, comunicarea asertivă, gestionarea reclamațiilor într-un mod etic.

Joc de rol 1: Situație etică la recepție

Titlu: Clientul nemulțumit și rezervarea greșită

Context: Un client sosește la hotel, dar constată că rezervarea sa pentru o cameră cu vedere la mare a fost înregistrată ca una cu vedere spre curte.

Roluri:

- Receptor
- Clientul nemulțumit
- Supervizorul (observatorul jocului)

Activitatea 4

Analizează situațiile de comportament etic și ne etic în turism

Situația 1: Rezolvarea unei reclamații

- Context: Un turist reclamă că în cameră nu funcționează aerul condiționat.

- **Comportament etic:** Angajatul ascultă cu atenție, își cere scuze politicos și transmite imediat problema recepției sau echipei tehnice, oferind un termen estimativ pentru remediere.
- **Comportament ne etic:** Angajatul ignoră reclamația sau răspunde iritat: „Nu e treaba mea, mergeți la recepție!”.

Situația 2: **Protejarea mediului**

- **Context:** O cameristă observă că un client a cerut schimbarea zilnică a prosoapelor, deși nu este necesar.
- **Comportament etic:** Îi amintește politicos turistului de politica eco-friendly a hotelului și îl încurajează să refolosească prosoapele, dacă este posibil.
- **Comportament ne etic:** Schimbă prosoapele fără nicio comunicare, ignorând politicile de sustenabilitate.

Situația 3: **Discriminare**

- **Context:** Un cuplu de turiști de o altă cultură este tratat diferit de restul clienților.
- **Comportament etic:** Angajatul le oferă același nivel de atenție, amabilitate și servicii ca tuturor celorlalți turiști.
- **Comportament ne etic:** Le vorbește rece, îi ignoră sau face comentarii nepotrivite.

Activitatea 5

„Etica în acțiune” – Proiect scurt în echipă - elaborează un cod de etica pentru unitatea turistica

Obiectiv: Stimulează aplicarea conceptelor de etică profesională și deontologie în contexte concrete din hoteluri și complexe turistice, prin crearea unui produs educativ,

Unitatea 2: Comunicarea etică în mediul profesional

2.1 Principiile comunicării etice: respect, empatie, asertivitate

2.2 Bariere etice în comunicare și metode de depășire

2.3 Aplicații practice

2.1 Principiile comunicării etice respect, empatie, asertivitate.



Comunicarea etică înseamnă să transmiți mesaje într-un mod corect, respectuos și responsabil, indiferent de situație – fie că vorbești față în față, online, la școală sau chiar cu oameni din alte culturi.

Nu e vorba doar să nu minți sau să nu manipulezi, ci să fii:

- onest – spui adevărul și nu ascunzi lucruri importante;
- transparent – nu lași loc de neînțelegeri intenționate;
- empatic – încerci să înțelegi ce simte celălalt;
- responsabil – te gândești la cum îl afectează pe celălalt ceea ce spui.

De ce contează comunicarea etică în turism?



Pentru că turismul se bazează pe relația directă dintre oameni. Dacă lucrezi cu turiști sau în domenii apropiate, modul în care comunică poate face diferența între o experiență plăcută și una neplăcută.

O comunicare etică ajută pentru că:

- Crește încrederea – turiștii au mai multă siguranță când știu că sunt tratați corect.
- Reduce conflictele – discuțiile rămân calme, fără certuri inutile.
- Încurajează cooperarea – oamenii lucrează mai bine împreună.
- Te dezvoltă personal și profesional – înveți să fii mai bun în relația cu ceilalți.
- Contribuie la o atmosferă sănătoasă – toată lumea se simte respectată și ascultată.

Într-o societate democratică și pluralistă, comunicarea etică contribuie la consolidarea încrederii între indivizi, la combaterea dezinformării și la promovarea unui climat de dialog și înțelegere. De aceea, numeroși autori și cercetători au analizat și definit acest concept din perspective variate, evidențiind importanța lui atât în relațiile personale, cât și în cele publice sau profesionale, evidențiind diverse principii:

1. Johannesen, Valde & Whedbee (2008)

În lucrarea "*Ethics in Human Communication*", Johannesen, Valde și Whedbee definesc comunicarea etică drept un proces în care alegerea mijloacelor și scopurilor de comunicare

este realizată în mod responsabil, având la bază respectul față de ceilalți și un comportament onest.



Principalele idei: Responsabilitatea, respectul față de interlocutori, onestitatea și echitatea sunt fundamentele unei comunicări etice. Aceasta înseamnă că, atunci când comunicăm, trebuie să avem grijă să nu manipulăm sau să înșelăm, ci să acționăm în mod transparent și corect.

2. Richard L. Johannesen (1996)

Johannesen este un autor influent în domeniul eticii comunicării, iar în lucrarea sa, el argumentează că comunicarea etică trebuie evaluată în funcție de trei principii esențiale: veridicitatea, demnitatea persoanei și corectitudinea morală.



Principalele idei: Adevărul și respectul pentru demnitatea umană sunt esențiale. Comunicarea nu trebuie doar să fie exactă din punct de vedere factual, dar trebuie să fie și morală, adică să trateze toți indivizii cu respect și să evite orice formă de abuz sau manipulare.

3. Aristotel (Retorica, 350 î.Hr.)

Deși termenul „comunicare etică” nu existase în epoca sa, Aristotel a definit un concept similar prin *ethos* — caracterul vorbitorului care influențează percepția audienței asupra credibilității și validității mesajului său. El susținea că, pentru a fi etic, vorbitorul trebuie să fie considerat o persoană virtuoasă.



Principalele idei: Ethosul, adică caracterul moral al vorbitorului, este esențial pentru persuasiune și pentru construirea unui mesaj credibil. Comunicarea etică presupune nu doar transmiterea unui mesaj, dar și integritatea și virtutea celui care îl transmite.

4. Sissela Bok (1978) – în *"Lying: Moral Choice in Public and Private Life"*

Bok se concentrează pe aspectul onestității în comunicare. Ea susține că **minciuna** este fundamental imorală, deoarece subminează încrederea între indivizi și în cadrul societății. Conform acesteia, o comunicare etică presupune întotdeauna sinceritate și transparență, chiar și atunci când este dificil.



Principalele idei: Adevărul și încrederea sunt fundamentale pentru relațiile interumane și pentru buna funcționare a societății. Minciunile, chiar și cu intenții bune, au consecințe negative pe termen lung și trebuie evitate.

Comunicarea etică reprezintă un set de principii și norme morale care ghidează interacțiunea dintre oameni astfel încât să promoveze respectul, integritatea și responsabilitatea.

Principiile generale ale comunicării etice



1. Respectul față de interlocutor

- Ascultarea activă și fără prejudecăți.
- Evitarea limbajului ofensator, discriminării sau etichetării.
- Recunoașterea valorii și demnității fiecărei persoane.

2. Adevărul și onestitatea

- Transmiterea informațiilor corecte, clare și verificabile.
- Evitarea manipulării, minciunii sau ascunderii intenționate a informației.

3. Responsabilitatea

- Asumarea consecințelor cuvintelor și faptelor comunicate.
- Comunicarea cu intenția de a construi, nu de a distruge.

4. Confidențialitatea

- Protejarea informațiilor sensibile sau personale.
- Respectarea limitelor stabilite în comunicările private sau profesionale.

5. Autenticitatea

- Exprimarea sinceră și congruentă a propriilor gânduri și emoții.
- Evitarea prefăcătoriei, a conformismului fals sau a duplicitarismului.

6. Empatia

- Capacitatea de a înțelege perspectiva celuilalt.
- Dialogul deschis, lipsit de judecăți rigide.

7. Echilibrul și echitatea

- Oferirea șansei egale de exprimare tuturor celor implicați.
- Evitarea dominării discuției sau impunerii punctului de vedere.

8. Asertivitatea

- Stilul de comunicare asertiv.
- Evitarea stilului agresiv și pasiv în comunicare și comportament.

Principiul respectului față de interlocutor



Respectul în comunicare înseamnă să vezi valoarea și demnitatea fiecărei persoane cu care vorbești. Asta se arată printr-un comportament:

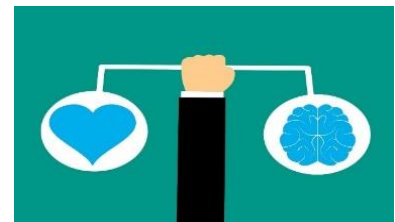
- politicoș și atent,
- empatic (încerci să înțelegi ce simte celălalt),
- fără prejudecăți (nu judeci după vârstă, statut social, cultură, limbă sau opinii).

În turism, acest principiu e super important, pentru că lucrătorii interacționează zilnic cu oameni foarte diferiți – turiști, colegi, autorități, furnizori.

Dacă ții cont de respect, reușești să:

- oferi servicii de calitate,
- eviți situațiile tensionate,
- construiești o imagine profesională bună.

Componente esențiale ale respectului în turism



1. Comunicare politicoasă și profesională

- Folosirea formulelor de adresare adecvate: „vă rog”, „mulțumesc”, „cu plăcere”.
- Evitarea tonului ridicat, sarcastic sau ironic, chiar în situații tensionate.

2. Ascultare activă

- Acordarea atenției reale la întrebările, nelămuririle sau plângerile clienților.
- Evitarea întreruperii sau ignorării solicitărilor.

3. Acceptarea diversității culturale

- Adaptarea comportamentului și limbajului în funcție de cultura turiștilor (ex. evitarea gesturilor ofensatoare într-o anumită cultură).
- Respectarea obiceiurilor și sensibilităților religioase sau alimentare.

4. Tratarea echitabilă a tuturor clienților

- Nici o persoană nu trebuie discriminată în funcție de naționalitate, etnie, sex, vârstă sau dizabilitate.
- Oferirea de sprijin suplimentar turiștilor vulnerabili (persoane în vârstă, copii, persoane cu dizabilități).



Exemple concrete de aplicare:

- **La recepție:** Un turist străin cu un accent puternic pune o întrebare. Lucrătorul din turism manifestă răbdare și clarifică răspunsul cu amabilitate, fără grimase sau comentarii nepoliticoase.
- **În timpul unui tur ghidat:** Un ghid turistic oferă spațiu de exprimare fiecărui turist, nu doar celor mai vocali, și răspunde politicoș chiar și întrebărilor aparent banale.

- **În fața unei plângeri:** Dacă un client nemulțumit își exprimă frustrarea, angajatul din turism nu răspunde agresiv, ci ascultă activ, validează emoțiile și încearcă să găsească o soluție respectuoasă.



Consecințele pozitive sau negative

Dacă este RESPECTAT	Dacă este IGNORAT
- Clienții simt că sunt tratați cu demnitate și revin cu încredere.	- Apar conflicte, reclamații și recenzii negative.
- Se creează o atmosferă pozitivă și colaborativă.	- Se deteriorează imaginea personală și reputația firmei.
- Încurajează loialitatea și recomandările turiștilor.	- Se poate ajunge la tensiuni interetnice sau culturale
Tabelul 1 Respectul clientului	

Respectul în comunicarea etică nu este doar o formă de politețe, ci o obligație profesională a lucrătorului din turism. El stă la baza unei relații de încredere și satisfacție între prestator și client. Într-un domeniu care vinde experiențe și emoții, felul în care comunică este la fel de important ca serviciul oferit.



Acceptarea diversității culturale



În turism, întâlnești oameni din toată lumea – fiecare cu obiceiurile, tradițiile și credințele lui. Pentru a comunica bine cu ei, e important să respecti aceste diferențe și să-ți ajustezi comportamentul astfel încât să nu jignești fără să vrei.



Exemplu:

- un gest obișnuit la tine poate fi ofensator în altă cultură;
- anumite cuvinte sau glume care par normale aici pot fi nepotrivite pentru cineva din altă parte.

Acceptarea diversității culturale înseamnă să fii deschis, curios și respectuos, chiar dacă oamenii nu gândesc sau nu se comportă ca tine.

- **Reisinger & Turner (2003)**, în *Cross-Cultural Behaviour in Tourism*, arată cum lipsa înțelegerii diferențelor culturale poate duce la neînțelegeri și plângeri din partea turiștilor.
- **Edward Hall (1976)**, în *Beyond Culture*, a introdus conceptele de cultură „high-context” și „low-context”, utile pentru a înțelege de ce unele comportamente pot părea ofensatoare în anumite țări.

Tratarea echitabilă a tuturor clienților



În turism, e foarte important să tratezi toți oamenii la fel de corect și respectuos, indiferent de:

- de unde vin,
- ce vârstă au,
- ce statut social au,
- dacă au sau nu o dizabilitate.

Asta înseamnă să aplici aceleași reguli de comunicare și comportament cu fiecare client.

De ce e esențial?

- pentru că arăți profesionalism,
- creezi un mediu incluziv și prietenos,
- și le transmiți turiștilor că sunt valoroși și bineveniți, fără excepții.

UNWTO (Organizația Mondială a Turismului) promovează în codurile sale etice principiul accesului egal și al non-discriminării în servicii turistice.

- **Pizam & Ellis (1999)**, în *Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises*, arată că echitatea percepută în tratamentul clientului are o legătură directă cu satisfacția acestuia.

Principiul empatiei în comunicarea etică



Empatia înseamnă să înțelegi și să simți ce trăiește o altă persoană, fără să amesteci propriile gânduri sau emoții cu ale ei. Cu alte cuvinte, încerci să te pui în locul celuilalt și să vezi situația prin ochii lui.

În comunicarea etică, empatia are un rol foarte important pentru că te ajută să:

- recunoști emoțiile celor din jur,
- răspunzi într-un mod potrivit la nevoile și trăirile lor,
- eviți neînțelegeri și conflicte,
- construiești relații mai apropiate și mai respectuoase.

Uneori, empatia se arată și fără cuvinte – prin tonul vocii, expresia feței, gesturi sau pur și simplu prin atenția pe care o acorzi celui care vorbește.

Empatia în contextul turismului



În turism, empatia este un instrument profesional ce contribuie direct la satisfacția și fidelizarea clientului. Lucrătorii empatici înțeleg emoțiile, așteptările și stările de spirit ale turiștilor, ceea ce le permite:

- să ofere servicii personalizate,
- să dezamorseze conflictele,
- să gestioneze mai eficient plângerile,

- să creeze o atmosferă de încredere și ospitalitate.

Dimensiunile empatiei relevante pentru turism

(conform modelului lui **Davis, 1983** – *Interpersonal Reactivity Index*)

Dimensiune	Explicație	Aplicație în turism
Empatia cognitivă	Capacitatea de a înțelege gândurile și perspectiva celui alt	Ghidul turistic înțelege de ce un turist este confuz sau frustrat și explică în alt mod
Empatia afectivă	Reacția emoțională la starea altuia (compasiune, grijă)	Recepționarul observă anxietatea unui turist străin și îl liniștește cu ton cald și sprijin
Reglarea emoțională	Gestionarea propriei reacții emoționale în fața emoțiilor altora	Angajatul își păstrează calmul în fața unui turist agitat sau nepoliticos

Tabelul 2 Dimensiunile empatiei



Exemple concrete de aplicare în turism

Situație practică	Comportament empatic al lucrătorului
Un turist este pierdut într-un oraș străin	Angajatul hotelului îl însoțește la hartă, îl liniștește, explică pașii clar
O familie cu copii obosiți se plânge de serviciu lent	Chelnerul își cere scuze, aduce rapid un mic bonus (apă/jucărie), validează disconfortul
O clientă vârstnică povestește că se simte singură	Ghidul o ascultă cu interes, o încurajează să interacționeze cu grupul

Tabela 3 Situații din turism

Importanța empatiei ca principiu etic în turism

- Creează conexiuni umane între turiști și prestatori
- Sporește loialitatea față de companie sau destinație
- Susține comunicarea interculturală etică și sensibilă
- Îmbunătățește gestionarea reclamațiilor și a momentelor dificile
- Încurajează relații armonioase și o imagine pozitivă a profesiei

De ce este empatia importantă în turism?

Empatia nu este doar o calitate umană, ci și o valoare etică. Ea îi ajută pe oameni să se înțeleagă mai bine, să se respecte și să se adapteze la nevoile celui alt.

În turism, unde relațiile și emoțiile sunt la baza tuturor interacțiunilor, empatia face diferența:

- transformă o simplă călătorie într-o experiență memorabilă,
- creează o legătură autentică între angajat și turist,

- îi face pe clienți să se simtă ascultați și apreciați.

De aceea, empatia nu e doar o calitate personală, ci o competență profesională esențială și o parte integrantă a comunicării în turism.

Principiul afectivității în comunicarea etică

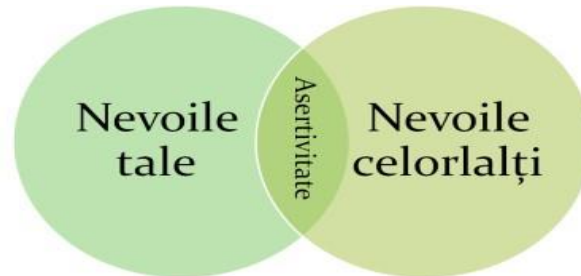


Figura 1 Nevoile în comunicare

Asertivitate înseamnă să spui ce gândești, ce simți și ce ai nevoie într-un mod clar, direct și respectuos, fără să rănești pe cineva și fără să te lași călcat în picioare. Este cel mai echilibrat stil de comunicare – nici agresiv, nici pasiv.

În turism, unde întâlnești zilnic oameni foarte diferiți, asertivitatea este o abilitate esențială.

Un lucrător din turism care comunică asertiv poate:

- să spună deschis ce așteptări are,
- să își arate limitele fără teamă,
- să propună soluții potrivite,
- să respecte clientul, chiar și când apar situații tensionate.

De aceea, asertivitatea nu e doar „un plus” în comunicare, ci o strategie de succes în turism. Ea influențează direct atât satisfacția turiștilor, cât și reputația serviciilor oferite.

Caracteristicile comunicării asertive



- Spui ce gândești și ce simți fără teamă, deschis și sincer.
- Respecti opiniile celorlalți chiar dacă nu ești de acord.
- Poți spune „nu” fără să te simți vinovat sau nepolitic.
- Tonul vocii este calm, ferm și clar.
- Limbajul corporal – contact vizual potrivit și postură relaxată.
- Asculți activ și empatic, încercând să înțelegi ce simt ceilalți.

Asertivitatea vs. alte stiluri de comunicare

Stil de comunicare	Descriere	Efecte
Asertiv	Exprimare clară, respectuoasă, echilibrată	Relații sănătoase, încredere, cooperare
Pasiv	Evitarea exprimării nevoilor sau a opiniei	Frustrare, lipsă de respect, autoculpabilizare
Agresiv	Dominare, lipsă de respect, impunere forțată	Conflicte, respingere, teamă
Pasiv-agresiv	Exprimare indirectă, ironie, sarcasm	Confuzie, tensiune, manipulare

Tabelul 4 Stilurile de comunicare

Beneficiile comunicării asertive

- Îmbunătățește relațiile – cu prietenii, colegii și clienții.
- Crește încrederea în tine – te simți mai sigur când îți exprimi opiniile.
- Reduce stresul și crește satisfacția personală.
- Promovează claritate – mesajele tale sunt înțelese fără confuzii.
- Previne conflictele și ajută la rezolvarea rapidă a disputelor.



Cum să dezvoltăm comunicarea asertivă

1. Identifică-ți emoțiile și nevoile – întreabă-te: „Ce simt cu adevărat? Ce îmi doresc?”
2. Folosește mesajele de tip „eu” – de exemplu: „Eu simt că nu sunt ascultat” în loc de: „Tu niciodată nu mă asculți”
3. Exersează refuzul politicos – de exemplu: „Îți mulțumesc pentru propunere, dar nu pot accepta acum.”
4. Menține contact vizual și postura deschisă – arată că ești implicat și calm.
5. Evită reacțiile impulsive – respiră adânc și gândește înainte să răspunzi.



Asertivitatea - o abilitate care se învață

Asertivitatea nu e un talent cu care te naști, ci o abilitate pe care o poți dezvolta prin:

- exercițiu conștient,
- autocunoaștere,
- reflecție asupra propriilor emoții și comportamente.

Comunicarea asertivă te ajută să ai:

- relații mai bune și mai armonioase cu ceilalți,
- încredere mai mare în tine,
- o prezență autentică în orice situație – la școală, cu prietenii sau la locul de muncă.

Este un instrument valoros nu doar pentru a fi auzit, ci și pentru a crea conexiuni bazate pe respect, claritate și cooperare.



Autoevaluează-te

1. Ce înseamnă comunicarea etică și care sunt valorile principale pe care le promovează?
2. Care sunt principalele principii ale comunicării etice și cum se aplică în relațiile cu clienții în turism?
3. Cum poate respectul față de interlocutor să influențeze calitatea serviciilor turistice?
4. Ce rol are empatia în comunicarea etică și cum ajută la crearea unei experiențe pozitive pentru turiști?
5. De ce este importantă asertivitatea în turism și cum se diferențiază de comunicarea pasivă sau agresivă?

2.2 Bariere etice în comunicare și metode de depășire



Comunicarea este procesul prin care oamenii își transmit gânduri, emoții și informații, cu scopul de a se înțelege și de a colabora. Totuși, chiar dacă dorința de a comunica este sinceră, uneori mesajul nu ajunge corect la celălalt. În astfel de situații, apar barierele în comunicare, obstacole care împiedică sau distorsionează înțelegerea dintre persoane. În domeniul turismului, aceste bariere pot fi mai vizibile, deoarece lucrătorii interacționează cu oameni din culturi diferite, care vorbesc alte limbi și au alte obiceiuri. De aceea, un lucrător în turism trebuie să învețe să recunoască și să depășească barierele de comunicare, pentru a menține o relație respectuoasă, clară și eficientă cu toți interlocutorii. Cunoașterea barierelor în comunicare este primul pas spre depășirea lor. Astfel, putem preveni neînțelegerile, conflictele sau situațiile neplăcute și putem contribui la o atmosferă plăcută și profesionistă în relația cu turiștii și colegii.



1. Bariere lingvistice



Exemplu: turistul vorbește o altă limbă, iar angajatul nu îl înțelege complet.

Metode de depășire:

- folosirea unor cuvinte simple, clare;
- apelarea la traducători sau aplicații de traducere;
- învățarea unor expresii de bază în mai multe limbi de circulație internațională.

2. Bariere culturale



Exemplu: gesturile, obiceiurile sau regulile de politețe diferă între țări.

Metode de depășire:

- respectarea diversității culturale;
- documentarea despre tradițiile și valorile turiștilor;
- evitarea prejudecăților și a glumelor pe teme sensibile.

3. Bariere emoționale



Exemplu: turistul este obosit, nervos sau speriat și nu mai ascultă cu atenție.

Metode de depășire:

- adoptarea unei atitudini calme și respectuoase;
- ascultarea activă și răbdătoare;
- transmiterea empatiei („înțeleg că vă este greu, haideți să rezolvăm împreună”).

4. Bariere de atenție și concentrare



Exemplu: zgomotul, aglomerația sau lipsa de interes fac comunicarea dificilă.

Metode de depășire:

- alegerea unui loc mai liniștit pentru discuție;
- explicarea pe scurt, folosind idei esențiale;
- susținerea comunicării verbale prin materiale vizuale (hărți, pliante, panouri).

5. Bariere tehnice



Exemplu: telefoanele, e-mailurile sau sistemele de rezervare nu funcționează.

Metode de depășire:

- verificarea din timp a echipamentelor;
- oferirea de alternative (informații scrise, explicații directe);
- menținerea unei atitudini pozitive față de client chiar și în situații tehnice dificile.

6. Bariere etice



Exemplu: lipsa de respect, ton ridicat, comunicare agresivă sau minciuni.

Metode de depășire:

- utilizarea unui limbaj respectuos și politicos;
- sinceritate și transparență în răspunsuri;
- adoptarea unei comunicări **asertive**, nu pasive sau agresive.



Autoevaluează-te

1. De ce este important ca un lucrător în turism să recunoască și să depășească barierele de comunicare în relația cu turiștii?
2. Care sunt principalele bariere ce pot apărea în comunicarea dintre un lucrător în turism și un turist
3. Cum putem depăși o barieră culturală atunci când comunicăm cu turiști din alte țări?
4. Ce atitudine trebuie adoptată pentru a depăși barierele emoționale în comunicare?



2.4 Aplicații practice

Activitatea 1 Chestionar

Obiectiv: Determină stilul de comunicare asertiv, pasiv, agresiv.

Instrucțiune: Cât de adevărate sunt următoarele afirmații ca descrieri ale comportamentului tău?

Variante de răspuns:

1- niciodată adevărat

3- deseori adevărat

2- uneori adevărat

4- întotdeauna adevărat

1.	Atunci când munca mea este lăudată, răspund cu mai multă modestie decât simt în realitate.
2.	Dacă oamenii sunt nepoliticoși, voi fi și eu.
3.	Ceilalți oameni consideră că sunt interesant(ă).
4.	Mi se pare dificil să vorbesc cu un grup de necunoscuți.
5.	Nu mă deranjează că folosesc cuvinte usturătoare când asta mă ajută să-mi demonstrez punctul de vedere.
6.	Spun șefului dacă ceva nu-mi convine în aranjarea programului de lucru.
7.	Dacă ceilalți mă întrerup atunci când vorbesc, sufăr în tăcere.

8.	Când cineva îmi critică munca/ activitatea găsesc o modalitate să-l pun la punct.
9.	Pot să-mi exprim mândria pentru ceea ce am făcut fără a fi însă lăudăros.
10.	Cred că oamenii profită de mine.
11.	Spun oamenilor ceea ce-și doresc să audă, dacă asta ajută să obțin ce vreau.
12.	Nu-mi este greu să cer ajutor cuiva.
13.	Împrumut lucrurile mele celorlalți, chiar dacă asta nu doresc să o fac.
14.	Câștig în contradicții pentru că știu să domin discuția.
15.	Pot să-mi exprim sentimentele mele adevărate în față cuiva la care țin cu adevărat.
16.	Când sunt nervos pe alții prefer să-mi rețin emoțiile în loc să le exprim.
17.	Când critic acțiunea cuiva persoana respectivă mă înfurie.
18.	Cred că pot să-mi apăr drepturile mele.

SCOR

Scorul Pasiv

Adunați răspunsurile la afirmațiile: 1,4,7,10,13,16.

Total_____

Scorul Agresiv

Adunați răspunsurile la afirmațiile: 2,5,8,11,14,17.

Total_____

Scorul Asertiv

Adunați răspunsurile la afirmațiile: 3,6,9,12,15,18.

Total_____

Caracteristica tipurilor de comportament

Tipul agresiv: jignește, umilește, disprețuiește pe ceilalți, ton ridicat, ostil, răutăcios, găsește defecte în tot ce fac alții, întrerupe interlocutorul.

Tipul pasiv: negare de sine, nu-și apără interesele, sentimente de vinovăție, frică, este supus, reacționează bolnăvicios la critică.

Tipul asertiv: respect față de sine și ceilalți, își exprimă dorințele, sentimentele onest și deschis, comunică deschis, critică constructiv, are încredere în forțele proprii, țin cont de sugestiile celorlalți, cere și oferă ajutor cu plăcere.

Activitatea 2 Mesajul de tip EU"

Obiectiv: Dezvoltă abilitățile de formularea a mesajului asertiv.

Instrucțiuni:

1. Situația concretă (faptul observabil, fără judecată)

„Când...”

Exprimă faptele, fără a judeca sau învinui.

Exemplu: „Când întârzii la întâlnire...”

2. Starea emoțională (cum mă simt în acea situație)

„...mă simt...”

Exprimă propria emoție, nu o interpretare despre celălalt.

Exemplu: „...mă simt frustrat și neglijat...”

3. Consecința pentru tine (de ce te afectează)

„...pentru că...”

Explică impactul real sau perceput asupra ta.

Exemplu: „...pentru că îmi dau silința să respect programul și am impresia că timpul meu nu e valorat.”

4. Cererea clară (ce îți dorești în schimb)

„Aș vrea / Te rog / Apreciez dacă...”

Fii direct, realist și respectuos în exprimarea nevoii.

Exemplu: „Aș aprecia dacă am putea stabili împreună o oră pe care să o respectăm amândoi.”

Ce eviți într-un mesaj asertiv:

- Acuzații: „Tu niciodată nu...”, „E vina ta...”
- Etichete: „Ești nepăsător / leneș / enervant...”
- Generalizări: „Mereu faci asta...”
- Ton sarcastic, pasiv-agresiv sau autoritar

Activitatea 3 Discul stricat

Obiectiv: Menționează poziția asertivă în fața presiunii.

1. Instrucțiuni:

Simulează situație în care un elev face presiuni (ex. convinge pe altcineva să accepte ceva), iar celălalt răspunde repetitiv, calm și ferm, cu același mesaj:

„Mulțumesc, dar aleg să nu particip.”

„Am înțeles ce spui, dar decizia mea rămâne neschimbată.”

2. Întrebări de reflecție:

- A fost dificil să identifici alte soluții?
- Cum te simți, ce emoții trăiești?

Activitatea 4 Scrisori asertive

Obiectiv: Exersează exprimări clare în scris.

1. Instrucțiuni:

Scrive o scurtă scrisoare către o persoană imaginară sau reală, în care exprimi o nemulțumire sau o nevoie într-un mod asertiv.

Unitatea 3: Etica în gestionarea conflictelor

- 3.1 Tipuri de conflicte în mediul turistic
- 3.2 Rolul eticii în soluționarea conflictelor
- 3.3 Aplicații practice

3.1 Tipuri de conflicte în mediul turistic



Cum apar conflictele ?

Conflictele nu înseamnă neapărat ceva rău. Ele fac parte din viață și, uneori, pot fi chiar o șansă de a învăța ceva despre noi și despre ceilalți. În turism, unde întâlnim zilnic oameni

diferiți, din culturi diverse, cu obiceiuri și așteptări proprii, e normal să apară tensiuni sau neînțelegeri.



Exemplu

- un turist se supără pentru că nu a primit camera dorită;
- doi colegi de la recepție au opinii diferite despre modul de servire a unui client;
- o comunitate locală nu este de acord cu comportamentul unor vizitatori.

Important este cum reacționăm în fața conflictului. Putem alege să ne enervăm și să amplificăm tensiunea, sau putem alege să ascultăm, să înțelegem și să găsim o soluție echilibrată.



Tipuri de conflicte în turism

1. Conflicte între angajați – apar când există neînțelegeri legate de sarcini, comunicare sau stil de lucru.
2. Conflicte între angajați și turiști – când așteptările clienților nu se potrivesc cu serviciile oferite.
3. Conflicte între turiști – de exemplu, când doi vizitatori au comportamente sau nevoi diferite.
4. Conflicte între turiști și comunitatea locală – când regulile, tradițiile sau valorile nu sunt respectate.

Clasificare generală a conflictelor în turism:

Tip de conflict	Descriere	Exemplu concret
1. Interpersonal	Apare între două persoane (client–angajat sau între colegi).	Un turist critică tonul recepționarului.
2. Intergrupul	Între grupuri: turiști vs. personal, echipe din hotel, grupuri de turiști etc.	Dispută între un grup de turiști străini și personalul de restaurant.
3. Intercultural	Apare din diferențe de valori, norme și obiceiuri între culturi.	Un turist se simte ofensat de gesturi considerate normale local.

Tip de conflict	Descriere	Exemplu concret
4. Contractual/juridic	Implică neînțelegeri legate de respectarea condițiilor de rezervare, plăți etc.	Clientul cere rambursarea integrală pentru o excursie anulată.
5. Intern organizațional	Între angajați sau departamente în cadrul aceleiași firme.	Ghidul și managerul nu se pun de acord asupra programului.
6.Comercial/parteneriat	Între agenții de turism, hoteluri, transportatori, parteneri.	Hotelul refuză să ofere mic dejun inclus, contrar contractului cu agenția.
7. Turiști–comunitate locală	Când comportamentul turiștilor afectează negativ comunitatea gazdăurile de conflicte.	Localnicii sunt deranjați de zgomotul și poluarea provocată de turiști.

Tabela 1 Tipurile de conflicte

Relevanța recunoașterii conflictelor

- Contribuie la îmbunătățirea relației cu clientul;
- Permite corectarea deficiențelor organizaționale;
- Ajută la menținerea atmosferei pozitive în rândul personalului;
- Previne apariția reclamațiilor, crizelor de imagine sau a problemelor legale.

Cauze și efecte ale conflictelor în mediul turistic

CAUZE	EFECTE
• Așteptări nerealiste ale turiștilor	→ Nemulțumirea clienților
• Lipsa de comunicare eficientă	→ Reclamații / recenzii negative
• Bariere culturale sau lingvistice	→ Conflicte interculturale
• Lipsa personalului instruit	→ Servicii slabe, tensiuni interne
• Program haotic / suprasolicitare	→ Stres în rândul angajaților
• Relații tensionate între colegi	→ Scăderea coeziunii echipei

Tabela 2 Cauze și efecte

Înțelegerea tipurilor de conflicte și dezvoltarea unei comunicări asertive contribuie decisiv la crearea unui mediu turistic profesionist, sigur și plăcut – atât pentru turiști, cât și pentru personalul din domeniu.

Conflictele în turism apar adesea în mod spontan, dar pot fi prevenite dacă sunt înțelese cauzele profunde. Acestea pot fi grupate în mai multe categorii:

1. Cauze de ordin comunicațional

- Comunicare inefficientă sau ambiguă între personal și turiști.
- Informații contradictorii sau lipsă de claritate în ofertele turistice.
- Bariere lingvistice care duc la neînțelegeri.



Exemplu: Turiștii străini nu înțeleg condițiile de anulare a rezervării din cauza unei traduceri greșite a site-ului.

2. Cauze interculturale

- Diferențe de valori, norme și obiceiuri culturale.
- Percepții diferite asupra comportamentului acceptabil (ex: punctualitate, îmbrăcăminte, atitudine).
- Lipsa formării interculturale a personalului turistic.



Exemplu: Un turist asiatic consideră nepoliticos contactul vizual direct, dar personalul îl interpretează ca lipsă de respect.

3. Cauze organizaționale și operaționale

- Suprasolicitarea personalului în sezon.
- Lipsa de coordonare între departamente sau parteneri.
- Deficiențe logistice (întârzieri, rezervări greșite, lipsă de personal).



Exemplu: Un autocar întârzie pentru că agenția nu a confirmat ora corectă cu șoferul.

4. Cauze emoționale și psihologice

- Turiștii sunt în vacanță și au așteptări foarte ridicate.
- Angajații sunt stresați, obosiți sau lipsiți de motivație.
- Frustrarea acumulată poate genera reacții disproporționate.



Exemplu: O clientă reacționează agresiv la un mic disconfort (ex: perna prea tare), pentru că se simte deja tensionată din cauza zborului întârziat.

5. Cauze legate de calitatea serviciilor

- Diferențe între serviciile promise și cele livrate.
- Standarde neuniforme în cadrul rețelelor turistice).
- Lipsa formării profesionale continue.



Exemplu: Broșura arată camere de lux, dar realitatea nu corespunde.

Consecințele conflictului pot fi imediat vizibile sau pe termen lung, afectând nu doar părțile implicate, ci și imaginea organizației și experiența turistică.

Efecte asupra turiștilor

- Scăderea satisfacției turistice.
- Recenzii negative pe platforme de profil.
- Renunțarea la serviciile unității sau cereri de rambursare.
- Lipsa de loialitate și promovare negativă.



Efecte asupra personalului

- Scăderea motivației și satisfacției la locul de muncă.
- Apariția stresului ocupațional și epuizării profesionale
- Tensiuni interne și reducerea eficienței echipei.
- Risc crescut de demisii și fluctuație de personal.



Efecte asupra organizației / agenției

- Scăderea reputației brandului turistic.
- Pierderi financiare (reduceri, rambursări, litigii).
- Posibile sancțiuni legale sau contractuale.



Efecte asupra comunității locale

- Nemulțumirea populației față de activitatea turistică.
- Blocarea inițiativelor de dezvoltare turistică durabilă.
- Conflicte sociale, proteste sau solicitări de restricții



Autoevaluează-te

1. Ce înseamnă un conflict în contextul turismului și de ce nu trebuie privit întotdeauna ca un lucru negativ?
2. Care sunt cele mai frecvente cauze care pot duce la apariția conflictelor între angajați și turiști?
3. Cum te poate ajuta comunicarea asertivă să gestionezi un conflict într-o manieră pozitivă?
4. Ce consecințe pot avea conflictele nerezolvate asupra turiștilor, angajaților și imaginii unei agenții turistice?
5. Imaginează-ți că un turist este nemulțumit de serviciile primite. Ce pași ai urma pentru a aplana situația fără să pierzi calmul și respectul reciproc?

3.2 Rolul eticii în soluționarea conflictelor



Etica joacă un rol esențial în prevenirea și soluționarea conflictelor, contribuind la menținerea unui climat de încredere, respect și cooperare. Etica înseamnă să faci ceea ce este corect, chiar și atunci când nimeni nu te vede.

Ea ne ajută să ne purtăm cu respect, să fim sinceri și să luăm decizii care nu îi rănesc pe ceilalți. În turism, unde lucrăm zilnic cu oameni din medii și culturi diferite, etica este esențială pentru a păstra o atmosferă plăcută și pentru a rezolva cu calm orice neînțelegere.



De ce este importantă etica atunci când apare un conflict

Atunci când apar tensiuni, regulile etice sunt ca un ghid interior care ne arată cum să reacționăm cu echilibru.

Etica ne ajută să:

- ascultăm și să respectăm punctul de vedere al celuilalt;
- nu acuzăm, ci căutăm soluții corecte pentru ambele părți;
- recunoaștem când greșim și să ne asumăm responsabilitatea;
- tratăm pe toată lumea cu aceeași corectitudine.

În turism, comportamentul etic contează enorm. Poți avea cel mai frumos hotel sau cea mai bună ofertă, dar dacă oamenii nu se simt respectați, nu se vor mai întoarce.



Exemple

Un turist e nemulțumit de cameră.

Un angajat etic nu se ceartă, ci ascultă, își cere scuze și încearcă să găsească o soluție: o altă cameră sau un mic bonus de compensare.

Doi colegi se contrazic la recepție.

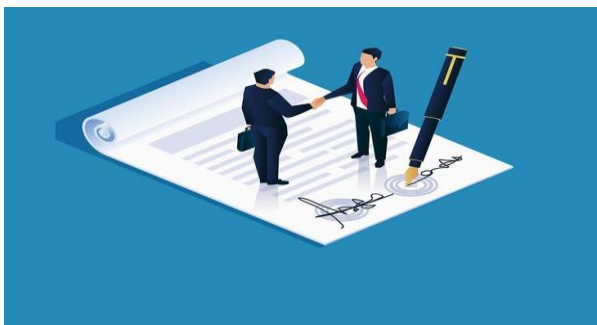
În loc să arunce vina unul pe altul, se așază și discută calm, ca o echipă, pentru a găsi o variantă care mulțumește și clienții, și personalul.

Un client vrea tratament special în schimbul unui bacșiș.

Un angajat etic refuză politicos și explică faptul că toți turiștii sunt tratați egal, indiferent de bani sau statut.

Valorile care ne ajută să fim corecți

1. Respectul – vorbește frumos, chiar și atunci când ești nervos.
2. Onestitatea – spune adevărul, nu inventa scuze.
3. Responsabilitatea – asumă-ți greșelile și repară-le.
4. Echitatea – tratează toți oamenii cu aceeași dreptate.
5. Empatia – încearcă să înțelegi ce simte celălalt.



Etica nu este doar despre reguli scrise pe hârtie.. Ea ține de atitudinea ta — de felul în care alegi să vorbești, să reacționezi și să respecti oamenii.

Un tânăr care se poartă etic inspiră încredere, creează o atmosferă pozitivă și îi face pe turiști să plece cu zâmbetul pe buze.

Prevenirea conflictelor

Comunicarea etică poate preveni conflicte deoarece:

- reduc suspiciunile și neînțelegerile;
- încurajează exprimarea deschisă și responsabilă a opiniilor;

- limitează comportamentele abuzive, manipulative sau agresive.

În turism, lucrătorii intră în contact cu persoane din culturi, religii și tradiții diverse. Respectul etic presupune evitarea prejudecăților, stereotipurilor și exprimarea printr-un limbaj neutru și politicos. Etica impune o comunicare bazată pe transparență, sinceritate și clarificare a drepturilor și obligațiilor. Informațiile oferite turiștilor trebuie să fie complete, reale și neînșelătoare. Evitarea manipulării și a conflictelor de interese în domeniul turismului este primordial, totodată, lucrătorul etic nu exploatează naivitatea clientului și nu favorizează interese personale în detrimentul corectitudinii profesionale. Primordial este de a preveni situațiile de conflict decât să le soluționăm.



De ce este primordial să prevenim conflictele în loc să le soluționăm?

Soluționarea unui conflict presupune resurse de timp, efort emoțional, costuri de imagine sau financiare, pe când prevenirea creează un cadru stabil, în care tensiunile nu mai apar sau sunt atenuate de la început.

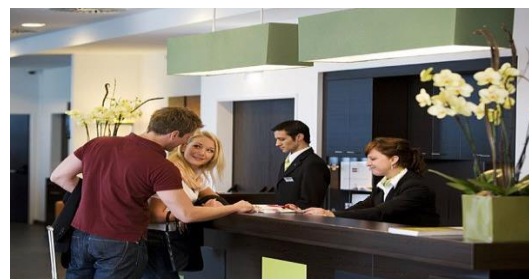
Prevenirea este un semn de profesionalism și maturitate etică

Un lucrător din turism care anticipează posibilele tensiuni și ia măsuri pro active dovedește:

- respect față de client;
- grijă față de echipa sa;
- înțelegerea responsabilităților profesionale;
- abilități de comunicare asertivă.

Etica nu se manifestă doar în reacții la probleme, ci mai ales în capacitatea de a le evita prin decizii juste și atitudini conștiente.

Prevenirea prin comunicare clară, instruire și organizare internă reduce riscurile la minimum.



Comunicarea – instrument esențial

Multe conflicte pornesc de la:

- informații insuficiente sau neclare;
- promisiuni nerealiste;

- așteptări nespuse;
- diferențe culturale ignorate.

Comunicarea etică și pro activă este cheia prevenirii:

- se explică din timp regulile, condițiile, drepturile și obligațiile;
- se evită exprimările ambigue;
- se oferă clarificări și exemple relevante.



Prevenirea este forma superioară de soluționare a conflictului, pentru că nu doar că evită problema, dar întărește relațiile, încrederea și calitatea serviciilor. Din punct de vedere etic, a preveni înseamnă a respecta: timpul, demnitatea, emoțiile și drepturile tuturor celor implicați. În turism, unde imaginea și interacțiunea umană sunt totul, prevenirea conflictelor devine nu doar o recomandare, ci o responsabilitate morală și profesională.

Soluționarea echitabilă a conflictelor

O soluționare corectă și echitabilă înseamnă să ascultăm cu atenție, să fim sinceri și să tratăm fiecare persoană cu respect.



Ce înseamnă o soluționare echitabilă?

O soluționare bazată pe etica profesională înseamnă:

- să ascuți activ pe toți cei implicați, fără să întrerupi;
- să arăți empatie – adică să încerci să înțelegi ce simte celălalt;
- să recunoști greșelile și să îți asumi partea ta de responsabilitate;
- să cauți o soluție corectă, care nu încalcă drepturile sau demnitatea nimănui;
- să fii imparțial – adică să nu ții partea nimănui doar pentru că îți este prieten sau coleg;
- să eviți favoritismele și prejudecățile;
- să încerci să repari relația, nu doar să “închizi” conflictul.



Exemple de aplicare în turism

În turism, oamenii lucrează cu turiști, colegi, șefi – adică într-un mediu plin de interacțiuni. De aceea, e normal ca uneori să apară neînțelegeri.

Important este cum reacționezi:

Dacă un client este nemulțumit, nu îl contrazici pe loc, ci îl asculți, îi arăți că îți pasă și cauți împreună o soluție.

Dacă ai greșit o rezervare, recunoști și propui o alternativă.

Asta arată profesionalism și respect, iar oamenii apreciază onestitatea.

Dacă doi colegi nu se înțeleg, e bine să discute deschis, cu calm, și să caute o variantă care îi ajută pe amândoi.

Echitatea înseamnă să tratezi toți oamenii la fel, fără diferențe. Când ești corect, îi faci și pe ceilalți să aibă încredere în tine. Etica te ajută să fii o persoană de bază, care aduce liniște și echilibru, nu tensiune.

Soluționarea unui conflict nu înseamnă doar “gata, s-a terminat”. Înseamnă să refaci relația și încrederea dintre oameni. Așa se construiește un mediu turistic profesionist și plăcut, unde toată lumea se simte respectată.

Etapele soluționării unui conflict



Soluționarea etică a conflictelor presupune un proces clar, în mai mulți pași, care respectă toate părțile implicate și caută o soluție justă și durabilă.

1. Identificarea conflictului

- Ce s-a întâmplat concret?
- Cine sunt părțile implicate?
- Care este cauza reală (nu doar simptomul)?



Important: Nu acționa impulsiv. Înregistrează faptele obiectiv și din mai multe surse.

2. Ascultarea activă și imparțială

- Se ascultă fiecare parte fără întrerupere, cu empatie.
- Se evită luarea de poziții premature sau învinovățiri directe.
- Se folosesc întrebări deschise pentru clarificare.



Etic: Fiecare voce trebuie auzită și tratată cu respect.

3. Clarificarea punctelor de vedere

- Se identifică elementele comune și punctele de divergență.

- Se reformulează problema într-un limbaj neutru și constructiv.



Exemplu: „Am înțeles că ceea ce a generat supărarea este lipsa informațiilor despre programul excursiei.”

4. Căutarea unei soluții acceptabile pentru ambele părți

- Se discută variante posibile de rezolvare.
- Se caută o soluție unde ambele părți să câștige ceva, să se simtă respectate.



Etic: Se evită impunerea autoritară a soluțiilor. Participarea voluntară în luarea deciziei este esențială.

5. Aplicarea soluției și monitorizarea rezultatului

- Se implementează soluția aleasă.
- Se revine, dacă e cazul, pentru evaluarea eficienței



Exemplu: „S-a rezolvat? Este toată lumea mulțumită?”

Abilități și atitudini necesare pentru soluționarea etică a conflictelor

Competență	Descriere
Empatia	Capacitatea de a înțelege emoțiile și punctul de vedere al celuilalt
Asertivitatea	Exprimarea clară, dar respectuoasă a propriilor nevoi și limite
Flexibilitatea	Disponibilitatea de a ajusta soluțiile
Autocontrolul	Gestionarea emoțiilor proprii în situații tensionate
Etica profesională	Acționarea corectă, imparțială, în interesul clientului și al organizației

Tabelul 1 Competențele de soluționare a conflictelor

Greșeli frecvente în soluționarea conflictelor

- A ignora problema sperând că va dispărea de la sine
- A da vina direct pe cineva fără ascultare
- A impune o soluție fără consultare
- A manifesta superioritate sau sarcasm
- A expune public conflictul (lipsă de discreție și respect)

Soluționarea etică a conflictelor nu înseamnă doar "a rezolva o problemă", ci a repara relații, a recâștiga încredere și a crește profesional. În domeniul turismului, unde reputația este totul, un conflict bine gestionat poate deveni o lecție valoroasă .



Autoevaluează-te

1. De ce este importantă etica în momentul apariției unui conflict între un lucrător în turism și un client?
2. Ce valori personale te pot ajuta să previi conflictele în relațiile cu turiștii sau colegii?
3. Cum poți acționa etic atunci când un client este nemulțumit, fără a agrava situația?
4. De ce este mai bine să previi un conflict decât să îl soluționezi după ce a izbucnit?
5. Ce înseamnă pentru tine o soluționare echitabilă a unui conflict și ce atitudini o susțin (ex. empatie, onestitate, autocontrol)?



3.3 Aplicații practice

Activitatea 1 Cercul încrederii (comunicare non-violentă)

Obiectiv: Exersează comunicarea deschisă, ascultarea și exprimarea nevoilor.

Instrucțiune: Formează un cerc din mai mulți colegi și, pe rând, exprimați o nemulțumire într-un mod respectuos („Mă simt... atunci când... pentru că... Aș avea nevoie de...”), fără a fi întrerupți.

Întrebări de reflecție: Ce ți-a plăcut cel mai mult? De ce? Ce ți-a fost mai greu să înțelegi sau să faci?

Activitatea 2 Scara conflictului

Obiectiv: Conștientizează etape unui conflict și învață gestionarea corectă a timpului.

Instrucțiune: Analizează o situație de conflict și plasează pe o scară (de la „neînțelegere” la „agresivitate verbală” și „ruptură relațională”). Discută cum poți interveni la etape timpurii.

Întrebări de reflecție: Cum te-ai simțit? Ce emoții ai trăit? Ce experiențe ai învățat?

Activitatea 3 Tehnica celor 3 pași: Observ - Simt - Cer

Obiectiv: Dezvoltă exprimări asertive.

Instrucțiune: Formulează mesaje în 3 pași:

- *Observ*: „Am observat că...”

- *Simt*: „M-am simțit...”

- *Cer*: „Te rog să...”

Exemplu: „Am observat că ai ridicat vocea. M-am simțit jignit. Te rog să vorbim calm.”

Activitatea 4 Regulile de aur ale conflictului

Obiectiv: Stabilește norme comportamentale sănătoase.

Instrucțiune: Formulează împreună un set de 5 - 7 reguli etice de gestionare a conflictelor (ex: „Ascultăm fără a întrerupe”, „Nu ridicăm tonul”, „Respectăm părerea celuilalt”), care sunt afișate și respectate în activități.



Unitatea 4: Cultura organizațională în hoteluri și complexe turistice

- 4.1. Definirea culturii organizaționale. Funcțiile și nivelurile culturii organizaționale.
- 4.2. Elemente specifice ale culturii organizaționale într-un hotel/complex turistic.
- 4.3. Impactul și beneficiile responsabilității sociale. Rolul operatorului.
- 4.4. Aplicații practice

4.1 Definirea culturii organizaționale

Orice organizație/instituție **în cazul nostru, hotel sau complex turistic** constituie o structură socială, formată dintr-un grup de oameni care acționează împreună pentru realizarea unor scopuri determinate. Efectivitatea realizării acestor scopuri este dependentă de existența unor mecanisme organizaționale interne, care facilitează sau blochează realizarea acestor scopuri. Unul dintre aceste mecanisme reprezintă cultura organizațională (CO). De fapt, majoritatea proceselor organizaționale sunt influențate sensibil de cultura organizațională. Cultura organizațională este considerată a fi „forța motrice” invizibilă, intangibilă din spatele tuturor fenomenelor și lucrurilor din organizație. Astfel cultura organizațională reprezintă un sistem de valori, credințe, principii de activitate, norme, simboluri specifice unei organizații/instituții (în cazul nostru, hotel sau complex turistic), ce devin cadrul de referință, determinantul major al comportamentului, factorul esențial în promovarea efectivă a

schimbărilor la nivel de instituție și care influențează modul în care angajații unei companii din industria turismului interacționează între ei și cu clienții.



Cultura organizațională este "spiritul casei", atmosfera și felul în care se lucrează și se interacționează cu colegii și turiștii.

Exemplu:

Un hotel sau complex turistic în care sunt salutați turiștii zâmbind, li se oferă ajutorul fără a fi întrebați și se păstrează o atitudine profesionistă, creează o cultură organizațională pozitivă, orientată spre client.

CO reprezintă un fenomen colectiv, deoarece este acceptată (cel puțin parțial) de oamenii care trăiesc și conlucrează în același mediu social unde a fost înșușită. Fiecare membru al unei organizații dispune de o cultură individuală, constituită din sistemele de cunoștințe, valori, simboluri, atitudini și comportamente care îi definesc personalitatea și îi determină deciziile și acțiunile în relația cu ceilalți componenți ai colectivității în care activează.

Anume cultura organizațională modelează identitatea individuală și cea de grup. Prin valorile afișate, prin acțiunile desfășurate, cultura organizațională plasează presiuni asupra unui nou venit în cadrul său, determinând schimbări în modul de percepție, gândire și acțiune ale acestuia. Pentru a fi acceptat, individul va tinde să-și „reproiecteze” anumite trăsături ale personalității, astfel încât să se integreze cât mai bine în grupul în care dorește să-și desfășoare activitatea. Deci, CO prin nivelele sale devine un determinant major al comportamentului membrilor unei organizații. În organizațiile cu o CO viabilă, puternică salariații știu ce se așteaptă de la ei și care sunt tipurile de decizii și modalitățile de acțiune acceptate. În consecință, ei își focalizează rapid acțiunile pe realizarea obiectivelor stabilite. Și invers, în culturile slabe, în care nu există niște modele decizionale sau comportamentale general acceptate salariații nu-și vor asuma responsabilități.



Astfel clientul (turistul) nu percepe doar curățenia sau confortul camerei, ci și comportamentul personalului, ospitalitatea, ambianța și autenticitatea experienței oferite. Toate acestea sunt influențate de cultura organizațională.

Funcțiile și nivelurile culturii organizaționale



Funcțiile culturii organizaționale pot fi:

- de furnizare a unui ecran protector între individ și lume;
- de integrare socială a membrilor organizației și de adaptare a sistemului la mediul aflat într-o continuă schimbare;
- de atingere a scopurilor organizației prin direcționarea salariaților;

- de menținere a unor modele socio-culturale morale pozitive pentru organizație, prin promovarea unor valori pozitive, benefice organizației și societății, în general;
- de producere a elementelor materiale și spirituale ale organizației;
- de transformare a omului dintr-o unitate biosocială într-o unitate a spiritului social.

Nivelurile, elementele și instrumentele de analiză a culturii organizaționale(CO)

Nivelurile culturii organizaționale	Elementele specifice	Metode și instrumente de analiză a CO
<i>Artefactele vizibile</i>	• Ceremonii (Seri memorabile) • Ritualuri (Întâmpinarea turiștilor cu un pahar de țuică sau colind tradițional, ouă vopsite, un suvenir) • Obiceiuri (Conducerea să dea exemplu personal (modelare prin comportament) • Mituri • Legende, povești • Eroii organizației (Angajați cu experiență onorabilă/mentori, dar și recompensare pentru comportamentele pozitive și corectarea celor necorespunzătoare) • Limbajul și simbolurile reguli nescrise (salutul obligatoriu, zâmbetul, respectul față de client, uniforma tradițională, sigla) • Documentele oficiale • Aranjamentul (decorațiuni tematice)	• Convorbirea • Anchetă pe baza de interviu • Observația • Analiză documentelor • Discuții de grup
<i>Nivelul valorilor</i>	• Valori (ospitalitate, autenticitate, respect față de tradiție) • Percepția angajaților privitoare la diferitele tipuri de cultură: de tip putere, rol, sarcina și persoană.	• Discuții de grup • Chestionarul • Lista de valori
<i>Nivelul prezumțiilor de bază</i>	• Acele valori de maximă profunzime ce alcatuiesc un patern stabil ce stă la baza majorității manifestarilor organizației.	• Discuții de grup
Tabela 1 Nivelurile culturii organizaționale		

Exemplu:

Un bucătar și un ospătar care cooperează și comunică bine vor oferi un serviciu mai fluid și plăcut clienților.

În schimb, o cameristă nemulțumită, neapreciată sau suprasolicitată va avea un impact negativ asupra curățeniei și, implicit, asupra confortului oaspeților.

Atmosfera internă sănătoasă începe cu o cultură organizațională clară, pozitivă și împărtășită de toți membrii echipei.

4.2 Elemente specifice ale culturii organizaționale într-un hotel/complex turistic.



Din cele expuse mai sus se poate deduce că conceptual CO vizează câteva elemente constitutive: regulile de comportament, normele care se dezvoltă în cadrul grupurilor de muncă, valorile dominante, filosofia organizației, regulile stabilite pentru funcționarea eficientă, spiritul și climatul ce caracterizează organizația în mediul intern și în relațiile cu mediul înconjurător.

1. Valori

Definiție: Principiile de bază care ghidează comportamentul și deciziile personalului. Sunt invizibile, dar influențează tot ce se întâmplă.

Exemple:

Ospitalitate: Toți oaspeții sunt tratați cu amabilitate, indiferent de vârstă, naționalitate sau durată a sejurului.



Autenticitate: Se oferă experiențe locale reale: mâncare gătită după rețete tradiționale, mobilier rustic, activități precum mulsul vacii sau culesul fructelor.

Respect față de tradiție: Decorul, muzica ambientală și activitățile organizate reflectă obiceiurile locului, fără a le comercializa în mod fals.

Activitate practică: Elevii pot fi provocați să identifice valorile unui hotel/a unei pensiuni după vizionarea unui clip video sau vizită de studiu.

2. Norme



Definiție: Reguli nescrise sau scrise care stabilesc comportamentele acceptate în rândul angajaților și în relația cu turiștii.

Exemple :

Salutul oaspeților la sosire: Indiferent de oră, personalul întâmpină oaspeții cu un zâmbet și o formulă de bun-venit: „Bine ați venit la Pensiunea noastră!”.

Punctualitatea: Micul dejun este servit la ora exactă anunțată, iar activitățile turistice încep la timp.

Îmbrăcămintea adecvată: Angajații poartă haine curate, eventual cu elemente tradiționale (ie, șorț brodat), pentru a păstra imaginea profesională și culturală.

3. Simboluri



Definiție: Obiecte, culori, logo-uri, decorațiuni sau orice element vizual care exprimă identitatea și valorile localului.

Exemple:

Uniforma tradițională: Personalul poartă cămăși sau ii brodate cu motive locale, chiar și în combinație cu îmbrăcăminte modernă.

Sigla: Poate include un element simbolic local – o floare de colț, o casă cu prispă, o roată de car.

Decorațiunile tematice: Interiorul este decorat cu obiecte tradiționale (ștergare, vase de lut, costume populare), fiecare cameră având o tematică (ex: „Odaia vânătorului”, „Casa Mare”).

Definiție: Activități sau obiceiuri organizate periodic, care exprimă apartenența la un stil propriu al localului și creează o experiență memorabilă pentru client.

Exemple:

Întâmpinarea turiștilor cu un pahar de țuică sau colind: Oaspeții sunt întâmpinați cu produse locale și urări tradiționale, mai ales în perioada sărbătorilor.

Seara folclorică de vineri: O zi pe săptămână este dedicată poveștilor locale, muzicii tradiționale și dansurilor populare.

Ritualul plecării: Oaspetele primește un mic suvenir simbolic (un magnet tradițional, o pungă cu plante medicinale din grădină) și este condus la poartă de personal.

5. Limbaj



Definiție: Modul în care angajații vorbesc între ei și cu clienții. Include expresii, ton, formule de adresare care transmit respect, apartenență, empatie.

Exemple:

Formule respectuoase și calde: „Poftiți, cu drag!”, „Să aveți parte de zile frumoase!”, „Cu plăcere, oricând!”

Expresii locale: „No, poftiți la masă!” în Ardeal, „Bine v-am găsit, dragii mei!” în Moldova.

Ton calm, empatic: Chiar și în fața unei reclamații, personalul răspunde calm, încearcă să înțeleagă nevoile clientului și să le soluționeze cu respect.

Adaptabilitatea CO la cerințele în schimbare ale turiștilor

Piața turistică este dinamică: turiștii devin tot mai exigenți, diversificați și informați. O pensiune cu o cultură organizațională deschisă spre învățare, inovare și adaptare va face față acestor provocări.



Rolul culturii organizaționale în hotel sau complex turistic

CO influențează:

1. Calitatea serviciilor oferite clienților

Cultura organizațională determină modul în care angajații se raportează la clienți și la munca lor. Dacă în hotel sunt cultivate valori precum respectul, empatia, promptitudinea și atenția la detalii, atunci aceste valori se vor reflecta direct în calitatea serviciilor.

Exemple o cultură organizațională axată pe ospitalitate autentică va duce la un comportament atent față de client: zâmbet sincer, răspunsuri clare, inițiativă în oferirea de ajutor sau recomandări.



În schimb, într-o cultură slab definită sau conflictuală, angajații pot fi neimplicați, indiferenți sau chiar ostili în relația cu turiștii, afectând imaginea generală a localului.

Cultura organizațională este „filtrul” prin care trec toate serviciile: curățenie, servire, comunicare, reacția la plângeri, etc.

2. Atmosfera internă de lucru

Cultura influențează relațiile între angajați, stilul de conducere, gradul de colaborare și motivația individuală.

- Într-un hotel cu o cultură internă bazată pe respect reciproc, sprijin și comunicare deschisă, angajații lucrează eficient împreună, iar conflictele se rezolvă constructiv.
- Dacă însă cultura tolerează favoritisme, lipsa de comunicare sau criticile constante, apare frustrarea, de motivarea și chiar migrarea personalului.

Exemplu:

Un bucătar și un ospătar care cooperează și comunică bine vor oferi un serviciu mai fluid și plăcut clienților.

În schimb, o cameristă nemulțumită, neapreciată sau suprasolicitată va avea un impact negativ asupra curățeniei și, implicit, asupra confortului oaspeților.



Atmosfera internă sănătoasă începe cu o cultură organizațională clară, pozitivă și împărtășită de toți membrii echipei.

3. Imaginea hotelului/complexului turistic în comunitate și pe piața turistică

Cultura organizațională se reflectă automat în exterior – în recenziile online, în impresiile clienților, în relațiile cu furnizorii și comunitatea locală.

- O locație care pune accent pe tradiție, autenticitate și responsabilitate socială va fi percepută drept un brand local de încredere.
- Cultura pozitivă înseamnă și angajați loiali, care devin ambasadori ai imaginii în afara locului de muncă.

Elemente precum:

- Participarea la evenimente locale,
- Susținerea producătorilor locali (ex. mic dejun cu produse de la ferme din zonă),
- Respectul față de mediu (eco-pensiuni), sunt expresii ale unei culturi organizaționale asumate, care contribuie la reputația hotelului/complexului turistic.

Un operator de hotel/pensiune turistică trebuie nu doar să înțeleagă cultura organizațională, ci și să o construiască conștient prin:

- Exemplul personal,
- Formarea echipei,
- Stabilirea unor valori clare și asumate.

Un hotel/complex turistic cu o cultură organizațională coerentă este mai mult decât un loc de cazare – este o experiență autentică, coerentă și memorabilă pentru turist.



Cultura organizațională reflectă prin decizii, comportamente și relații responsabilitatea socială.

4.3 Impactul și beneficiile responsabilității sociale. Rolul operatorului.

Responsabilitatea socială a operatorului și a companiei în contextul culturii organizaționale este o componentă esențială pentru dezvoltarea durabilă, construirea reputației și crearea unei relații sănătoase cu comunitatea, angajații și turiștii. Aceasta reflectă valorile, atitudinile și comportamentele asumate de operatori și angajați în activitatea cotidiană, influențând direct cultura organizațională a unității.



Responsabilitatea socială a întreprinderii (RSI) în domeniul hotelier se referă la ansamblul acțiunilor voluntare prin care hotelul sau complexul turistic contribuie la bunăstarea socială, protecția mediului și dezvoltarea economică locală, dincolo de obligațiile legale.

Aceasta include:

- Grijă față de angajați (condiții de muncă, formare profesională, echitate salarială);
- Respect pentru mediul înconjurător (managementul deșeurilor, eficiență energetică, economisirea resurselor);
- Implicare în comunitatea locală (colaborări cu producători locali, sponsorizări, voluntariat);
- Promovarea eticii în afaceri (transparență, integritate, tratament echitabil pentru clienți și parteneri);
- Accesibilitate și incluziune (facilități pentru persoane cu dizabilități, diversitate în angajare).

Exemple de acțiuni concrete de responsabilități sociale față de:

	Domeniu	Dimensiunile responsabilității sociale	Exemplu de acțiune
1.	Mediu	Implementarea practicilor eco (reciclare, economisirea resurselor). Construirea și întreținerea locației cu materiale prietenoase cu natura. Încurajarea turismului durabil și a comportamentului ecologic în rândul turiștilor.	Instalarea panourilor solare, folosirea de produse ecologice de curățenie, reciclarea apei uzate.
2.	Social	Colaborarea cu producători locali (alimente, obiecte de artizanat). Promovarea patrimoniului cultural și natural al zonei. Implicarea în evenimente locale sau acțiuni caritabile.	Angajarea persoanelor din grupuri vulnerabile, sprijinirea unor cauze sociale locale
3.	Economic	Oferirea unor servicii de calitate, sigure și transparente. Ascultarea feedbackului și îmbunătățirea continuă a serviciilor. Informarea corectă despre ofertele și valorile pensiunii.	Achiziționarea de produse alimentare de la producători locali
4.	Educațional și cultural	Colaborarea cu școli, ONG-uri sau autorități locale pentru proiecte comunitare.	Oferirea de stagii de practică pentru elevi sau studenți. Organizarea de evenimente pentru promovarea tradițiilor locale

Tabela 2 Domeniile responsabilității sociale

Impact pozitiv:

- Creșterea încrederii clienților – turiștii preferă unități responsabile, care contribuie activ la binele comun;
 - Avantaj competitiv – diferențierea pe piață în fața altor operatori;
 - Localizarea angajaților și clienților – implicarea socială crește satisfacția și fidelizarea;
 - Parteneriate durabile – atragerea investitorilor și colaboratorilor responsabili.

Impact negativ (în lipsa RS):

- Critici publice sau scandaluri – lipsa transparenței sau a grijii față de mediu poate duce la daune reputaționale;
 - Scăderea atractivității în fața clienților conștienți de problemele sociale și de mediu;
 - Dificultăți în atragerea și păstrarea angajaților – mai ales din generațiile tinere care valorizează implicarea socială.

Responsabilitatea socială este o investiție în viitorul hotelului sau complexului turistic. Nu este doar o formă de filantropie, ci o strategie de dezvoltare sustenabilă care aduce beneficii economice, sociale și de imagine. Un operator responsabil devine un lider în comunitate, iar imaginea sa pozitivă atrage clienți, angajați și parteneri valoroși.

Exemple.

Un hotel/complex turistic colaborează cu meșteri locali pentru decorarea camerelor și oferă turiștilor ateliere de olărit sau țesut.

O pensiune captează apa de ploaie pentru irigarea grădinii și folosește produse bio locale în bucătărie.

O pensiune oferă angajaților cursuri de formare anuală și organizează activități de team building pentru menținerea unei atmosfere pozitive



Responsabilitatea socială contribuie la

- Îmbunătățirea reputației și a imaginii de brand.
- Fidelizarea clienților prin oferirea unei experiențe autentice și etice.
- Motivarea și stabilitatea angajaților, care se simt apreciați și implicați.
- Creșterea durabilă a afacerii prin integrarea în comunitate și în peisajul natural.

Rolul operatorului de pensiune

Operatorul este inițiatorul și exemplul principal al unei culturi organizaționale responsabile. El/ea trebuie să:

- Dețină și să promoveze valorile etice ale hotelului/complexului turistic.
- Implice angajații în acțiuni sociale și de mediu.
- Monitorizeze impactul social și ecologic al activității.

Un operator de pensiune turistică nu este doar un furnizor de servicii de cazare, ci și un **actor social activ** care contribuie la dezvoltarea durabilă a zonei.



Exemple de responsabilitate socială în pensiuni:

Promovarea produselor și producătorilor locali (ex: brânză de casă, ceramică tradițională);

Oferirea de locuri de muncă pentru tineri sau persoane din comunitate;

Selectarea de materiale ecologice, reciclarea deșeurilor;

Informarea turiștilor despre norme de conduită în natură sau în spații culturale locale.

Operatorul responsabil:

Respectă drepturile angajaților;

Asigură un climat intern bazat pe etică, incluziune și egalitate;

Educa turiștii prin exemplul propriu: respect față de oameni, locuri și obiceiuri.

Un operator responsabil este un lider de opinie, care contribuie la imaginea turismului de calitate.



4.4 Aplicații practice

Activitatea 1 – Studiu de caz:

Sarcină: Alege o pensiune din țară. Documentează-te:

- ce tip de legături are cu comunitatea locală,
- dacă promovează produse locale,
- cum gestionează resursele naturale (apă, deșeuri, energie).

Rezultat: prezentare PowerPoint sau afiș A3.

Activitatea 2 – Simulare de echipă:

Tema: Organizarea unei „Zile a Pensiunii Verzi”



Sarcină: Elaborează un plan de activități pentru promovarea pensiunii ca model de turism responsabil (ex: colectare selectivă, tur ghidat ecologic, meniu cu produse de sezon etc.).

Evaluare: după originalitate, aplicabilitate și relevanță turistică.

Activitatea 3 – Test de autoevaluare:

1. Care dintre următoarele răspunsuri reprezintă un exemplu de responsabilitate socială?

- A. Majorarea prețurilor în sezon
 - B. Folosirea de materiale plastice de unică folosință
 - C. Angajarea localnicilor pentru activități culturale
 - D. Construirea unei parcuri mai mari
- Răspuns corect: A

2. Cultura organizațională include:

- A. Doar deciziile managerului
- B. Doar produsele oferite
- C. Valorile, simbolurile, limbajul și normele unei organizații
- D. Numărul de camere disponibile.

Răspuns corect: C

Activitatea 4:

Imaginează-ți că ești administratorul unei pensiuni într-o zonă turistică din țară.

Completează tabelul de mai jos, alegând pentru fiecare tip de responsabilitate 2 acțiuni concrete pe care le-ai implementa.

Tabelul nr.3

Tip de responsabilitate	Acțiune-exemplu	Acțiuni propuse
Față de turiști	Ghid personalizat cu atracții locale	
Față de angajați	Training lunar despre ospitalitate	
Față de comunitate	Parteneriat cu meșteșugari locali	
Față de mediu	Colectare selectivă a deșeurilor	
Față de cultura locală	Seri cu dansuri și costume tradiționale	

Întrebare de reflecție:

De ce crezi că turiștii apreciază complexele turistice care se implică în viața comunității și respectă natura? _____

Activitatea 5: Test grilă

Instrucțiuni: Alege varianta corectă.

Poți avea una sau mai multe variante corecte.

a) Ce înseamnă responsabilitate socială într-o pensiune?

- A. Creșterea profitului în fiecare sezon
- B. Respect față de turiști, angajați, comunitate și mediu
- C. Promovarea produselor internaționale
- D. Implicarea activă în viața culturală și ecologică a zonei

Răspuns corect: B și D

b) Care dintre următoarele exemple ilustrează responsabilitatea față de mediu?

- A. Aruncarea deșeurilor în râu
- B. Utilizarea panourilor solare
- C. Oferirea de meniuri tradiționale
- D. Colectarea selectivă a deșeurilor

Răspuns corect: B și D

c) Ce acțiuni pot fi considerate responsabilitate față de comunitate?

- A. Importul de suveniruri din China
- B. Angajarea tinerilor locali
- C. Achiziționarea de produse de la fermieri din zonă
- D. Interzicerea accesului localnicilor în curtea pensiunii

Răspuns corect: B și C

d) De ce este important ca o pensiune să promoveze cultura locală?

- A. Pentru a atrage turiști interesați de autenticitate
- B. Pentru a copia modelul pensiunilor din străinătate

- C. Pentru a respecta specificul zonei
- D. Pentru a crea o atmosferă standardizată

Răspuns corect: A și C

e) Care dintre următoarele situații reflectă lipsa responsabilității sociale?

- A. Ospătarii sunt instruiți periodic
- B. Proprietarul evită plata taxelor locale
- C. Se organizează ateliere de gătit tradițional
- D. Se folosește plastic de unică folosință în exces

Răspuns corect: B și D

Activitatea 6: Studiu de caz:

- Analizează cultura organizațională a unui hotel local.
- Simulare: Realizează un plan de integrare a unui nou angajat în cultura organizațională a organizației.
- Chestionar: Realizează un chestionar despre valorile și normele unei organizații.

Activitatea 7: Roleplay:

Simulează interacțiunea angajat-client într-un context pozitiv și unul negativ.

Activitatea 8: Fișă de activitate:

Vizitează un hotel sau complex turistic sau urmărește un video de prezentare.

Notează:

- 3 artefacte observabile (mobiliu, uniforme, limbaj, comportament)
- 2 valori promovate în interacțiuni
- 1 comportament care susține adaptabilitatea la schimbări
- proiecte de echipă, mini-prezentări

Activitatea 9: Bună practică:

Pensiunea “Casa din luncă” a introdus un cod vestimentar tradițional pentru angajați, a organizat ritualuri de întâmpinare cu bucate locale și a implicat comunitatea în activități culturale săptămânale. Aceste elemente au devenit parte integrantă din cultura organizațională, crescând semnificativ gradul de fidelizare a clienților. Realizează și tu un studiu scurt despre:

• Un hotel sau complex turistic din Republica Moldova care are o identitate culturală puternică (ex: pensiuni Eco turistice, pensiuni tematice – tradiții locale, agricultură, slow turism etc.). Analizează și notează:

- Modalitățile de motivare și formare a echipei.
- Strategiile de promovare care reflectă valorile interne.

Activitatea 10:

Sarcină: Identifică 3 hoteluri/complexe turistice din țară și analizează:

- Valorile promovate pe site/pagini sociale.
- Atmosfera observabilă din fotografii/recenzii.
- Comentariile turiștilor privind atitudinea personalului.



Unitatea V. Imaginea profesională a operatorului în turism

- 5.1. Componentele imaginii personale: comportament, aspect, limbaj
- 5.2. Imaginea personală și brandul profesional
- 5.3. Importanța imaginii în crearea unei relații pozitive cu clientul
- 5.4. Aplicații practice

5.1. Componentele imaginii personale: comportament, aspect, limbaj

Imaginea personală este felul în care ceilalți ne percep — după cum ne purtăm, cum arătăm și cum comunicăm. În domeniul turismului, această imagine contează enorm, pentru că angajatul este adesea prima persoană cu care intră în contact clientul. Cu alte cuvinte, tu ești cartea de vizită a companiei!



a) Comportamentul profesional

Comportamentul este primul lucru pe care îl observă un client. Modul în care vorbești, reacționezi și tratezi oamenii poate face diferența dintre o experiență plăcută și una neplăcută.

Ce contează cel mai mult:

- Atitudine pozitivă și deschisă – Chiar și în momente tensionate, încearcă să rămâi calm(ă), amabil(ă) și orientat(ă) spre soluții.
- Respectarea regulilor etice – Nu sunt permise glume nepotrivite, limbaj agresiv sau discriminare de orice fel.
- Punctualitate și responsabilitate – Prezent(ă) la timp, atent(ă) la sarcini și dispus(ă) să-ți asumi greșelile atunci când apar.
- Empatie și ascultare activă – Când asculți cu adevărat un client, poți înțelege mai bine nevoile lui și îi câștigi încrederea.



Exemplu:

Un client obosit ajunge la recepție și descoperă că rezervarea nu apare în sistem. Un operator care își păstrează calmul, ascultă problema și oferă imediat o soluție alternativă (de exemplu, o altă cameră disponibilă) poate transforma o situație neplăcută într-una pozitivă.

b) Aspectul fizic și ținuta

Prima impresie se formează în câteva secunde, iar aspectul tău transmite un mesaj clar despre profesionalismul și seriozitatea ta.

Reguli simple, dar importante:

- Poartă ținută curată și potrivită codului vestimentar al companiei.
- Ai grijă la igiena personală – păr curat și aranjat, unghii îngrijite, încălțăminte curată.
- Evită excesul – parfumuri puternice, machiaj strident sau bijuterii prea multe.
- Menține o postură corectă – stai drept(ă), relaxat(ă), dar cu o atitudine profesională.



Exemplu:

Un ghid turistic care poartă uniforma curată, zâmbește natural și are o atitudine deschisă inspiră încredere și respect chiar de la primul contact vizual.

c) Limbajul verbal și nonverbal

Cuvintele pe care le alegi și tonul vocii sunt la fel de importante ca expresia feței sau gesturile tale. Comunicarea eficientă combină mereu ce spui cu felul în care o spui.

Limbaj verbal:

- Folosește un ton clar, politicos și prietenos.
- Evită expresii negative precum „nu se poate” sau „nu știu”.
- Alege formule plăcute: „Vă rog”, „Mulțumesc”, „Cu plăcere”, „Îmi pare rău pentru neplăceri”.

Limbaj nonverbal:

- Zâmbește sincer.
- Păstrează contact vizual, dar fără a fi insistent(ă).
- Adoptă o postură deschisă, arată interes și disponibilitate.
- Evită gesturi care pot transmite nervozitate: oftaturi, încruntări, privirea în jos.



Exemplu:

Dacă un client întreabă despre programul micului dejun, un răspuns precum:
„Desigur! Micul dejun se servește între 7:00 și 10:00. Dacă doriți, vă pot face o rezervare pentru o masă liniștită.”

Sună mult mai profesionist și amabil decât un simplu „Nu știu exact, verificați cu restaurantul.”

Imaginea ta profesională se construiește zi de zi, prin gesturi mici, prin felul în care vorbești, te porți și arăți. În turism, zâmbetul tău poate fi începutul unei experiențe de neuitat pentru un vizitator!



Autoevaluează-te

1. Cum îți influențează comportamentul zilnic (tonul vocii, atitudinea, punctualitatea) imaginea ta profesională în fața clienților și colegilor?
2. În ce măsură consideri că aspectul tău fizic și ținuta respectă cerințele de profesionalism din domeniul turismului?
3. Cât de conștient(ă) ești de limbajul tău nonverbal (gesturi, expresii faciale, contact vizual) atunci când comunic cu alții?
4. Cum reacționezi de obicei în situații tensionate și ce ai putea îmbunătăți pentru a transmite calm și respect?
5. Ce poți face concret, în fiecare zi, pentru a-ți consolida o imagine personală pozitivă și de încredere în mediul profesional?

5.2. Imaginea personală și brandul profesional

Ce este brandul profesional?

Brandul profesional este reputația pe care o construiești pas cu pas, prin tot ceea ce faci la locul de muncă — felul în care te porți, comunică și îți îndeplinești sarcinile.

El arată cine ești ca profesionist, nu doar ca persoană. În turism, brandul tău personal este extrem de important, pentru că tu reprezinți imaginea companiei în fața clienților. Modul în care te porți, vorbești și reacționezi influențează felul în care oamenii percep întreg hotelul, pensiunea sau agenția unde lucrezi. Un brand profesional puternic se bazează pe consistență,

adică pe fapte și atitudini constante, indiferent de situație. Nu e suficient să fii amabil o dată; trebuie să fii amabil mereu. Fiecare interacțiune, fiecare zâmbet și fiecare decizie contribuie la imaginea ta profesională.



De ce este important brandul profesional în turism

- Clienții nu își amintesc doar serviciile, ci felul în care s-au simțit. Tu contribui direct la această experiență.
- O imagine profesională pozitivă duce la recomandări, recunoaștere și oportunități noi.
- Brandul personal influențează încrederea angajatorului și a colegilor în tine.
- Într-un domeniu bazat pe interacțiune umană, cum este turismul, reputația personală devine capitalul tău profesional.



Exemplu:

Un ghid turistic care își salută clienții cu zâmbetul pe buze, vorbește cu respect, oferă informații corecte și își păstrează calmul în situații neprevăzute devine rapid un profesionist apreciat. Oaspeții își vor aminti nu doar locurile vizitate, ci și modul plăcut în care au fost tratați.

Cum se construiește un brand profesional?

Un brand puternic nu se formează peste noapte. El se construiește în timp, prin acțiuni constante, decizii corecte și dorința de a deveni tot mai bun.

Componentele unui brand profesional de succes:

Componentă	Ce înseamnă concret	Exemplu practic în turism
Coerență între vorbă și faptă	Să faci ceea ce promiți și să fii de încredere.	Spui că revii cu o informație în 10 minute – chiar revii în 10 minute.
Respect	Față de clienți, colegi, superiori, reguli și program.	Ești politicos și calm chiar și cu clienții nervoși sau nemulțumiți.
Dorință de dezvoltare	Înveți constant, participi la cursuri, ceri feedback.	Înveți expresii noi în engleză sau franceză ca să te înțelegi mai bine cu turiștii.
Competență profesională	Cunoști regulile și serviciile unității.	Răspunzi corect la întrebările despre orarul restaurantului sau facilitățile hotelului.
Atitudine pozitivă	Găsești soluții, nu scuze.	Dacă o rezervare lipsește din sistem, oferi calm alternative și sprijin.

Componentă	Ce înseamnă concret	Exemplu practic în turism
Responsabilitate	Îți asumi greșelile și înveți din ele.	Dacă ai uitat un detaliu important, îți ceri scuze și remediezi rapid situați
Tabela 1 Componentele brandului profesional		



Brandul tău se construiește și în online. Felul în care postezi pe rețelele sociale (limbajul, pozele, comentariile) poate influența imaginea ta profesională.

Pentru a-ți construi un brand profesional solid, ține cont de următoarele aspecte:

1. Cunoaște-ți valorile și punctele forte.
Fii conștient(ă) de ceea ce te definește ca profesionist — seriozitatea, empatia, corectitudinea sau spiritul de echipă.
2. Fii consecvent(ă) în comportament și comunicare.
Oamenii trebuie să știe la ce să se aștepte de la tine. Fii politicos(ă), punctual(ă) și de încredere în orice context.
3. Investește în formare continuă.
Participă la cursuri, învață limbi străine, dezvoltă competențe noi. Cunoașterea aduce încredere și respect.
4. Construiește relații pozitive.
Colaborează deschis cu colegii și tratează fiecare client cu respect. Fiecare interacțiune contribuie la imaginea ta.
5. Respectă etica profesională.
Onestitatea, discreția și responsabilitatea sunt elemente esențiale ale unui brand profesional durabil.
6. Fii autentic(ă).
Nu încerca să copiezi stilul altora. Fii tu însuși/însăși — sincer(ă), implicat(ă) și pasionat(ă) de ceea ce faci.



Exemplu:

Un ghid turistic care este mereu bine pregătit, zâmbește, vorbește cu respect și oferă informații corecte va fi recomandat de turiști și apreciat de angajator. Cu timpul, devine „imaginea” companiei, un exemplu de profesionalism și încredere.

Brandul profesional nu este doar o etichetă, ci un proces continuu de dezvoltare personală și profesională. El se construiește prin fiecare alegere cum vorbești, cum te îmbraci, cum tratezi oamenii și cum reacționezi la provocări. În turism, zâmbetul tău, calmul tău și competența ta devin imaginea locului pe care îl reprezinți.

Imaginea personală și brandul profesional sunt strâns legate, dar nu identice. Imaginea personală este ceia ce văd ceilalți la tine acum, iar brandul profesional - ce cred ceilalți

despre tine în timp.

Deosebirea dintre imaginea personală și brandul profesional

Aspect	Imaginea personală	Brandul profesional
Definiție	Este modul în care ceilalți te percep la prima vedere – prin comportament, ținută, limbaj și atitudine.	Este reputația ta profesională, construită în timp, prin acțiuni, competențe și valori constante.
Durată	Se formează rapid (în primele minute de interacțiune).	Se formează lent, prin consecvență și experiențe repetate.
Elemente principale	Aspectul fizic, limbajul verbal și nonverbal, atitudinea zilnică.	Comportamentul profesional, competența, etica, seriozitatea și modul de relaționare cu ceilalți.
Scop	Să creezi o impresie pozitivă imediată.	Să inspire încredere, respect și recunoaștere pe termen lung.
Rezultat	O primă impresie favorabilă.	O reputație solidă, care te recomandă ca profesionist.
Exemplu în turism	Un recepționar zâmbește, este politicos și îmbrăcat corespunzător – transmite o imagine pozitivă.	În timp, prin profesionalism și seriozitate, acel recepționar devine recunoscut de clienți și colegi ca un angajat de încredere – acesta este brandul lui profesional.

Tabela 2 Deosebirea dintre imaginea personală și brandul profesional



Autoevaluează-te

1. În situația în care un client nemulțumit ajunge la recepție, cum ai reacționa pentru a demonstra atitudine pozitivă și respect, conform brandului profesional?
2. Ce acțiuni concrete poți face pentru a-ți dezvolta competența profesională în turism, astfel încât să fii considerat un profesionist de încredere?
3. Cum influențează limbajul tău verbal și nonverbal prima impresie a clientului și cum se leagă aceasta de imaginea personală?
4. Ce comportamente sau postări pe rețelele sociale pot afecta negativ sau pozitiv brandul tău profesional în turism?
5. Cum pot face ca imaginea personală și brandul profesional să fie consistente și să creeze o impresie pozitivă pe termen lung?

5.3. Importanța imaginii în crearea unei relații pozitive cu clientul

Imaginea profesională este prima impresie pe care o creezi și una dintre cele mai puternice. Ea transmite cine ești tu ca persoană, dar și valoarea companiei pe care o reprezinți. Un zâmbet sincer, o privire atentă, o ținută îngrijită și o voce calmă pot face ca un client să se simtă respectat, înțeles și binevenit. Chiar și cele mai mici detalii contează: cum saluți, cum asculți, cum reacționezi în situații dificile. Un ton prietenos sau o atitudine răbdătoare pot transforma o problemă într-o oportunitate de a câștiga încrederea clientului.



De ce contează imaginea profesională în relația cu clientul?

În turism, clientul nu cumpără doar un produs, ci o experiență completă. Aceasta cuprinde:



- atmosfera din locul vizitat;
- calitatea serviciilor;
- modul în care comunică și te porți cu oamenii.

Beneficiile unei imagini profesionale pozitive

Beneficiu	Ce înseamnă concret
Încredere	Clientul simte că este pe mâini bune și are siguranța că serviciile sunt de calitate.
Loialitate	Clientul revine, recomandă hotelul sau agenția altora, devenind un promotor al brandului.
Flexibilitate în situații dificile	Atunci când ai o imagine pozitivă, clientul este mai răbdător și dispus să colaboreze.
Avantaje personale	O imagine bună te ajută să avansezi profesional, să primești recomandări și să te faci remarcat în domeniu.
Reputație de echipă	O echipă care transmite profesionalism și încredere contribuie la succesul întregii companii.
Tabela1 Beneficiile imaginii profesionale	

Imaginea personală nu înseamnă doar haine frumoase, ci mai ales:

- atitudine pozitivă și deschidere către oameni;
- curățenie și îngrijire personală;
- comunicare respectuoasă și prietenoasă;
- comportament potrivit în orice situație.



Comportamente care întăresc relația cu clientul

Comportament	Exemplu concret
Salut politicoș și inițiativă	„Bună ziua! Pot să vă ajut cu bagajele?”
Empatie	„Îmi dau seama că sunteți obosit după drum. Imediat vă conducem la cameră.”
Discreție și respect	Nu comentezi cu voce tare preferințele sau comportamentul unui client.
Atenție la detalii	Ții minte că un client a cerut o pernă suplimentară data trecută și o pregătești dinainte.
Atitudine pozitivă	Chiar și când ești obosit sau presat de timp, păstrezi calmul și zâmbești.
Aspect îngrijit și ținută adecvată	Uniforma curată, părul aranjat și o postură corectă transmit profesionalism și seriozitate.
Tabela 2 Comportamente în relație cu clienții	

Imaginea profesională este o combinație dintre aspect, atitudine și comportament

Imaginea profesională este o combinație între:

- aspectul exterior – felul în care te îmbraci, te prezinți și îți îngrijești ținuta;
- atitudinea – modul în care reacționezi la situații noi sau dificile;
- comportamentul – respectul, politețea și disponibilitatea de a ajuta;
- comunicarea nonverbală – gesturile, tonul vocii, privirea, zâmbetul.

Clientul percepe toate aceste elemente împreună și își formează o impresie în doar câteva secunde.

De aceea, imaginea profesională trebuie îngrijită constant, nu doar atunci când ești supravegheat de superiori.



Cum îți poți îmbunătăți imaginea personală?

- Menține zilnic curățenia și îngrijirea personală.
- Alege o ținută corespunzătoare tipului de activitate (uniformă curată, pantofi comozi,

accesorii discrete).

- Fii punctual și organizat.
- Zâmbește sincer și folosește un ton cald când vorbești.
- Evită conflictele, bârfirea sau atitudinile negative.
- Arată disponibilitate de a ajuta și interes față de nevoile clienților.

Imaginea personală este cartea ta de vizită în domeniul turismului. Ea reflectă cine ești, cum gândești și cum respecti oamenii. O imagine pozitivă se construiește zi de zi, prin detalii simple: un zâmbet, o vorbă frumoasă, o ținută îngrijită. Când ai o imagine personală bună, atragi respect, încredere și succes profesional.



Autoevaluează-te

1. Cum contribuie atitudinea și tonul vocii tale la crearea unei prime impresii pozitive pentru client?
2. Care dintre comportamentele prezentate în Tabela 2 (empatie, atenție la detalii, discreție etc.) crezi că le aplici cel mai bine și care ai putea să le îmbunătățești?
3. În ce mod imaginea ta personală (aspect, îngrijire, ținută) influențează încrederea și loialitatea clientului?
4. Ce pași concreți vei face zilnic pentru a-ți îmbunătăți imaginea personală și a susține relații pozitive cu clienții?



5.4. Aplicații practice

Activitatea 1 Exercițiu: Construiește-ți brandul profesional

Fiecare elev:

- Scrie 3 calități personale care contribuie la imaginea profesională
- Identifică 2 aspecte pe care le poți îmbunătăți
- Propune 3 pași concreți pentru a-ți consolida brandul

Activitatea 2 Crearea unui mini-portofoliu de brand profesional

Obiectiv: Construirea unei identități profesionale care să reflecte calitățile, abilitățile și valorile proprii.

Instrucțiuni:

Redactează un mini-portofoliu care include:

- O scurtă prezentare personală (ca viitor profesionist în turism)
- Lista calităților și abilităților relevante
- Exemple de comportamente profesionale demonstrate în practică (stagii, activități școlare)
- O fotografie profesională (la alegere, opțional)

Activitatea 3 Studii de caz:

Situație: Un client sosește la hotel după un drum lung. Este obosit și iritat pentru că rezervarea nu apare în sistem.

Întrebare:

Ce comportamente și abilități trebuie să demonstreze operatorul pentru a menține o imagine profesională și a rezolva situația cu succes?

Activitatea 4 Autoevaluare: Imaginea profesională personală

Obiectiv: Conștientizarea propriei imagini și identificarea aspectelor de îmbunătățit.

Instrucțiuni:

Fiecare elev completează o fișă de autoevaluare care include:

- Cum îmi percep ținuta?
- Ce atitudine adopt în fața clienților?
- Cum reacționez în situații dificile?
- Care sunt punctele mele forte?
- Ce pot îmbunătăți?

La final, stabilește 2 obiective de dezvoltare a imaginii personale.

III. Bibliografie recomandată

Cărți de specialitate și manuale:

1. Burduș, Elena; Săvulescu, Loredana – *Dezvoltarea abilităților interpersonale în mediul profesional*, Editura Pro Universitaria, 2015
2. Condor, Ioan – *Ghid practic pentru lucrătorii în turism*, Editura Eurostampa, 2016
3. Cosnier, Jacques – *Introducere în psihologia emoțiilor și a sentimentelor*, Editura Polirom, 2002 (apare de două ori, reținut o singură dată)
4. Danciu, V. – *Etica în afaceri și responsabilitatea socială a firmelor*, Editura Economică, București, 2013
5. Gherasim, T.; Gherasim, D. – *Marketingul serviciilor turistice*, Editura Economică, București, 1999
6. Glăvan, V. – *Turismul – noțiuni generale*, Editura Economică, 2003
7. Goleman, Daniel – *Inteligența emoțională*, Editura Curtea Veche Publishing, 2018
8. Jigău, M. – *Etica profesională*, Editura Sigma, 2003
9. Lupu, Nicolae; Nistoreanu, Ion – *Economia turismului*, Editura ASE, București, ediții recente
10. Marian, M. – *Etică și deontologie profesională*, Editura Didactică și Pedagogică, 2008
11. Mazilu, Mirela – *Turism și dezvoltare durabilă*, Editura Universitaria, Craiova, 2018
12. Mitrofan, N. – *Agresivitatea în: Psihologie socială. Aspecte contemporane*, Editura Polirom, Iași, 1996
13. Munteanu, Corneliu; Munteanu, Elena – *Comunicare profesională în turism*, Editura Fundației România de Măine, 2017
14. Racu, Igor – *Dezvoltarea conștiinței de sine în baza valorilor sociale. In: Filosofia educației – imperative, căutări, orientări*, Chișinău, 1997
15. Rosenberg, Marshall B. – *Comunicarea nonviolentă*, Editura Epigraf, 2005
16. Sălăvăstru, Dorina – *Psihologia educației*, Editura Polirom, Iași, 2004
17. Șchiopu, Ursula – *Dicționar enciclopedic de psihologie*, Editura Babel, București, 1997
18. Țarină, Ecaterina – *Bazele comunicării*, Editura Pro Internațional, 2011

Ghiduri și resurse educaționale:

1. Alberti & Emmons – „*Your Perfect Right*” – ghid practic pentru comunicare asertivă.
2. CNCFPFA (Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților) – *Standard ocupațional: Lucrător în hoteluri / Receptioner de hotel*
3. Cedefop / ETF – *Turism și ospitalitate – competențe cheie pentru ocupare*, traduceri și resurse disponibile online
4. Ghiduri metodologice de educație antreprenorială și dezvoltare personală, diverse ediții, Ministerul Educației, 2020–2024
5. Ministerul Educației – *Programa școlară pentru calificarea Operator în hoteluri și complexe turistice*, nivel 3, actualizată

Disclaimer

Acest material a fost elaborat în cadrul unui proiect ERASMUS+ de consolidare a capacității Invatamantului Profesional Tehnic, finanțat de Comisia Europeană. Reprezintă o compilare și o sinteză a informațiilor provenite din multiple surse externe, toate facand referinta corespunzătoare la Bibliografie. Autorii nu revendică calitatea de autori originali pentru niciun conținut preluat din publicații externe și recunosc și respectă pe deplin drepturile de proprietate intelectuală ale autorilor, editorilor și instituțiilor originale, așa cum sunt citați în Bibliografie. Comisia Europeană nu este responsabilă pentru orice utilizare care ar putea fi făcută a informațiilor conținute aici



Co-funded by
the European Union

