



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI, CLUJ-NAPOCA  
*CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ  
REDUSĂ*

---

*FACULTATEA DE ȘTIINȚE POLITICE, ADMINISTRATIVE ȘI ALE COMUNICĂRII  
SPECIALIZAREA: ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ*

---

# **MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE**

**- Suport de curs pentru învățămînt la distanță –**

**LECTOR UNIV. DR. CIPRIAN TRIPON  
ASIST. UNIV. DR. MARIUS DODU**

**Anul III**

**SEMESTRUL I**

**Cluj-Napoca**

**Anul universitar 2018-2019**

## **I. Modulul I. Crearea cadrului teoretic**

p. 5

Obiective

Ghid de studiu al modulului

Bibliografie obligatorie și recomandată

### 1. Unitatea 1. Noțiuni de bază și concepte fundamentale

Obiective

Noțiuni cheie

Chestionar de evaluare

### 2. Unitatea 2. Funcțiile de bază, valorile și sistemele managementului resurselor umane în domeniul public

Obiective

Noțiuni cheie

Chestionar de evaluare

### 3. Unitatea 3. Leadership-ul – Activitatea de conducere

Obiective

Noțiuni cheie

Chestionar de evaluare

### 4. Unitatea 4. Cultura organizațională

Obiective

Noțiuni cheie

Chestionar de evaluare

## **II. Modulul II. Desfășurarea procesului de planificare a resursei umane**

p. 39

Obiective

Ghid de studiu al modulului

Bibliografie obligatorie și recomandată

### 1. Unitatea 1. Planificarea personalului

Obiective

Noțiuni cheie

Chestionar de evaluare

### 2. Unitatea 2. Fișa și analiza postului

Obiective

Noțiuni cheie

Chestionar de evaluare

## **III. Modulul III. Procesul de achiziție și relațiile de muncă în cadrul managementului resurselor umane**

p. 49

Obiective

Ghid de studiu al modulului

Bibliografie obligatorie și recomandată

### 1. Unitatea 1. Recrutarea și selectarea personalului

Obiective

Noțiuni cheie

Chestionar de evaluare

### 2. Unitatea 2. Comunicarea intraorganizațională

Obiective

Noțiuni cheie

Chestionar de evaluare

Obiective

Ghid de studiu al modulului

Bibliografie obligatorie și recomandată

1 Unitatea 1. Evaluarea performanțelor profesionale individuale

Obiective

Noțiuni cheie

Chestionar de evaluare

2. Unitatea 2. Instruirea și dezvoltarea profesională. Coaching-ul și mentoring-ul

Obiective

Noțiuni cheie

Chestionar de evaluare

3. Unitatea 3. Motivarea personalului

Obiective

Noțiuni cheie

Chestionar de evaluare

## INFORMAȚII GENERALE

Date de contact ale titularului de curs:	Date de identificare curs și contact tutore:
Nume: Ciprian Tripon, lector univ. dr. Birou: Departamentul de Administrație Publică, sala 406, str. General Traian Moșoiu, nr.71, Cluj-Napoca Telefon: 0264/431505 interior 6258 Fax: 0264/431361 E-mail: tripon@fspac.ro Consultații: miercuri, orele 16,00-18,00	Managementul resurselor umane UA 3105, 6 credite Anul III, sem.I Tipul cursului: obligatoriu Tutore: Marius Dodu, asist.univ.dr. Adresa e-mail tutore: dodu@fspac.ro

### RECOMANDĂRI:

Pentru nelămuriri legate de cerințele cursului sau de conținutul acestuia sunteți rugat să contactați într-o primă fază tutorele și abia apoi titularul cursului. La emailuri se va răspunde în aproximativ 48 de ore de la primire. Pentru întâlniri față în față cu titularul cursului sau cu tutorele este preferabil să stabiliți întâlnirea în prealabil, pentru a fi siguri că nu există situații excepționale (de ex. participarea la o conferință) care să justifice anularea programului de consultații săptămânal.

### CONDIȚIONĂRI ȘI CUNOȘTINȚE PREALABILE:

Inscrierea la cursul „Managementul resurselor umane” nu este condiționată de alte cursuri. Cu toate acestea, cunoștințele dobândite în cadrul cursurilor de Teorii organizaționale și Introducere în administrația publică sunt necesare.

### DESCRIEREA CURSULUI

Cursul de management al resurselor umane își propune să prezinte principalele noțiuni, concepte și teorii specifice acestui domeniu de activitate, subliniind specificitatea în domeniul public (administrație publică și serviciile publice aflate în subordinea acesteia) acolo unde aceasta există/este relevantă. Pe lângă însușirea unor cunoștințe de bază de specialitate, cursul mai urmărește să dezvolte aptitudinile și să formeze deprinderile necesare cursantului pentru a înțelege mecanismul relațiilor interpersonale/interumane la nivelul unei organizații în general și la nivelul unei instituții din domeniul public în special, atât din perspectivă profesională cât și din perspectivă psiho-socială și pentru a reacționa în mod adecvat și eficient în poziția pe care o va deține la locul de muncă.

### FORMATUL ȘI TIPUL ACTIVITĂȚILOR IMPLICATE DE CURS

Cursul se va desfășura sub forma unor prelegeri care se vor ține în datele stabilite pentru activități didactice de predare. Deși prezența nu este obligatorie, studenții sunt sfătuiți să participe deoarece astfel au posibilitatea de a cere informații suplimentare și de a interacționa în mod direct atât cu titularul de disciplină cât și cu tutorele. Prelegerile vor avea și un suport electronic, de tip prezentare powerpoint care va fi trimisă studenților după întâlnire prin email de către secretariatul IDD. Studenții au libertate totală în privința modului în care își gestionează parcurgerea și însușirea conceptelor de bază cuprinse în suportul de curs. La finalul fiecărei unități din curs există câteva întrebări de autoevaluare care le vor permite studenților să aprecieze care este nivelul lor de pregătire raportat la cerințele cursului.

### MATERIALE ȘI INSTRUMENTE NECESARE PENTRU CURS

Pentru o activitate optimă în cadrul acestui curs aveți nevoie de:

- suportul de curs în format listat sau electronic;
- acces la un calculator dotat cu internet și pachetul de aplicații Microsoft Office ce funcționează în sistemul Windows;

- adresă de email comunicată secretariatului IDD pentru a putea primi diverse informații și materiale și pentru a comunica cu titularul de disciplină și tutorele.

### **POLITICA DE EVALUARE ȘI NOTARE**

Nota pentru cursul prezent va fi obținută în cadrul unui examen final, scris. Este vorba despre un examen tip test, care include întrebări-grilă și întrebări deschise. Examenul pune accentul pe capacitatea studentului de a aplica materia învățată, de a o folosi pentru rezolvarea de probleme și studii de caz.

### **ELEMENTE DE DEONTOLOGIE ACADEMICĂ**

La examenul final copiatul din suportul de curs, de la colegi, sau prin orice altă modalitate se pedepsește cu eliminarea din examen și convocarea comisiei de etică a facultății care va decide sancțiunea potrivită.

În cazul necesității relazării unor lucrări, este bine ca studentul să țină cont de faptul că plagiatul se pedepsește cu exmatricularea. Prin plagiat se va înțelege preluarea din alte surse, inclusiv de pe internet, fără a cita, a unor porțiuni sau a unor lucrări în întregime, scrise de alte persoane. Dacă nu sunteți sigur ce anume constituie plagiat sau nu știți cum se realizează citările în mod corect vă rugăm să contactați tutorele disciplinei.

### **STUDENȚI CU DIZABILITĂȚI**

Pentru studenții cu dizabilități motorii vom face aranjamentele necesare în vederea desfășurării întâlnirilor de predare, a consultațiilor și a examenului final într-o sală care să le fie ușor accesibilă. Pentru orice alte solicitări contactați prin telefon sau e-mail titularul disciplinei sau tutorele.

Studenții cu alte tipuri de dizabilități sunt rugați să ne contacteze pentru a putea discuta și identifica modul în care cursul și activitățile de învățare predare pot fi structurate astfel încât să răspundă nevoilor lor.

## **MODULUL I. CREAREA CADRULUI TEORETIC**

**Scop** - Acest modul își propune să introducă noțiunile de bază caracteristice managementului resurselor umane și să creeze un fundament teoretic la care se vor referi toate celelalte părți ale prezentului material. Scopul principal este ca studentul să înțeleagă și să poată folosi conceptele de ordin general care definesc managementul resurselor umane ca și disciplină și îi circumscriu aria proprie de abordare.

**Obiective specifice:** - definirea managementului resurselor umane

- definirea termenilor de eficiență, eficacitate, performanță, competență

- prezentarea teoriilor și modelelor necesare pentru înțelegerea problematicii culturii

organizaționale, a activității de conducere (leadership) și a funcțiilor managementului resurselor umane.

**Deprinderi/competențe:** după parcurgerea acestui modul, inclusiv audierea prelegerilor și efectuarea exercițiilor sau a testelor de evaluare, toți studenții ar trebui să poată:

- să definească în mod corect, cu cuvintele lor, conceptele de MRU, eficiență și eficacitate;
- să recunoască și definească competența și performanța profesională;
- să rețină și să poată folosi modelele teoretice prezentate în unitățile 2, 3 și 4 ale modulului de față.

**Cunoștințe care ar trebui reactualizate:**

Deoarece este vorba despre un prim modul este vorba despre cunoștințele transmise în cadrul cursului de Teorii organizaționale (spațiul organizațional, școlile de management, stiluri de conducere, teorii legate de cultura organizațională).

**Schema logică a modulului**

MRU = (caracteristici ale RU + funcții ale MRU + conducere + cultură) \* eficiență/eficacitate

## Unitatea 1. NOȚIUNI DE BAZĂ ȘI CONCEPTE FUNDAMENTALE

**Obiective:** După cum se spune și în titlul acestei unități, scopul său este introducerea noțiunilor de bază și a conceptelor fundamentale care definesc domeniul de interes al managementului resurselor umane. De asemenea, un alt obiectiv urmărit este prezentarea abordărilor contemporane despre modul în care această disciplină poate fi tratată și, mai ales, despre cum poate fi aplicată la domeniul public.

**Noțiuni cheie:** Managementul resurselor umane, strategii, obiective, politici

### Chestionar de evaluare:

1. Care este diferența dintre “resursa umană” și “personal” și de ce este importantă pentru activitatea de MRU?
2. Câte dintre cele 8 obiective amintite în capitolul precedent sunt atinse/realizate în organizația în care lucrați?
3. Alegeți 3 obiective și încercați să le operaționalizați, să vedeți cum ați putea pune la cale un plan de atingere a lor în organizația în care lucrați.
4. Care dintre cele 3 modele de reformă a activității serviciului/departamentului de personal/RU în domeniul public credeți că se poate aplica în sistemul administrativ românesc de astăzi? Argumentați răspunsul.
5. Care dintre cele 3 modele de reformă considerați că ar fi ideal pentru administrația publică? Argumentați răspunsul.
6. Care dintre domeniile organizației în care lucrați se pretează la elaborarea unui manual de proceduri/reguli? De ce ?
7. Este suficient ca un angajat al unei organizații să fie competent pentru a obține performanțele așteptate de la el? Argumentați răspunsul.

Organizațiile publice, spre deosebire de cele profit, nu au foarte multe resurse la dispoziție. Dintre cele pe care le au cea umană este cea mai prețioasă și cea mai eficientă. Aici dorim să introducem o diferențiere: vorbim despre “*resursa umană*” și nu despre “*personal*”. Cele două expresii atestă o filosofie, o orientare diferită; dacă ne referim la “*personal*” considerăm angajații organizației noastre drept un factor definit și finit, aidoma unei mașini de scris: fiecare are locul și întrebuințarea sa și nu ne putem aștepta la mai mult. “*Resursa umană*” se referă la faptul că orice individ, dacă i se creează condițiile necesare, poate crește și se poate dezvolta; pune accentul pe faptul că angajații nu sunt o investiție aidoma capitalului fix sau mobil ci sunt o sursă de câștig pentru organizație, dacă li se oferă oportunitățile necesare. Exact acest lucru este esența managementului resurselor umane: să învețe managerii cum să creeze acele condiții care să permită angajaților să “producă” mai mult. Cu alte cuvinte, MRU încearcă să creeze spațiul organizațional în care angajații să își poată atinge maximul de potențial.

Tablelul 1 arată diferențele existente între diferite țări și evoluția în timp a preocupărilor legate de domeniul resurselor umane.

TARA	IN TRECUT	ASTAZI
S.U.A	Management de personal	Managementul resurselor umane
Anglia	Management de personal	Managementul resurselor umane
Germania	Conducere de personal Economie de personal	Management de personal
Austria	Conducere de personal Economie de personal	Management de personal
Elveția	Conducere de personal Economie de personal	Management de personal

**Tabelul 1. Cadrul conceptual al evoluției managementului resurselor umane** (cf. Moldovan-Scholtz, 2000, p. 20)

Tot pentru a lămurii mai bine perspectiva modernă asupra a ceea ce numim *“resursă umană”*, să ne aplecăm și asupra întrebării fundamentale: *“Ce elemente caracteristice resursei umane sunt importante pentru activitatea profesională desfășurată de către aceasta?”* Răspunsul devine deosebit de dificil dacă încercăm să îl dăm pentru fiecare specializare întâlnită într-o organizație, fie ea publică sau privată. Mai ușor este să dăm un răspuns mai simplu și cu un grad mai mare de generalitate și anume: **competența și performanța** sunt cele 2 caracteristici general relevante pentru resursa umană existentă în cadrul unei organizații sau necesară acesteia.

Una dintre formulele cele mai accesibile de abordare a problemei competenței resursei umane este următoarea:

$$\text{COMPETENȚA} = \text{CUNOȘTINȚE} + \text{APTITUDINI} + \text{ABILITĂȚI}$$

**Cunoștințele (teoretice)** sunt rezultatul sistemului educațional de care beneficiază un individ, uneori restrângându-se la aspecte de tipul pregătirii profesionale într-un anumit domeniu particular. Totuși, acest bagaj de cunoștințe teoretice nu poate fi restrâns abuziv doar la o anumită specialitate, întrucât situațiile concrete întâlnite la locul de muncă cer uneori și utilizarea unor cunoștințe cu caracter general obținute la nivelul învățământului nespecializat (preuniversitar).

**Aptitudinile** sunt calitățile native ale unui individ. Ele nu pot fi create, ci doar activate sau dezvoltate, uneori unele dintre ele fiind într-o stare latentă, inactivă, până în momentul solicitării lor.

**Abilitățile** sau **deprinderile** sunt rezultatul punerii în practică a cunoștințelor teoretice, bineînțeles cu contribuția aptitudinilor. De obicei se face referire indirectă la ele, vorbindu-se mai mult de experiența profesională la modul general sau specializată pe un anumit domeniu de activitate profesională. La rândul ei, experiența este direct legată de noțiunea de vechime în muncă, a cărei importanță se reflectă la nivelul remunerației de care beneficiază un angajat (din cadrul sectorului public; în sectorul privat există alternativa sporului de fidelitate).

Dar pentru a da rezultate profesionale apreciabile, unui individ nu îi este suficientă numai competența. Mai are nevoie de ceva care să conducă la performanță, lucru reflectat într-o a doua formulă:

$$\text{PERFORMANȚA} = \text{COMPETENȚĂ} + \text{ATITUDINE}$$

Dacă am lămurit până aici că competența este rezultatul însumării a trei tipuri de calități specifice resursei umane și că performanța este, evident, rezultatul profesional din punctul de vedere al managementului resurselor umane, ne mai rămâne să clarificăm ce reprezintă termenul de legătură dintre acestea, și anume **atitudinea**.

**Atitudinea** (profesională) reprezintă intenția unui angajat de a munci, de a se face cât mai util la locul de muncă, de a-și fructifica întreaga competență profesională. Atitudinea este strâns legată de problema motivației, care ține pe de o parte din caracteristicile strict personale ale unui angajat, cum ar fi conștiinciozitatea sau conștiința faptului că trebuie să dea ceva în schimbul recompenselor diverse pe care i le oferă organizația în care activează, dar pe de alta ține într-o măsură poate chiar mai mare de elemente exterioare aceluși angajat, care au însă o influență majoră asupra acestuia, cum ar fi stilul de conducere al șefului direct dar și al celor de la nivele superioare, relația cu colegii de echipă, beneficierea de resurse și autoritate adecvate specificului muncii sale, cultura și climatul organizațional etc.

Odată lămurite aceste două probleme ale resursei umane, ele pot deveni apoi puncte de reper foarte utile în desfășurarea unor activități de importanță majoră în managementul resurselor umane, prima formulă fiind foarte utilă în cazul activităților de recrutare, selectare și promovare iar cea de a doua mai ales în cazul evaluării performanțelor profesionale individuale și cel al motivării angajaților.

Și-acum, după ce am lămurit în linii mari problema caracteristicilor relevante ale resursei umane, să vedem cum putem să fructificăm acest câștig la nivelul practicilor manageriale.

**Managementul resurselor umane este acea activitate organizațională care permite folosirea cea mai eficientă a oamenilor (angajaților) pentru a atinge scopurile organizaționale, de grup și individuale.**

Managementul resurselor umane (MRU) consistă din numeroase activități, care includ și următoarele:

- Analiza și proiectarea fișelor de post
- Planificarea personalului
- Recrutarea, selectarea și orientarea personalului
- Consultanță oferită angajaților pentru viitorul carierei personale
- Evaluarea performanțelor
- Compensații și avantaje specifice locului de muncă
- Sănătate și siguranță
- Relații la locul de muncă
- Disciplina, controlul și evaluarea funcțiilor personalului etc.

Evident, această listă nu este exhaustivă dar amintește majoritatea acțiunilor importante de care se ocupă MRU.

Dacă tot încercăm să descriem ce face și ce cuprinde MRU atunci trebuie să trecem în revistă trei caracteristici importante ale acestei activități.

1. **MRU este orientat înspre acțiune.** Nu se concentrează pe îndosariere, descriere sau reguli. MRU subliniază și caută soluțiile la problemele angajaților pentru a ajuta la atingerea scopurilor organizaționale și pentru a facilita dezvoltarea și satisfacția individuală.
2. **MRU este orientat spre individ.** De câte ori este posibil, MRU tratează fiecare angajat ca pe un individ distinct și oferă servicii și programe destinate să-i satisfacă nevoile individuale.
3. **MRU este orientat înspre viitor.** Este preocupat de obiectivele organizației și ajută la îndeplinirea lor viitoare prin “oferirea” de angajați competenți, bine motivați.

MRU poate ajuta – și de cele mai multe ori o face – la eficientizarea activității unei organizații. Să analizăm un exemplu (cf. Buchanan, Huyczinki, 1986): avem două echipe de constructori, A și B. Cel două echipe sunt egale din toate punctele de vedere: echipament, număr de oameni, pregătire, etc. Ambele echipe au de construit un bloc, fiecare unul. Echipa A termină în 12 luni, exact în perioada de timp prevăzută în contract. Echipa B termină mai devreme, în 10 luni (evident, exemplul este teoretic sau nu este localizat la noi în țară altfel, pentru construirea blocurilor am fi vorbit de ani și nu de luni...). Care dintre cele două echipe vi se pare mai eficientă?

Acum să mergem mai departe cu exemplul: după terminarea lucrului, echipa A preia un nou contract. Dar echipa B nu mai există ca unitate lucrativă; datorită accidentelor de muncă și datorită ritmului drăcesc toți membrii săi și-au dat demisia. **Acum**, care dintre cele două echipe este mai eficientă?

Exemplul vizează introducerea a două concepte care vor avea o mare importanță în înțelegerea modului în care MRU poate ajuta o organizație. Echipa B este eficientă însă echipa A este eficace. Diferența dintre **eficiență** și **eficacitate** nu este des tratată în literatura românească. Totuși, considerăm că este o diferență importantă. Eficiența poate, într-un sens, să fie echivalată cu productivitatea și se poate măsura în profitul realizat, în bani; însă eficacitatea înseamnă productivitate *plus* satisfacție la locul de muncă și nu întotdeauna se poate măsura în bani. Este evident că, în cazul organizațiilor de administrație publică, trebuie să vorbim de eficacitate. Ori, un factor de bază în obținerea satisfacției la locul de muncă este MRU. Managerii de succes recunosc acest lucru: oamenii sunt cei care pun în operă planurile unei organizații și tot ei sunt cei care pot veni cu idei care permit organizației să se dezvolte.



**Obiectivele** urmărite de **MRU** în încercarea sa de a ajuta organizația să devină eficace includ următoarele:

1. Să ajute organizația să își atingă scopurile
2. Să folosească eficient abilitățile și deprinderile forței de muncă
3. Să ofere organizației angajați bine pregătiți și motivați
4. Să sporească nivelul de satisfacție al angajatului față de locul de muncă
5. Să dezvolte și mențină o calitate a mediului de muncă ce transformă statutul de angajat într-o organizație într-o situație personală și socială satisfăcătoare
6. Să comunice politicile de personal tuturor angajaților
7. Să ajute la menținerea eticii profesionale
8. Să ajute introducerea schimbărilor benefice pentru indivizi, grupuri, organizație și pentru public.

Toate aceste obiective formează un întreg. În momentul în care sunt atinse, atunci activitatea de MRU poate fi considerată eficientă și folositoare organizației în care are loc.

În continuare, câteva cuvinte despre rolul managerului sau specialistului în MRU. Din păcate, nu avem date valabile pentru România, așa că va trebui să recurgem la comparații. În anul 1981, în SUA existau 250.000 persoane angajate în domeniul MRU. Dintre acestea, 60% erau din sectorul privat, 30% din domeniul public și restul de 10% din alte domenii (sănătate, educație, biblioteci, organizații non-guvernamentale, etc.). Rata de creștere a volumului personalului despre care vorbim este de 5% pe an. Să ne concentrăm asupra sectorului public.

Dacă în domeniul privat orice firmă poate să vină cu orice fel de politici de personal, în domeniul administrației publice libertatea respectivă este mai restrânsă; există legi, reguli și regulamente care mai degrabă pun accentul pe uniformizare decât pe flexibilitate. Tradițional, rolul departamentului de personal pune accentul pe două funcții: procesarea rutinieră a sarcinilor administrative cu privire la salarii, pensionare și alte beneficii și supravegherea respectării unui crescând set de legi, regulamente și reguli. Ce conta era respectarea regulilor și nu inovarea activității de MRU. Ca urmare, un sistem rigid care nu putea îndeplini obiectivele amintite mai sus (de altfel, nici nu își propunea să le îndeplinească). Această problemă era întâlnită nu doar la noi ci cam peste tot, în orice sistem administrativ. Rezultatele nefiind la nivelul așteptărilor, în contextul în care administrația publică trecea printr-un proces general de reformă ce avea drept scop "umanizarea", flexibilizarea și eficientizarea sa, s-au proiectat trei strategii care să aducă reforma și în domeniul MRU.

**Modelul axat pe serviciile orientate spre client.** Acest model se concentrează asupra modului în care departamentul de personal își îndeplinește munca. Modelul presupune că departamentul va îndeplini aceleași funcții ca și până acum dar o va face mai bine și mai rapid, conștientizând faptul că managerul organizației și angajații săi sunt *clienții* departamentului și se va comporta ca atare.

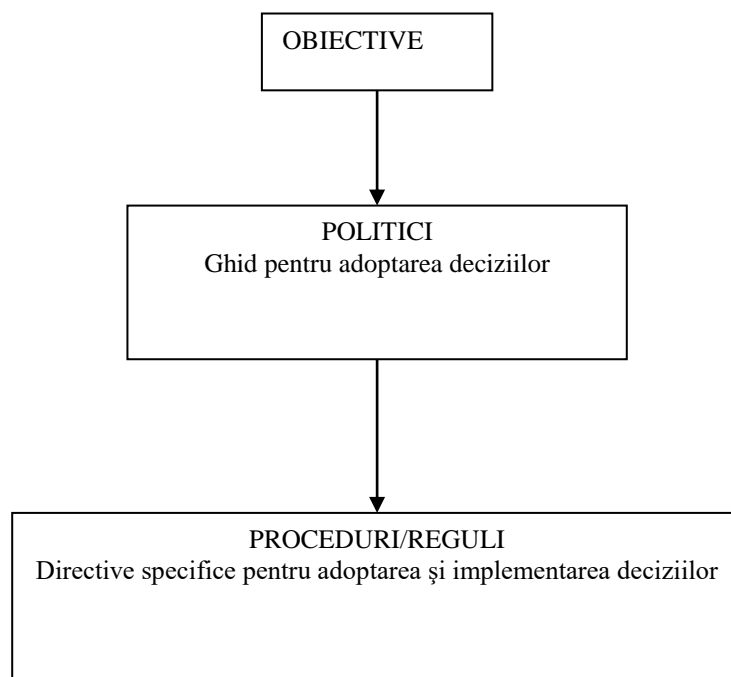
**Modelul bazat pe dezvoltarea organizațională sau pe consulting.** Acest model se focalizează pe ceea ce face departamentul de personal. Din acest punct de vedere, membrii departamentului de personal ar trebui să își asume noi funcții în interiorul organizației, devenind niște consultanți interni într-o mare varietate de domenii. Acest model uneori mai include și sugestia conform căreia trebuie să se renunțe la câteva dintre atributele tradiționale ale departamentului de personal.

**Modelul managementului strategic al resurselor umane.** Acest model se concentrează asupra poziției departamentului de personal (DP) în organizație, a puterii și a rolului său în cadrul politicilor organizaționale. Modelul susține că membrii DP ar trebui să fie și să acționeze ca parte a echipei de management, făcând legătura dintre resursa umană și scopurile și politicile organizației.

Acest material nu își propune să fie un fel de panaceu universal pentru toate problemele MRU deci, de cele mai multe ori va prezenta informații fără a se alătura unui punct de vedere sau altuia.

Acum am dori să prezentăm alte câteva elemente principale ale MRU. Mai sus am prezentat câteva dintre obiectivele activității MRU. În continuare vom spune câteva cuvinte despre modalitățile în care aceste obiective pot fi îndeplinite. Mai întâi, trebuie observat faptul că toate cele 8 obiective prezentate sunt destul de generale. Să luăm, de exemplu “să sporească nivelul de satisfacție al angajatului față de locul de muncă”. Cum operaționalizăm acest obiectiv? Mai întâi, trebuie să vedem care sunt factorii care generează satisfacție la locul de muncă în organizația noastră. Apoi, putem organiza o anchetă în care să aflăm dacă și cât de satisfăcuți sunt angajații noștri. După ce avem factorii și știm cum stăm în acest domeniu, trebuie să vedem ce putem face pentru a îmbunătăți situația – deci creăm un plan. Pentru aceasta avem nevoie de *politici* și de *proceduri/reguli*. Relația dintre aceste elemente este arătată în figura 1.

Politicele reprezintă niște prevederi generale care pot ghida procesele de decizie. Sunt elaborate pentru domenii și zone în care au existat probleme în trecut sau pentru domenii în care se prevăd probleme pentru viitor. Pentru că aceste prevederi există, managerii știu, în mare, ce au de făcut în cutare sau cutare situație. Asigură o oarecare consistență comportamentului și permit managerilor să se concentreze asupra acelor probleme care reprezintă domeniul lor de expertiză. Repetăm, politicile sunt prevederi generale, care ne spun în linii mari cum ar trebui să acționăm și ce ar trebui să facem în anumite domenii.



**Figura 1. Relația obiective-politici-proceduri**

Însă se pare că încă avem o problemă: nu am scăpat de generalitate. Plonjonul în concret este realizat de proceduri sau reguli. Acestea reprezintă direcții specifice pentru acțiune. Ele ne spun cum anume să întreprindem o anumită activitate. În organizațiile mari, procedurile sunt colectate și adunate în manuale. De exemplu, McDonald’s are un manual de 365 de pagini care cuprinde tot ceea ce trebuie să știe un angajat: cât de plin să fie paharul de suc, când se face aprovizionarea cu cartofi, câți cartofi prăjiți se produc cu un litru de ulei etc. În administrația publică nu s-a ajuns la acest nivel de standardizare dar activitatea din acest domeniu este puțin diferită de cea dintr-un fast-food (...). Aici am atins un punct nevralgic: cu cât activitatea unei organizații este mai complexă, cu atât este mai greu să întocmești un manual de reguli/proceduri valabil pentru orice situație. Având în vedere gradul extrem al complexității activității administrației publice, putem spune că este virtual imposibil alcătuirea unui asemenea manual pentru întreaga activitate. Pentru unele departamente și pentru unele probleme este posibil, pentru altele nu.

## **Unitatea 2. FUNCȚIILE DE BAZĂ, VALORILE ȘI SISTEMELE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN DOMENIUL PUBLIC**

**Obiective:** Scopul acestei unități este de a propune o formă sintetică de sistematizare a funcțiilor de bază ale managementului resurselor umane și de a introduce noțiunile fundamentale ale managementului resurselor umane din domeniul public, familiarizându-l pe cursant cu conceptele specifice sistemelor alternative și complementare de politici de personal ce pot apărea și pot fi puse în practică într-o instituție publică.

**Noțiuni cheie:** managementul posturilor, achiziție de RU, dezvoltarea RU, funcție de sancționare, negociere colectivă, responsivitate, sistemul serviciilor civile, echitate socială, acțiune afirmativă

### **Chestionar de evaluare:**

1. Care sunt cele 3 activități complementare care fac obiectul managementului posturilor?
2. De ce nu este prioritară funcția de sancționare/disciplinare pentru conducerea superioară a unei organizații publice în înțelesul ei mai larg și mai complex dat de teoreticienii americani?
3. Ce este responsivitatea și la baza cărui sistem public de personal stă aceasta?
4. Care este principalul indicator de merit pe care îl agreează sistemul politic de personal?
5. La ce se referă valoarea fundamentală de echitate socială în contextul managementului public al resurselor umane?
6. Ce principiu fundamental stă la baza sistemului acțiunii afirmative?
7. Care este sistemul de MRU public agreat, încurajat și practicat de sindicate?
8. Cum se stabilește gradul de completitudine al sistemelor publice de management al resurselor umane?

Dacă în partea introductivă aminteam principalele activități de care se ocupă managementul resurselor umane, fie că este vorba de domeniul public, fie că este vorba de domeniul privat (diferențele le subliniem atunci când există și atunci când este cazul), să vedem în continuare cum putem da un mai mare grad de coerență strategiilor referitoare la politicile de personal, identificând un număr cât mai mic, într-un model cât mai sintetic, de funcții de bază care să grupeze într-o formă cât mai logică și mai articulată toate activitățile cu obiective specifice acestui domeniu de activitate. Mai simplu și mai pe scurt spus, cum să nu ne complicăm prea mult activitatea când vrem să punem la punct o strategie eficientă de management al resurselor umane.

Pe baza modelului sintetic conceput de Donald Klingner și John Nalbandian în lucrarea *“Public Personnel Management”* (Klinger & Nalbandian, 1993, pp. 2-20), în care aceștia reușesc performanța de a grupa multitudinea de activități specifice managementului resurselor umane în 4 mari categorii corespunzătoare la 4 funcții (de bază le-am numit noi), vă propunem următoarea schemă:

Funcția de bază a managementului resurselor umane	Activitățile corespunzătoare
I. Planificare	bugetarea resursei umane managementul posturilor - planificarea propriu-zisă a resursei umane
II. Achiziție	- recrutare - selectare - promovare (parțial)
III. Dezvoltare	- evaluarea performanțelor profesionale - pregătire profesională - dezvoltare profesională - motivare - promovare
IV. Disciplinare (Sanționare în original)	- negocierea contractului colectiv de muncă

Nici una dintre listele de activități corespunzătoare uneia dintre funcțiile de bază ale managementului resurselor umane nu pretinde a fi exhaustivă, ci încearcă să surprindă elementele cele mai importante și mai evidente.

Totuși, credem că un minim de explicitare este binevenit, cel puțin în cazul unora dintre funcții sau activități.

În cazul **planificării**, activitatea de *management al posturilor* (sau *management al pozițiilor* dacă ar fi să respectăm termenul original de “*position management*”) se bazează pe alte 3 activități complementare, și anume *analiza, descrierea și evaluarea posturilor*, în vederea organizării ierarhice a posturilor în funcție de gradul de importanță și complexitate al acestora. Rezultatul final îl constituie structura articulată a organizației (în ansamblul ei), reprezentată prin organigramă.

Funcția de **achiziție** este suficient de clară din punct de vedere al activităților corespunzătoare. Totuși, un punct de vedere particular ne permite să înglobăm aici, chiar cu titlul de parțialitate, *promovarea*, ce poate fi considerată ca fiind o formă de achiziție din surse interne a unui angajat ce ocupa o poziție inferioară pentru ocuparea unei poziții superioare devenite vacante sau nou înființate.

Funcția de **dezvoltare** este cea care presupune numărul cel mai mare de activități corespunzătoare, marea majoritate constituindu-se ca și consecințe alternative dar complementare ale evaluării performanțelor profesionale individuale.

**Disciplinarea** (numită în modelul original “*Sanction*”-“*Sanționare*”) are, în concepția inițială a lui Klingner și Nalbandian, scopul de “*a stabili și respecta așteptările și obligațiile pe care angajații și angajatorii și le asumă unii față de ceilalți*” (Klingner & Nalbandian, 1993, p. 2). În consecință, principala activitate care îi corespund se impune într-un mod evident, deși ea se îndepărtează foarte mult de la concepția tradiționalistă, larg răspândită, referitoare la cine și cum controlează și îndeplinește această funcție .

După cum remarcăm, aceste 4 funcții de bază le putem regăsi și în domeniul privat. Diferența dintre acesta din urmă și cel public apare prin modul în care funcțiile sunt îndeplinite și prin prioritățile care li se acordă. De asemenea, o diferență importantă constatăm și la nivelul gradului de libertate de opțiune între una sau alta dintre metodele oferite de managementul resurselor umane, grad de libertate apreciabil mai restrâns în domeniul public, în special din considerente de ordin juridic și bugetar, dar nu numai.

Asupra modului în care aceste funcții și activitățile corespunzătoare lor sunt asumate în domeniul public își pune amprenta felul în care cele 4 sisteme publice de personal identificate de Klingner și Nalbandian reușesc să colaboreze pe baza unui compromis.

Conform specialiștilor americani, *“managementul public de personal poate fi văzut ca o interacțiune permanentă între patru valori societale fundamentale aflate adesea în conflict”*.

**Responsivitatea** este prima valoare fundamentală și, conform lui Klingner și Nalbandian, se referă la *“convingerea că guvernământul (înțeles atât ca activitate administrativă publică centrală cât și locală, n.n.) trebuie să dea curs voinței cetățenilor exprimată prin oficialii aleși”*. Adică instituțiile din domeniul public să sprijine cât mai bine posibil pe conducătorii lor, care, fie aleși direct de către cetățeni, fie numiți de către alți aleși ai cetățenilor, sunt cei mai în măsură să înțeleagă și să reprezinte interesele majorității membrilor societății la acel moment. Această primă valoare generează în jurul ei un sistem specific de management al resurselor umane care poartă denumirea de **sistem politic de personal**. Acest prim sistem este un sistem impus și susținut de către oficialii aleși sau numiți care au anumite priorități de ordin politic pe care le urmăresc și pe care trebuie să le îndeplinească. De aceea, sistemului politic de personal putem să spunem că îi este caracteristic un anumit set de indicatori de merit, primul fiind cel de *loialitate personală* sau *politică* a majorității angajaților față de conducerea superioară. În completarea acestui prim indicator, loialitatea, sunt agreeți și cei de *foarte bună pregătire profesională în specialitate* și o *experiență* cât mai bogată în domeniu, calități care în opinia susținătorilor acestui tip de sistem, conturează un corp de funcționari publici deosebit de prestigioși și care măresc apreciabil șansele unui demnitar de a-și îndeplini promisiunile făcute în campania electorală.

În continuare vă vom prezenta un exemplu al modului în care funcționează acest sistem la noi în țară la nivelul cel mai înalt al administrației centrale și intervenind radical inclusiv în prevederile legislative:

“Este vorba în primul rând despre schimbările la Președinția României. [...]

Președintele Ion Iliescu (în funcție în anul 2001, n. n.) afirma în discursul de investitură că *“debirocratizarea, depolitizarea și profesionalizarea funcțiilor publice sînt condiții esențiale pentru reușita procesului de reformare a statului”*. Din păcate, semnalul practic dat de președintele statului a fost contrar acestor intenții.

Coform declarațiilor celor vizați, procesul de înlocuire a început imediat, vechilor funcționari punîndu-li-se neoficial în vedere că vor fi disponibilizați. Este de precizat că din cei aproximativ 180 de funcționari care lucraseră la Cotroceni în timpul mandatului lui Emil Constantinescu, circa 100 plecaseră deja din instituție la acea dată, rămînînd în special funcționarii de rang inferior.

Pentru că aceste persoane erau protejate de legea 188, s-a recurs la o schemă legislativă oarecum ciudată. A fost emisă Ordonanța de Urgență nr. 1 din 4 ianuarie 2001 pentru modificarea și completarea Legii nr. 47/1994 privind organizarea Președinției României. În acest fel se schimbă denumirea instituției din *“Președinția României”* în *“Administrația Prezidențială”*. Cea mai interesantă prevedere a acestei ordonanțe este cea care precizează că personalul noii instituții *“poate fi încadrat numai pe baza încrederii acordate de Președintele României și cu condiția semnării unui angajament de loialitate”*. Este greu de explicat cum se va aplica principiul încrederii acordate de președinte în practica juridică. Se poate spune că prin această prevedere, instituția a fost total scoasă în afara sistemului de funcții publice bazate pe carieră și pe continuitate. În plus, aceste prevederi se aplică și personalului de ordine și pază afectat Administrației Prezidențiale. Astfel, se creează nu numai o nouă specie de funcționar public, dar chiar și personalul militar de pază trebuie să obțină încrederea președintelui.

În articolul 2 al acestei ordonanțe se spune că prevederile articolului descris mai sus *„se aplică personalului existent la Administrația Prezidențială în termen de 15 zile de la data intrării în vigoare a prezentei ordonanțe, pe baza unui examen de atestare pe post”*. Acest gen de prevedere este comun tuturor actelor care se circumscriu modelului descris de noi. După schimbarea unei instituții, noul act normativ de înființare prevede preluarea în urma unei forme de selecție, și nu preluarea automată a personalului.

Nu putem decît să ne mirăm de graba cu care s-a încercat **evacuarea** vechilor angajați ai Președinției. Să nu uităm că posturile de la Cotroceni aduc cu ele un prestigiu și avantaje deosebite, de aceea clientela politică s-a orientat

imediat spre aceste funcții. Dar o altă cauză a acestei grabe este dorința de a secretiza informațiile politice și de alt gen care circulă în această instituție.” (Ghinea, 2002, pp. 165-166)

A doua valoare fundamentală este cea de *eficiență* și reprezintă tendința de maximizare a raportului dintre rezultate și investiții ale oricărei activități manageriale. Sistemul generat în jurul eficienței poartă denumirea consacrată de **sistem al serviciilor civile** (sau publice, n.n.) și urmărește două obiective majore: *îmbunătățirea eficienței administrative și respectarea drepturilor angajaților*. Acest sistem înlocuiește indicatorul de merit de *loialitate* cu cei de *competență* și mai ales de *performanță*. Cei care îl susțin, atât din interiorul instituțiilor publice cât și din exterior, din sfera publică, se luptă pentru îndepărtarea “politicului” din practicile managementului resurselor umane în domeniul public, considerând că administrația publică ar trebui să funcționeze pe baza unor principii asemănătoare celor din domeniul privat, din mediul de afaceri, care se dovedește mult mai flexibil, mai dinamic și mai eficace.

A treia valoare fundamentală o constituie *drepturile individuale* ale cetățenilor în general și ale angajaților instituțiilor din administrația publică în special, de a fi apărați în fața acțiunilor incorecte ale demnitarilor care ocupă funcții de conducere superioară în acest domeniu. Aici, un rol deosebit de important îl are cadrul legislativ care trebuie să conțină precizări referitoare la modul în care funcționarii publici de carieră pot să se apere de tendințele de abuz de autoritate (pe linie ierarhică) sau de presiunile de natură politică la care pot fi supuși de superiorii lor. În completarea susținerii pe linie juridică/legislativă, se înscrie sistemul public de personal centrat pe drepturile individuale care poartă denumirea de **sistem al negocierii colective** întrucât se bazează pe dreptul funcționarilor publici de carieră de a organiza și de a se înscrie în sindicate care să le reprezinte mai bine interesele și să le apere drepturile, în primul rând prin negocieri cu reprezentanții conducerii, dar și prin alte tipuri de activități.

Cea de-a patra și ultima valoare societală fundamentală ce are relevanță în domeniul practicilor managementului resurselor umane în domeniul public este *echitatea socială* care este preocupată de asigurarea corectitudinii față de anumite categorii sociale (de ex. anumite minorități etnice, persoane cu handicap etc.) care tind să fie dezavantajate și/sau să fie discriminate în special la angajare și/sau promovare.

Ca și *drepturile individuale*, și *echitatea socială* este preocupată de corectitudine, dar spre deosebire de cea de a treia valoare fundamentală, ea este orientată spre grup sau categorie socială.

Sistemul conturat în jurul echității sociale poartă denumirea de **sistem al acțiunii afirmative** (al reducerii discriminării) și este promovat atât din interiorul instituțiilor publice cât și din rândurile societății de indivizi care susțin principiul conform căruia *eficacitatea unei democrații reprezentative depinde de existența unei birocrății reprezentative*.

Asemenea celor 4 valori în jurul cărora s-au format, cele 4 sisteme publice de personal se află într-o permanentă relație competițională pentru supremație, adesea cu accente conflictuale.

În acest punct se ridică problema identificării celui mai bun dintre ele, problemă tratată de către Donald Klingner și John Nalbandian sub aspectul *completitudinii* și anume comparându-le după modul în care acordă prioritate celor 4 funcții de bază ale managementului resurselor umane (Klingner & Nalbandian, 1993, p. 27).

Sist. MRU	S. politic	S. serviciilor civile	S. negocierii colective	S. “acțiunii afirmative”
Fcț. de bază	Accentul pus pe funcție			
I. Planificare	√	√	√	
II. Achiziție	√	√		√
III. Dezvoltare		√		
IV. Disciplinare		√	√	√

Tabelul de mai sus ilustrează concluziile specialiștilor americani care consideră că, în general, sistemele publice de personal pun accentul pe 2 din cele 4 funcții de bază, cu excepția unuia singur, și anume sistemul serviciilor civile, care acordă prioritate și importanță tuturor funcțiilor, în consecință fiind singurul sistem complet. În același timp însă se subliniază faptul că complexitatea situațiilor reale întâlnite în activitatea administrației publice și a serviciilor publice cere mai degrabă o combinație a tuturor celor patru sisteme într-o relație simbiotică (de completare reciprocă), lucru ce se și întâlnește în practică, însă insuficient de bine articulat. În sistemul american cel puțin, sistemele incomplete funcționează de multe ori ca și subsisteme ale sistemului complet, mai ales sistemul negocierii colective și cel al acțiunii afirmative.

Desigur, nu ne așteptăm ca sistemul nostru autohton să verifice în totalitate tabloul schițat pentru caracterizarea sistemului american. Dar considerăm că valorile sistemelor și problemele ridicate de acestea în domeniul managementului public al resurselor umane prezentate în acest capitol se regăsesc în orice regim politic, chiar dacă cu relevanță și pondere simțitor diferite, deci luarea lor în considerare și pentru situația din România constituie un câștig evident.

### **Unitatea 3. LEADERSHIP-UL – ACTIVITATEA DE CONDUCERE**

**Obiective:** Scopul principal al acestui capitol este familiarizarea studentului cu principalele teorii și puncte de vedere teoretice ale și despre stilurile de conducere. Ideea de bază este de a oferi suficiente informații pentru ca studentul să înțeleagă acest domeniu și să știe cum poate fi conectat la problematica mai largă a managementului resurselor umane.

**Noțiuni cheie:** stiluri de conducere, management, leadership, tipologia stilurilor de conducere, contingență

#### **Chestionar de evaluare:**

1. Care sunt elementele de bază și, în același timp, variabilele-cheie ale ecuației conducerii?
2. Enumerați și descrieți stilurile de personalități ale conducătorilor, după criteriul *atitudinii față de asumarea responsabilității*?
3. Care dintre teoriile X și Y ale lui McGregor considerați că este mai des aplicată în instituțiile administrației publice autohtone?
4. Identificați principalele asemănări și diferențe între studiile Michigan și studiile Ohio.
5. Care sunt stilurile manageriale dominante identificate de către Rensis Likert și care sunt principalele lor caracteristici?
6. Încercați să reconstituiți continuumul stilurilor de conducere al lui Tannenbaum și Schmidt aplicând regulile conform cărora stilul 1 este extrem autoritar iar stilul 7 este extrem democratic și că evoluția în acest model teoretic se realizează după criteriul modului de luare a deciziilor la nivel de grup/echipă.
7. Care sunt cele 3 variabile caracteristice modelului de conducere conjunctural al lui Fiedler și care sunt cele 8 combinații situaționale care rezultă din combinarea acestora?
8. Care este situația cea mai favorabilă și cea mai nefavorabilă liderului în modelul de conducere conjunctural al lui Fiedler?
9. Indicați cele 5 stiluri manageriale cuprinse în grila Blake-Mouton și spuneți care dintre acestea este cel mai eficient.
10. Identificați care sunt asemănările între studiile Ohio, grila managerială Blake-Mouton și modelul Hersey-Blanchard al leadership-ului situațional? Care este principala contribuție a modelului Hersey-Blanchard care îl diferențiază de celelalte 2 modele ale conducerii?

Una dintre definițiile cele mai accesibile dar și suficient de sintetice și de ilustrative ale conducerii aparține lui Gerald A. Cole și este expusă în lucrarea *"Management. Theory and Practice"*, apărută la Editura Știința în anul 2004. Cole vede conducerea ca fiind un *"proces dinamic dintr-un grup, în care un individ îi determină pe ceilalți să contribuie voluntar la îndeplinirea sarcinilor de grup într-o situație dată"* (Cole, 2004, p. 51).

Din multitudinea de teorii referitoare la conducere și la persoanele care ocupă funcții de conducere, cele mai importante se pot grupa după următoarele criterii de clasificare:

### I. Teorii bazate pe trăsături sau caracteristici

Primele dezbateri pe tema managementului au fost realizate de către manageri de succes, care au încercat să identifice calitățile necesare unui conducător eficient. Din cele peste 100 de studii realizate până în anul 1950, s-au identificat, în cele din urmă, o serie de trăsături și caracteristici comune, care însă reprezentau doar 5% din totalul calităților identificate. S-a ajuns la concluzia că nu se pot identifica suficiente calități comune ale managerilor de succes pentru a se realiza un model ideal de conducător. Totuși, au fost identificate câteva trăsături cu o frecvență și o reprezentativitate mai mare și anume: inteligență, energie și resurse multiple.

O primă clasificare mai relevantă a tipurilor de conducători ar fi următoarea:

Tipul:	Bazat pe:	Caracteristici:
Carismatic	Personalitate (ex.: Napoleon, Churchill, Hitler)	- calități înnăscute - număr mic de indivizi care să întrunească toate calitățile excepționale necesare - calitățile necesare nu pot fi obținute prin instruire; ele pot fi doar modificate
Tradițional	Sucesiune (ex.: moștenirea coroanei regale, a poziției de șef de trib)	- specific micilor afaceri familiale - nu prea există alte oportunități pentru acest tip
Situațional (Conjunctural)	La locul și momentul potrivit	- prea de scurtă durată pentru a putea fi valabil în afaceri
Numit (pe/în funcție)	Autoritate birocratică (marea majoritate a managerilor și supervizorilor)	- puterea și autoritatea legitimate de natura și scopul poziției în cadrul ierarhiei organizaționale - puterea poziției este bine determinată, dar este limitată dacă deținătorul poziției nu are calitățile necesare pentru a o implementa
Funcțional	Comportament de conducător/lider	- își asigură poziția de conducere mai degrabă prin ceea ce face decât prin ceea ce este - își adaptează comportamentul pentru a veni în întâmpinarea nevoilor competitive ale situației

O altă clasificare interesantă, ce poate intra și ea în categoria teoriilor bazate pe trăsături sau caracteristici, este cea a tipurilor de personalități determinate de atitudinea (individului în cauză) față de responsabilitate, așa cum ne este prezentată într-o lucrare antedecembristă a unor autori români (Ursu, Stegăroiu & Rus, 1978, pp. 141-142):



### ***a. tipul repulsiv***

- în general, prezintă complexe de inferioritate;
- refuză promovarea în funcții de conducere;
- ia decizii puțin eficiente în situații deosebite;
- evită responsabilitatea;
- adoptă rapid, în pripă, deciziile reducând tensiunea generată de starea de nesiguranță a fazei antedecizionale;
- manifestă respect exagerat față de independența celorlalți.

### ***b. tipul dominant***

- e caracteristic persoanelor dinamice, active;
- are un comportament orientat spre dobândirea puterii;
- e eficient în situațiile extreme;
- manifestă mare încredere în sine; are convingerea că postul de conducere îi revine pe drept; tinde să-și impună propria părere;
- este ferm în situații de incertitudine, perseverent în atingerea scopurilor propuse;
- generează climat tensionat, conflictual;
- în caz de eșec, evită să-și recunoască propria responsabilitate;
- nu poate învăța din propriile greșeli.

### ***c. tipul indiferent***

- manifestă lipsă de interes față de propria evoluție în ierarhie;
- este șef bun;
- ca șef, menține echilibrul între trăsăturile sale pozitive și negative;
- consideră pe ceilalți pe poziții de egalitate;
- realist, conștiincios.

Această clasificare stabilește potențialul unui individ pentru numirea sa într-o funcție de conducere, din perspectiva strictă a responsabilității, ca atitudine generată de o serie de trăsături fundamentale ale personalității sale. Deși autorii care au invocat această clasificare au încadrat-o mai degrabă în următoarea categorie de teorii ale conducerii, ne-am permis să prezentăm cele 3 stiluri mai degrabă ca fiind tipuri de personalități datorită distingării lor făcute preponderent pe baza trăsăturilor de caracter. Deci putem, la limită, să considerăm că această clasificare este tranzitorie între teoriile bazate pe trăsături și cele bazate pe stilurile (practice efectiv) de conducere.

## **II. Teorii ale stilurilor de conducere**

Criteriul acestui tip de teorii este bazat pe conducere ca fiind un aspect al comportamentului factorului uman în procesul muncii și în relațiile de muncă.

### ***II.1. Teoriile X și Y ale lui McGregor***

Reprezintă un cuplu de seturi de asumții diametral opuse referitoare la angajați, din punctul de vedere al conducerii (Cole, 1993, pp. 58-59; Prodan, 1997, pp. 42-43).

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"><li>- oamenilor nu le place munca și trebuie sancționați pentru a o face</li><li>- trebuie utilizată constrângerea pentru atingerea obiectivelor organizaționale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- oamenii muncesc cu plăcere</li><li>- oamenilor nu le place să fie controlați și supravegheați</li><li>- oamenii nu resping responsabilitățile</li></ul>

- oamenii le place să fie conduși și să nu aibă responsabilități	- oamenii doresc securitate dar au și alte nevoi, de autoactualizare și stimă
- oamenii doresc securitate în munca lor	

### II.2. Teoria Z a managementului japonez (William Ouchi)

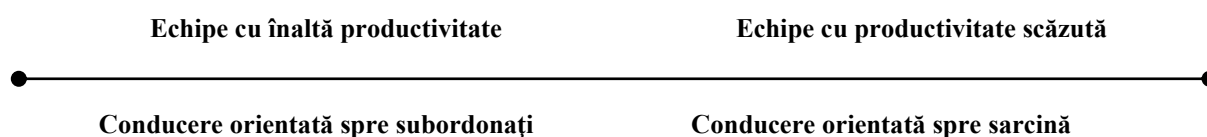
Esența ei este definită de 3 aspecte importante:

- structura de bază în firmă o reprezintă grupul, punându-se accentul pe crearea unui spirit de familie;
- angajarea pe viață, polivalența, cariera lentă conturează motivația individuală;
- deciziile se iau prin consens, procesul decizional funcționând pe baza concepției că schimbarea și ideile noi trebuie să vină mai ales din partea de jos a piramidei organizaționale .

Foarte adesea prezentat ca fiind un model ideal, managementul teoriei Z pare a se afla la ora actuală într-o serioasă criză, fiind concurat în special de modelul american care este, în primul rând, mult mai dinamic dar și mai tranșant.

### II.3. Studiile (Universității) Michigan

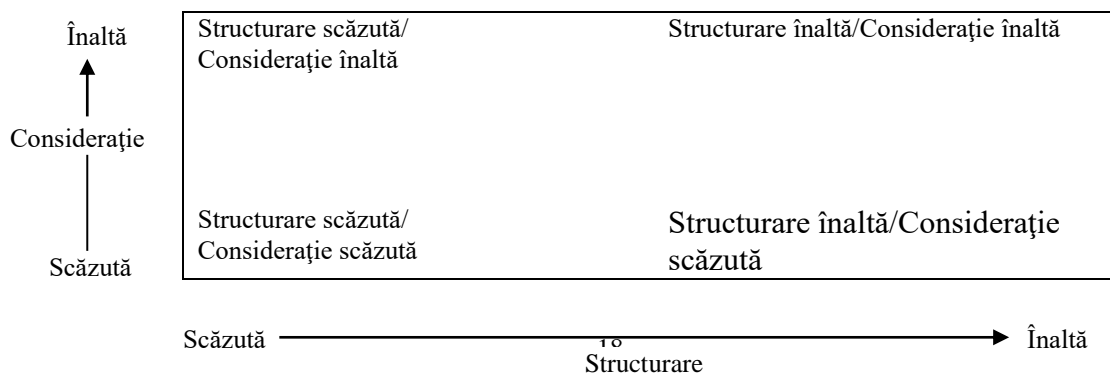
Rensis Likert și colegii săi au analizat modul în care comportamentul unor șefi de echipe influențează productivitatea acestora. Astfel, s-a constatat că șefii echipelor cu productivitate înaltă aveau un stil orientat spre subordonați, acordând o mai mare importanță și atenție relației cu aceștia și punând mai puțin accentul pe supravegherea lor strictă. Prin contrast, șefii echipelor cu productivitate scăzută practicau un stil de conducere mult mai strict și mai riguros din punct de vedere al controlului, preocupându-se mai mult de problemele legate de sarcinile de lucru decât de subordonați. În opinia celor care au realizat acest studiu, cele două stiluri de conducere identificate se constituiau ca două alternative situate pe aceeași axă, necombinându-se pentru a contura stiluri de conducere mai complexe.



Evident, concluzia a fost că, raportând problema la productivitatea obținută, echipele care au făcut obiectul studiului preferau să lucreze sub conducerea unui lider orientat spre subordonați (Cole, 1993, pp. 56-57).

### II.4. Studiile (din statul) Ohio

La baza acestora a stat un chestionar pentru definirea comportamentului de lider, cu ajutorul căruia au fost identificate două modele distincte de comportament, unul orientat spre relația cu angajații, pe care cercetătorii l-au numit generic "**Considerație**", iar celălalt orientat spre modul de structurare a sarcinii, numit în mod sintetic "**Structurare**". Pasul înainte făcut față de studiul din Michigan constă în faptul că cele două modele identificate nu mai reprezintă două poziții diferite pe aceeași axă, ci constituie două dimensiuni distincte care caracterizează simultan stilul de conducere al unui lider. Astfel, prin combinarea celor 2 dimensiuni s-au identificat 4 stiluri de conducere diferite, așa cum arată graficul următor.



Concluzia cercetătorilor a fost că punctajul mare pe axa “*Considerație*” al unui lider era în directă proporționalitate cu gradul de satisfacție al subordonaților acestuia (Cole, 1993, pp. 57-58).

### **II.5. Modelul stilurilor de conducere al lui Kurt Lewin**

Kurt Lewin împreună cu alți colegi ai săi de la Universitatea din Iowa au identificat prin studiile realizate 3 stiluri distincte de comportament de lider:

1. Stilul autocratic
  - tinde să centralizeze autoritatea
  - dictează metodele de lucru
  - ia în mod unilateral deciziile, limitând participarea angajaților
2. Stilul democratic
  - tinde să implice angajații în luarea deciziilor
  - delegă autoritatea
  - încurajează participarea
  - utilizează feedback-ul în folosul subordonaților

La acest stil 2 se face o distincție între 2 subcategorii:

2.1 Stilul democratic-consultativ: este deschis contribuției, problemelor și preocupărilor angajaților, dar cel care îl practică își rezervă dreptul de a lua decizia finală.

2.2 Stilul democratic-participativ: permite adesea subordonaților să-și exprime punctul de vedere față de deciziile ce trebuie luate iar cel care îl practică activează ca un simplu membru al grupului, aducându-și contribuția alături de ceilalți la pachetul de sugestii privind rezolvarea problemelor.

3. Stilul “laissez-faire”:

- asigură mijloacele de desfășurare a muncii și răspunde la întrebări;
- dă subordonaților o libertate absolută în ceea ce privește modul de lucru.

Concluziile cele mai clare ale studiului au fost următoarele:

- a) stilul cel mai puțin eficient după toate criteriile este “laissez-faire”;
- b) nivelul de satisfacție al membrilor echipelor a fost mai mare în cazul în care au beneficiat de o conducere democratică;
- c) stilul democratic contribuie semnificativ la cantitatea și înalta calitate a muncii prestate de grup sau echipă (dar această ultimă concluzie a devenit controversată în urma unor studii efectuate ulterior de alți specialiști, care au arătat că uneori stilul autocratic poate obține rezultate la fel de bune sau chiar mai bune).

### **II.6. Teoria lui Rensis Likert**

Conform lui Cole (1993, pp. 59-60), Likert prezintă 4 stiluri manageriale dominante pe care le numește sisteme și sunt caracterizate în mod sintetic astfel:

• *Sistemul 1 de tip autoritar-exploatator*, cu următoarele caracteristici:

- conducătorul nu are încredere în subordonați;
- aproape toate deciziile se iau la nivelul superior, al conducerii organizației;
- motivația subordonaților este frica și sistemul de sancțiuni;
- comunicarea se face aproape exclusiv de sus în jos.

• *Sistemul 2 de tip autoritar-binevoitor*, caracterizat de următoarele:

- controlul este strict menținut în mâinile conducerii superioare
- se pretinde ca subordonații să fie loiali, docili și aserviți
- managerii tratează paternalist subordonații
- permite ceva mai multă comunicare de jos în sus

• **Sistemul 3 de tip consultativ**, ce prezintă următoarele caracteristici:

- încredere parțială în subordonați
- se solicită deseori idei din partea angajaților, însă majoritatea deciziilor se iau de către conducerea superioară
- unele aspecte ale controlului sunt delegate în josul piramidei ierarhice
- comunicarea se realizează în ambele sensuri

• **Sistemul 4 de tip participativ**, având următoarele caracteristici:

- încredere deplină în subordonați
- se iau decizii la toate nivelele organizației, prin participarea în grup la acest proces
- comunicarea se desfășoară pe verticală în ambele sensuri și pe orizontală între cei egali în grad
- participarea la procesul decizional generează motivații puternice de a realiza scopurile și obiectivele organizației.

Toate cele 4 sisteme manageriale reprezintă variații ale abordării problemei din perspectiva studiilor Michigan și Ohio.

### **II.7. Grila managerială Robert Blake – Jane Mouton**

Folosită pentru identificarea stilului de conducere practicat de manageri și pentru identificarea direcțiilor de dezvoltare și îmbunătățire a activității acestora, această grilă are două dimensiuni:

- pe axa verticală, **preocuparea pentru oameni**;
- pe axa orizontală, **preocuparea pentru producție (sau sarcină)**.

Nivel înalt	1,9								9,9
Preocupare pentru oameni									
					5,5				
Nivel scăzut	1,1								9,1

Producția "**înseamnă acel ceva pentru realizarea căruia organizația angajează personal**" deci putem încadra aici și organizațiile prestatoare de servicii, fie private fie publice.

Blake și Mouton identifică 5 stiluri manageriale:

*Stilul 1, 1* - Management de slabă calitate: interes foarte redus pentru oameni și producție;

*Stilul 9, 1* - Management centrat pe sarcină (docilitate față de conducere): accentul pe producție - regim intens de muncă;

*Stilul 9, 9* - Management de tipul muncii în echipă: "interes comun", relații de respect și încredere reciprocă - oamenii se simt motivați - performanțe sporite;

*Stilul 1, 9* - Management de tip "country club": accentul pe problemele personalului; ritm confortabil de muncă; aproape indiferent față de realizarea obiectivelor organizației;

*Stilul 5, 5* - Management de tip median: stil echilibrat, performanțe corespunzătoare, moral rezonabil.

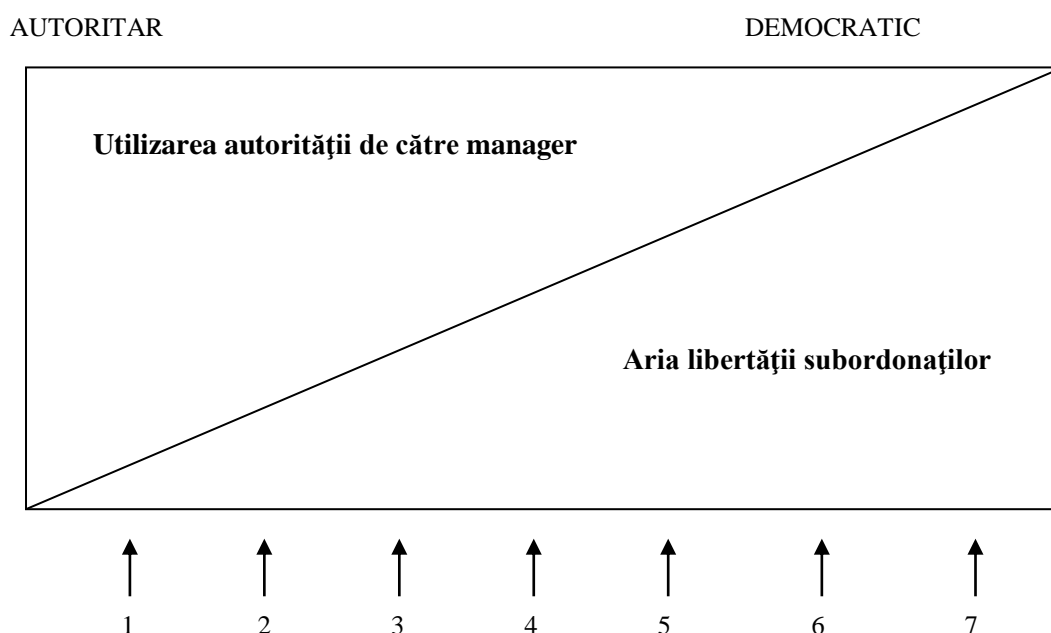
Stilul 9, 9 este considerat ca fiind cel mai bun, având un nivel înalt atât la preocuparea pentru oameni cât și la preocuparea pentru producție (Cole, 1993, pp. 428-429).

### **II.8. Modelul de continuum al stilurilor de conducere al lui Tannenbaum și Schmidt**

Tannenbaum și Schmidt au constatat tendința de trecere de la concepția acceptată până la un moment dat pe parcursul secolului 20 conforma căreia oamenii gândeau lumea ca fiind împărțită în „leaderi” și „followeri” (1973, p. 27) la cea de „dinamică a grupului” care se focalizează mai degrabă pe membrii grupului decât exclusiv pe leader.

Cei 2 teroreticieni au pus problema dilemei pe care o poate avea un manager referitor la cum ar putea fi democratic în relația cu subordonații săi în același timp cu a-și păstra autoritatea și controlul în cadrul organizației.

Tannenbaum și Schmidt (1973, pp. 26-40) au propus un model teoretic care să abordeze această dilemă managerială pornind de la identificarea stilurilor/tipurilor de leadership pe care le poate alege pentru utilizare un manager în relația sa cu subordonații, referitor la participarea în procesul de luare a deciziilor.



În continuumul reprezentat mai sus sunt identificate 7 tipuri de comportament de lider (“leader” în engleză) disponibile spre utilizare pentru un manager, stiluri ce relaționează gradul de autoritate utilizat de acest manager cu gradul de libertate disponibilă pentru subordonați de a contribui la luarea deciziilor.

Descrise în detaliu, acestea sunt prezentate în felul următor:

#### **1. Managerul ia (singur, n. n.) decizia și o anunță.**

În acest caz, el este cel care identifică problema, ia în calcul soluțiile alternative de rezolvare a ei, alege una dintre ele și aduce decizia la cunoștința subordonaților pentru ca aceștia să o implementeze. S-ar putea să îl intereseze sau s-ar putea să nu îl intereseze ce gândesc sau ce impresie au subordonații săi referitor la acea decizie, dar, cu siguranță, nu le oferă oportunitatea de a participa la procesul de luare a deciziei. Constrângerea ar putea fi implicată în acest caz, dar nu este obligatorie.

#### **2. Managerul își “vinde” propria decizie (subordonaților, n. n.).**

Ca și în situația anterioară, managerul își asumă reponsabilitatea identificării problemei și luării unei decizii. Cu toate acestea, în loc să o anunțe doar, face un efort în plus convingându-și subordonații să o accepte. Procedând astfel, acceptă prin aceasta că s-ar putea să întâmpine o anumită rezistență din partea celor care se vor confrunta cu decizia sa și va căuta să reducă această rezistență, indicând, de exemplu, ce au de câștigat subordonații din această decizie.

#### **3. Managerul își prezintă ideile și solicită întrebări (din partea subordonaților, n. n.).**

În acest caz, după ce a luat o decizie și s-a străduit ca ea să fie acceptată, managerul oferă subordonaților săi șansa

de a primi explicații cât mai clare și mai complete referitoare la ce a gândit și ce intenționează el să se realizeze. În consecință, solicită întrebări care să le permită lui și subordonaților lui să obțină o imagine cât mai completă a implicațiilor acestei decizii.

#### **4. Managerul prezintă o decizie-tentativă ca subiect al schimbărilor.**

Inițiativa de identificare și diagnosticare a problemei este a managerului care, înainte de a se întâlni cu echipa sa, a ajuns la o anumită decizie care nu e definitivă, fiind mai degrabă o tentativă sau o încercare. Mesajul managerului pentru subordonați este unul de genul: “Aș dori să aud ce aveți de spus despre acest plan pe care l-am dezvoltat eu. Reacțiile voastre sincere sunt binevenite dar îmi rezerv dreptul deciziei finale” (Tannenbaum și Schmidt, 1973).

#### **5. Managerul prezintă problema, primește sugestii și apoi ia decizia (finală, n.n.).**

Până aici managerul s-a prezentat în fața echipei cu propria sa soluție dar, din acest punct încolo, acest lucru nu se mai întâmplă. Rolul inițial al managerului este să identifice problema iar subordonații au, pentru prima dată, ocazia să propună soluții.

Din lista extinsă de soluții alternative concepute de șefi și subordonați, managerul selectează soluția pe care o consideră mai potrivită.

#### **6. Managerul definește limitele și solicită grupul să ia o decizie.**

În acest caz, managerul transferă grupului dreptul de a lua deciziile, existând posibilitatea ca și el să se includă printre membrii acestuia. Însă înainte de a face acest lucru, definește problema ce trebuie rezolvată și stabilește limitele între care este necesar să se încadreze decizia ce trebuie luată.

#### **7. Managerul permite grupului să ia decizii între limitele prescrise (de conducerea superioară, n.n.).**

Acest stil presupune gradul maxim de libertate decizională al grupului, întâlnit doar ocazional în organizațiile formale, mai ales în echipele de cercetare. Întreaga echipă participă la identificarea și diagnosticarea problemei, la dezvoltarea soluțiilor alternative de rezolvare a ei și la alegerea uneia sau a mai multor soluții finale. Dacă participă, managerul grupului sau echipei face acest lucru neavând o autoritate mai mare decât nici unul dintre ceilalți membri. Singurele limite impuse grupului de organizație sunt cele care au fost precizate de către superiorul conducătorului grupului.

Deși nu multe lucrări în domeniul resurselor umane menționează acest lucru, Tannenbaum și Schmidt și-au pus în continuare problema factorilor pe care un manager ar trebui să îi ia în considerare pentru a alege cum să conducă o echipă, grupându-i în 3 mari categorii:

- I. Forțe manageriale;
- II. Forțe ale subordonaților;
- III Forțe situaționale.

#### **I. Forțele manageriale**

Comportamentul managerului este puternic influențat de forțe ce provin din propria sa personalitate, iar problemele le percepe prin prisma cunoștințelor sale de specialitate și a experienței sale profesionale, printre cele mai importante forțe care îl influențează numărându-se următoarele:

**I.1. Sistemul său de valori.** Puterea convingerilor sale legate de responsabilitatea managerială în asumarea luării deciziilor și importanța pe care o dă unor factori precum eficiența organizațională și dezvoltarea personală a subordonaților determină tendința sa de a se îndrepta spre una dintre cele două limite ale continuumului anterior descris.

**I.2. Încrederea în subordonații săi.** Managerii diferă mult din punctul de vedere al gradului de încredere pe care îl au în angajații pe care îi conduc la un moment dat. De aceea, răspunsul la o întrebare de genul: “Cine este cel mai

calificat să se ocupe de această problemă?” îi poate determina, justificat sau nu, să aibă mai mare încredere în competențele lor decât în cele ale subordonaților lor.

**I.3. *Proprile înclinații în practicarea leadership-ului.*** Unii manageri se simt mai confortabil rezolvând singuri probleme și dând ordine în timp ce alții se simt mai în largul lor asumând un rol în echipă, împărțindu-și în permanență funcțiile și atribuțiile cu subordonații.

**I.4. *Sentimentul de siguranță în situațiile de incertitudine.*** Managerul care cedează controlul asupra procesului de luare a deciziilor reduce, în consecință, predictibilitatea rezultatelor. Managerii diferă în funcție de nevoile de predictibilitate și de stabilitate ale mediului în care activează. Toleranța față de ambiguitate este văzută din ce în ce mai mult de către psihologi ca fiind o variabilă cheie a manierei în care oamenii abordează problemele.

## **II. Forțele subordonaților**

Înainte de a se decide cum să conducă un grup sau o echipă, un manager trebuie să ia în calcul forțele ce afectează comportamentele subordonaților săi, începând cu variabilele legate de personalitate și încheind cu așteptările acestora față de modul în care superiorul lor lucrează cu ei.

Cu cât un manager înțelege mai bine acești factori, cu atât poate determina mai precis ce fel de comportament al său le permite subordonaților să fie mai eficiente în activitate.

Iată câțiva factori (numiți aici forțe) în funcție de care un manager poate regla gradul de libertate decizională al subordonaților săi:

**II.1. *Nevoia de independență a acestora;***

**II.2. *Pregătirea*** (“readiness” în original, a nu se confunda cu “training”, “formation” sau “instruction”, n.n.) **pentru asumarea responsabilității luării deciziilor;**

**II.3. *Toleranța față de ambiguitate;***

**II.4. *Interesul față de problema în cauză și importanța acordată acesteia;***

**II.5. *Înțelegerea scopurilor organizaționale și identificarea cu acestea;***

**II.6. *Deținerea de cunoștințe de specialitate și de experiență profesională necesare rezolvării problemei;***

**II.7. *Nivelul lor de așteptare față de implicarea în procesul de luare a deciziilor;***

**II.8. *Încrederea și respectul acordate superiorului direct.***

O valoare ridicată a ultimului factor permite managerului o mai mare flexibilitate comportamentală, fără să riște ca în anumite situații în care ia deciziile de unul singur, în mod restrictiv, să fie criticat ca fiind prea autoritar.

## **III. Forțele situaționale (contextuale)**

În plus față de forțele corespunzătoare celor două tipuri de resurse umane (manageri și subordonați), anumite caracteristici ale situației generale își pun amprenta asupra comportamentului managerial.

După cei doi autori, cele mai importante ar fi:

**III.1. *Tipul de organizație.*** Asemănător indivizilor, și organizațiile au valori și tradiții ce influențează comportamentul oamenilor care lucrează în interiorul lor, elemente ce sunt comunicate prin multiple căi cum ar fi descrierea posturilor, politici organizaționale și declarații publice făcute de conducerea superioară.

În ceea ce privește posturile de conducere, unele organizații consideră că o persoană ce ocupă o asemenea poziție trebuie să fie dinamică, imaginativă, hotărâtă și persuasivă, în timp ce alte organizații pun mai mult accentul pe

aptitudinile sale legate de relațiile umane, de eficacitatea cu care lucrează cu oamenii.

Indiferent ce profil îmbrățișează, faptul că managementul de vârf al unei organizații agreează și promovează un anumit model de conducător îi va determina pe managerii din cadrul organizației respective să se orienteze spre stilurile comportamentale dintr-o anumită parte a continuumului Tannenbaum-Schmidt și mai puțin spre celelalte.

În plus, participarea angajaților în procesul de luare a deciziilor este determinată de variabile precum mărimea unităților de lucru, dispersia sau distribuția lor geografică și nevoia de securitate intra și inter-organizațională necesară atingerii scopurilor organizației. De exemplu, o mare dispersie geografică a unei organizații poate fi o piedică în aplicarea unui sistem participativ de luare a deciziilor chiar dacă acesta este necesar. Similar, mărimea unităților de lucru și nevoia păstrării unui regim de confidențialitate pot solicita unui manager un control mai mare, restrângându-i posibilitățile de a acționa cu flexibilitatea maximă pe care i-o oferă continuumul din acest model teoretic.

**III.2. Eficacitatea grupului/echipei.** Managerul care intenționează să-și implice echipa din subordine în luarea deciziilor trebuie să ia în primul rând în considerare factori de tipul celor care urmează:

III.2.1. Experiența (membrilor) grupului de a lucra împreună;

III.2.2. Compatibilitatea pregătirii și experienței profesionale și a intereselor membrilor grupului/echipei;

III.2.3. Gradul de încredere al membrilor grupului/echipei în capacitatea lor de a rezolva problemele profesionale.

În plus, variabile precum coeziunea, permisivitatea, înțelegerea mutuală între membri și existența unor scopuri comune vor exercita o influență majoră asupra funcționalității grupului/echipei.

**III.3. Problema în sine.** Din moment ce probleme din zone de activitate aflate în plină dezvoltare sau care sunt deja puternic dezvoltate solicită cunoștințe de specialitate în multiple domenii, am putea crede că, cu cât e mai complexă problema, cu atât ar trebui ca managerul să fie mai doritor de susținere sau ajutor în rezolvarea ei. Totuși, sunt situații în care complexitatea problemei solicită doar o singură persoană pentru rezolvare, de exemplu dacă managerul are profilul cel mai adecvat și deține cea mai consistentă informație relevantă, acestuia îi va fi mai ușor să se descurce singur decât să consume timp cu informare adecvată a echipei sale pentru a o putea implica în continuare. Chiar și într-un asemenea caz, managerului îi rămâne îndatorirea de a-și pune o ultimă întrebare de genul: "Oare am auzit ideile tuturor care au competența necesară pentru a contribui semnificativ la rezolvarea acestei probleme?"

**III.4. Presiunea timpului.** Este cel mai clar perceput tip de presiune pe care îl resimte un manager (în ciuda faptului că uneori este pur imaginar/fictiv). Cu cât acesta simte mai puternic nevoia unei decizii imediate, cu atât este mai dificil să implice alte persoane în acest proces. În organizațiile ce se află într-o permanentă stare de criză, e mai probabil să fie întâlniți manageri ce folosesc un înalt grad de autoritate și un grad scăzut de delegare a acestuia către subordonați. Însă, aceiași manageri din aceeași organizații ar trebui să se străduiască să implice în procesul de luare a deciziei pe cei cu funcții de execuție când presiunea situațională este mai puțin intensă.

În concluzie, Tannenbaum și Schmidt subliniază cele 2 implicații ale modelului lor teoretic:

1. Un lider de succes este unul capabil să fie conștient de forțele/factorii ce sunt cele mai relevante/ cei mai relevanți pentru comportamentul său la un moment dat. Este capabil să se înțeleagă clar pe sine și să înțeleagă indivizii și grupul/echipa cu care are de-a face, organizația și mediul social extins în care acționează.

2. Un lider de succes nu este nici autoritar și nici permisiv, ci flexibil în funcție de forțele menționate mai sus, pe care trebuie să le evalueze corect în fiecare situație particulară cu care se confruntă.

Spre deosebire de celelalte modele teoretice clasice ce sunt încadrate în categoria de teorii ale stilurilor de conducere care, în general, identifică, după unul sau mai multe criterii, stiluri alternative de leadership/conducere sau



management și promovează, dintre acestea, pe unul singur ca fiind cel mai eficient/eficace, acest model care stă la baza abordării contingente a leadershipului/conducerii susține o idee complet nouă și anume că nu există un singur stil de conducere căruia să-i poată fi atribuită calitatea de a fi cel mai bun și că toate stilurile identificate pot fi foarte bune dar în contexte diferite. De aceea, un lider/conducător/manager, pentru a fi eficient, nu trebuie să practice cu consecvență un singur stil, ci trebuie să-și dezvolte capacitatea de a trece de la un stil la altul (de unde și ideea de continuum de stiluri și nu o listă de stiluri izolate) în funcție de caracteristicile situațiilor concrete care pot fi foarte diferite unele față de altele.

### III. Teorii contingente ale conducerii/leadershipului

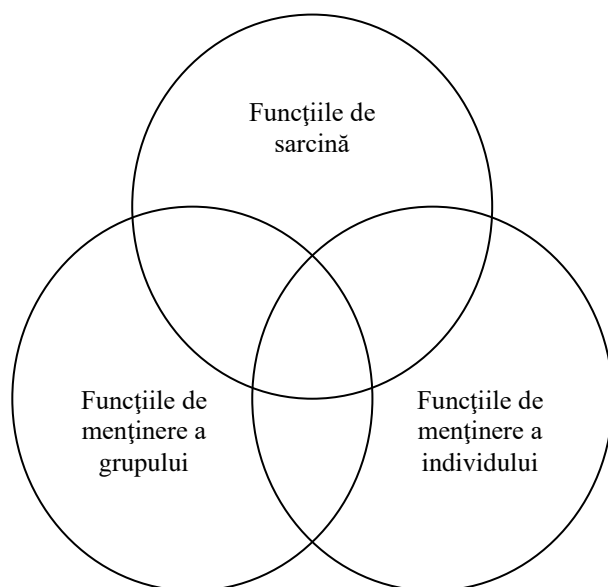
#### III.1. Modelul funcțional de conducere sau conducerea centrată pe acțiune

Concept dezvoltat în Marea Britanie de profesorul John Adair, conform căruia conducerea se bazează mai degrabă pe un comportament adecvat decât pe personalitate sau pe faptul de a fi la locul și momentul potrivit. Acest model funcțional face distincție între preocuparea pentru indivizi și preocuparea pentru grup(uri) și subliniază faptul că o conducere eficientă se bazează pe ceea ce face liderul pentru a veni în întâmpinarea nevoilor de îndeplinire a sarcinilor, nevoilor de menținere a grupului și nevoilor indivizilor.

Elementele-cheie ale modelului funcțional sunt următoarele:

- Funcțiile de sarcină, orientate spre nevoile de îndeplinire a sarcinii, includ activități de stabilire a obiectivelor, de planificare a sarcinilor, de repartizare a responsabilităților și de stabilire a unui standard adecvat de performanță;
- Funcțiile de menținere a grupului, orientate spre nevoile grupului, includ activități precum construirea spiritului de echipă și motivația, comunicarea, disciplina;
- Funcțiile de menținere/suținere/dezvoltare a individului, orientate spre nevoile indivizilor, includ activități precum instruirea, consilierea, motivarea și dezvoltarea profesională;
- Un stil flexibil de conducere, orientat pe sarcină, individ sau grup, în funcție de circumstanțe (conducere totală).

Modelul lui Adair reprezintă o teorie a contingentei subliniind că, fiind legată de situația generală, conducerea trebuie să fie adaptativă (să identifice pentru fiecare situație particulară întâlnită, care este ordinea de priorități în îndeplinirea acestor 3 tipuri de funcții).



Conform schemei de mai sus, observăm ceea ce susține John Adair în lucrarea sa „Arta de a conduce” (Adair, 2006, p. 24) și anume că cele „trei domenii de nevoi se suprapun și se influențează reciproc.” Acest lucru înseamnă că o conducere funcțională trebuie să țină cont întotdeauna de toate cele 3 funcții corespunzătoare celor 3 tipuri de nevoi pentru că, dacă un lider ar neglija într-o anumită situație particulară una dintre funcții, acest fapt ar afecta automat

îndeplinirea celorlalte două, lucru ușor de sesizat și în reprezentarea grafică a a modelului prin 3 cercuri care se suprapun parțial.

### III.2. Modelul de conducere conjunctural al lui F.E. Fiedler

Fred E. Fiedler, conform lui Cole (1993, pp. 61-62), este primul teoretician care folosește explicit noțiunea de contingență. În modelul său, eficiența unui conducător depinde de rezultatul interacțiunii dintre 2 factori, și anume stilul său de conducere și caracteristicile mediului în care acesta își desfășoară activitatea.

Conform lui Fiedler, stilul de conducere al unui individ depinde de personalitatea sa și deci tinde să fie constant. Pentru a identifica acest stil specific fiecăruia în parte, el a conceput o metodă consacrată sub denumirea de metoda, scala sau modelul LPC (**L**east **P**referred **C**o-worker = Cel Mai Antipatic sau Nedorit Coleg), care cuprinde următorii pași:

- i) solicită un lider să se gândească la toți indivizii cu care a lucrat sau lucrează în prezent
- ii) liderul trebuie să identifice individul cu care a colaborat sau colaborează în modul cel mai nesatisfăcător
- iii) liderul trebuie să descrie individul în cauză folosind un set de aproximativ 16 scale bipolare precum cele din exemplul de mai jos, pe fiecare scală trebuind să se situeze valoric în funcție de caracteristica la care aceasta face referire.

Neprietenos	<b>1 2 3 4 5 6 7 8</b>	Prietenos
Necooperant	<b>1 2 3 4 5 6 7 8</b>	Cooperant
Nesincer	<b>1 2 3 4 5 6 7 8</b>	Sincer
Ineficient	<b>1 2 3 4 5 6 7 8</b>	Eficient
Necomunicativ	<b>1 2 3 4 5 6 7 8</b>	Comunicativ

iv) răspunsurile la aceste scale se însumează, după care se realizează o medie aritmetică

v) se interpretează rezultatul obținut prin media aritmetică:

- dacă se obține o valoare mare (situându-se pe întinderea scalei cu 8 valori de la jumătate în sus), liderul este orientat spre relația cu subordonatul
- dacă se obține o valoare mică (situându-se pe întinderea scalei cu 8 valori de la jumătate în jos), liderul este orientat spre sarcinile de serviciu.

Odată stabilit stilul de conducere caracteristic unui individ, intră în joc cel de-al doilea factor al teoriei lui Fiedler, care reprezintă gradul în care o situație îi este sau nu favorabilă unui lider, în funcție de următoarele 3 variabile:

- a. Relația lider-subordonați: gradul în care membrii grupului manifestă simpatie față de conducător și încredere în acesta astfel încât să-l urmeze în acțiunile sale;
- b. Structura sarcinilor de serviciu: cât de bine sunt organizate sarcinile ce trebuie îndeplinite;
- c. Poziția în structura puterii: autoritatea și puterea de decizie asociate cu poziția conducătorului în organizație.

Cele trei variabile situaționale pot produce 8 combinații situaționale posibile.

Relația lider-subalterni	Bună				Proastă			
Structura sarcinilor de serviciu	Bine structurate		Nestructurate		Bine structurate		Nestructurate	
Puterea exercitată din poziția de lider	Semnificativă	Slabă	Semnificativă	Slabă	Semnificativă	Slabă	Semnificativă	Slabă

Situația cea mai **favorabilă** pentru lider:

1. beneficiază de relații bune cu membrii grupului;
2. sarcina e foarte bine structurată;
3. are o poziție puternică, semnificativă.

Situația cea mai **defavorabilă** pentru lider:

1. nu este agreat de membrii grupului;
2. sarcina este (relativ) nestructurată;
3. puterea exercitată ca lider este slabă.

Concluziile lui Fiedler:

- a. conducerea centrată pe sarcină este cea mai eficientă atât în situații foarte favorabile, cât și în cele total nefavorabile;
- b. conducerea centrată pe relația cu oamenii este mai eficientă în situațiile intermediare.

### III.3. Modelul Leadership-ului Situațional (Hersey-Blanchard)

Acesta a fost conceput de Paul Hersey și Kenneth H. Blanchard în cadrul Centrului de Studii privind Leadership-ul, spre sfârșitul anilor '60. Inițial a fost propus în 1969, în publicația *Training Development Journal*, ca fiind **Teoria Ciclului Vieții Leadership-ului**.

Leadership-ul Situațional se bazează pe interacțiunea a 3 factori majori:

- (1) cantitatea de îndrumare și de direcționare pe care o oferă liderul;
- (2) cantitatea de susținerea emoțională pe care o asigură liderul;
- (3) nivelul/gradul de pregătire al unei persoane pentru a realiza o anumită sarcină (*readiness* în original, nu face referire (doar) la pregătirea profesională, termenul *pregătire* având aici un înțeles particular, mai complex).

În modelul Leadership-ului Situațional, stilurile de leadership sunt clasificate cu ajutorul a 2 largi categorii comportamentale:

A) **Comportamentul (legat) de sarcină** (Task behavior, în original) este definit ca fiind gradul în care un lider se angajează în a prezenta (explicit/verbal) responsabilitățile și îndatoririle unui individ sau ale unui grup. Acest gen de comportament presupune a determina ***ce trebuie făcut, cum trebuie făcut, când trebuie făcut, unde trebuie făcut și de către cine trebuie făcut*** un anumit lucru.

B) **Comportamentul relațional** (Relational behavior, în original) este definit ca fiind gradul în care un lider se angajează într-o comunicare bi-direcțională sau multi-direcțională. Acest gen de comportament presupune ***a asculta, a facilita și a susține***.

Cele 2 tipuri de comportamente sunt văzute ca fiind distincte și reprezentate pe 2 axe separate ale unui grafic bidimensional în care se disting 4 cadrane cu ajutorul cărora pot fi descrise 4 stiluri fundamentale de leadership. Autorii precizează că, deși nici un stil nu este eficace în toate situațiile posibil de întâlnit, fiecare stil în parte poate fi eficace într-o situație particulară.

Situația în care se desfășoară leadership-ul situațional (conducerea situațională) depinde de mai mulți factori. Totuși, relația dintre lideri și cei-care-îi-urmează reprezintă cea mai importantă variabilă. Dacă cei din urmă menționați se decid să nu îi urmeze pe primii, nu contează ce gândesc liderii sau ce solicitări legate de muncă există. **Nu există leadership decât dacă cineva urmează pe altcineva** (în desfășurarea unor acțiuni/activități).

Pregătirea în leadership-ul situațional reprezintă în ce măsură cel-care-urmează-liderul își demonstrează capacitatea (*ability*, în original) și disponibilitatea/intenția/voința/dorința (*willingness*, în original) de a îndeplini o anumită sarcină.

Utilizând în sens metaforic limbajul matematic, am avea următoarele formule:

<b>Pregătirea</b>	=	<b>Capabilitatea</b>	+	<b>Disponibilitatea/Intenția/Voința/Dorința</b>
pentru a face ceva anume		de a face ceva anume		de a face ceva anume
(pentru a îndeplini o sarcină)		(pentru a îndeplini o sarcină)		(pentru a îndeplini o sarcină)

<b>Capabilitatea</b>	=	<b>Cunoașterea</b>	+	<b>Experiența</b>	+	<b>Aptitudinea</b>
de a îndeplini o sarcină		sarcinii		legată de sarcină		legată de sarcină

În expresia originală în limba engleză, capabilitatea este exprimată prin termenul *ability*, care însă primește aici un înțeles diferit și mai amplu decât în formula competenței. În plus, nu mai este asociată direct, ci doar indirect, cu experiența.

Cea mai puțin evidentă/clară componentă a capabilității este aptitudinea (*skill*, în original), care e echivalată cu performanța de a fi îndeplinit cu succes sarcini similare cu sarcina în cauză.

În concluzie, deși presupun strict formal (terminologic) aceleași concepte, capabilitatea și competența diferă prin conținutul și înțelesul componentelor lor și prin modul în care le raportează pe unele la altele/se raportează la unele dintre ele.

Disponibilitatea/Intenția/Voința/Dorința (*willingness*) este o funcție determinată de 3 factori, relație ce ar putea fi exprimată astfel:

**Disponibilitatea/Intenția/Voința/Dorința = Încredere + Angajament + Motivație**

Încrederea este sentimentul unei persoane exprimat prin expresii de genul **“Pot să fac (un anume lucru)”**.

Angajamentul este sentimentul unei persoane exprimat prin expresii de genul **“Voi face (un anume lucru)”**.

Motivația este sentimentul unei persoane exprimat prin expresii de genul **“Vreau să fac (un anume lucru)”**.

Uneori nu se pune problema că oamenii nu sunt dispuși să facă ceva ci, pur și simplu, că ei n-au îndeplinit până atunci o sarcină de un anumit tip, fiind absolut nouă pentru ei. În consecință, se simt nesiguri și încearcă un sentiment de teamă. Nedisponibil sau lipsit de intenție/voință/dorință este un termen asociat cu faptul că indivizii au comis greșeli sau că și-au pierdut angajamentul și motivația.

Deși conceptele de capabilitate și disponibilitate/intenție/voință/dorință sunt diferite, e important să reținem faptul că ele fac parte dintr-un întreg sistemic de influență reciprocă în care o schimbare majoră a uneia dintre părți va afecta întregul (și, implicit, cealaltă parte a întregului).

Nivelurile pregătirii reprezintă combinații diferite de capabilitate și disponibilitate/intenție/voință/dorință/dispoziție.

**Nivelul 1 de pregătire (P1): Incapabil și ne-disponibil, lipsit de intenție**

(Celui-care-urmează-liderul îi lipsește capabilitatea, angajamentul și motivația)

sau

**Incapabil și nesigur**

(Celui-care-urmează-liderul îi lipsește capacitatea și încrederea) ;

***Nivelul 2 de pregătire (P2): Incapabil dar disponibil***

(Celui-care-urmează-liderul îi lipsește capacitatea dar este motivat și depune eforturi/se străduiește)

sau

***Incapabil dar încrezător***

(Celui-care-urmează-liderul îi lipsește capacitatea dar este încrezător atâta timp cât liderul îi asigură îndrumarea) ;

***Nivelul 3 de pregătire (P3): Capabil dar ne-disponibil, lipsit de intenție/voință***

(Cel-care-urmează-liderul e capabil să îndeplinească o sarcină, dar nu este dispus să și folosească acea capacitate)

sau

***Capabil dar nesigur***

(Cel-care-urmează-liderul e capabil să îndeplinească o sarcină, dar nu e sigur că o va putea face singur) ;

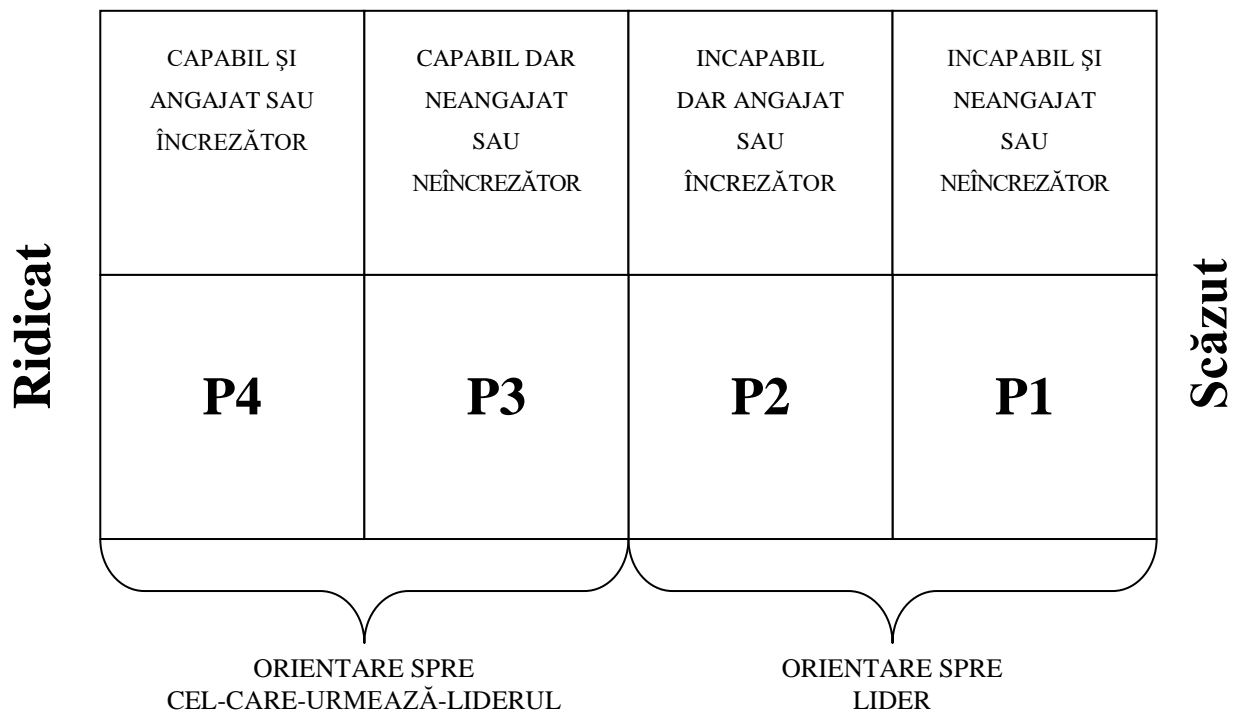
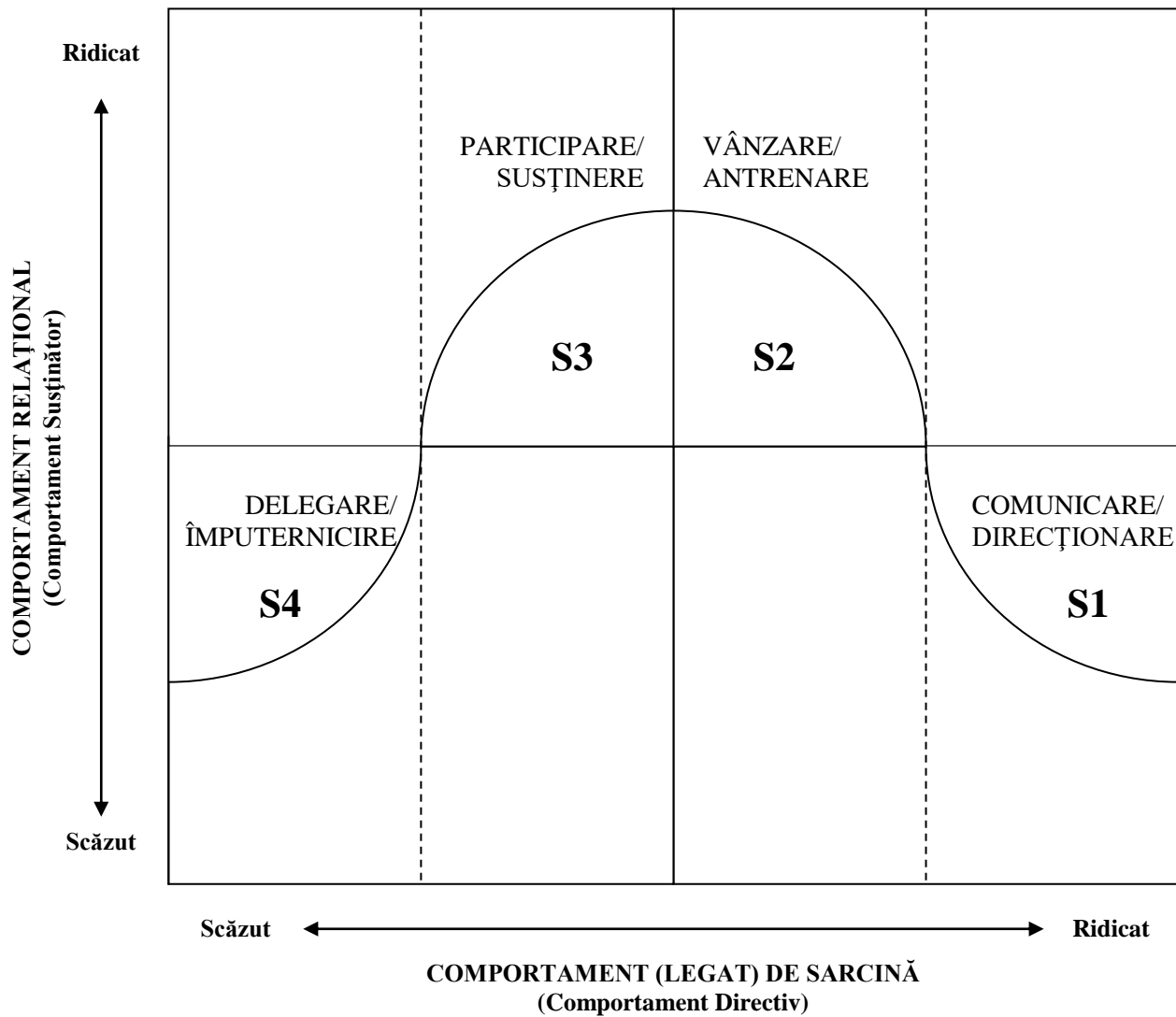
***Nivelul 4 de pregătire (P4): Capabil și disponibil/dispus***

(Cel-care-urmează-liderul e capabil să îndeplinească o sarcină și dă dovadă de angajament)

sau

***Capabil și încrezător***

(Cel-care-urmează-liderul e capabil să îndeplinească o sarcină și este încrezător în îndeplinirea ei).



**PREGĂTIREA CELUI-CARE-URMEAZĂ LIDERUL (READINESS OF THE FOLLOWER, în original)**

Linia curbă ce parcurge cele 4 stiluri de leadership (așa cum e reprezentată în schemă) reprezintă combinațiile cu cel mai înalt nivel de probabilitate dintre comportamentul (legat) de sarcină și cel relațional. Aceste combinații corespund nivelurilor de pregătire (*readiness*) ce se situează grafic sub ele. Pentru a utiliza modelul, se identifică punctul din continuumul pregătirii ce reprezintă nivelul de pregătire al celui-care-urmează-liderul referitor la îndeplinirea unei anumite sarcini, punct din care se trasează o linie perpendiculară până în punctul de intersecție cu linia curbă ce reprezintă comportamentul liderului. Acest punct indică cel mai adecvat comportament (legat) de sarcină și comportament relațional pentru situația în cauză.

### **Utilizarea leadership-ului situațional**

Presupune 5 pași bine definiți și corelați referitori la decizii-cheie ce trebuie luate:

#### **1. Ce obiectiv vrem să atingem?**

În primul rând, liderul trebuie să determine ce rezultate specifice anumitor sarcini trebuie să obțină cel-care-îl-urmează (*follower*, în original). Fără să creeze o imagine clară a rezultatelor dorite, liderul nu va putea determina nici nivelul de pregătire al celui-care-îl-urmează și nici stilul comportamental corespunzător pe care ar trebui să-l practice.

#### **2. Care este nivelul de pregătire al celui-care-urmează-liderul în această situație?**

Odată ce obiectivul a fost creat, liderul trebuie să stabilească/diagnosticheze pregătirea celui-care-îl-urmează. Dacă acesta are un înalt nivel de pregătire pentru a îndeplini sarcina primită, atunci va fi necesară doar o intervenție de nivel scăzut a leadership-ului. Dacă, dimpotrivă, nivelul de pregătire al celui-care-urmează-liderul este scăzut, atunci e necesară o intervenție mult mai structurată, mai consistentă.

#### **3. Ce fel de acțiune de tip leadership trebuie practică/realizată?**

Următorul pas este cel de a decide care este cel mai adecvat stil de leadership într-o anumite situație.

Să presupunem că liderul a identificat că cel-care-îl-urmează (*follower*, în original) are un nivel înalt de pregătire pentru a îndeplini o anumită sarcină sau a atinge un anumit obiectiv. Astfel, cel-care-urmează-liderul e capabil (are un nivel înalt de cunoștințe, aptitudini, experiență și resurse) și e dispus (nivel înalt de încredere, angajament și motivare). Stilul corespunzător de leadership ar fi cel de *delegare (S4)*. În cazul în care capabilitatea și disponibilitatea celui-care-urmează-liderul ar fi avut niveluri scăzute, atunci ar fi fost adecvat un stil de leadership cu un pronunțat caracter directiv.

#### **4. Care a fost rezultatul intervenției prin leadership?**

Acest pas presupune evaluarea gradului în care rezultatele se potrivesc cu așteptările. Oamenii învață pas cu pas (prin metoda pașilor mici). În acest caz dezvoltarea lor presupune furnizarea pozitivă a unor aproximări succesive pe măsură ce individul în cauză se apropie de nivelul dorit de performanță. De aceea, după intervenții prin leadership, liderul trebuie să evalueze rezultatele prin re-verificarea obiectivelor, re-diagnosticarea pregătirii (*readiness*, în original) și constatarea faptului că mai este sau nu mai este necesară o schimbare ulterioară de stil de leadership.

#### **5. Sunt necesare acțiuni ulterioare și de ce natură sunt ele?**

Dacă există o diferență (semnificativă) între performanțele obținute și cele dorite, atunci sunt necesare acțiuni ulterioare iar ciclul conținând pașii anteriori reîncepe.

Leadership-ul situațional funcționează cel mai bine atunci când atât liderii cât și cei-care-îi-urmează înțeleg modelul.

Pe scurt, acest model îi determină pe lideri să se focalizeze pe o sarcină specifică și pe pregătirea individuală a celui-care-urmează-liderul pentru îndeplinirea acelei sarcini. Astfel, liderul nu mai acționează cu ajutorul unui stil de leadership prestabilit, ci îl alege ulterior pe cel mai adecvat nivelului de pregătire pentru îndeplinirea sarcinii înregistrat de cel-care-urmează-liderul în raport cu sarcina în cauză.

Hersey și Johnson susțin în materialul publicat în volumul colectiv “The Organization of the Future” (San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1997, pp. 272-273) că acest model de leadership situațional este foarte util mai ales organizațiilor multiculturală, întrucât evită problema utilizării unui stil de leadership “străin” (de import) în cadrul unui context “local” diferit din punct de vedere cultural. Acest lucru a fost demonstrat prin utilizarea modelului pe o durată de peste 3 decenii în peste 128 de țări.

Având în vedere procesul de globalizare aflat în plină expansiune (însoțit de fenomenul migrației constante a forței de muncă), ne dăm seama ușor de importanța crescută a multiculturalismului, lucru care accentuează o dată în plus valoarea acestui model. În managementul resurselor umane din domeniul public, sistemul acțiunii afirmative, care impune reprezentarea directă a diversității unei comunități în componența personalului instituțiilor publice care îi furnizează diverse servicii, subliniază o dată în plus (dacă mai este necesar) utilitatea leadership-ului situațional propus de Hersey și Blanchard.

O dificultate terminologică în prezentarea acestui model este aceea de a rezista tentației traducerii termenului sintetic originar *follower* prin *subordonat* și de a accepta compromisul nu tocmai confortabil de a-l traduce printr-o perifrază (“cel-care-urmează-liderul”), demers care se justifică prin faptul că această opțiune nu diminuează potențialul modelului de a avea o sferă cât mai largă de valabilitate, cuprinzând și dimensiunea leadership-ului informal de care însă domeniile disciplinare manageriale se ocupă mai puțin.

O altă contribuție majoră a modelului Hersey-Blanchard este că se ocupă în ceva mai mare detaliu de profilul *follower*-ului (“celui-care-urmează-liderul”), lucru pe care alte modele nu-l fac direct, Fiedler menționând în modelul său doar că subordonații pot sau nu să-și susțină liderul (neexplicând în detaliu și de ce se întâmplă acest lucru), iar teoriile X și Y ale lui McGregor conturând doar două seturi de asumții opuse referitoare la cum ar putea crede liderii că se manifestă oamenii în relație cu munca pe care trebuie să o presteze, asumții legate mai degrabă de o impresie generală a acestor lideri (un mod general de gândire) decât de situațiile particulare în care ei trebuie să-și exercite influența.

Din păcate, dificultăților generale de traducere a conceptelor modelului originar (*followership, follower, readiness, ability, willingness* etc.) s-au adăugat și cele de reinterpretare și de adaptare terminologică a modelului Hersey-Blanchard, ajungându-se la forme simplificate sau hibride în care, de exemplu, conceptul originar de *ability* (*capabilitate* în traducerea noastră a acestui model teoretic, păstrând o semnificație diferită a termenului față de cea primită în cadrul formulei *competenței* resursei umane, unde a fost tradusă forma sa de plural prin *abilități* sau *deprinderi*) este echivalat cu *competence* (deși noi am subliniat o anumită diferență datorată raportului de tip parte-întreg dintre *abilități* și *competență*) iar conceptul originar de *willingness* (indiferent sub ce formă ar fi tradus el) e redus la și echivalat cu cel de *commitment*. În pofida acestor dificultăți terminologice, modelul de leadership situațional Hersey-Blanchard merită reținut în esența lui întrucât aduce în prim plan o foarte interesantă relație între sarcini, followeri și lideri, în contextul activității de conducere, ridicând foarte mult exigențele de flexibilitate și adaptabilitate.

Acestea sunt numai câteva dintre modelele de identificare și teoriile referitoare la conducere care s-au conturat și consacrat de-a lungul timpului. Cu ajutorul lor încercăm să punem în evidență preocupările managementului resurselor umane față de acest subiect din punct de vedere al calităților necesare unei persoane pentru a ocupa o funcție de conducere și din punctul de vedere al modului de lucru al unui conducător cu subordonații săi, și mai puțin din punctul de vedere al aspectelor operaționale ale problemei care sunt studiate și analizate de disciplinele de tipul managementului general.



## Unitatea 4. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

**Obiective:** Scopul principal al acestei unități este familiarizarea studentului cu principalele teorii și puncte de vedere teoretice ale și despre cultura organizațională. Ideea de bază este de a oferi suficiente informații pentru ca studentul să înțeleagă acest domeniu și să știe cum poate fi conectat la problematica mai largă a managementului resurselor umane.

**Noțiuni cheie:** cultură organizațională, climat organizațional, valori, norme, risc

### Chestionar de evaluare:

1. Care este diferența dintre cultură și climat organizațional?
2. Cum se creează, cum apare cultura organizațională?
3. Cum se transmite cultura organizațională?
4. Care sunt modalitățile de utilizare a culturii organizaționale?
5. Ce tip de cultură organizațională se potrivește mai bine cu domeniul administrativ?

Pentru a înțelege conceptul de cultură organizațională, vom începe prin a ne defini termenii. Un pas important în înțelegerea culturii îl reprezintă abilitatea de a o identifica la nivelul organizației și de a-i detalia componentele majore. Cultura organizațională are o serie de dimensiuni și atribute în funcție de care este structurată: mediul extern, misiunea, strategia și scopurile la nivel strategic. Schimbarea culturii unei organizații este o modalitate eficientă de a aplica termenii puși în discuție în definirea sa.

Există mai multe modalități de a defini cultura organizațională și, cu excepția contribuției lui Edgar Schein, nu există nici o definiție definitivă. Una dintre problemele principale este că poate fi definită în termeni de cauze la fel de ușor cum poate fi definită în termeni de efecte. Cele mai comune modalități de a o defini sunt:

1. Ca *rezultate*- cultura este un model manifest de comportament: „cum facem treaba pe-aici”, anume definirea modalității consistente în care oamenii efectuează sarcini, rezolvă probleme, conflicte și-și tratează angajații și clienții.
2. Ca *proces*- cultura conține un set de mecanisme care creează o consistență care depășește comportamentul individual, compusă din valori interne, norme și credințe care controlează interacțiunile membrilor unei organizații între ei și cu exteriorul ( Killman, Saxton, Serpa, 1986, p. 87).

Conform lui Edgar Schein, care a încercat și a reușit să aplice conceptului o definiție coerentă, cultura organizațională este „modelul de așteptări de bază pe care un anume grup l-a inventat, descoperit sau dezvoltat în cursul procesului de învățare a rezolvării problemelor de adaptare externă și integrare internă și care a funcționat îndeajuns de bine pentru a fi considerat valid și, ca urmare, a fi prezentat noilor membri ca modul corect de a înțelege, gândi și simți în relație cu respectivele probleme” (Schein, 1992, p. 373-374).

Definiția de mai sus este compusă din mai multe elemente. Pentru a o clarifica, vom încerca să o descompunem în elementele sale constitutive. Astfel, cultura se referă la acel set de valori, credințe și modalități de înțelegere care sunt comune membrilor unui grup. Acestea sunt comunicate noilor membri ai organizației, acestora arătându-li-se „cum se face treaba pe-aici”- anume partea nescrisă, „simțitoare” a organizației (Schein, 1992)

Pentru ca o organizație să funcționeze, cultura organizațională trebuie transmisă cu convingere la noii membri și aceștia trebuie să o perceapă ca validă. Dacă fiecare generație care intră în organizație ar aduce valori și percepții noi cultura nu ar mai fi stabilizatoare pentru organizație. Acest proces de transmitere a culturii organizaționale la noii membri permite testarea, ratificarea și validarea acesteia.

Suma filozofiilor, valorilor, așteptărilor, atitudinilor și normelor este liantul organizației. Cultura organizațională poate fi, așadar, privită ca modul în care organizația rezolvă probleme pentru a-și atinge niște scopuri

specifice și a supraviețuirii pe termen lung. Este un organism holistic, determinat istoric, construit social și dificil de schimbat (Hofstede, 1990, p. 77) după cum se va vedea mai jos.

Cultura organizațională îmbunătățește stabilitatea organizației și oferă membrilor acesteia cea mai bună înțelegere de care au nevoie pentru a descoperi sensul evenimentelor și activităților care au loc în organizație (în cadrul activităților de fiecare zi). Astfel, Hofstede, Neuijen, Ohayo și Sanders au arătat că esența culturii organizației pare să se afle mai mult în practicile cotidiene decât în valorile împărtășite. Această concluzie a fost obținută în urma unui studiu a douăzeci de organizații din Danemarca și Olanda, care a relevat că valorile angajaților diferă mai mult în funcție de caracteristici demografice, cum ar fi naționalitate, vârstă sau educație, decât în funcție de organizație.

Tot Hofstede a identificat anumite tipuri de orientare generală a culturii într-o organizație- așa numita diversitate culturală. Aceste tipuri clasifică cultura în funcție de locul pe care se plasează pe cinci continuumuri:

### **1. Individualism versus colectivism**

Nivelul la care comportamentul este corect regulat; accentul cade pe echitate (colectivă) sau titlu, simboluri ale statutului și atribuirea recunoașterii (individuală)

### **2. Distanța față de putere**

Măsura în care părțile mai puțin puternice acceptă distribuția existentă a puterii și gradele la care se păstrează adeziunea la canalele formale; gradul de deferență la autoritate, rigiditatea nivelurilor de comandă și formalitatea interacțiunilor între membri organizației

### **3. Gradul de acceptare al incertitudinii**

Gradul în care angajații sunt amenințați de ambiguitate, și importanța relativă a regulilor, angajării pe termen lung și promovării continue pe scări de promovare bine definite pentru aceștia din urmă

### **4. Orientarea valorilor dominante: masculin/feminin**

Natura valorilor dominante- eg. auto-promovarea, fixația pe bani, roluri bine definite ale celor două sexe, structură formală- contra interesului pentru ceilalți, fixația pe calitatea relațiilor, satisfacție cu funcția și flexibilitate (asemeni orientării individuale-colective)

### **5. Orientarea pe termen scurt contra orientării pe termen lung**

Perioada folosită: pe termen scurt (se referă la tendința către consum și menținerea imaginii prin menținerea performanței) contra celei pe termen lung (se referă la menținerea relațiilor bazate pe statut, acumulare materială, amânarea gratificării)

O altă dimensiune a definiției lui Schein este continuitatea procesului de formare și schimbare al culturii organizaționale (Schein, 1992). Cultura nu este statică, nu se formează dintr-o dată pentru a rămâne imuabilă și a determina toate activitățile dintr-o organizație. Dimpotrivă, toate acele aspecte ale funcționării organizației și a membrilor acestora influențează cultura organizațională, deoarece aceasta trebuie să le includă în mod continuu.

După cum s-a menționat în definiție, cultura organizațională este centrată în jurul noțiunilor de *adaptare externă* și *integrare internă*. Ca în cazul oricărui alt organism, cultura trebuie adaptată la mediul în care organizația există pentru a putea supraviețui și a avea succes. Integrarea internă, pe de altă parte, se referă la existența, într-o singură organizație, a mai multor seturi de sub-culturi, care se integrează în cultura dominantă, „fața” prezentată de organizația respectivă lumii. Aceste sub-culturi se pot agrega în jurul specializărilor ocupaționale, subunităților, nivelelor ierarhice, sindicatelor sau grupurilor rebele. În mod evident diferențele mari existente între culturi și subculturi pot da naștere unor complicații majore în ceea ce privește obținerea consensului și stabilirea priorităților organizației. O altă sursă de diversitate este reprezentată de rolul și influența societăților în cadrul cărora funcționează organizația; chiar dacă nu există foarte multe date concrete despre acest aspect, modul de dezvoltare a unor culturi manageriale (precum cea japoneză) ne indică existența unor relații semnificative între cei doi factori.

O altă modalitate de definire a culturii unei organizații se bazează pe înțelegerea conceptului de *climat organizațional*, care precede existența culturii unui grup (Schein, 1992). Pe scurt, climatul se referă la „mediul psihologic în care apare comportamentul individual” (Trice și Beyer, 1993, p. 19); „o percepție a mediului de lucru al organizației care este descriptivă, mai degrabă decât evaluativă” (Joyce și Slocum, 1984, p. 21) și „mediul intern al organizației care a) este simțit de membrii acesteia, b) le influențează comportamentul, c) poate fi descris în termen de valori a unui anumit set de caracteristici (sau atribute) ale organizației” (Tagiuri, 1968, p. 27). Nu există o definiție definitivă, deoarece vorbim despre o „convenție” socială care „odată creată [...] își dobândește propria putere și acționează ca element puternic restrictiv al comportamentului individual” (Fink și Chen, 1995, p. 29).

Spre deosebire de climat, cultura este o parte integrantă a organizației, dificil de manipulat, un amalgam de convingeri, valori, tradiții profesionale, norme, modalități de gândire, precum și un anumit limbaj sau jargon pe care îl împărtășesc membrii unei organizații. Asemeni climatului, cultura este o convenție socială, ceea ce, printre altele, a determinat punctele diverse de vedere asupra definirii ei. Singurele puncte asupra cărora majoritatea autorilor sunt de acord se pot grupa conform lui Ott:

- Un fenomen compus din aspecte cum ar fi valorile, convingerile, percepțiile, normele de comportament, dovezile materiale și modelele de comportament;
- Cultura care există într-o organizație, similară celei care există într-o societate dar la scară organizațională;
- O forță construită social, nevăzută și de neobservat care se găsește în spatele activităților organizaționale;
- O energie socială care conduce la acțiune;
- O temă unificatoare care oferă înțeles, direcție și mobilizare membrilor organizației;
- Un mecanism de control organizațional, care aprobă sau inhibă comportamente în mod neoficial.

Toate acestea (ritualuri, forțe, climatul, valorile și modelele de comportament) sunt legate împreună într-un „tot” coerent- tocmai acest proces de modelare și integrare fiind esența a ceea ce înțelegem prin „cultură” (cf. Schein, 1992).

O altă fațetă necesară de menționat a culturii organizaționale este reprezentată de modalitatea sa de formare. La baza formării unei culturi stă viziunea și filozofia fondatorului organizației- numai pe baza valorilor sale se poate organiza organismul ca întreg. Acestea trec însă prin niște criterii de apreciere și selectare a validității lor- adaptabilitate la mediu, orientare a culturii, receptivitatea la schimbare, abilitatea de transformare și înglobare a elementelor noi- până ce fondatorul le transmite managementului superior, care participă la selectarea acelor elemente ale culturii care „au sens”, anume pot forma un întreg în situația dată. Mulți teoreticieni ai organizațiilor au văzut ca rol cheie al liderilor formarea, menținerea și schimbarea culturilor organizaționale. De exemplu, studiul culturii organizaționale este capabilă de a oferi o percepție mult mai corectă a realităților decât multe alte tehnici de analiză (Ott, 1989). Cu toate acestea, modalitățile de socializare, sau transmitere a valorilor, comportamentelor și credințelor comune la nivelul întregii organizații au rolul crucial în formarea culturii organizaționale.

Întrebarea pertinentă în acest moment este: cum anume se învață sau se transmite cultura organizațională? Există diferite forme și modalități de transmitere a informațiilor referitoare la valorile și convingerile fundamentale:

- personalul organizațiilor repetă deseori *povestiri, legende, întâmplări, mituri* care concentrează informații referitoare la istoria și valorile dominante ale organizației
- practici și evenimente- practicile și evenimentele speciale (*ritualuri* și ceremonii, de la ceremonii de absolvire la banchete anuale) pot transmite și evidenția valori ale organizației
- *simbolurile materiale* (obiecte, roluri, aranjamente simbolice, etc); uniforme, steagurile, imnurile, aranjamente ale mobilierului- toate acestea și multe alte elemente sunt capabile a provoca efecte semnificative

- *limbajul*- jargonul, glumele, cântecele, etc pot deveni mesageri ai culturii organizaționale. (Schein, 1992)

Cele mai importante funcții care se realizează prin transmiterea corectă a culturii, în așa fel încât aceasta să funcționeze în organizație, sunt, nu neapărat în această ordine:

1. controlul comportamentului (necesar pentru ca organizația să funcționeze ca un întreg, nu ca suma a mai multe părți);
2. încurajarea stabilității (necesară pentru formularea unei viziuni și strategii coerente);
3. existența unei surse a identității (care să întărească sentimentul de apartenență la organizație și scopurile acesteia, sursă a loialității angajaților) (Killman, Saxton, și Serpa, 1986, p. 87).

În același timp, aceste funcții pot, indirect, să devină principalele obstacole în calea funcționării „sănătoase” a organizației, moment în care apare necesitatea schimbării culturii. O cultură care a devenit o barieră în calea schimbării sau a îmbunătățirii (tocmai prin cultivarea acelei stabilități menționate mai sus), în calea diversității (punând prea tare accentul pe identitatea membrilor organizației), și, din același motiv, o barieră în calea cooperării între departamente și niveluri ale organizației a devenit contra-productivă. Pentru a nu stagna și a nu dispărea organizația are o singură posibilitate: schimbarea, pe care o vom discuta mai jos.

Am văzut deja importanța transmiterii coerente și corecte a culturii în interiorul organizațiilor. În funcție de reușita sau eșecul comunicării, putem discuta despre culturi *puternice* și culturi *slabe*, ceea ce nu este, în fapt, o clasificare a culturii organizaționale, ci o măsură a reușitei comunicării în interiorul organizației.

În organizațiile cu culturi puternice, valorile centrale ale organizației sunt în același timp intens simțite și împărtășite la nivel larg. Acestea au o influență puternică asupra comportamentului membrilor organizației tocmai pentru că nivelul mare al intensității și faptul că sunt împărtășite larg creează un nivel mare de control al comportamentului. După cum ne putem aștepta, acest fapt reprezintă o forță pozitivă atunci când e folosit pentru a susține strategia organizației (alinieră dintre cultură și strategie fiind una din sarcinile conducătorului organizației), dar devine negativ atunci când organizația trece printr-o traumă sau o schimbare (cum am arătat mai sus). Exemple de culturi puternice care pot trece prin situațiile descrise mai sus sunt: sistemul penal sau armata, ambele foarte rigid structurate, cu un nivel ridicat de control al comportamentului. O cultură organizațională puternică nu se poate dezvolta fără un grup care să o construiască. Grupurile stabile, cu o istorie lungă, variată și intensă vor avea o cultură puternică și foarte diferențiată. Organizațiile cu o cultură puternică, în care există o coaliție dominantă sau a căror conducere este stabilă, vor supraviețui oricărei crize, deoarece membri noi pot fi socializați rapid în organizație.

Spre deosebire de organizațiile descrise mai sus, cele cu o cultură organizațională slabă pun accent pe produsele și serviciile care sunt create, nu pe oamenii a căror activitate face ca aceste produse să fie realizate. Grupurile a căror membri se schimbă la intervale scurte de timp sau sunt la început de drum (abia formate) și nu au trecut încă prin nici o perioadă sau situație dificilă au, prin definiție, o cultură organizațională slabă.

Cât privește clasificarea propriu-zisă a culturii organizaționale, există multe variațiuni ca denumire a tipului de cultură, dar cea mai cuprinzătoare clasificare aparține autorilor Deal și Kennedy. Aceștia propun patru tipuri de cultură organizațională, în funcție de doi factori: gradul de *risc* asociat procesului decizional din organizație și *viteza* cu care organizația obține feedback în privința succesului deciziilor luate.

**Cultura antreprenorială**, a celor puternici (“tough-guy”) este creată de antreprenori care își asumă riscuri mari și au nevoie de feedback rapid. Acest tip de cultură conduce la îmbogățiri rapide și căderi la fel de rapide și spectaculoase. Este caracteristică organizațiilor din domeniul reclamei, consultanței, construcției sau divertismentului. Rituralele sunt adesea legate de superstiții, iar punctul slab îl constituie nevoia de feedback rapid, care distrage atenția de la investițiile pe termen lung.

**Cultura muncii intense și a influenței** are nevoie de un feedback rapid, de tip „da” sau „nu”. Caracteristica de bază este absența riscului pentru angajați și activitatea intensă. Acest tip de cultură organizațională este întâlnită în domeniul vânzărilor, agențiilor imobiliare sau în producția de echipamente.

**Cultura pariului pe propria companie** este caracteristică organizațiilor din domeniul petrolier, de transport aerian sau arhitectură. Acest tip de cultură implică asumarea unor riscuri mari, iar feedback-ul apare după o lungă perioadă de așteptare, ceea ce implică frustrări sau vulnerabilitate datorată fluctuațiilor economice în perioada de așteptare a rezultatelor.

Organizațiilor din domeniul public sau guvernamental le este caracteristică **cultura de proces**. Aceasta oferă feedback dar nu implică riscuri. Se pune accent pe proceduri și elaborarea de documente scrise care să ofere protecție în cazul eșecurilor. În această cultură, care are ca punct slab birocrăția, titlurile și poziția în organizații sunt foarte importante.

Observarea organizațiilor care acționează în acest moment arată că există cazuri în care aceste tipuri de culturi organizaționale sunt amestecate în interiorul unei organizații. Astfel, culturile prezentate pot fi caracteristice unor departamente diferite și intră în competiție. Liderii acestor organizații trebuie să fie conștienți de aceste circumstanțe pentru a putea controla modificările climatului intern.

O altă clasificare, folosind denumiri din viața de zi cu zi, aparține lui Jeffrey Sonnenfeld. La fel ca autorii precedenți, Sonnenfeld recunoaște patru tipuri de cultură organizațională.

**Cultura de academie** există acolo unde angajații sunt foarte specializați și au tendința de a nu-și schimba locul de muncă. Organizația oferă un mediu stabil, în care angajații pot dezvolta și exercita ceea ce au învățat. Exemple de astfel de culturi organizaționale se pot regăsi în universități, spitale, corporații mari, etc.

**Cultura de echipă de baseball** se întâlnește atunci când angajații sunt „agenți liberi” cu abilități foarte prețuite în interiorul organizației. Datorită abilităților deosebite, angajații pot ușor să-și găsească loc de muncă în altă parte și primesc, în fapt, numeroase oferte de serviciu. Acest tip de cultură poate fi întâlnit în organizații cu mediu dinamic și care își asumă riscuri foarte des, cum sunt băncile de investiții, firmele de advertising, etc.

**Cultura de club** aparține organizațiilor unde cea mai importantă cerință pentru angajați este să se integreze în interiorul grupului. De obicei, se fac angajări din exterior pentru posturile de la nivelele ierarhice joase, iar angajații rămân și urcă pe scara ierarhică a organizației, promovarea efectuându-se numai din interior. Una din valorile principale pentru acest tip de organizație este vechimea angajaților. Exemple: armata, firmele de avocați etc.

În final, **cultura de fortăreață** face ca angajații să nu știe niciodată dacă vor fi concediați sau nu. Organizațiile cu cultură de fortăreață sunt adesea supuse reorganizărilor masive și există multe oportunități pentru cei care posedă acele abilități specializate cerute de momentul istoric (eg. abilități din domeniul informatic în țara noastră în momentul de față). Astfel de cultură au băncile de economii și împrumuturi, marii fabricanți de mașini, etc. (Sonnenfeld, 1999).

După cum s-a observat, cultura organizațională are rolul unui liant organizațional, asigură coerența internă a organizației. În al doilea rând, este și parte din procesul de învățare organizațională, prin transmiterea de la o „generație” de angajați la alta a pattern-urilor de comportament organizațional de succes. În sfârșit, este parte a procesului managerial, influențând practicile de conducere și filosofia managerilor.

**Sumar:** Managementul resurselor umane este o abordare care pune accentul pe eficientizarea participării factorului uman în cadrul activității organizației. Scopul său este maximizarea aportului resursei umane, sporirea competențelor sale. Funcțiile MRU descriu activitățile desfășurate. Actul conducerii acoperă partea de management din MRU iar cultura organizațională reprezintă contextul în care are loc această activitate.

**Bibliografie obligatorie:**

1. Chirică, Sofia. *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenții*. – Cluj-Napoca: SO – Casa de Editură și Consultanță “Studiul Organizării”, 1996
2. Cole, G. A. *Managementul personalului*. – București: Editura CODECS, 2000
3. Cole, Gerald A. *Personnel Management Theory and Practice*.- London: DP Publications, 1993
4. \* \* \*. *Managementul resurselor umane*/ Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu (coordonatori).- București: Editura Economică, 1998
5. Moldovan-Scholz, Maria. *Managementul resurselor umane*. – București: Editura Economică, 2000
6. Constantin, Ticu; Stoica-Constantin, Ana. *Managementul resurselor umane*. – Iași: Institutul European, 2002

**Bibliografie recomandată :**

1. Adkin, Elaine; Jones, Gordon; Leighton, Patricia. *Resurse umane: Ghid propus de The Economist Books*. – București: Editura Nemira, 1999
2. Hoffman, Oscar. *Management: fundamente socioumane*. – București: Editura Victor, 1999
3. Ivancevich, John M.; Glueck, William F. *Foundations of Personnel*.- Plano: Business Publications Inc., 1983
4. Klingner, Donald E; Nalbandian, John. *Public Personnel Management. Context and Strategies*.- New Jersey: Prentice Hall, 1993
5. Petrescu, Ion. *Managementul resurselor umane*. – Brașov: Editura LUX LIBRIS, 1995
6. *Gestion des Ressources humaines*/Lakhdar Sekiou, Louise Blondin, Bruno Fabi, Charles-Henri Besseyre des Horts, Françoise Chevalier. – Ahuntsic; Paris; Bruxelles: Les Éditions 4L; De Boeck, 1998

## MODULUL II. DESFĂȘURAREA PROCESULUI DE PLANIFICARE A RESURSEI UMANE

**Scop:** Procesul de planificare al resursei umane este prima și una dintre cele mai importante funcții ale acestei discipline. Prin planificarea personalului, elaborarea fișei postului și prin analiza postului se creează bazele activităților viitoare ale managementului resurselor umane. Din nou, scopul este însușirea cunoștințelor și a modului în care acestea se pot aplica practic.

**Obiective specifice:** - definirea activității de planificare a personalului

- stabilirea importanței acestei activități
- stabilirea locului acestei activități în cadrul MRU
- prezentarea unor metode de planificare a personalului
- definirea fișei și analizei postului
- prezentarea modalităților de alcatuire a unei fișe a postului

**Deprinderi/competențe:** Accentul cade pe aplicarea cunoștințelor în practică. Se va încerca realizarea unui plan de personal, a unei fișe a postului și a unei analize a postului. Se pune accentul pe importanța acestor elemente pentru celelalte activități ale managementului resurselor umane.

**Cunoștințe care ar trebui reactualizate:** definiția MRU, eficiență și eficacitate, planificare strategică, stiluri de conducere și management, cultură organizațională.

### Schema logică a modului:

Planificarea personalului = eficientizare + sporirea satisfacției angajaților + descrierea postului

## Unitatea 1. PLANIFICAREA PERSONALULUI

**Obiective:** Planificarea personalului este prima activitate din cadrul managementului resurselor umane. Înțelegerea procesului de planificare și dobândirea de abilități practice în elaborarea unui plan de personal sunt cruciale pentru restul activității din acest domeniu. De o planificare bună depinde întreaga eficiență a managementului resurselor umane.

**Noțiuni cheie:** Planificare, personal, nevoi, nivel de satisfacție

### Chestionar de evaluare:

1. De ce este necesară planificarea personalului?
2. În organizația în care lucrați procesul de planificare este formal sau informal? Pe ce vă bazați afirmația?
3. Care considerați că sunt factorii care afectează procesul de planificare în cazul administrației publice locale din România?
4. În cazul estimării produse de un expert; să presupunem că folosiți un singur expert. Care ar fi potențialele aspecte negative?
5. Care dintre cele patru metode de planificare descrise în capitolul anterior considerați că se potrivește cel mai bine administrației publice locale din România?
6. În material s-a făcut afirmația conform căreia puține organizații folosesc planificarea formală. Acest fapt este adevărat și pentru administrația publică? De ce?

Planificarea personalului este procesul care ajută la structurarea adecvată a resurselor umane. Managementul examinează mediul în care evoluează organizația, analizează avantajele strategice ale organizației și stabilește obiective pentru perioada imediat următoare. Apoi, se iau deciziile strategice și de operare necesare la îndeplinirea obiectivelor respective. După stabilirea unei strategii, în cadrul căreia se analizează capacitățile de personal și resurse umane ale organizației, acțiunile se iau în comun urmărindu-se scopurile strategice ale organizației. Acțiunile care trebuie luate pot fi legate de nevoia de angajați, surplusul de angajați sau realocarea angajaților în interiorul organizației.

Planificarea personalului presupune:

- identificarea nevoilor viitoare ale organizației;
- compararea acestor nevoi cu prezenta forță de muncă;
- determinarea numărului de angajați care trebuie să fie recrutați de către organizație la un moment dat.

Cu alte cuvinte, planificarea personalului presupune stabilirea necesarului de posturi ce vor fi scoase la concurs pentru anul viitor (sau pentru doi, trei ani), necesar stabilit pe baza evaluării situației prezente a resursei umane, a evoluției sale viitoare și a scopurilor organizației.

Toate organizațiile trec prin procesul de planificare a personalului, formal sau informal. Modalitatea formală, explicită, este mai rar întâlnită și, de obicei, are mai multe erori. Capitolul de față dorește să prezinte câteva metode de planificare formală a personalului.

Principalele motive pentru care practicăm planificarea personalului sunt:

**Folosirea mai eficientă a resurselor umane.** Planificarea trebuie să preceadă toate activitățile managementului resurselor umane. De exemplu, cum poți selecta și recruta dacă nu știi de câți oameni ai nevoie? Analiza proceselor care constituie managementul resurselor umane dovedește faptul că eficiența și eficacitatea lor depinde de o planificare atentă a personalului.

**Sporirea nivelului de satisfacție al angajaților.** Angajații care lucrează pentru organizații în care se practică planificarea formală au alte șanse de carieră decât cei care lucrează în organizații unde planificarea nu este o prioritate. Mai întâi, avansarea este un proces constant și rapid: dacă managerul, la sfatul departamentului de management al resurselor umane, are grijă să mențină suficiente posturi superioare libere, fiecare angajat competent al organizației are șansa de a promova. De asemenea, programele de instruire, care fac și ele parte din planificarea personalului, asigură șanse în plus angajaților. Este evident că perspectiva unui viitor mai bun în organizație are un efect benefic asupra motivației angajaților.

O bună planificare a personalului presupune colaborarea dintre departamentul de management al resurselor umane și conducerea organizației. De aceea, este foarte important ca persoanele cu putere de decizie să fie conștiente de avantajele oferite de planificarea personalului și să o includă printre prioritățile organizației. Altfel, planificarea rămâne la nivel informal.

Dacă planificarea și utilizarea eficientă a resurselor umane nu se regăsește printre scopurile majore ale organizației, formalizarea sa nu va fi posibilă. În mod similar, o organizație axată pe creștere stabilă, planificarea personalului scade în importanță, în favoarea altor operațiuni.

Un alt factor important este reprezentat de politicile guvernamentale. Un exemplu: modificarea vârstei de pensionare poate afecta structura resursei umane a unei organizații.

Caracteristicile pieței forței de muncă reprezintă un alt factor cu influență considerabilă asupra procesului de planificare a personalului. De exemplu, cu cât rata șomajului este mai mare, cu atât procesul de recrutare este mai ușor, iar selectarea mai flexibilă. De asemenea, nivelul de educație al forței de muncă are un impact destul de mare asupra planificării viitorului resursei umane pentru o anumită organizație.

Planificarea mai este afectată și de tipul de posturi care se doresc a fi scoase la concurs. Posturile care nu necesită o pregătire deosebită nu pun probleme. Însă posturile care pretind o înaltă calificare, studii superioare și presupun o activitate complexă, cu accente de management, au nevoie de o mai mare atenție.

Activitățile cele mai des efectuate în cadrul planificării personalului se pot vedea mai jos:

1. Decizii de management strategic
2. Stabilirea cererii viitoare
3. Analiza postului



4. Analiza ofertei de angajați
5. Decizii de organizare a sarcinilor
6. Decizii de acțiune pentru:
  - analiza compoziției forței de muncă;
  - remedierea numărului insuficient de angajați;
  - remedierea surplusului de angajați, etc.

### **Tehnici de planificare a personalului**

**Estimarea produsă de un expert.** Este cea mai simplă tehnică și se bazează pe opinia unui expert. Acesta, pe baza experienței legate de angajările anterioare și pe baza evaluării nevoilor viitoare ale organizației, oferă o soluție. Este destul de informal și subiectiv. Însă procesul poate fi îmbunătățit prin folosirea *metodei Delphi*.

*Metoda Delphi* are drept scop obținerea consensului între mai mulți experți. De fapt, metoda constă în supunerea fiecărui expert la o chestionare intensivă, folosind mai multe chestionare, pentru a afla toate datele necesare. Pe tot parcursul aplicării chestionarelor experții nu trebuie să se întâlnească unii cu alții.

O persoană cu rol de intermediar trimite chestionarele experților și le cere, de exemplu, estimări legate de necesarul de angajări pe anul următor. Același intermediar pregătește un rezumat al răspunsurilor, calculează o medie și ia în considerare și răspunsurile extreme. Experții trebuie apoi să estimeze numărul încă o dată. Se obține astfel un interval de variație și o valoare cu probabilitate maximă.

Folosirea unui singur expert este adesea utilizată de către organizațiile mici, care activează într-un mediu stabil. Pentru organizații mari, cu mulți angajați, este recomandabilă metoda Delphi.

**Tehnica de proiectare a tendinței.** A doua metodă se referă la elaborarea unei prognoze bazate pe relația, observată în trecut, dintre un factor legat de procesul de angajare și acest proces în sine. De exemplu, în cazul ratei șomajului se poate elabora un grafic care să arate relația existentă între fluctuația ratei șomajului și procesul de angajare. Apoi, pe baza observațiilor făcute, se poate ști cum vor evolua nevoile de angajare ale organizației.

Problema, mai ales în domeniul administrației publice, este găsirea celui mai relevant factor. Majoritatea studiilor consideră că acest factor ar trebui să fie de sorginte financiară (legat de bugetul pe care organizația îl are la dispoziție).

**Tehnica de modelare.** Această metodă este una dintre cele mai sofisticate. Dacă tehnica precedentă se baza pe un singur factor și analiza relația sa cu procesul de angajare, tehnica modelării ia în considerare mai mulți factori și analizează relația lor cu respectivul proces.

O altă abordare este de a produce un model matematic al organizației și apoi de a folosi simulări, prin metode ca *modelele Markov* sau formatele analitice. Trebuie amintit că toate acestea costă destul de mult, modelarea fiind cea mai scumpă tehnică de planificare a personalului.

Analiza Markov presupune elaborarea unei matrici care ne va arăta probabilitatea trecerii unui angajat de la o poziție la alta sau de a părăsi organizația.

*Exemplu:* Într-o firmă de contabilitate s-a folosit analiza Markov pentru a calcula intervalul de timp pe care o persoană îl va petrece ocupând o anumită poziție, luându-se în considerare mai multe puncte de intrare (mai multe poziții de pornire) ale persoanei respective. Concluzia: dacă persoana este angajată în organizație pe un post inferior (junior) ea va petrece 2,4 ani pe acel post, apoi va avansa pe un post superior (senior) unde va sta 1,4 ani, apoi 1,3 ani ca manager și 1,3 ani ca partener al firmei. Datele au fost apoi folosite pentru a realiza planuri de recrutare și selecție.

Exemplul este din domeniul privat pentru că, din diferite motive, analiza Markov este foarte puțin aplicată în domeniul administrației publice.

**Tehnica planificării de jos în sus.** Diferența fundamentală față de metodele descrise anterior este faptul că metoda de față presupune și se bazează pe activitatea unităților organizaționale (departamente, echipe de lucru, birouri, etc.). Aceste unități își formulează propriile predicții asupra necesarului de personal care apoi sunt centralizate, obținându-se astfel un plan pentru întreaga organizație. Metodele precedente operau la nivelul întregii organizații.

Această tehnică pune un mare accent pe managerul unității organizaționale. El este cel care face evaluarea situației prezente, ia în considerare posibilele modificări sau pierderi (datorită pensionării sau promovării, de exemplu), estimează creșterea așteptată pentru perioada următoare și, în sfârșit, formulează planul de personal.

Tot acest proces se bazează pe presupunerea că, în anul următor serviciile unității vor avea același nivel de cerere din partea pieței. Evident, această presupunere se poate dovedi falsă și atunci unitatea va avea probleme. De aceea este bine să se folosească, în acest domeniu, tehnica de proiectare a tendinței: se observă tendința pieței pe ultimii 5 ani și, pe această bază, se formulează predicția pentru anul următor.

### **Obținerea informațiilor despre cerințele postului**

Pentru a se obține informații reale despre fiecare slujbă și pentru a se ușura munca de potrivire a serviciului cu angajatul, există mai multe metode pe care aici le vom aminti doar. Analiza postului, descrierea postului și specificațiile postului pot fi toate folosite în acest scop.

Pe scurt, *analiza postului* descrie durata de timp pe care o necesită anumite sarcini, tipul de sarcini grupat ca un singur post, structurarea sa pentru a se îmbunătăți performanța angajatului și tipul de persoană cel mai potrivit (ca trăsături și experiență) pentru postul respectiv.

În urma efectuării analizei, se obține, printre altele, *descrierea postului* care este, în fapt, descrierea a ceea ce cuprinde postul și cerințele sale majore.

Din descrierea postului se pot obține *specificațiile postului*, acestea fiind acele trăsături și experiența care sunt necesare efectuării sarcinilor cuprinse în descrierea postului respectiv.

### **Analiza angajaților actuali**

Următorul pas în procesul de planificare este determinarea capacității organizației de a folosi angajații actuali în cazul unor potențiale posturi libere.

După stabilirea necesarului de angajări a unei organizații, se determină potențialului celor care sunt deja angajați. Pe baza deciziilor de management strategic, se poate face o comparație între necesarul de personal în scopul atingerii obiectivelor organizației și angajații actuali pentru a se determina dacă este nevoie să se efectueze angajări, concedieri, promovări sau cursuri de instruire. Procedeele computerizate sunt cele mai des folosite în acest scop.

Prin acest proces, organizația poate determina rapid abilitățile specifice ale angajaților. De asemenea, analiza angajaților actuali se poate folosi în planificare cursurilor de instruire, transferurilor, promovărilor și a altor activități de personal.

Facilitatea procesului este dată și de mărimea organizației. Cu cât organizația este mai mare, cu atât dificultatea de a face planuri bazate pe actualul potențial al angajaților este mai mare.

### **Luarea deciziilor în planificarea personalului**

După ce se efectuează una sau mai multe din analizele menționate mai sus, precum și analiza personalului existent, există mai multe decizii manageriale care trebuie luate.

Una din posibilități este ca planificarea anterioară să fi fost un succes complet: anume, *cererea și oferta sunt potrivite exact*. Acesta este cazul în care planificarea personalului își atinge scopul deplin- organizația și-a atins obiectivele. Cu toate acestea, o potrivire exactă este rară, mai dese fiind cazurile în care oferta de personal totală este corectă, dar există variații importante în cadrul sub-grupurilor.

Atunci când *oferta de angajați este mai mică decât cererea*, există mai multe posibilități care pot fi speculate de organizație. Dacă diferența este relativ mică și se pot face compromisuri (de exemplu, angajații sunt dispuși să lucreze ore suplimentare), situația se rezolvă folosind angajații actuali. În cazul particular în care oferta mai mică privește angajații specializați, una dintre posibilitățile de rezolvare a problemei ar fi instruirea și promovarea angajaților existenți. Folosirea altor organizații similare ca parteneriat sau angajați, precum și angajări limitate a unor persoane specializate sunt alternative care pot fi folosite.

În cazul în care *oferta este mai mare decât cererea*, soluțiile alternative ar putea cuprinde pensionări la vârste mai mici, concedieri sau terminări de contract. Scăderea în funcție este o altă posibilitate. După cum se poate vedea, deciziile luate în caz de surplus al ofertei sunt cele mai dificile pentru un manager, deoarece resursele umane care ajung să fie considerate „surplus” nu sunt aproape niciodată direct responsabile de condițiile care au condus la situația de

surplus de ofertă. De aceea, organizațiile evită metode de tipul concedierilor și a pensionărilor rapide- preferând, de exemplu, ca în caz de criză, să nu înlocuiască pozițiile celor care și-au dat demisia sau au ieșit la pensie. Delegarea de sarcini este o altă opțiune atunci când angajații respectivi sunt importanți pentru organizație.

În concluzie, planificarea personalului este punctul de început al managementului resurselor umane. Pe baza planurilor formulate pentru viitor (cel mai frecvent pe o perioadă de un an) se desfășoară întreaga activitate de management a resursei umane.

## Unitatea 2. FIȘA ȘI ANALIZA POSTULUI

**Obiective:** Principalul obiectiv este sublinierea importanței fișei postului în contextul activităților de management ale resursei umane. Fișa și analiza postului vor fi prezentate din punct de vedere teoretic și practic: instrumente folosite pentru realizarea fișei postului și modalitățile în care pot fi utilizate.

**Noțiuni cheie:** fișa postului, analiza postului, instrumente și metode

### Chestionar de evaluare:

1. De ce este necesară analiza postului?
2. Descrieți modul în care informațiile oferite de analiza postului pot ajuta procesul de evaluare a performanțelor. Oferiți un exemplu.
3. Care dintre metodele de colectare a informațiilor descrise în acest capitol considerați că este mai potrivită pentru administrația publică din România? De ce?
4. Alcătuiți un chestionar pentru colectarea datelor pe care dvs le considerați importante pentru un post din organizația în care sunteți angajat.
5. Am văzut care sunt procentajele pentru un post de asistență socială (vezi metoda funcțională); care ar fi procentajele pentru postul pe care îl ocupați dvs? Argumentați.
6. De ce credeți că se confundă analiza postului cu fișa postului?
7. Folosind informațiile din acest capitol, analizați fișa postului dvs.

Există multe moduri de abordare ale acestei teme. Lipsa de consens nu spune nimic despre importanța acestui subiect pentru managementul resurselor umane. De fapt, mulți autori consideră fișa și analiza postului drept tematica centrală a managementului resurselor umane datorită tipului de informații oferite.

**Analiza postului se referă la un proces sistematic de descriere a caracteristicilor importante ale unui post, informații prin care respectiva poziție poate fi deosebită de alte posturi.**

McCormick (Ivanchevich, Glueck, 1983) amintește câteva tipuri de informație care pot fi obținute prin acest proces:

1. Activități ale procesului de muncă. Aceste activități sunt împărțite în două categorii:
  - a. activități legate de post (ce proceduri și procese sunt folosite, care este obiectul și subiectul activității pentru postul respectiv);
  - b. activități legate de angajat, de persoana care ocupă postul (modele de comportament uman și cerințele personale ale individului care ocupă postul respectiv).
2. Instrumente și echipament folosit în cadrul muncii;
3. Elemente relaționate postului, atât tangibile cât și intangibile (materiale procesate, produse sau servicii oferite);
4. Performanța la locul de muncă (diferite standarde de performanță, semnificația erorilor și intervalul de timp necesar pentru a îndeplini sarcinile aferente postului);
5. Contextul postului (condițiile fizice, programul de muncă, mediul social și organizațional);
6. Cerințele de personal (cunoștințele și abilitățile cerute de post, nivelul de educație, pregătire și experiență necesar,

aptitudini, caracteristici fizice și de personalitate).

După cum am văzut, analiza postului oferă o mulțime de informații. Problema constă în alegerea acelor informații care sunt semnificative, în modul în care le putem aduna și, în sfârșit, în organizarea lor de o manieră semnificativă. Mai mult decât atât, analiza postului este un proces care trebuie să se bazeze pe o planificare serioasă, din cel puțin două motive: a. cantitatea de date care trebuie acumulată este foarte mare iar datele sunt extrem de diverse; b. pe baza informațiilor dobândite prin analiza postului se construiește fișa postului care este un document extrem de important pentru funcționarea organizației – deci trebuie acordată o atenție deosebită veridicității datelor culese ca și potențialului acestora de a provoca neînțelegeri dacă nu sunt corecte.

După cum probabil a reieșit până acum, procesul de analiză a postului include și este mai larg decât operațiunea de elaborare a fișei postului. Aceasta nu este decât una dintre rezultatele acestui proces; informațiile oferite de analiza postului ajută în procesul de recrutare și selectare a personalului, la evaluarea performanțelor, la stabilirea salariului pentru postul respectiv, la rețehnologizare etc.

În continuare, vom prezenta câteva dintre elementele asociate, legate de analiza postului. Relația lor cu procesul de analiză a postului este una de dependență: toate depind de informațiile obținute prin respectivul proces.

**Fișa postului.** După cum am mai spus, realizarea fișei postului nu echivalează cu analiza postului. **O fișă a postului cuprinde un sumar al sarcinilor și cerințelor care sunt esențiale pentru poziția respectivă.** Analiza postului este procesul prin care aceste sarcini și cerințe sunt identificate. Deci, fișa postului ar trebui să fie un scurt sumar al rezultatelor, mai largi, obținute printr-o analiză a postului. Adesea, cei din departamentul de personal presupun că, pentru că au o fișă a postului nu mai trebuie să execute procesul de analiză a postului. În general, fișa postului cuprinde (Foster, 1998):

1. Denumirea postului;
2. Un scurt sumar al muncii presupuse de postul respectiv;
3. Atribuțiile postului. O descriere a sarcinilor îndeplinite, a materialului folosit și gradul în care postul presupune o activitate de conducere; de asemenea, o scurtă (dar clară) descriere a abilităților necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor specifice postului
4. Condițiile la locul de muncă și mediul fizic;
5. Mediul social. Informații despre mărimea grupului de muncă și nivelul de relații interpersonale necesar pentru îndeplinirea activităților specifice postului.

Evident, conținutul unei fișe a postului diferă de la o organizație la alta, de la un domeniu de activitate la altul. În anumite domenii, fișa postului este mai formalizată decât în altele, cuprinde mai multe informații și este mai detaliată. Dar, indiferent de conținutul real al diferitelor fișe sau de modul în care aceste informații sunt grupate și prezentate, aproape toate fișele de post respectă și conțin aceste 5 categorii de informații.

Există câteva greșeli în procesul de realizare a fișei postului. Cele mai răspândite sunt următoarele:

- a. Supradimensionarea fișei postului; dacă o fișă a postului cuprinde prea multe informații ea înecăză să mai fie utilă. Spre exemplu, dacă sunt incluse pagini întregi de atribuții și activități ale postului este extrem de dificil pentru ocupantul postului să le îndeplinească.
- b. Subdimensionarea fișei postului. Este o greșală care reprezintă o imagine în oglinda a celei de supradimensionare. O fișă a postului ce cuprinde prea puține informații cu siguranță nu ajută la nimic.
- c. Erori legate de informația conținută în fișa postului. Sursa acestor erori poate fi fie analiza postului (oferă informații eronate) fie activitatea de sinteză/triere a informațiilor care se realizează când se alcătuiește o fișă a postului. Există mai multe tipuri de erori de acest gen însă cele mai răspândite sunt: 1. informațiile sunt învechite; 2. informațiile nu sunt corecte, nu sunt în concordanță cu realitatea postului; 3. informațiile nu sunt clare, sunt prezentate de o manieră ambiguă, incertă (să nu uităm că fișa postului stă la baza evaluării performanțelor – cum se poate evalua corect ceva dacă sistemul de referință folosit nu este clar? Tot în acest

mod se poate deschide ușa abuzurilor).

În continuare vom discuta câteva concepte/noțiuni care sunt legate de fișa postului. Evaluarea postului și clasificarea postului reprezintă două activități distincte, care ajută la circumscrierea postului în contextul organizațional și sunt, la fel ca și fișa postului, bazate pe informațiile obținute prin analiza postului. Eficiența, evaluarea performanțelor, instruirea/pregătirea profesională, selectarea și promovarea personalului cât și măsurile disciplinare reprezintă activități ale MRU bazate pe informațiile conținute de fișa postului. Nu am inclus aici salarizarea/recompensarea angajaților pentru că acest subiect este discutat într-un capitol separat.

**Evaluarea postului.** Acest proces atașează o valoare monetară postului. Înainte de a stabili salariul ce corespunde postului respectiv, este de preferat să avem cât mai multe informații despre el. De aceea, este bine ca evaluarea postului (în sensul acordat aici, de evaluare financiară) să se facă după ce procesul de analiză a postului este încheiat. Astfel, pe baza informațiilor pe care le avem la dispoziție, este mai ușor să comparăm postul nostru cu altele similare, din alte organizații, și să stabilim salariul.

**Clasificarea postului.** Acest proces presupune gruparea posturilor în funcție de sarcini, cunoștințe, abilități și deprinderi. În ecuație mai intră și factori cum ar fi dificultatea, complexitatea și responsabilitățile presupuse de post. Aceste informații ajută la stabilirea similarității dintre posturi. După ce similaritatea este determinată, categoriile (sau nivelurile de clasificare) pot fi stabilite.

**Eficiența.** Analiza postului poate determina dacă munca poate fi făcută și într-un alt mod, mai eficient. De cele mai multe ori este vorba despre re proiectarea spațiului de muncă, despre interfața tehnologie/factor uman. În administrația publică această activitate poate include o mai bună folosire a spațiului în birourile unde se desfășoară activitatea, introducerea computerizării muncii, anumite modificări în circulația și stocarea actelor, etc.

**Evaluarea performanțelor.** Un alt domeniu în care sunt utilizate informațiile obținute prin analiza postului este cel al construirii instrumentelor necesare evaluării performanțelor. Cu cât acestea sunt mai specifice și mai apropiate de ceea ce se petrece efectiv la un loc de muncă, cu atât este mai mare precizia lor. De asemenea, dacă aceste instrumente sunt orientate de realitățile postului, este mai probabil că ele vor fi mai ușor acceptate de către angajați. În sfârșit, calificativele dobândite de angajați depind în bună măsură de fișa postului. De fapt, ce se evaluează este măsura și modul în care ocupantul postului îndeplinește cerințele prevăzute în fișa postului.

**Instruirea.** Analiza postului are o importanță critică în acest domeniu. Înainte ca programele de instruire să fie puse în practică sau chiar programate, trebuie să se identifice nevoia pentru asemenea programe. De asemenea, trebuie identificate zonele, domeniile în care este cel mai urgent nevoie de instruire. Toate acestea implică existența unor informații precum cele oferite de analiza postului.

**Selectarea personalului.** Prin identificarea calităților necesare pentru ocuparea unui post (cunoștințe, aptitudini, deprinderi) se poate începe procesul de îmbunătățire a testelor de selectare a personalului. De multe ori conținutul instrumentelor de selectare nu are foarte mare legătură cu postul în cauză. Se verifică alte elemente: compatibilitatea candidatului cu valorile organizației, motivația sa pentru ocuparea postului, nivelul său *general* de pregătire și cunoștințe etc.; și aceste lucruri sunt importante, dar nu ar trebui să fie secundare, să urmeze după testarea potrivirii candidatului *cu postul pentru care dă concurs*? Dar acest lucru este greu de realizat în absența informațiilor oferite de analiza postului.

### ***Surse și metode pentru culegerea informațiilor specifice analizei postului***

Dorim să facem o precizare. Metodele prezentate în rândurile următoare nu pot fi utilizate eficient decât combinat, două-trei (sau chiar mai multe) împreună. Bineînțeles, totul depinde de cât timp și câți bani sunt disponibili.

**Analiza documentelor.** Este vorba despre studierea arhivelor, a studiilor precedente, a fișelor de post realizate pe baza lor, a evaluărilor din anii precedenți; pe scurt, studierea oricărui document care are vreo legătură cu analiza prezentă. Aceste informații "de arhivă" reprezintă baza, fundația viitoarei analize.

**Observația.** Este vorba despre ceea ce sociologii numesc *observație pasivă*. Pe scurt, acest lucru înseamnă că analistul se deplasează la locul de muncă și observă activitatea persoanei care ocupă postul analizat. Există câteva probleme: 1. Evident, acest procedeu nu merge în cazul posturilor noi, care urmează a fi create; 2. Informațiile pot fi eronate - se observă modul în care actualul ocupant al postului își desfășoară activitatea, fapt subiectiv și personal.

Însă, pe lângă aceste dezavantaje, observația are și multe avantaje. Printre acestea se numără faptul că, prin observație analistul are contact direct cu activitatea presupusă de postul pe care îl analizează, vede "pe viu" cum se desfășoară munca și poate observa detalii care altfel poate că ar fi scăpat analizei. Trebuie precizat că observația funcționează cel mai bine când este însoțită de alte metode, cum ar fi interviul sau chestionarul.

**Interviul.** Reprezintă una dintre metodele cele mai des utilizate. Mai întâi, intervievatorul trebuie să stabilească ce formă de interviu vrea să folosească, interviul structurat sau cel nestructurat. Cel mai bine este să existe câteva întrebări stabilite de la început și apoi să se elaboreze în jurul lor, pe măsură ce discuția evoluează. Este foarte important să se obțină cât mai multe detalii în cursul interviului.

În al doilea rând, analistul poate intervieva indivizi sau grupuri. Cele mai bune informații sunt oferite de interviul individual, dar acesta este costisitor în termeni de timp. Interviuurile de grup nu oferă informații la fel de detaliate ca și cele individuale, dar obiectivitatea este mai mare. De obicei, cele două tipuri de interviuri se folosesc împreună, mai întâi câteva interviuri individuale și apoi un interviu de grup.

**Chestionarul.** Întrebările din chestionar variază de la foarte specific ("Cât de des îndepliniți activitatea X?") până la foarte generale ("Sunteți mulțumit de activitatea dvs.? "). Nu consumă la fel de mult timp ca și interviurile și sunt din ce în ce mai mult folosite. Un alt avantaj este că permit, datorită gradului lor de standardizare, comparații între diferite tipuri de posturi în diferite organizații.

**Mijloace mecanice.** De multe ori este folositor să se înregistreze părți din activitatea specifică unui anumit post.

**Jurnale.** Această tehnică nu este des folosită, dar prezintă câteva aspecte interesante. Pe scurt, este vorba despre jurnalele angajaților care ocupă postul respectiv. Bineînțeles, nu este vorba despre un jurnal intim; ce apare în el sunt activitățile pe care angajații le-au îndeplinit de-a lungul unei perioade de timp care poate varia de la 30 de minute la o lună.

**Sursele** clasice de obținere a informațiilor în cazul unui proces de analiză a postului sunt următoarele:

1. ocupantul postului analizat
2. ocupanții unor posturi identice/similare
3. șeful ierarhic direct
4. șeful ierarhic al biroului/departamentului/diviziei
5. colegii, persoanele cu care intră postul în contact pe orizontală
6. subordonații (evident, doar pentru posturi de conducere)
7. clienții (dacă postul presupune muncă cu publicul)

#### **Metode de desfășurare a analizei postului**

Există o multitudine de metode de analiză. În materialul care urmează, vom prezenta doar câteva dintre ele, alegerea lor fiind făcută pe baza importanței fiecăreia și a răspândirii lor în practica de specialitate.

Când analistul alege o metodă, el se bazează pe un set de factori:

- a. Practicalitatea metodei. Se referă la aplicabilitatea ei la specificul organizației și al postului;
- b. Cost;
- c. Scop. Alegerea unei metode depinde de ceea ce intenționăm să facem cu informațiile obținute;
- d. Experiența analistului. În funcție de acest factor, metodele alese sunt mai simple sau mai complexe, mai noi sau mai învechite;
- e. Postul ce trebuie analizat. Fiecare post are caracteristicile sale și, adesea, acestea dictează alegerea metodei.

**Metoda pragului.** A apărut în anii 70. Se bazează pe descrierea postului în termeni de *funcții* și *caracteristici*

*personale* care sunt necesare pentru îndeplinirea acestor funcții. O funcție a postului este o parte a întregii activități presupuse de poziția respectivă. Conform lui Felix Lopez (Foster, 1998), funcția este alcătuită din două elemente separate: *sarcina* și *cererea*. Sarcina este o activitate distinctă, parte a procesului de muncă, ce este îndeplinită de angajat; ex.: completarea unui raport. Cererea este o condiție de muncă la care angajatul trebuie să se adapteze; ex.: stres. Metoda pragului definește o *caracteristică* drept un set observabil de trăsături care deosebesc o persoană de alta. După o serie de experimente, s-a ajuns la identificarea a 33 de caracteristici generale care pot fi grupate în 5 categorii: fizice, mentale, învățate, motivaționale și sociale. De exemplu, cele 5 caracteristici asociate categoriei fizice sunt: forță, rezistență, agilitate, capacitatea de a vedea și cea de a auzi. În sfârșit, se stabilește ce caracteristici corespund fiecărei funcții și supervizorii, în colaborare cu angajații, stabilesc ierarhia acestora. Rezultatul final este o listă de caracteristici și nivelul la care acestea sunt cerute de către postul respectiv

**Metoda centrată pe elementele componente ale postului.** Se referă exclusiv la caracteristicile angajatului (numite *elemente* de către Primoff, autorul acestei metode), caracteristici necesare pentru a îndeplini cu succes activitatea presupusă de postul respectiv. Aceste elemente iau forma cunoștințelor, aptitudinilor, deprinderilor și a altor caracteristici. Procesul cere întâlnirea unui grup de experți care stabilesc elementele cerute. Lista poate include chiar și 50 de elemente. Apoi, acestea sunt ierarhizate folosind 4 scale diferite: 1. Importanța elementului în separarea angajaților cu performanțe superioare de cei cu performanțe medii; 2. Măsura în care slabii performeri posedă elementul respectiv; 3. Posibilele probleme ce ar apărea dacă elementul nu este luat în considerare; 4. Practicalitatea cererii ca aplicanții pentru postul respectiv să posede respectivul element. Scorurile obținute pe aceste scale sunt apoi combinate pentru a obține un rang pentru fiecare element. Aceste ranguri ne arată utilitatea fiecărui element pentru diferite activități de management al resurselor umane: angajare, instruire etc.

**Analiza funcțională.** Această metodă presupune alcătuirea de liste de sarcini de către angajat, supraveghetor și analist (Ivanchevich și Glueck, 1983). Listele detaliază activitatea presupusă de post. Fiecare sarcină trebuie să fie astfel formulată încât să răspundă la 5 întrebări de bază: Cine? Ce acțiune îndeplinește? Pentru a realiza ce? Cu ce unelte? După ce instrucțiuni? După ce sarcinile sunt astfel definite, analistul le apreciază complexitatea folosind anumite scale de măsură. Acestea sunt alcătuite din trei domenii :1. *Date*: modul în care angajatul se raportează la idei, informații sau fapte; 2. *Oameni*: modul în care angajatul interacționează cu colegii și clienții; 3. *Lucruri*: cât de mult lucrează cu aparate, instrumente și echipament divers. În continuare vom prezenta diferitele niveluri din interiorul acestor trei categorii:

#### **Date**

1. Prin sinteză
2. Prin coordonare
3. Prin analiză
4. Prin compilare
5. Prin calculare
6. Prin copiere
7. Prin comparație

#### **Oameni**

1. Mentor
2. Negociere
3. Instruire
4. Supervizare
5. Persuasiune
6. Discuții/semnalare
7. Servire
8. Ascultarea de instrucțiuni
9. Ajutare

## Lucruri

1. Muncă de precizie
2. Asamblare
3. Operare/control
4. Conducere
5. Manipulare manuală
6. Întreținere
7. Mănuire

În plus față de precizarea nivelurilor de complexitate pentru sarcini, analistul, împreună cu angajatul, trebuie să determine procentul în care cele trei domenii sunt prezente în activitatea specifică unui post. Totalul celor trei procentaje este 100. De exemplu, munca unui asistent social este 35% date, 60% oameni și 5% lucruri. Nivelul de complexitate și procentajele oferă o descriere globală a postului.

Există o mulțime de alte metode, pe care nu le vom prezenta aici. Oricum, cele trei metode din materialul de față au doar scop ilustrativ și doresc să subliniez că analiza postului este un proces complex și cuprinzător, al cărui scop este oferirea de informații cât mai complete despre postul în cauză, informații care apoi sunt folosite de alte elemente și procese ale managementului resurselor umane, fișa postului fiind doar unul dintre acestea.

**Sumar:** Modulul prezintă activitatea de planificare a personalului și importanța sa pentru MRU. De asemenea, unitatea 2 prezintă fișa postului și rolul și utilizările acesteia în contextul activităților MRU.

## Bibliografie obligatorie

1. Cole, G. A. *Managementul personalului*. – București: Editura CODECS, 2000
2. Cole, Gerald A. *Personnel Management Theory and Practice*.- London: DP Publications, 1993
3. Constantin, Ticu; Stoica-Constantin, Ana. *Managementul resurselor umane*. – Iași: Institutul European, 2002
4. \* \* \*. *Handbook of Human Resource Management in Government*/ Stephen E. Condrey, (ed.).- San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998
5. Ivancevich, John M.; Glueck, William F. *Foundations of Personnel*.– Plano: Business Publications Inc., 1983

## Bibliografie recomandată

1. *Gestion des Ressources humaines*/Lakhdar Sekiou, Louise Blondin, Bruno Fabi, Charles-Henri Besseyre des Horts, Françoise Chevalier. – Ahuntsic; Paris; Bruxelles: Les Éditions 4L; De Boeck, 1998
2. Klingner, Donald E; Nalbandian, John. *Public Personnel Management. Context and Strategies*.- New Jersey: Prentice Hall, 1993
3. Moore, Perry. *Public Personnel Management. A Contingency Approach*.- [s.l.]: Lexington Books, 1987
4. Pynes, Joan E. *Human Resources Management for Public and Non-Profit Organizations*.- San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997



### MODULUL III. PROCESUL DE ACHIZIȚIE ȘI RELAȚIILE DE MUNCĂ ÎN CADRUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

**Scop:** Principalele obiective ale acestui modul sunt oferirea de cunoștințe teoretice și de abilități practice în legătură cu recrutarea și selectarea personalului și relațiile de muncă. Aceste activități reprezintă o bună parte din procesul de management al resurselor umane și, ca și planificarea personalului și fișa postului, influențează toate celelalte activități din cadrul acestui domeniu.

**Obiective specifice:** - definirea termenilor de recrutare, selectare și comunicare

- precizarea metodelor de recrutare a personalului
- precizarea tehnicilor de selectare a personalului
- identificarea principalelor tipuri, forme și rețele de comunicare intraorganizațională

**Deprinderi/competențe:** Studenții trebuie să își însușească bagajul teoretic necesar pentru stăpânirea proceselor și activităților descrise în cadrul acestui modul cât și abilitățile practice necesare aplicării acestor cunoștințe. Din nou, setul de întrebări corespunzător fiecărei unități este deosebit de important pentru atingerea acestor obiective.

**Cunoștințe care ar trebui reactualizate:** definiția MRU, eficiență și eficacitate, planificare strategică, stiluri de conducere și management, cultură organizațională.

**Schema logică a modului:**

Relația cu RU = Inițierea Relației (Recrutare & Selectare) + Dezvoltarea Relației (Comunicare intraorganizațională)

#### Unitatea 1. RECRUTAREA ȘI SELECTAREA PERSONALULUI

**Obiective:** Scopul principal al acestei unități este definirea corectă și exactă a conceptelor de recrutare și selectare precum și a instrumentelor și metodelor folosite pentru aplicarea lor în practica managementului resurselor umane. Se insistă asupra legăturii ce există între aceste două procese și celelalte activități ale acestui domeniu și se urmărește dobândirea abilităților practice necesare pentru aplicarea cunoștințelor în practică.

**Noțiuni cheie:** Recrutare, selectare, recrutare internă și externă, surse de recrutare, metode de selecție, instrumente de selecție

**Chestionar de evaluare:**

1. De ce este procesul de recrutare mai dificil pentru organizațiile de administrație publică decât pentru organizațiile profit?
2. Ce greșeli credeți că are în comun sistemul românesc de recrutare?
3. Proiectați un sistem de recrutare pentru organizația în care lucrați, sistem care să atragă un număr maxim de candidați.
4. Descrieți sistemul de selectare practicat în organizația dvs.
5. Ce erori (dacă există) credeți că are acest sistem?
6. Cum ar putea fi îmbunătățit?

## 7. Proiectați un interviu în condiții de stres.

Recrutarea și selectarea au o mare pondere în activitățile managementului resurselor umane. Deoarece de rezultatul lor depinde, în bună măsură, calitatea personalului unei organizații, cunoașterea și aplicarea lor corectă este esențială pentru buna funcționare (funcționare eficientă) a organizației respective.

**Recrutarea se referă la acel set de activități pe care organizația le folosește pentru a atrage candidați pentru posturile scoase la concurs, candidați care au aptitudinile și deprinderile necesare pentru a contribui la îndeplinirea obiectivelor organizaționale.**

**Selecția reprezintă procesul prin care organizația alege, dintr-un grup de candidați, persoana sau persoanele cele mai potrivite postului scos la concurs, conform criteriilor stabilite și luând în considerare condițiile de mediu.**

Există câteva elemente care afectează succesul proceselor de recrutare și selecție:

- existența unei forțe de muncă competente sau educabile;
- o rețea eficientă de informare care „atinge” populația posibililor candidați;
- un mediu organizațional atractiv;
- o imagine clară a priorităților organizației;
- mijloace / instrumente care să fie capabile să selecteze cei mai buni candidați.

Evident, lista ar putea continua. Este necesară o precizare: în domeniul selecției și recrutării diferența dintre organizațiile profit și cele publice este deosebit de mare. Organizațiile de administrație publică nu sunt în topul celor mai atractive locuri de muncă, nici la noi în țară și nici în Occident. Salariul nu este impresionant, birocrația atotprezentă face ca mediul organizațional să nu fie atractiv pentru multe persoane etc. Singura șansă este reformarea sa; la această concluzie americanii au ajuns prin 1960 iar francezii prin 1975. De atunci încoace, toate sistemele de administrație publică occidentale au traversat o perioadă de reformă. Această reformă atinge și procesele de selectare și recrutare a personalului. E firesc: degeaba reformezi dacă nu știi cum să atragi oamenii necesari pentru a susține reforma. De asemenea, dacă ai angajați calificați organizația este mai eficientă, ceea ce îmbunătățește imaginea ei în ochii publicului, ceea ce înseamnă că posturile oferite de către ea vor fi mai atractive în ochii viitorilor candidați, ceea ce înseamnă un nivel calitativ sporit al viitorilor angajați.

### **PROCESUL DE RECRUTARE**

Sarcina principală a procesului de recrutare este asigurarea unui număr suficient de candidați care să garanteze faptul că se vor găsi oameni care posedă calitățile dorite de către organizație. În pofida acestui fapt, organizațiile de administrație publică nu acordă o atenție deosebită acestui proces. Tendința (cf. Igraham, 1990) este de a angaja primii candidați care îndeplinesc cerințele minime ale postului. Mai mult decât atât, bugetele pentru recrutare sunt foarte mici (în cazul fericit în care există ...).

Pe lângă aceste probleme, mai există și ceea ce am putea denumi „lipsa de atractivitate” a administrației publice ca posibil loc de muncă, aspect discutat anterior.

### **Considerații preliminare**

Totuși, există câteva lucruri care pot fi făcute. În primul rând, un bun proces de recrutare nu se poate face sub presiunea timpului; deci o bună planificare a resurselor umane este indispensabilă: nu trebuie să ajungem în situația în care să apară, peste noapte, posturi libere care trebuie ocupate urgent pentru că altfel organizația ar avea de suferit.

Următorul element pregătitor este încercarea de a folosi eliberarea unui post pentru avantajul organizației. După cum am văzut în capitolul despre fișa și analiza postului, definirea activității presupuse de un post este un element important. Dacă un post rămâne liber, este bine să se reevalueze fișa postului și să se execute o analiză a postului pentru

a vedea dacă nu se poate îmbunătăți ceva în acest domeniu. Cu cât descrierea unui post este mai atractivă cu atât șansele de a angaja un individ cu înaltă calificare sunt mai mari.

În sfârșit, trebuie amintit faptul că nu există o formă optimă de recrutare. Totul depinde de variabile contextuale: de tipul postului pentru care se face recrutarea (este post de conducere sau de execuție, necesită studii superioare sau nu, este nevoie de o pregătire specială pentru a îndeplini activitățile specifice poziției respective), de politica de personal a organizației (dacă pentru posturile mai înalte sunt preferați angajații ai organizației sau nu, dacă organizația urmărește sporirea moralului angajaților, etc.), de tipul de organizație și de etapa de dezvoltare în care se găsește aceasta (dacă organizația este cunoscută, are un „nume” și o imagine bine stabilită sau este o instituție, dacă organizația se află la început sau este în faza de maturitate sau de declin, dacă organizația se extinde sau se restrânge, etc.), de tipul de management folosit de către conducerea organizației, de contextul legislativ, etc. În funcție de toate aceste variabile (să nu uităm variabila de bază: fondurile disponibile pentru procesul de recrutare...) se alege recrutarea internă sau externă, intensivă sau continuă și se stabilesc și sursele de recrutare precum și metodele folosite pentru a le exploata.

În continuare, vom prezenta principalele trei concepte ale oricărui proces de recrutare, noțiuni care definesc și structurează orice tip de efort destinat stragerii unor candidați corespunzători postului scos la concurs.

**1. Forța de muncă.** Acest concept se referă la totalitatea indivizilor care sunt disponibili pentru selecție dacă ar fi folosite toate strategiile de recrutare. Este un concept-cadru care ne crează o imagine despre populația candidaților la modul ideal.

**2. Populația candidaților.** Termenul se referă la un segment al forței de muncă ce este atins efectiv prin folosirea unei anumite abordări/strategii de recrutare.

Există mai multe elemente care afectează structura și mărimea populației candidaților:

- a) Metodele de recrutare (mediul în care se face publicitatea, folosirea anumitor agenții de publicitate)
- b) Mesajul de recrutare (ce se spune despre postul scos la concurs, despre salariu, sarcini, șanse și modul în care este prezentată această informație)
- c) Calificările cerute candidatului (nivelul de educație, experiența, etc.)
- d) Procedurile administrative (perioada din an în care are loc recrutarea, folosirea dosarelor de la recrutările anterioare, etc.)

**3. Sub-populația candidaților aleși pentru selecție.** Acest concept se referă la grupul alcătuit din persoanele care răspund *de facto* la eforturile de recrutare ale organizației noastre.

Un exemplu cred că ar fi binevenit. În cazul unui examen de admitere pentru o universitate forța de muncă reprezintă totalitatea indivizilor care se pot înscrie la concurs, anume toți cei care au bacalaureatul. Populația candidaților este reprezentată de cei care au fost atinși de mesajul nostru de recrutare, care au auzit de concurs și de universitatea care îl organizează și care știu detaliile referitoare la acest proces (conținutul mesajului, când are loc, unde, ce se cere, etc.). În sfârșit, sub-populația candidaților este alcătuită din persoanele care s-au înscris la concursul de admitere.

În cazul în care vrem să obținem rezultate maxime de pe urma procesului de recrutare trebuie să luăm în considerare toate aceste trei concepte pentru a avea o sub-populație a candidaților cât mai potrivită postului în discuție.

### **Recrutare intensivă sau extensivă?**

Această distincție se referă la perioada, la intervalul de timp pe care se întind eforturile de recrutare. Se poate folosi un efort concentrat de atragere a candidaților, care acoperă o perioadă relativ mică de timp (2 luni, câteva săptămâni) și atunci vorbim despre recrutarea intensivă.

Acest model se poate folosi în cazul în care organizația este bine cunoscută pe piață/societate, când avem o imagine atractivă și stabilă. Este vorba de organizațiile cu tradiție, care au o istorie cunoscută și, ca atare, prezintă

stabilitate. De exemplu, o universitate de prestigiu. De asemenea, recrutarea intensivă se poate folosi în cazurile în care pentru evenimente care sunt stabilite în timp, fac parte din istoria organizației respective și au loc, întotdeauna, în aceeași perioadă. De exemplu, examenele de admitere la universitate.

Recrutarea continuă se referă la prezența permanentă a efortului de atragere a candidaților. Nu mai vorbim despre o perioadă scurtă și aglomerată ci despre un proces care are loc în timp și este planificat din timp. Un posibil exemplu ar fi reprezentat de menținerea din partea organizației a unui contact stabil, constant cu sursele sale de recrutare (școli, universități, agenții de muncă, etc.). Un alt exemplu ar putea fi reprezentat de elaborarea unei pagini web, cu informații despre organizație și despre viitoarele angajări, informații care ar reprezenta un contact permanent cu bazele de recrutare. Bineînțeles, informațiile din respectiva pagină trebuie să fie corecte, la zi și utile.

Ambele forme de recrutare au avantaje și dezavantaje. Recrutarea intensivă poate fi mai ieftină, presupune costuri (umane, de timp și financiare) mai mici dar și rezultatele pot fi mai slabe. Recrutarea continuă asigură calitate (dacă este bine executată) și respectă cerințele planificării personalului dar presupune costuri mai mari.

### Din interiorul sau exteriorul organizației?

O altă problemă critică este cea a domeniului din care provin candidații. Cu alte cuvinte, ce trebuie să facă organizația: să prefere candidații interni, să caute - intenționat - pe cineva din exteriorul organizației sau să acorde o șansă egală candidaților de oriunde? Bineînțeles, acest aspect depinde de post și este structurat de contextul legal.

Nu există un răspuns optim și general la această problemă. Fiecare variantă de răspuns are plusurile și minusurile ei. Însă această dilemă este temperată de cerința, prezentă în multe sisteme de merit, de a acorda aceeași șansă tuturor candidaților (cum este situația în România). În fapt însă, problema rămâne: dacă nu faci eforturi de a atrage candidați din exterior practic transformi sistemul deschis într-unul ce favorizează candidații din interior. Acest lucru este vizibil mai ales la posturile „avansate” (deci care nu se află în partea inferioară a ierarhiei organizaționale). Mai mult, de multe ori selecția este făcută înainte chiar de anunțarea publică a postului, spre iritarea candidaților din exterior (Hays, 1999).

Există o serie de avantaje și dezavantaje legate de ambele forme de recrutare, după cum ne putem aștepta. Acestea sunt prezentate în cele ce urmează:

Recrutare internă	
Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea moralului angajaților</li> <li>• Evaluarea mai bună a abilităților</li> <li>• Motivarea performanței</li> <li>• Se creează lanțuri de promovări</li> <li>• Angajarea din exterior se face numai la nivelul de jos- „de intrare”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproducția organizației</li> <li>• Scade moralul celor nepromovați</li> <li>• Generează o luptă politică internă pentru promovare</li> <li>• Necesită un program de dezvoltare managerială foarte bine pus la punct</li> </ul>
Recrutare externă	
Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizația primește noi perspective</li> <li>• Opțiune mai ieftină decât pregătirea unui profesionist</li> <li>• Nu este încurajată crearea de grupuri politice în interiorul organizației</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilitatea ca selecția să nu fie potrivită</li> <li>• Scade moralul candidaților interni</li> <li>• Necesitatea unei perioade de „ajustare/orientare” pentru noul angajat</li> </ul>

Dilema poate fi rezolvată tot prin planificarea resursei umane: dacă este identificată nevoia de personal nou (în cazul în care resursa umană a organizației este îmbătrânită sau sub-calificată) atunci se recurge la recrutarea din exterior. Dacă se consideră că postul respectiv presupune, în mare parte, cunoașterea intimă a organizației, atunci se recrutaază din interior. Din nou, totul este o problemă de planificare.

### **Publicitatea realizată posturilor vacante**

În funcție de modul în care problemele preliminare sunt rezolvate, următorul pas este de a face public concursul pentru ocuparea unui post vacant. Acest lucru presupune o campanie publicitară a cărei piesă de rezistență este descrierea postului.

Anunțurile privitoare la acest aspect includ, de obicei, o descriere a principalelor obligații și responsabilități, o listă a cerințelor pe care candidatul trebuie să le satisfacă pentru a ocupa postul și alte informații rele-vante, cum ar fi o descriere generală a organizației.

După cum am afirmat și mai sus, acest moment este ideal pentru re-definirea postului, în funcție de nevoile organizației și de experiența avută cu precedentul ocupant.

Ceea ce am prezentat nu este posibil de realizat în prezent datorită costului ridicat al publicității. În general, se recurge la o publicitate „telegrafică”; pentru informații suplimentare, candidații se pot adresa organizației.

### **Atragerea candidaților**

În cea mai mare parte, eforturile din acest domeniu încearcă să imite ceea ce se face de multă vreme în sectorul privat. Astfel, se poate vorbi de apariția unor planuri de marketing prin care departamentul de management al resurselor umane modelează diferite campanii de recrutare pentru a atinge populații de candidați specifice.

Se folosesc diferite mijloace și instrumente. De la distribuirea de broșuri ce cuprind o descriere a organizației și a posturilor scoase la concurs și până la spoturi publicitare TV, toate mijloacele unei campanii publicitare sunt /pot fi folosite. De exemplu, dacă se urmărește atragerea unor candidați cu studii superioare, instituțiile de învățământ vizate vor fi contactate direct, studenții absolvenți sau din ultimul an vor fi informați despre posibilitatea unui concurs în organizația respectivă etc.

Trebuie amintită aici o modalitate de afișare care, în ultimii ani, câștigă din ce în ce mai mult teren. Multe organizații de administrație publică dispun de rețele de calculatoare. De asemenea, populația are acces, din ce în ce mai mare, la Internet. Soluția se impune de la sine: afișare pe Internet.

În cazul în care se recurge la mass media este foarte important **cum** se elaborează anunțul/mesajul de recrutare. Există câteva întrebări cheie la care trebuie să răspundem pentru a avea un mesaj bine întocmit și eficient: 1. Ce vrem să obținem? 2. Care sunt oamenii la care vrem să ajungem? 3. Ce trebuie să transmită mesajul nostru pentru a ne aduce cea mai bună sub-populație a candidaților? 4. Cum trebuie să prezentăm mesajul? 5. În ce mediu trebuie să circule mesajul nostru pentru o eficiență maximă?

Din păcate, administrația publică își asumă un rol pasiv în ceea ce privește recrutarea candidaților, ceea ce duce, de multe ori, la angajarea unui personal nu tocmai potrivit.

### ***Surse și metode de recrutare***

În funcție de tipul de recrutare folosit există diferite surse de candidați care pot fi contactate și se pot folosi diferite metode. În cele ce urmează, am ales să urmărim această problemă din perspectiva dihotomiei recrutare internă-recrutare externă.

Pentru recrutarea internă se pot folosi mai multe procedee (sursa este aceeași: personalul organizației):

a. Afișarea posturilor vacante în interiorul organizației, la un afișier, sau folosirea newsletter, mesaje pe e-mail, etc.

b. Baza de date internă ce cuprinde informații despre abilitățile și deprinderile fiecărui angajat, de la datele personale până la rezultatele sale la diferitele evaluări la care a fost supus.

c. Recrutarea prin angajați. Fiecare membru al organizației face parte dintr-un anumit mediu social și poate atrage persoanele din respectiva zonă a societății. Bineînțeles, triscul principal al acestei metode este subiectivitatea.

d. Transferul și promovarea reprezintă metode evidente ce pot fi folosite în cadrul recrutării din interiorul unei organizații

e. Recrutarea foștilor angajați și candidați poate fi folosită mai ales în cazul în care a apărut o urgență, avem un post liber neplanificat.

Sursele cele mai folosite în cazul recrutării externe sunt:

a. Școlile. Se recomandă folosirea recrutării continue în acest caz, urmărindu-se rezultate pe termen lung.

b. Universitățile. Observația de mai sus rămâne valabilă și mai apar și alte câteva probleme: pentru postul X care este scos la concurs avem într-adevăr nevoie de un absolvent cu studii superioare? Ce alegem, un student cu notă mare sau pe cineva care, academic vorbind, este în urma sa dar are exact calitățile dorite de către noi și necesare acestui post?

c. Sindicatele pot reprezenta surse de recrutare pentru anumite tipuri de posturi.

d. Asociații profesionale

e. Organizațiile concurente organizației noastre

f. Agențiile de muncă.

Tehnica cea mai folosită în cadrul recrutării externe este recursul la mass-media, anunțuri în ziare, la radio sau TV, etc. Bineînțeles, se pot folosi și mijloacele electronice însă doar ca și o modalitate complementară de recrutare, mai ales în țări cum este și a noastră în care accesul la internet nu este generalizat.

În continuare, vom încerca să sintetizăm modul în care variabilele organizaționale de care am amintit mai sus se corelează cu diferitele tehnici de recrutare și afectează instituția/organizația ca întreg. Precizăm că tabelul de mai jos se referă la procesul de recrutare externă.

<i>Tipul de organizație</i>	<i>Condițiile de angajare afectează recrutarea</i>		<i>Importanța imaginii</i>		<i>Metode de recrutare</i>					
	Mult	Puțin	Crucială	Nu foarte importantă	Agențiile de forțe de muncă	Anunțuri în ziare	Anunțuri radio	Anagajții actuali	Evenimente speciale	Recrutări în universități
1.Mărime mare, complexitate mică, stabilitate mare	X			X	X	X	X			X
2.Mărime medie, complexitate mică, stabilitate mare		X		X	X	X		X		X
3.Mărime mică, complexitate moderată, stabilitate moderată	X		X		X	X	X	X	X	
4.Mărime medie, complexitate moderată, stabilitate moderată		X	X		X	X	X	X	X	X
5.Mărime mare, complexitate mare, stabilitate mică		X		X	X	X				X
6.Mărime medie, complexitate mare, stabilitate mică		X	X		X	X	X	X	X	X
7. Mărime mică, complexitate mare, stabilitate mică	X		X		X	X	X	X	X	

**Recomandări pentru practicile de recrutare pentru organizații** (cf. Ivanichevich, John M, Glueck, William F., Foundations of Personnel/ Human Resource Management, Business Publications Inc, 1983, p. 179).

## PROCESUL DE SELECȚIE

Cea dintâi observație vis-a-vis de selecția personalului este că nu vorbim despre un proces simplu, uni-dimensional ci de un **sistem de selecție**, multistratificat, alcătuit din mai multe tipuri de teste și examene, aidoma unui set de filtre, din ce în ce mai fine.

Există câțiva factori care condiționează proiectarea unui sistem de selectare a personalului (Ursu, Ileana, Stegăroiu, Dan, *Elemente ale unui sistem de selectare și promovare a cadrelor de conducere* în Economia și organizarea întreprinderilor agricole, nr. 7-8, Institutul de Economie Agrară, București, 1980). Aceștia sunt:

1. Poziția ierarhică a posturilor. Aici luăm în considerare sfera de influență, responsabilitățile aferente postului, atribuțiile, etc.
2. Frecvența apariției posturilor vacante sau a posturilor noi.
3. „Vizibilitatea postului” (caracterul situațiilor cu care sunt confrunțați ocupanții postului)
4. Numărul candidaților
5. Descrierea și evaluarea posturilor
6. Etapa de dezvoltare organizațională în care se află instituția noastră.

În funcție de acești factori (completați cu alții care sunt considerați relevanți pentru postul respectiv) se elaborează un sistem de selectare a personalului. Literatura de specialitate consideră că principala problemă în cadrul selecției este reprezentată de gradul de obiectivitate al sistemului folosit, de capacitatea sa de a testa cu adevărat și corect calitățile pe care le dorim în viitorul ocupant/ocupantă a postului scos la concurs. Erorile pot merge fie în direcția unei exagerări a nivelului de exigență fie în cea a elaborării unui sistem de selectare prea lejer, prin urmare nediscriminatoriu. Din nou este necesară aceeași observație care a deschis și discuția despre recrutare: nu există un sistem ideal de selectare a personalului. Totul depinde de contextul postului, de elementele amintite mai sus.

Pentru a obține un sistem de selectare eficient acesta trebuie să fie unitar și orientat spre un scop clar definit. Drept urmare, avem nevoie de criterii, principii funcționale care să stea la baza întregului proces de selecție. Tabelul următor prezintă patru criterii, considerate drept fundamentale. Combinațiile lor pot reprezenta baza oricărui sistem de selecție a personalului, din orice domeniu organizațional. Ca și în cazul metodelor de selecție se recomandă o abordare multicriterială.

<b>Criterii</b>	<b>Definiția competențelor presupuse de criteriu</b>	<b>Limite în aplicare</b>
Loialitate	Capacitatea de a arăta atașament față de organizație sau față de o anumită concepție	Poate fi ușor simulată
Rezultate	Îndeplinirea sau depășirea normelor	Măsurarea și evaluarea rezultatelor este uneori dificilă sau chiar imposibilă
Vechime în muncă	Capacitatea de a nu schimba profesia pe o perioadă cât mai lungă	Nu orice trecere a anilor înseamnă experiență câștigată
Pregătirea profesională	Parcursul baremelor de studii specifice postului	Obținerea unei diplome nu este echivalentă cu competența

**Cele patru criterii fundamentale care pot sta la baza unui sistem de selectare și promovare a personalului** (cf. Ursu, Ileana, Stegăroiu, Dan, *Elemente ale unui sistem de selectare și promovare a cadrelor de*



*conducere* în Economia și organizarea întreprinderilor agricole, nr. 7-8, Institutul de Economie Agrară, București, 1980, p. 61).

### **Metode de selecție**

Tendința actuală este de a depăși modalitatea tradițională de testare a candidaților, prin examen scris. În prezent se preferă bateriile de teste, nu se recurge la o singură modalitate de examinare a candidaților. În continuare vom prezenta cele mai răspândite metode de testare.

### **Examen de „dosar”**

Este poate cea mai răspândită formă de examinare în administrația publică. Folosind formularul de concurs sau curri-culum vitae al candidatului, comisia de concurs acordă puncte conform unei set de criterii. De obicei, se iau în considerare mai ales nivelul și tipul educației, precum și experiența. De exemplu, se poate acorda câte un punct pentru fiecare an de experiență generală, 3 puncte pentru fiecare an de experiență în domeniul de activitate presupus de postul scos la concurs, 10 puncte pentru calificările profesionale cerute și așa mai departe. Candidații care au cel mai mare scor (se stabilește, de la început, o limită) vor fi inter-vievați pentru a se lua decizia finală.

Deși ieftin și ușor de aplicat, acest tip de examinare a fost adesea criticat, fiind considerat prea subiectiv și susceptibil de eroare. Chiar dacă avem foarte multe criterii, examinatorul trebuie să ia multe decizii bazate doar pe opiniile sale. De asemenea, metoda tinde să pună un prea mare accent pe factorii cantitativi astfel scăpând din vedere factorii calitativi care pot fi mai importanți pentru performanța la locul de muncă. De fapt, acest tip de examinare pune un accent mult prea mare pe „creditele” pe care candidatul le are și le prezintă, accentul pus pe educație și experiență nefiind o garanție a performanței viitorului angajat.

Există și o variantă a acestui mod de examinare, folosită mai ales în anumite domenii ale sectorului privat și "împrumutată" de unele organizații din administrația publică. În cadrul acestui model, candidaților le sunt puse anumite întrebări care țin de istoria lor personală. De exemplu, li se poate cere să amintească hobby-urile pe care le-au avut când erau copii sau când au deținut prima slujbă. Apoi, conform unor modele teoretice existente, răspunsurile sunt interpretate și se obține un scor. Este evident că metoda este hazardată dar, în pofida criticilor săi, dă rezultate neașteptat de bune. De exemplu, în urma experiențelor de angajare din US Air Force s-a ajuns la concluzia că una dintre întrebările care prezic cel mai bine succesul în activitate al candidatului este: „Ai construit vreodată un model de avion care a reușit să zboare cu adevărat?”.

### **Interviul**

Indiferent de celelalte metode folosite pentru filtrarea candidaților, aproape orice proces de selecție include un interviu. Popularitatea acestui instrument se datorează, probabil, dorinței de a vedea candidații „în acțiune”, de a aprecia dacă reușesc să se descurce în situații noi și stresante și nevoii de a clarifica pe loc eventualele probleme sau neînțelegeri ce pot apărea după selecția inițială (numită și filtrare). Există câteva reguli clare de interviu:

- Mediul în care are loc interviul trebuie să fie liniștit, pentru a crea o atmosferă calmă, relaxată;
- Nu trebuie să existe nici o întrerupere din exterior;
- Echipa de interviu (este bine să fie o echipă și nu o singură persoană) trebuie să fie bine pregătită pentru interviu, să cunoască postul și dosarul candidatului.

Acestea sunt doar regulile de bază. În continuare, trebuie să alegem tipul de interviu pe care îl vom folosi. Există trei tipuri de interviu:

1. *Interviul nestructurat* - Nu există un ghid de interviu, doar domeniul din care interviuatorul formulează

întrebări; cursul și tipul întrebărilor depinde de candidat și nu este același de la un candidat la altul;

2. *Interviul structurat* - Are ghid de interviu și întrebările sunt aceleași pentru toți candidații;

3. *Interviu în condiții de stres* - Interviewatorul creează, deliberat, o situație stresantă și apoi observă cum se comportă candidatul.

În cadrul procesului de selecție, cel mai des este folosit interviul structurat, tocmai datorită faptului că permite comparația între candidați, între-bările și modurile de evaluare a răspunsurilor fiind aceleași. Trebuie să se evite întrebările care nu sunt legate de postul și profesia în discuție și să nu atingă probleme de apartenență etnică, politică, religioasă, sexuală, statut familial etc.

### **Teste de performanță**

Există o serie întreagă de teste de performanță care măsoară posibilă prestație a candidatului pentru postul vacant scos la concurs. Se testează calitățile care, conform analizei postului, au fost găsite ca fiind importante pentru poziția respectivă. Exemplu: pentru un contabil se testează abilitățile matematice, pentru o secretară - dactilografia și steno-grafia, un electrician trebuie să citească o schemă electrică etc.

Există argumente pro și contra testelor de performanță. În cazul unor poziții inferioare în cadrul ierarhiei organizaționale, asemenea teste sunt ușor de conceput și aplicat. Însă situația se schimbă dacă ne referim la posturi ce au o componentă de management sau la posturi ce necesită o pregătire specială sau superioară. Nu există teste de performanță care să măsoare calitățile cerute aici.

### **Centrele de evaluare**

Anumite calități, cum ar fi cele de conducere (*leadership*) sau de a judeca bine în situații confuze, nu sunt ușor de măsurat și evaluat. În orice caz, nu pot fi descrise de un singur instrument, oricât de complex ar fi acesta. Ca urmare, se folosește o baterie de teste, un sistem în care diferite modalități de testare sunt integrate în scopul obținerii unei imagini globale și obiective a aptitudinilor candidatului. După cum am spus și în paragraful anterior, această metodă se folosește doar pentru posturile de conducere sau care cer expertiză specializată.

Centrele de evaluare presupun în același timp un proces și un loc în care aceasta se desfășoară. Procesul este cel de selectare, de aplicare a setului de teste. Locul poate fi sediul centrului sau orice spațiu propice testării, în cazul în care specialiștii care aplică testele se deplasează la locul în care organizația își desfășoară activitatea. Cu alte cuvinte, este vorba de un organism specializat în selectarea personalului care dispune de teste și de specialiști capabili să le aplice. Metodele folosite variază de la simulări la jocuri de rol și includ: prezentări orale și scrise, discuții de grup, situații experimentale etc. Rezultatele candidaților sunt evaluate și notate cu un scor final. Apoi departamentul de resurse umane al organizației, care face angajarea și care a solicitat serviciile centrului de evaluare, adoptă hotărârea finală.

Este evident că această metodă este costisitoare și nu poate fi folosită în cazul în care există un număr mare de posturi scoase la concurs. Însă este foarte precisă și dă rezultate bune.

### **Testarea computerizată adaptativă (TCA)**

Sistemul este folosit în SUA, dar poate fi adaptat și pentru alte țări. În principal, constă dintr-o serie de întrebări. Totul se face pe calculator. Pentru început, candidatul primește întrebări ușoare; apoi, dacă a răspuns bine, se trece la întrebări mai dificile și tot așa. Dacă nu a răspuns, computerul îi oferă întrebări mai ușoare. Nivelul la care nu mai poate răspunde la întrebări și trebuie să se ofere întrebări mai ușoare reprezintă calificativul candidatului.

Avantajele acestui sistem, deși doar o variantă a vechiului examen scris, sunt standardizarea și mai ales flexibilitatea sa, cuplate cu capacitatea de a testa un număr mare de candidați într-un interval mic de timp și cu costuri scăzute.

### **Considerații post-examinare**

Chiar și după ce candidații au fost recrutați și examinați, procesul de selectare continuă. În primul rând, trebuie verificate datele oferite de candidați.

De asemenea, trebuie să se evalueze rezultatele proceselor de recrutare și selecție pentru a observa elementele pozitive și cele negative și pentru a îmbunătăți viitoarele recrutări și selecții de personal.

În sfârșit, decizia finală este adoptată și apoi comunicată candidaților. Este indicat să se informeze și candidații respinși, cât mai repede și mai complet, pentru că acest lucru ajută la imaginea organizației și chiar îi poate determina pe unii dintre cei care nu au reușit atunci să revină în viitor.

În încheierea discuției despre selecția personalului vom încerca să prezentăm un model complet de selecție, cu toate etapele pe care literatura de specialitate le consideră necesare.

**Etapa 1. Primirea candidaților.** Acest pas, deși la prima vedere poate părea trivial, este deosebit de important pentru imaginea organizației.

**Etapa 2. Interviu inițial.** Acesta este scurt și are loc înainte de a completa formularul-cerere de înscriere la concurs. Nu este o etapă obligatorie, scopul său fiind formarea unei imagini inițiale și generale asupra candidatului. Interviu inițial conține întrebări legate de interesul față de activitatea presupusă de post, așteptările salariale, disponibilitatea pentru activități peste program, calități speciale presupuse de post (de exemplu, carnet de conducere)etc.

**Etapa 3. Cererile de angajare.** Servesc pentru mai multe scopuri:

- a. Reprezintă o înregistrare a dorinței candidatului de a obține postul
- b. Oferă persoanelor care vor efectua interviul un profil de bază al candidatului, în mai multe domenii decât interviul inițial
- c. Este începutul dosarului de personal pentru cei care vor deveni angajații organizației
- d. Poate fi folosită pentru cercetarea eficienței procesului de selecție

**Etapa 4. Curriculum vitae.** Acest document detaliază informațiile oferite de cererea de angajare. Deoarece includ informații pe care candidatul vrea să le prezinte se completează bine cu cererea de angajare ce conține informații pe care candidatul trebuie să le prezinte.

**Etapa 5. Testele de selecție.** În general se folosesc teste care vizează abilitățile, aptitudinile sau personalitatea candidaților. Bineînțeles, există și teste speciale, de exemplu cele care apreciază calitățile de leader ale candidaților, dacă este vorba de un post de conducere.

**Etapa 6. Interviu.** Metoda a fost prezentată mai sus. De reținut faptul că este recomandabil ca interviul să fie realizat de o comisie și nu de o singură persoană. De asemenea, acesta trebuie planificat din timp și cu grijă pentru a testa cu adevărat ceea ce angajatorul dorește (la planificare intră inclusiv locul și intervalul de timp).

În concluzie, subliniem faptul că recrutarea și selectarea personalului sunt două procese strâns legate și deosebit de importante pentru orice organizație. În cazul administrației publice, mai ales în cazul în care aceasta trece printr-un proces de reformă (cum este cazul cu sistemul administrației publice din România) importanța lor este sporită.

## Unitatea 2. COMUNICAREA INTRAORGANIZAȚIONALĂ

**Obiective:** Scopul principal al acestei unități este definirea corectă și exactă a conceptului de comunicare intraorganizațională precum și a instrumentelor și metodelor folosite pentru aplicarea sa în practica managementului resurselor umane.

**Noțiuni cheie:** procesul de comunicare, receptor, emițător, zgomot, rețele de comunicare, retenție informațională, bombardament informațional

### Chestionar de evaluare:

1. Identificați 3 obiective mai importante din punctul dumneavoastră de vedere ale comunicării intraorganizaționale și argumentați de ce v-ați oprit asupra acestor opțiuni.
2. Care sunt elementele componente ale unui proces de comunicare?
3. Care este importanța zgomotului pentru procesul de comunicare?
4. De ce trebuie să acordăm atenție și importanță comunicării intrapersonale?
5. Care este tipul cel mai des utilizat de comunicare în cadrul organizației?
6. Care este forma de comunicare ce transmite peste 50% din informație în cadrul unei comunicări orale directe? Își mai păstrează aceeași relevanță și același impact în cazul unei comunicări orale indirecte?
7. Care este relația dintre structurile organizaționale și rețelele de comunicare?
8. Identificați 3 bariere comunicaționale, dintre cele propuse în suportul de curs, pe care le-ați întâlnit mai des sau v-au afectat mai mult la actualul loc de muncă sau, în general, la locurile de muncă deținute până în prezent și încercați să propuneți pentru fiecare în parte câte o soluție de eliminare.
9. Care este importanța comunicării pentru managementul resurselor umane?

Întrucât studii efectuate în Europa dar și în Statele Unite ale Americii arată că aproape 90% din activitățile corespunzătoare sarcinilor de serviciu ale angajaților presupun căutarea și obținerea de informații și că marea majoritate a angajaților cu funcții de conducere își petrec între 80 și 90% din timpul de lucru comunicând cu membrii organizației din care fac parte dar și cu elemente exterioare acestora (furnizori, clientelă, concurență, colaboratori etc.), așa cum ne arată Lakhdar Sekiou și colegii săi în lucrarea "*Gestion des Ressources humaines*" (Ahuntsic; Paris; Bruxelles: Les Éditions 4L; De Boeck, 1998), putem considera ca justificată atenția acordată de managementul resurselor umane comunicării în general și celei intraorganizaționale în special.

Pe lângă argumentul frecvenței foarte mari a utilizării comunicării în activitatea profesională, apare și argumentul furnizat de caracterul natural al comunicării, care stă la baza tendinței firești a oamenilor de a se integra social în mediile pe care le frecventează. O asemenea tendință am putea spune că simplifică mult problema comunicării și sistemelor informaționale din organizații. Și totuși nu este așa, pentru că modul de comunicare în plan social, extraprofesional, nu presupune atâtea rigori și responsabilități precum cel din interiorul unei organizații cu obiective, structuri și reguli de colaborare mult mai bine definite. De aici și problema multor organizații ajunse în situații de criză sau stagnare tocmai din cauza faptului că echipa managerială a considerat că informația circulă destul de bine printre angajați și fără a se pune la punct o strategie coerentă și corespunzătoare caracteristicilor structurale și de profil, bazându-se aproape exclusiv pe această tendință naturală.

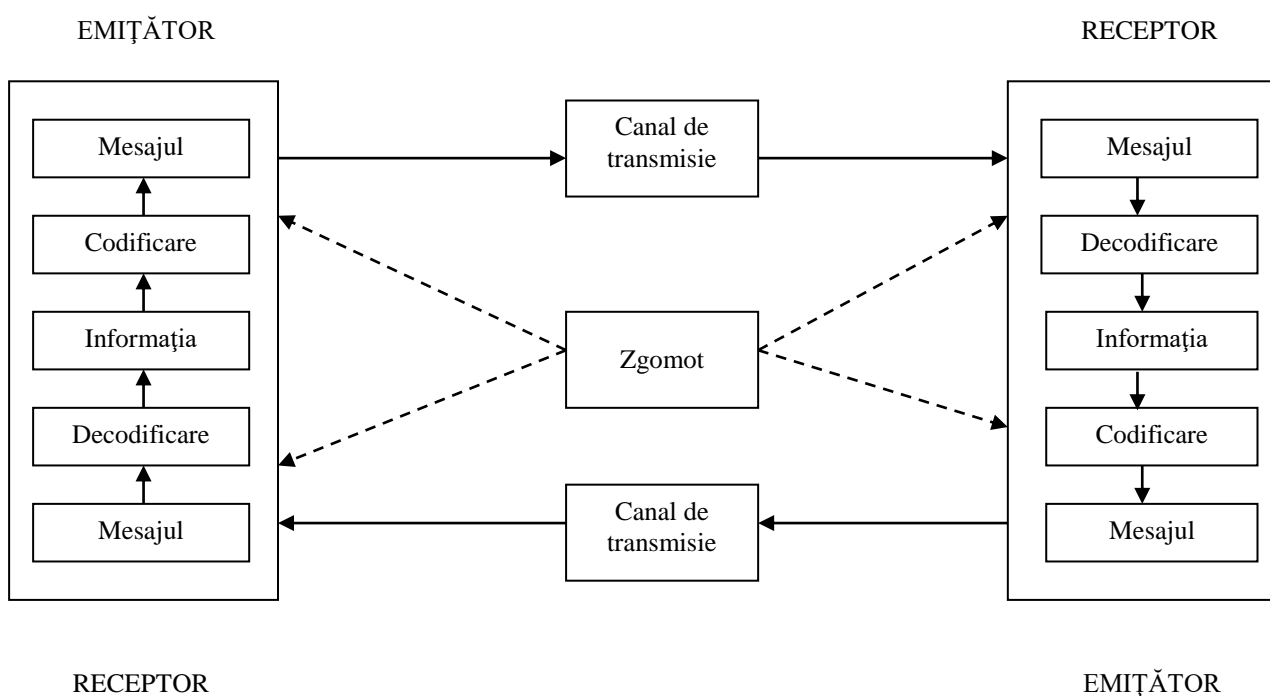
Asemenea organizațiilor, și comunicarea intraorganizațională are un număr de obiective fundamentale care este bine să fie conștientizate și cuprinse în planul de organizare al unui sistem de comunicare. Iată câteva dintre acestea:

1. **Îmbunătățirea productivității și eficienței muncii** – accesul în mod satisfăcător la informație crește motivația angajaților care își îmbunătățesc performanțele, lucru ce se reflectă în rezultatele generale ale organizației
2. **Efectuarea unor schimbări importante** – comunicarea contribuie la îndepărtarea fricii de nou, de neprevăzut, la diminuarea rezistenței la schimbare și la orientarea eforturilor celor implicați în direcția și sensul schimbării inițiate
3. **Prevenirea și evitarea tensiunilor sociale în organizație** – lipsa, insuficiența sau inexactitatea informației produc relații tensionate între angajați; dimpotrivă, o informare suficientă și corectă reduce stresul activității profesionale, întreținând o atmosferă deschisă, relaxată în organizație
4. **Identificarea și clarificarea poziției și rolului fiecărui angajat în organizație** – printr-o comunicare adecvată, angajații pot să cunoască ce se așteaptă de la ei, de exemplu fiind informați corect cu privire la criteriile după care vor fi evaluați și remunerați
5. **Evitarea izolării profesionale** – deteriorarea climatului social poate conduce la izolarea unor angajați în cadrul organizației; o bună comunicare îndepărtează barierele dintre indivizi sau categorii profesionale
6. **Obținerea integrării individului în grup și/sau organizație** – comunicarea contribuie la crearea unei armonii generale prin implicarea angajatului în viața organizațională și intensificarea sentimentului de apartenență la o comunitate socio-profesională și al celui de contribuție la un efort comun
7. **Dezvoltarea deprinderii de a comunica și de a descifra cu rapiditate și ușurință mesajele** – circulația intensă și corectă a informațiilor contribuie la îndeplinirea mai bună a atribuțiilor fiecărui angajat în vederea atingerii obiectivelor generale ale organizației.

Acestea sunt doar câteva dintre obiectivele ce stau la baza unei strategii comunicaționale necesare unei organizații pentru a-și spori randamentul și șansele de dezvoltare.

Pentru a înțelege mecanismul intim, fundamental, al comunicării putem să pornim de la o definiție suficient de clară și de accesibilă cum ar fi următoarea: **comunicarea reprezintă un schimb de informații între două sau mai multe persoane care utilizează un cod format din cuvinte, expresii și gesturi care încearcă să facă mesajul transmis cât mai bine înțeles de către receptor, adică persoana căreia îi este adresat.**

Suștinerea și reprezentarea acestei definiții se face prin utilizarea unei scheme minimale cum este cea pe care v-o propunem mai jos:



Această reprezentare nu foarte complicată ne va ajuta în continuare să înțelegem și să ne apropiem cu mai multă ușurință de câteva probleme importante referitoare la comunicare, clarificând însă în primul rând principalele sale elemente componente: variabilele și procesul.

#### **Variabilele:**

**Emițătorul** este un individ sau un grup de indivizi care au o idee sau dețin o informație pe care doresc să-o transmită mai departe altora. **Receptorul** este individul sau grupul de indivizi cărui i se adresează mesajul transmis de către emițător. De remarcat aici posibilitatea apariției caracterului interschimbabil al emițătorului și receptorului în funcție de natura procesului de comunicare.

**Informația** poate fi de o mare varietate, putându-se referi la o idee, o opinie, o intenție, un sentiment, un stimul etc.

**Codificarea** reprezintă transformarea informației în mesaj prin utilizarea unui limbaj ce poate presupune semne, simboluri, cuvinte, gesturi etc. **Decodificarea** este reversul codificării și este absolut necesară după receptarea mesajului de către cel cărui i-a fost adresat.

**Mesajul** reprezintă însuși obiectul comunicării și conține informația într-o formă codificată.

#### **Procesul:**

**Comunicarea** se realizează prin 2 etape fundamentale: **emisia** mesajului și **receptarea** acestuia. Ele sunt simetrice, prima pornind de la informație iar cea de-a doua încheindu-se cu informația. Un rol important în realizarea acestui proces îl au **canalele de transmisie** utilizate, care reprezintă calea prin care mesajul ajunge de la emițător la receptor. Putem distinge 2 categorii de canale de transmisie: a) **canale naturale directe** (conversațiile între două sau mai multe persoane, semnele pe care și le fac unii altora etc.) și b) **canale artificiale** care necesită mijloace tehnice adecvate situațiilor și contextelor (interfon, telefon, fax, intranet, internet etc.).

**Zgomotul** reprezintă totalitatea factorilor perturbatori ce afectează comunicarea. El poate fi de mai multe feluri: **fizic** (de ex. gălăgia produsă de utilaje sau chiar oameni care se află într-o încăpere și care "parazitează" comunicarea), **informațional** (referitor la practicarea defectuoasă a proceselor de codificare și decodificare a mesajelor) și **social** (de ex. zvonuri sau dezinformări).

Tot referitor la schema de bază a comunicării, trebuie să reținem că acest proces poate fi de 2 tipuri:

1. **Comunicare cu sens unic** – emițătorul transmite un mesaj receptorului, excluzând orice posibilitate de răspuns. Acest tip de comunicare este caracteristic sistemului militar dar se regăsește și în domeniul civil, în practicile unor manageri autoritari. Nu este recomandat spre utilizare decât în situațiile de criză cum sunt cele de tipul conflictelor armate (specifice domeniului militar) sau în cazul incidentelor neprevăzute care trebuie rezolvate în regim de urgență și care presupun aplicarea unor soluții radicale (de ex. calamități naturale, incendii etc.). În condiții normale de desfășurare a activităților profesionale acest tip de comunicare conduce însă la deteriorarea climatului organizațional, la demotivare, creșterea stresului și apariția conflictelor.

2. **Comunicare cu dublu sens** – reprezintă forma cea mai des întâlnită și agreată. Ea presupune un răspuns din partea celui care a primit mesajul. Acest răspuns poate fi și el de 2 tipuri: a) confirmare a receptării mesajului (cea mai simplă formă de răspuns) și b) angajare într-un proces de comunicare complexă (poate include confirmarea mesajului inițial dar cu siguranță conținutul răspunsului conține și alte elemente informative). De cele mai multe ori, condiția de dublu sens a comunicării este absolut necesară pentru stabilirea unei bune colaborări între membrii organizației dar nu și suficientă, în calcul intrând și alți factori și alte aspecte referitoare la acest proces.

La nivel organizațional întâlnim mai multe **tipuri de comunicare**, pe care le putem identifica și distinge după următoarele criterii de clasificare:

**1. Criteriul formalității** distinge:

**1.1 Comunicarea formală** – se realizează respectând structura organizațională reprezentată prin organigramă ce presupune poziționarea angajaților pe nivele ierarhice diferite, fapt ce condiționează modul de transmitere a informațiilor.

Acestui criteriu îi putem atașa **subcriteriul de direcție de comunicare**, cu ajutorul căruia identificăm:

1.1.1 **Comunicarea pe orizontală (sau laterală)** între colegi ce ocupă posturi pe același nivel ierarhic

1.1.2 **Comunicarea pe verticală** între angajați ce ocupă posturi pe nivele ierarhice diferite (dar cel mai adesea succesive).

Acestui ultim tip i se mai aplică și **subcriteriul sensului comunicării**, care distinge următoarele tipuri:

1.1.2.1 **Comunicarea verticală într-un singur sens**, ce se manifestă prin următoarele subtipuri:

1.1.2.1.1 **Comunicarea (verticală) descendentă**, realizată dinspre superior înspre subordonat (manifestare specifică stilurilor de conducere autoritare, bazate pe comandă)

1.1.2.1.2 **Comunicarea (verticală) ascendentă**, realizată dinspre subordonat înspre superior (mai rar întâlnită și utilizată în situații speciale)

și

1.1.2.2 **Comunicarea pe verticală în ambele sensuri**, garantând cea mai completă colaborare pe linie ierarhică în ceea ce privește schimbul de informații într-o organizație cu o structură clasică, de tip piramidal.

**1.2 Comunicarea informală** – nu pune problema direcției și sensului de realizare pentru că ea nu respectă structura organizațională oficială (reprezentată în organigramă), realizându-se după diverse interese și între indivizi care nu mai țin cont de poziția lor ierarhică, comunicând după alte tipuri de criterii sau doar accidental.

Tendința organizațiilor cu un management matur, competent, este de a utiliza comunicarea formală, bazată pe o anumită ordine, disciplină și planificare, care creează un anumit tip de comportament ce impune respect și o imagine favorabilă, ce încurajează recunoașterea autorității ierarhice. De asemenea, se creează și anumite reflexe la nivelul angajaților care conduc la o transmitere corectă și mai rapidă a informațiilor mai ales în cazul activităților rutiniere. Membrii organizației știu de la cine și ce fel de informație trebuie să primească și cui și ce fel de informații trebuie să transmită la rândul lor. Toate aceste atuuri ne-ar îndreptăți să considerăm comunicarea formală ca fiind cea mai rentabilă și eficientă formă de transmitere a informațiilor, de coordonare a diverselor subunități ale organizației și de control a activității cotidiene. Realitatea ne spune însă că uneori rigoarea și complexitatea unui asemenea sistem conduc la rezultate complet opuse celor așteptate, apărând riscul instaurării unei birocrății excesive. Mai mult decât atât, pe termen lung s-a constatat diminuarea semnificativă a vitalității organizației, descurajând fructificarea potențialului uman de la nivelele inferioare ale ierarhiei organizaționale.

Comunicarea informală se profilează ca o soluție alternativă dar mai ales complementară celei formale, întrucât ea este foarte agreată de majoritatea angajaților, bazându-se pe una dintre nevoile fundamentale ce caracterizează ființa umană, și anume aceea de a se integra în mediul social, inclusiv cel profesional, prin dialog. Studiile au relevat că o discuție informală într-o pauză de cafea dintre un șef și subordonații săi poate furniza mult mai multe informații decât o serie nesfârșită de ședințe plicticoase sau sesi de câteva ore fiecare, în atmosfera cărora oamenii ezită să se exprime deschis și cu sinceritate.

Comunicarea informală o completează cu succes pe cea formală și în situațiile nu foarte rare în care un angajat absent din diverse motive de la momentul trasării unor noi sarcini de către superior este “adus la zi” cu informația prin bunăvoința colegilor.

Părerile referitoare la acest tip de comunicare rămân însă împărțite. Unele organizații îl încurajează și îl practică, managerii testând de multe ori cu ajutorul acestuia reacțiile angajaților la perspectiva implementării unor

schimbări radicale (de ex. obligativitatea însușirii cunoștințelor de operare cu calculatorul) sau nepopulare (de ex. încetarea suportării de către organizație a cheltuielilor cu abonamentele pentru transportul în comun ale angajaților), dar alte organizații îl descurajează invocând caracterul nesănătos, subversiv al modului în care este transmisă informația (de ex. crearea unor centre sau poli de putere diferiți de cei oficiali) sau invocând chiar conținutul specific al informațiilor care circulă în acest fel (de ex. înmulțirea zvonurilor și a dezinformărilor care pot produce panică sau crea conflicte false, deteriorând climatul social). Surprinzător este însă că studiile realizate în această direcție relevă faptul că între **75%** și **95%** din informațiile vehiculate pe căi informale sunt exacte.

**2. Criteriul complexității agenților comunicatori** distinge următoarele tipuri:

**2.1 Comunicarea intrapersonală (autoreflexivă)** – este un tip de comunicare primară care nu se înscrie în tiparele majorității definițiilor comunicării, ce presupun cel puțin 2 părți distincte implicate în acest proces. Totuși, comunicarea cu sine este deosebit de importantă, realizându-se sub forma unui dialog interior ce ne ajută să ne clarificăm anumite probleme, să ne stabilim prioritățile, să ne cunoaștem mai bine punctele slabe și punctele forte și să fim conștienți de ideile și intențiile noastre și mai ales de consecințele punerii lor în aplicare. Un exemplu tipic de utilitate a acestui tip aparte de comunicare îl reprezintă situația în care o persoană intrată în posesia unei informații sau a unui set de informații nu le înțelege semnificația, utilizându-le greșit sau nefolosindu-le deloc, costurile individuale, de grup sau chiar la nivel organizațional fiind ușor de bănuț.

**2.2 Comunicarea de la individ la individ** – este comunicarea interpersonală prin excelență, cel mai frecvent utilizată, cea mai spontană și cea de care are cel mai mult nevoie o organizație pentru a exista. Întrucât se bazează de cele mai multe ori pe dialogul “între patru ochi”, prezintă avantajele discreției, intimității și anonimatului informațiilor vehiculate, stimulând atitudini și dezvoltări deosebit de relevante față de anumite probleme organizaționale.

**2.3 Comunicarea individ - grup** – este cel mai adesea unilaterală, individul jucând rolul de emițător iar grupul cel de receptor. Acest tip de comunicare este caracterizat printr-o transmitere a informațiilor într-un singur sens, cum ar fi exemplul șefului ierarhic ce dă anumite dispoziții subordonaților, nepermițând sau neașteptând nici un răspuns de confirmare sau de interpelare din partea grupului. Foarte strict vorbind însă, nu există o comunicare cu unic sens absolută, întrucât întotdeauna există un minim de reacție din partea receptorului, doar și pentru simplul motiv de a confirma printr-un simplu gest sau cuvânt primirea mesajului.

**2.4 Comunicarea dintre două grupuri** se realizează cel mai frecvent într-o manieră structurată, fiecare grup desemnându-și câte un purtător de cuvânt cu rol de intermediere în dialog. Este cazul multora dintre situațiile ce apar în mediul intraorganizațional, între servicii sau departamente care au de reglat anumite diferențe sau trebuie să-și coreleze eforturile în vederea atingerii unor obiective comune. Am putea spune că delegarea unor reprezentanți ar putea reduce acest tip de comunicare la cel de tip interpersonal propriu-zis, însă de cele mai multe ori discuțiile reprezentanților au loc în prezența grupurilor sau cel puțin a unei terțe părți, ce face să dispară caracterul intim, de confidențialitate, făcându-se simțită prezența martorului care obligă părțile la mai multă responsabilitate și precauție.

Pe lângă **tipurile de comunicare** prezentate succint până aici, mai putem vorbi și de **forme** distincte **de comunicare**:

A. **Comunicarea scrisă** presupune utilizarea rapoartelor, notelor, ordinelor scrise, memoriilor, broșurilor sau buletinelor de informare etc. Prezintă avantajul cert al exactității în măsura în care emițentul deține calitățile minime necesare redactării unui asemenea document. Un alt avantaj al acestei forme de comunicare îl reprezintă faptul că documentul emis și recepționat poate fi conservat și stocat, constituind o sursă de referințe pentru organizație. În țările în care predomină încă birocrăția, cum este Franța, majoritatea comunicatelor se fac în scris, emițenții asigurându-și liniștea că se conservă proba a ceea ce au comunicat (lucru deosebit de important și specific



domeniului administrației și serviciilor publice, de ex.). În ciuda acestor avantaje, comunicarea scrisă nu este agreată de mulți manageri, fiind o mare consumatoare de timp, necesitând un control riguros al arhivării și lipsindu-i în primul rând caracterul interactiv care garantează un feedback rapid și imediat.

B. **Comunicarea verbală** este una dintre cele mai agreate forme la nivel organizațional întrucât presupune un contact direct între subordonați și superiorii lor direcți sau de la nivele mai înalte sau pur și simplu o interacțiune între angajați care fac parte din aceeași organizație. Se manifestă de multe ori spontan și obține o reacție imediată din partea celor interpelați. Are un puternic rol de socializare (liant social), inducând o stare generală de satisfacție și transparență relațională, ce pot entuziasma și mobiliza angajații. Marile neajunsuri ale acestei forme de comunicare sunt reprezentate de ambiguitatea transmisiei orale și de șansa ca informațiile furnizate să nu fie suficient de bine și de mult timp reținute, simțindu-i-se în asemenea cazuri lipsa formei scrise de comunicare. Soluția sugerată pentru discuțiile mai importante este ca acestea să fie însoțite de un rezumat care să fie notat și pus la dosar spre păstrare și eventuale utilizări ulterioare.

C. **Comunicarea non-verbală** reprezintă cel mai des o formă suplimentară care poate să vină în sprijinul celei verbale, uneori și celei scrise. Ea se bazează de cele mai multe ori pe limbajul corpului, ce include elemente precum expresia feței, direcția privirii, mișcările corpului (în special ale capului și mâinilor), distanța fizică dintre persoane etc. Acestor aspecte fizice ale comunicării non-verbale li se asociază altele de natură estetică, îmbrăcămintea fiind o sursă importantă de informații (de ex. uniformele unor angajați ai domeniului public care sugerează tradiție, prestigiu și autoritate) și de natură simbolică și signalectică (de ex. utilizarea unor embleme, insigne, blazoane, sigle și chiar localizarea unor birouri în incinta unei organizații ce poate constitui simbolul puterii oficiale). Aurelia Ifțimescu face referire în volumul *“Managementul resurselor umane”* (București, Editura Economică, 1997, p. 366-367) la un studiu realizat în Statele Unite ale Americii care susține că 55% din conținutul unei comunicări orale directe este transmis prin expresie facială și prin poziția corpului, 38% din conținut derivă din tonul și inflexiunea vocii, iar cuvintele propriu-zise contribuie cu numai 7%. Conform acestor concluzii, înseamnă că trebuie să se acorde o mult mai mare atenție acestor aspecte non-verbale ale comunicării care, exploatate corect, pot să asigure succesul unui dialog sau al unei negocieri sau care utilizate greșit pot diminua considerabil șansele unei persoane de a-și persuadea interlocutorul sau de a-l face să priceapă întregul înțeles al mesajului pe care i-l transmite.

Pe lângă tipurile și formele de comunicare, trebuie să luăm în considerare și **problema rețelelor de comunicare** care caracterizează modul de transmitere a informațiilor într-o organizație. Conform concepției Sofiei Chirică prezentată în lucrarea *“Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenții”* **“o rețea de comunicare reprezintă paternul comunicării interpersonale dintre membrii grupului sau organizației”** (Chirică, 1996, p.261).

Cele mai frecvent întâlnite **tipuri de rețele de comunicare** (distinge după forma lor specifică) sunt:

**Rețeaua de comunicare în formă de lanț** (fig. a)

Reprezintă tipul folosit cel mai adesea în organizațiile birocratice, care pun foarte mult accentul pe comunicarea pe linie ierarhică și pe respectarea strictă a diferenței de poziție pe nivele. Datorită formei sale liniare, presupune transmiterea unui mesaj dinspre emițător înspre destinatar cu ajutorul unui număr mai mare sau mai mic de intermediari care pot influența în mod hotărâtor anumite aspecte ale procesului de comunicare (de ex. viteza de transmisie, conservarea conținutului informațional al mesajului etc.).

**Rețeaua de comunicare în formă de stea sau roată** (fig. b)

Forma sa caracteristică permite identificarea unui potențial centru de putere informațională (identificat în centrul rețelei), datorat faptului că persoana situată în această poziție intermediază și, în consecință, poate controla și influența întregul flux informațional al acestei structuri.

**Rețeaua de comunicare în formă de cerc** (fig. c)

Caracterizează de obicei grupurile constituite în vederea realizării unor sarcini excepționale sau a unor proiecte deosebite. Asemenea grupuri pot reuni angajați de pe poziții ierarhice diferite și chiar din compartimente sau departamente diferite. Pentru atingerea cât mai rapidă și mai satisfăcătoare a obiectivelor programului, membrii grupului sunt puși în situația de a face adesea abstracție de nivelele diferite de autoritate pe care le ocupă în mod normal în structura organizațională, toți situându-se pe poziții relativ egale în ceea ce privește șansa lor de a acapara puterea prin controlul fluxului informațional.

**Rețeaua de comunicare în formă de cristal (comunicarea multiplă)** (fig. d)

Toți indivizii cuprinși în acest tip de rețea pot folosi toate canalele de comunicare logic posibile între ei, în toate direcțiile și toate sensurile, făcând practic imposibilă conturarea unui punct de control (centru de putere) asupra comunicării.



Fig. a



Fig. b

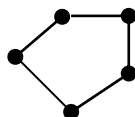


Fig. c

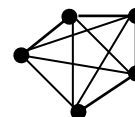


Fig. d

După cum se poate observa, nici una dintre formele acestor rețele de comunicare nu coincide cu structura unei organizații luate în ansamblul ei, dar unele dintre tipurile de rețele de comunicare, cum sunt cele în formă de lanț și roată sau stea, pot să caracterizeze un segment al organizației, dublând sau suprapunându-se relațiilor de tip formal din acel segment. În acest caz putem spune că avem de-a face cu o identificare a planului structural cu cel funcțional al organizației. Celelalte 2 tipuri de rețele de comunicare (în formă de cerc și de cristal) au mai puține șanse sau chiar deloc de a se suprapune perfect cu un segment al structurii organizaționale, putând totuși să-l caracterizeze în plan social, referitor la modul în care angajații interacționează și comunică dincolo de pozițiile lor formale din organizație. Concluzia la care ne conduc aceste observații este că unei anumite structuri organizaționale îi pot corespunde la un moment dat mai multe rețele de comunicare și de mai multe tipuri, care să fie active simultan dar pe segmente diferite ale acelei organizații.

Descrierea succintă a elementelor-cheie ale procesului de comunicare, ale principalelor tipuri, forme și rețele de comunicare ne apropie de **problema barierelor informaționale** care ar putea apărea și ne-ar putea crea probleme, din a căror diversitate încercăm să identificăm în continuare câteva mai importante fie prin consecințele lor, fie prin frecvența mai mare a șanselor de apariție:

A. **Viteza mică de transmitere a mesajelor** este greu de priceput într-o eră a informației și cu mijloacele tehnologice actuale, făcând astfel să planeze o umbră de îndoială asupra bunelor intenții manageriale privind comunicarea.

B. **Dezinformarea** implică disimularea surselor și scopurilor reale, intenția de a prejudicia printr-o prezentare deformată sau printr-o interpretare tendențioasă a realității, încadrându-se în categoria acțiunilor subversive.

C. **Zvonurile** sunt rezultatul comunicării informale în sens negativ practicate de unii membri ai organizației care schimbă informații și impresii ce conturează o imagine complet defavorabilă a locului lor de muncă. Propagându-se treptat, acest lucru poate conduce la instaurarea unui climat social nesănătos, cu implicații dezastruoase asupra moralului, satisfacției și motivației angajaților. O metodă frecvent utilizată de combatere o reprezintă dezmințirea dar este destul de riscantă, întrucât există pericolul ca zvonul să ajungă la cunoștința unor membri ai organizației care nu aflaseră de el până în acel moment și care îl rețin doar prin conținut și nu prin acordarea valorii de fals sau adevărat, conferindu-i caracterul de informație oficială.

D. **Influența mass-mediei** poate fi capitală în ceea ce privește atmosfera ce se poate instaura într-o organizație. Fiind prezentă în viața de zi cu zi a tuturor angajaților prin formele ei de difuzare, poate influența foarte mult impresia acestora față de un membru al conducerii de ex., a cărui viață personală sau activitate profesională, socială sau politică a făcut obiectul unor știri de maxim interes. Pericolul cel mai mare constă în faptul că și dacă știrile nu sunt suficient de bine fondate, este foarte dificil dacă nu chiar imposibil a le combate ulterior.

E. **Puterea** în interiorul organizației dorită de cineva cu orice preț poate conduce la tendința de *retenție a informației* manifestată prin *sub-informarea* celor care depind de acesta și care sunt în general subordonați persoanei în cauză (mai ales dacă unul dintre aceștia are potențialul de a-i deveni contracandidat pentru poziția actuală sau una viitoare). Chiar și în mediul științific și academic apar asemenea tendințe care asigură statutul de expert pe un anumit domeniu prin instituirea *monopolului informațional*. *Retenția informațională* ar mai avea încă o explicație ce nu e legată direct de ideea de putere și anume aceea a cazului în care un șef este pus în situația de a comunica o știre nepopulară subordonaților săi, cum ar fi scăderea salariilor sau reducerea personalului, informații ce ar putea afecta negativ starea de spirit din echipă și relațiile dintre colegi.

F. **Bombardamentul informațional** reprezintă tocmai reversul retenției, în acest caz fiind vorba de *supra-informare* manifestată prin *comunicare redundantă*, ale cărei principale victime sunt în special noii angajați care nu au apucat să-și conceapă un sistem de filtrare care să îi protejeze față de excesul de zel și de amabilitate al unor colegi cu vechime mai mare în organizație sau al șefilor ierarhici care au tendința să le transmită, fără rea intenție de cele mai multe ori, un amalgam de informații relevante și irelevante despre locul de muncă și activitatea ce trebuie să o desfășoare.

G. **Credibilitatea emițătorului** în fața receptorului este deosebit de importantă. Dacă cel care inițiază comunicarea s-a dovedit că a făcut o serie repetată de greșeli până în acel moment, are puține șanse să fie considerat o sursă fiabilă de informații.

H. **Subiectivismul receptorului** referitor la emițător poate conduce la două situații opuse. Dacă receptorul are prejudecăți negative față de cel care transmite informații, există șanse mari ca el să respingă (chiar și inconștient) tot ce încearcă emițătorul să comunice. Dimpotrivă, dacă receptorul are prejudecăți pozitive, favorabile emițătorului, are tendința de a accepta orice fel de informație îi furnizează acesta, în acest caz manifestându-se ceea ce se numește în literatura de specialitate "*efectul de halou*".

I. **Neasumarea responsabilității**, fie pentru anumite greșeli făcute, fie pentru repartizarea unor sarcini grele sau ingrate (de ex. evacuarea unor persoane recalcitrante și agresive care au ocupat abuziv o casă nelocuită), poate conduce la neacceptarea informației de către receptor sau interpretarea ei forțată în favoarea sa, chiar dacă aceasta a fost transmisă în mod adecvat de către emițător.

J. **Lipsa aptitudinilor și deprinderilor de comunicare**, fie ale emițătorului, fie ale receptorului, fie ale ambelor părți, poate face dificilă comunicarea și o poate transforma într-o activitate neplăcută, mare consumatoare de timp și energie.

K. **Incompatibilitatea profilului cultural** al celor care comunică poate crea probleme de interpretare, codificare sau decodificare a informației.

L. **Limbajul inadecvat** constituie altă problemă a comunicării între colegi, un caz tipic fiind cel al utilizării de către emițător a unor elemente de argou sau de jargon profesional care îi sunt familiare acestuia ca sens și semnificație, dar care sunt complet străine, noi sau reprezintă cu totul altceva pentru receptor.

M. **Dimensiunile structurii organizaționale** pot constitui o problemă în calea comunicării. Cu cât există mai multe nivele ierarhice, cu atât crește șansa ca informația să se blocheze într-o poziție intermediară, fie pentru că mesajul a fost perceput greșit în acel punct, fie pentru că a fost bine perceput dar n-a mai putut fi retransmis din diverse motive.

Acestea sunt doar câteva dintre dificultățile pe care le întâmpină procesul de comunicare la diferite nivele de complexitate în cadrul unei organizații. Totuși, pentru a nu considera problema insurmontabilă, e bine să ne gândim că punerea în aplicare a următoarelor **principii** poate garanta **realizarea unei bune comunicări intraorganizaționale**:

1. **Manifestarea voinței de a comunica** este pivotul schimbului de informații practicat în toate direcțiile și toate sensurile în structura organizațională și contribuie la asigurarea transmiterii informației în mod corect, ordonat și sistematic, respectând criteriile importanței și urgenței.
2. **Respectarea calității informației** este garanția perceperii cu ușurință a mesajului de către receptor. Această condiție este satisfăcută prin utilizarea de către emițător a unor cuvinte simple și a frazelor scurte mai degrabă decât a unui vocabular vag sau abstract.
3. **Încurajarea sincerității și obiectivității comunicării** îi determină pe angajați să-și facă cunoscute propriile nevoi și aspirații, dând posibilitatea orientării comportamentului lor spre atingerea unui obiectiv comun.
4. **Acordarea unei atenții deosebite receptării informației** poate conduce pe de o parte la acceptarea mai ușoară a mesajului pe care noi îl transmitem în calitate de emitenți, iar pe de altă parte, în calitate de receptori, poate reprezenta o atitudine de respect față de cel care ne comunică ceva și o creștere considerabilă a șanselor de a înțelege semnificația mesajului.
5. **Satisfacerea nevoilor de informare ale fiecărui angajat** se realizează mai degrabă printr-un contact direct cu șeful său ierarhic decât prin intermediul unor documente, indiferent cât de clare și de bine redactate ar fi acestea.
6. **Integrarea tuturor angajaților în circuitul informațional al organizației** se poate obține prin transmiterea directă a unor mesaje persoanelor vizate de conținutul acestora fără a mai utiliza intermediari (atunci când situația o cere).
7. **Dezvoltarea spiritului comunicării deschise** conduce la crearea unei atmosfere de lucru agreabile, în care toți angajații se simt liberi să transmită orice fel de informație pe care ei o consideră esențială pentru buna desfășurare a activității profesionale.

Acordarea unei atenții deosebite tuturor elementelor informaționale prezentate până aici crește simțitor șansele impunerii unui sistem de comunicare intraorganizațională eficientă care se reflectă pozitiv în atingerea obiectivelor și în instaurarea unui climat social sănătos.

**Sumar :** Acest modul prezintă procesele de recrutare și selectare a personalului precum și cel de comunicare intraorganizațională. Sunt prezentate sursele și tipurile de recrutare, metodele și tehnicile de selectare și tipurile și modelele de comunicare intraorganizațională.

**Bibliografie obligatorie :**

1. Cole, G. A. *Managementul personalului*. – București: Editura CODECS, 2000  
Cole, Gerald A. *Personnel Management Theory and Practice*.- London: DP Publications, 1993
2. \* \* \*. *Managementul resurselor umane*/ Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu (coordonatori).- București: Editura Economică, 1998
3. \* \* \*. *Handbook of Human Resource Management in Government*/ Stephen E. Condrey, (ed.).- San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998

**Bibliografie recomandată:**

1. Constantin, Ticu; Stoica-Constantin, Ana. *Managementul resurselor umane*. – Iași: Institutul European, 2002
2. *Gestion des Ressources humaines*/Lakhdar Sekiou, Louise Blondin, Bruno Fabi, Charles-Henri Besseyre des Horts, Françoise Chevalier. – Ahuntsic; Paris; Bruxelles: Les Éditions 4L; De Boeck, 1998
3. Klingner, Donald E; Nalbandian, John. *Public Personnel Management. Context and Strategies*.- New Jersey: Prentice Hall, 1993
4. Moore, Perry. *Public Personnel Management. A Contingency Approach*.- [s.l.]: Lexington Books, 1987
5. Pynes, Joan E. *Human Resources Management for Public and Non-Profit Organizations*.- San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997
6. Stanciu, Ștefan. *Managementul resurselor umane*. – București: Editura SNSPA – Facultatea de Comunicare și Relații Publice, 2001
7. Vollemont, Serge. *Gestion des ressources humaines dans l'administration*. – [s.l.]: La Documentation Française, 1999

## MODULUL IV. PROCESUL DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE

**Scop:** Principalele obiective ale acestui modul sunt oferirea de cunoștințe teoretice și de abilități practice în legătură evaluarea performanțelor, instruirea și dezvoltarea profesională, motivarea resurselor umane. Aceste activități reprezintă o bună parte din procesul de management al resurselor umane și influențează toate celelalte activități din cadrul acestui domeniu.

**Obiective specifice:** - definirea termenilor de evaluare a performanțelor resursei umane, instruire și dezvoltare profesională și motivare;

- prezentarea a două scheme logice complementare ale procesului de evaluare a performanțelor, a principalelor metode de evaluare a performanțelor, a celor mai frecvent întâlnite erori specifice acestei activități;

- definirea diferențiată a instruirii și a dezvoltării profesionale;

- prezentarea unui model de ciclul al instruirii/dezvoltării profesionale și explicitarea specificului și utilității fiecărei etape în parte;

- prezentarea principalelor categorii de teorii privind motivarea resursei umane și contribuția distinctă a fiecăreia.

**Deprinderi/competențe:** Studenții trebuie să își însușească bagajul teoretic necesar pentru stăpânirea proceselor și activităților descrise în cadrul acestui modul cât și abilitățile practice necesare aplicării acestor cunoștințe. Din nou, setul de întrebări corespunzător acestui modul și unităților sale componente este deosebit de important pentru atingerea acestor obiective.

**Cunoștințe care ar trebui reactualizate:** caracteristici principale ale RU, funcțiile de bază ale MRU, comunicarea organizațională, cultura organizațională, stiluri de leadership și de management.

### Schema logică a modului

Evaluarea performanțelor + Instruirea & Dezvoltarea Profesională + Motivarea RU = Dezvoltarea RU

## Unitatea 1. EVALUAREA PERFORMANȚELOR PROFESIONALE INDIVIDUALE

**Obiective:** Scopul principal al acestui capitol este definirea corectă și exactă a conceptului de evaluare a performanțelor individuale și a principalelor metode folosite pentru aplicarea sa în practica managementului resurselor umane.

**Noțiuni cheie:** Evaluare, performanțe, standarde de performanță, criteriile de performanță sau de evaluare, indicatori de performanță, interviu de evaluare, metode de evaluare, erori de evaluare

### Chestionar de evaluare:

1. Ce obiective declarate public privind evaluarea performanțelor profesionale individuale sunt specifice evaluatorului și, respectiv, evaluatului?
2. Ce obiective nedeclarate, ascunse, pot avea evaluatorul și evaluatul în cadrul evaluării performanțelor?

3. Care sunt principalele elemente componente (module) ale modelului strategiei de evaluare a performanțelor profesionale propus de Christian Batal?
4. Care sunt principalele elemente componente (module) ale schemei logice a procesului de evaluare propuse de Gerald Cole?
5. Cum poate fi integrată schema logică mai restrânsă a evaluării propusă de Cole în schema generală a lui Batal?
6. Conform lui Gerald Cole, care sunt cele 3 surse principale de probleme ale evaluării performanțelor?
7. Identificați diferența dintre criteriile de performanță și standardele de performanță.
8. De ce se impune condiția ca criteriile de performanță (sau de evaluare) să fie limitate ca număr?
9. Care sunt formele alternative de evaluare a performanțelor determinate de asumarea responsabilității pentru efectuarea acestei activități?
10. Identificați care sunt cele patru componente ale performanței în muncă, conform diagramei lui Dick Grote, și menționați care din ele este mai rar luată în considerare în procesul de evaluare?
11. Ce este interviul de evaluare și care sunt cele 4 stiluri distincte de desfășurare a lui conform continuumului lui Norman Maier?
12. Cu ce model teoretic prezentat în unitatea referitoare la leadership este asemănător modelul teoretic al lui Norman Maier privind evaluarea performanțelor? Argumentați pe scurt concluzia la care ați ajuns.
13. Care sunt cele 3 scopuri pe care le atribuie Douglas McGregor evaluării performanțelor?
14. De ce este sceptic McGregor referitor la desfășurarea evaluării performanțelor în forma ei tradițională?
15. Care sunt principalele erori de evaluare a performanțelor?
16. Care sunt posibilele metode de evitare a acestor erori?
17. Care este importanța evaluării performanțelor individuale în contextul managementului resurselor umane?

În efortul de definire a evaluării performanțelor, literatura de specialitate reflectă o unitate de opinie referitoare la obiectivul sau scopul ei, și anume de a determina gradul “în care angajații îndeplinesc eficient sarcinile sau responsabilitățile care le revin” (Ivancevich și Glueck, 1986, p. 277, apud Vărzaru, 2005, p. 191), însă, referitor la complexitatea și amplitudinea ei, unitatea de opinie a specialiștilor nu mai este atât de puternică, evaluarea fiind considerată de unii autori un simplu act “prin care un responsabil ierarhic efectuează o apreciere formalizată a subordonaților săi” (Vărzaru, 2005, p. 191), “operațiunea de elaborare periodică a bilanțului muncii depuse de colaboratori, în scopul discutării cu aceștia a progreselor înregistrate și a măsurilor necesare a fi luate în viitor” (LeMaître, 1983, p.67, apud Mathis și Nica, 1997, p. 160), o judecată a activităților desfășurate de către un angajat într-o organizație pe o perioadă de timp determinată, bazată la modul ideal pe criterii explicite și norme stabilite de asemenea manieră încât evaluatorul să poată formula o opinie globală și obiectivă asupra performanțelor evaluate (Sekiou et al., 1998, p. 326), în timp ce pentru alți autori evaluarea ajunge să constituie un veritabil “sistem de management formal” (Grote, 2002, p. 1), ce implică chiar și în versiunea de proces un număr considerabil de evenimente predictibile și secvențiale, unul încheindu-se înainte ca următorul să înceapă (Grote, 1996, p. 17), “un ansamblu de directive, mijloace, tehnici, politici și practici ale managementului resurselor umane menite să măsoare și să aprecieze contribuția individuală și/sau de grup la performanța globală a organizației” (Lukács, 2002, p. 41).

Autorii de proveniență franceză tind să utilizeze conceptul global de evaluare a resurselor umane, însă chiar unii dintre ei recunosc că, privind astfel lucrurile, problema este foarte variată și complexă (Batal, 2000, p. 61) întrucât se emit judecăți de valoare atât asupra performanțelor trecute și actuale, cât și asupra potențialului viitor al unui subordonat referitor la mediul său de muncă (Vărzaru, 2005, p. 191). De aceea, atunci când se vorbește despre conceptul compozit de evaluare a performanțelor, unii autori susțin ideea focalizării pe rezultate, pe produsul

activității concrete a angajaților (Batal, 2000, p. 63), deși se recunoaște că, în practică, se întâmplă adesea ca anumite aspecte ale performanței potențiale să fie integrate în evaluarea performanței actuale (Sekiou et al., 1998, p. 326).

### 1.1. OBIECTIVELE EVALUĂRII PERFORMANTELOR

Pentru problematizarea obiectivelor am invocat două surse complementare, una pentru caracterul deosebit de sintetic dar în același timp cvasi-exhaustiv al abordării iar cealaltă pentru că aduce în discuție o perspectivă atipică, ce reușește să opună imaginea principală, ideală, asupra problemei în cauză unei imagini ascunse, mai pragmatice și mai apropiate de realitate în multe situații concrete, compunând în final o imagine complexă și completă prin îmbinarea teoreticului cu practicul.

Sinteza obiectivelor evaluării performanțelor propusă de Cristina Manole evidențiază existența unei condiționări reciproce a intereselor organizaționale și a celor individuale în raport cu rezultatele ce pot fi obținute prin această activitate (Manole, 2006, pp. 235-237). Remarcăm că anumite obiective au potențial de a aduce beneficii mai ales la nivelul cel mai înalt, al organizației luată ca întreg sau la nivelul domeniului general al managementului resurselor umane practicat în acea organizație (de exemplu primul și al optulea obiectiv din această clasificare), altele se focalizează pe beneficiile la nivelul individual al fiecărui angajat în parte (de exemplu al patrulea și al șaptelea obiectiv) iar o a treia categorie pune accentul pe beneficiile diadei superior-subordonat (de exemplu al nouălea și al zecelea obiectiv).

Obiective	Facilități
Realizarea adecvată a unor activități din domeniul resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elaborarea de decizii manageriale raționale în legătură cu: angajări, promovări, transferări, retrogradări etc.;</li> <li>- concordanța performanțelor și contribuțiilor individuale cu misiunea și obiectivele organizaționale;</li> <li>- observarea neconcordanțelor între obiectivele organizaționale și strategiile privind resursele umane.</li> </ul>
Recompensarea echitabilă a personalului	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizarea unei concordanțe între oameni și funcțiile existente în structura organizatorică;</li> <li>- recunoașterea corectă și echitabilă a eforturilor depuse.</li> </ul>
Sporirea motivației angajaților	<ul style="list-style-type: none"> <li>- încurajează inițiativa;</li> <li>- dezvoltă simțul responsabilității;</li> <li>- percepe poziția în ierarhia organizațională și stimulează efortul pentru performanțe.</li> </ul>
Asigurarea de informații utile angajaților în vederea propriilor dezvoltări, dându-le încredere în propriile forțe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- da posibilitate fiecărui salariat de a ști care sunt șansele de evoluție în raport cu performanțele proprii și ale obiectivelor organizației;</li> <li>- cunoașterea de către fiecare angajat a contribuției sale la realizarea obiectivelor organizației;</li> <li>- identificarea celor mai adecvate modalități de realizare a performanțelor.</li> </ul>
Validarea programelor de selecție	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identificarea salariaților cu rezultate necorespunzătoare;</li> </ul>



	- asigurarea calității sistemului de selecție prin datele și informațiile oferite de programele de evaluare a performanțelor.
Depistarea nevoilor de pregătire și dezvoltare individuală a personalului, precum și evaluarea efectelor obținute pe baza programelor de pregătire și dezvoltare a acestora	- permite stabilirea capacităților și aptitudinilor necesare ocupării diferitelor posturi, precum și a nivelului minim de performanță; - semnalează unele deficiențe în pregătirea personalului; - poate furniza date și informații privind punctele slabe sau potențialul angajaților ce urmează să beneficieze de perfecționarea pregătirii profesionale; - determină necesitățile individuale ale angajaților.
Discutarea planurilor pe termen mediu și lung ale angajaților, ca și a obiectivelor carierei acestora	- șansa dialogului; - posibilitatea fiecărui salariat de a cunoaște șansele de evoluție în funcție de performanțele proprii [și] de obiectivele organizației; - asigură posibilitatea de îmbunătățire a performanței în vederea realizării obiectivelor carierei sale.
Integrarea planificării resurselor umane în cadrul celorlalte activități de personal	- oferă date și informații pentru inventarele de aptitudini; - creează o bază necesară pentru un sistem integrat al resurselor umane, precum și pentru realizarea unui diagnostic permanent al acestora.
Îmbunătățirea relației manager-subordonat	- asigură observarea comportamentului subordonaților în vederea sprijinirii angajaților prin consiliere.
Îmbunătățirea comunicării și colaborării între manageri sau superiori și subordonați	- dă posibilitatea cunoașterii mai bine a părților menționate.
Aplicarea principiului oportunităților egale	- permite elaborarea deciziilor din domeniul resurselor umane astfel încât să se evite tendința pentru părtinire sau apreciere necorespunzătoare.

**Tabelul 1.** Obiectivele evaluării performanțelor (Manole, 2006, pp. 236-237)

Pentru a nu crea impresia că lucrurile sunt atât de simple, clare și că există întotdeauna un consens confortabil referitor la obiectivele evaluării performanțelor, Edit Lukács propune o clasificare a acestora după criteriul caracterului lor declarat sau nedeclarat, preluată de la John Storey:

	<b>OBIECTIVE DECLARATE PUBLIC</b>	<b>OBIECTIVE NEDECLARATE</b>
<b>E</b>	* Îmbunătățirea performanței	* Consolidarea poziției de conducere
<b>V</b>	* Identificarea potențialului	* A trece de interviul de evaluare fără deteriorarea relațiilor
<b>A</b>	* Evaluarea formării profesionale anterioare	* Disciplinarea comportamentului deviant de la norme
<b>L</b>	* Analiza nevoilor de formare	* Consolidarea comportamentelor necesare în organizație
<b>U</b>	* Controlul descrierii posturilor	* Obținerea de informații despre probleme bănuite
<b>A</b>	* Conectarea obiectivelor organizaționale cu cele	* Reducerea tensiunii
<b>T</b>	individuale	
<b>O</b>	* Luarea deciziilor de recompensare	

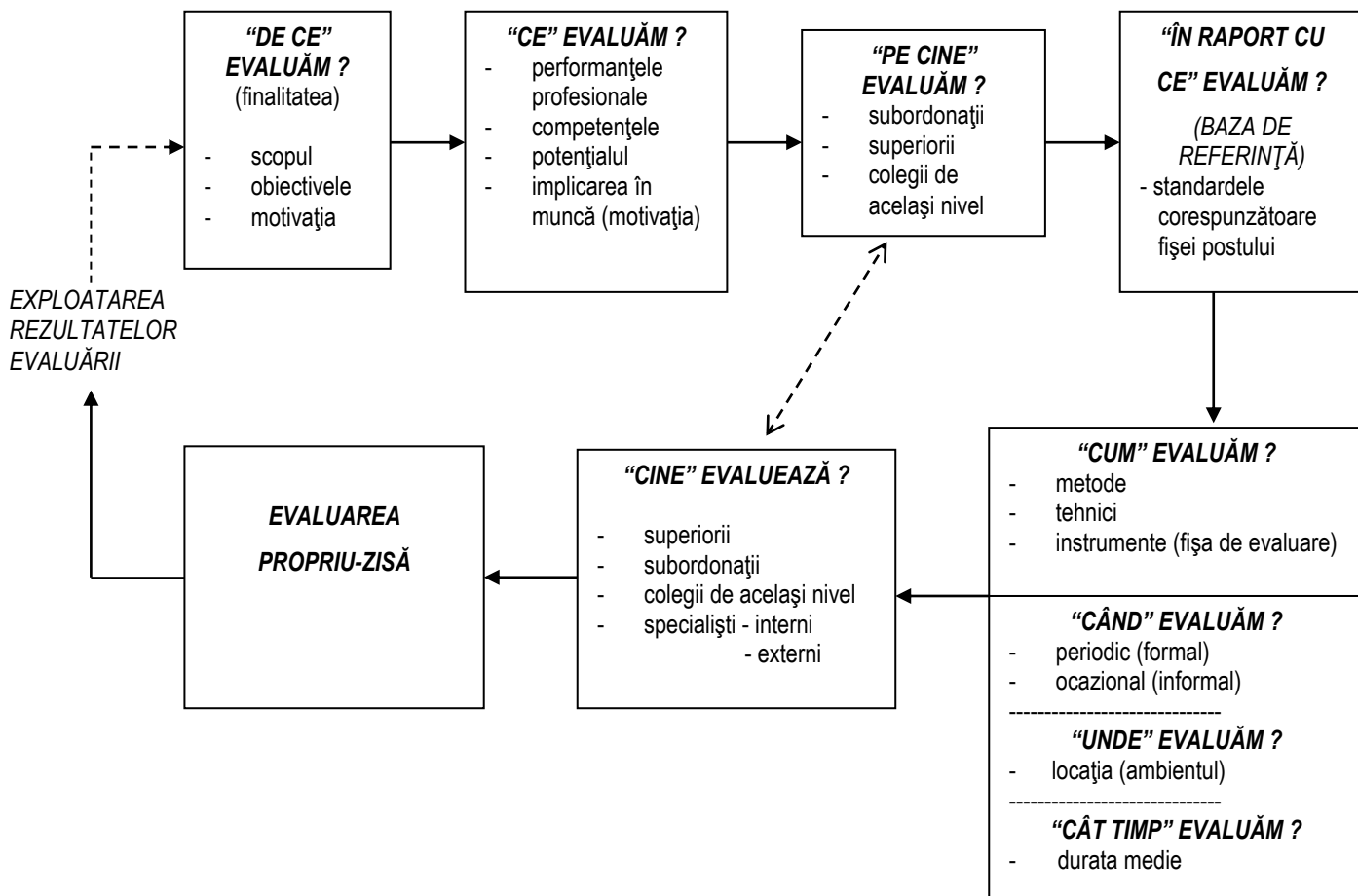
<b>R</b>	* Facilitarea înțelegerii reciproce * Estimarea nevoilor de schimbare organizațională	
<b>E</b> <b>V</b> <b>A</b> <b>L</b> <b>U</b> <b>A</b> <b>T</b>	* Obținerea de informații despre eficiența personală * Posibilitățile de viitor în organizație * Rezolvarea problemelor de formare * Evidențierea nevoilor de formare * Comunicare cu managerul * Revizia proceselor	* Constituirea unor relații bune cu superiorul * Întărirea acceptării de către manager * Minimizarea stresului * Demonstrarea “egalității” cu superiorul * Obținerea de tratament și recompense speciale
<b>M</b> <b>R</b> <b>U</b>	* Analiza nevoilor de formare și dezvoltare * Planificarea resurselor umane * Decizii de recompensare * Verificarea eficienței sistemului de evaluare	* Sprijinirea recrutării * Validarea normelor și valorilor personale * Documentarea deciziilor de eliberare * Consolidarea puterii proprii

**Tabelul 2.** Obiective declarate și nedeclarate ale evaluării performanțelor (Storey, 1995, apud Lukács, 2002, p. 51)

Pentru ca un sistem de evaluare a performanțelor să fie construit cât mai ușor, situația ideală ar fi ca între obiectivele declarate și cele nedeclarate să nu existe neconcordanțe. De multe ori însă cele neoficiale sau private sunt cele ce domină desfășurarea evaluării întrucât pun accentul pe un element prioritar pentru cei implicați direct în această activitate, și anume relația dintre ei. Dominarea evaluării, mai mult sau mai puțin conștientă, de aceste tipuri de priorități are potențialul de a produce erori și chiar și conflicte. De altfel, Lukács (2002, pp. 51-52) ne atrage atenția asupra faptului că pot apărea conflicte atât între obiectivele declarate și cele nedeclarate (pe orizontală în clasificarea lui Storey) cât și între diferitele obiective declarate (adică de aceeași natură).

## 1.2. ELEMENTE STRUCTURALE ALE STRATEGIEI ȘI ALE PROCESULUI DE EVALUARE

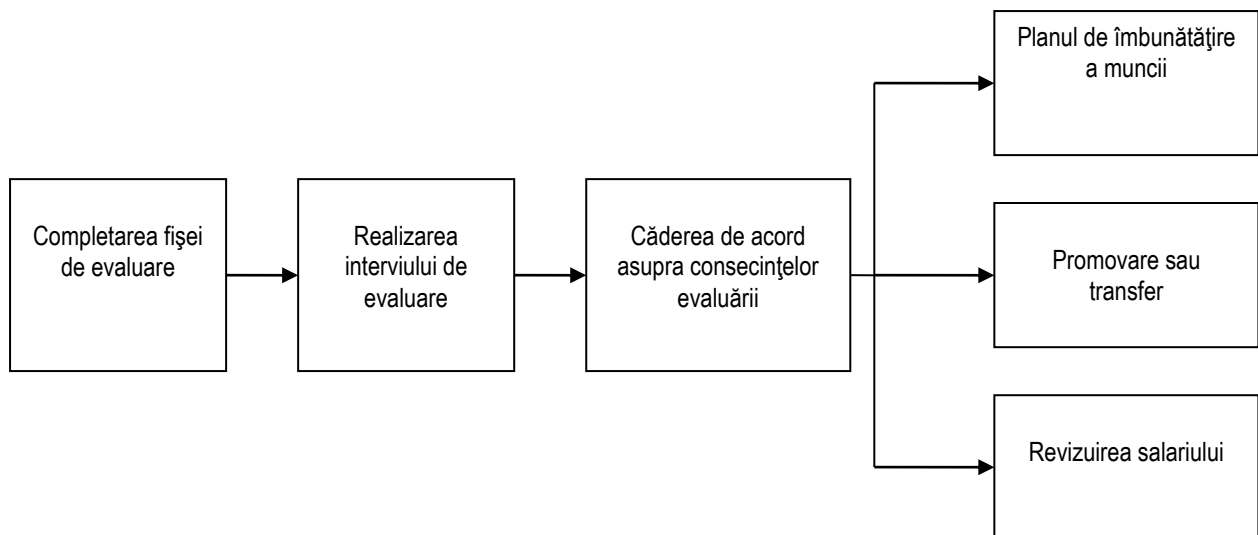
Întrucât această activitate are un impact deosebit asupra multor probleme vizate de managementul resurselor umane, este bine să-i acordăm o atenție deosebită, gândindu-ne chiar la un plan general de organizare și desfășurare. Christian Batal ne sugerează în volumul al doilea al lucrării sale *“La gestion des ressources humaines dans le secteur public”* ideea realizării unei scheme logice generale a evaluării, pornind de la un set de întrebări fundamentale la care să răspundem referitor la această activitate (Batal, 2000, p. 84). Pornind de la schema lui Christian Batal în care am operat unele modificări pe care le-am considerat necesare, vă propunem următoarea structură logică:



**Figura 1.** Schema logică a strategiei de evaluare a resurselor umane (Adaptare după Batal, 2000, p. 84)

Precizăm că ordinea în care sunt așezate unele dintre modulele problematice nu este rigidă și că acestea pot ocupa și alte poziții în schemă. De asemenea, fuzionările unor module nu sunt obligatorii, ele fiind mai degrabă făcute pentru a nu complica prea mult construcția logică.

Gerald Cole ne propune însă o altă schemă, mult mai simplă, pe care v-o prezentăm mai jos (Cole, 1993, p. 329):



**Figura 2.** Schema logică a procesului de evaluare a performanțelor (Cole, 1993, p. 329)

De remarcat că Gerald Cole nu se oprește în reprezentarea sa grafică decât asupra etapelor principale și secundare ale procesului propriu-zis de evaluare. Pentru a avea o imagine cât mai clară și completă asupra problemei, am putea realiza o combinație a celor două scheme înglobând primele trei etape principale ale evaluării identificate de Cole (primele trei casete din schema sa, prezentate pe orizontală) în modulul “*Evaluarea propriu-zisă*” al lui Batal, etapele secundare menționate de Cole (ultimele trei casete din schemă, prezentate în paralel pe verticală) putând fi identificate cu secțiunea “*Exploatarea rezultatelor evaluării*” care asigură feedback-ul în schema generală a specialistului francez.

Un ultim lucru de reținut este caracterul mai larg al schemei lui Batal care nu se limitează doar la evaluarea performanțelor profesionale ci poate fi aplicată și referitor la alte aspecte legate de resursa umană, după cum sugerează conținutul modulului referitor la întrebarea “*Ce evaluăm?*”.

În ciuda caracterului complex și sofisticat al activității, sugerat de problemele pe care le presupune, trebuie să precizăm că există două **tipuri de evaluări**, diferențiate după gradul lor de formalizare (Cole, 1993, pp. 329-330):

(i) *informale* (neoficiale):

- realizate ad-hoc, fiind determinate intuitiv sau de evidența factuală a rezultatelor;
- reprezintă un element secundar al relației zilnice manager-subordonat.

(ii) *formale* (oficiale):

- activități elaborate, realizate în mod planificat și sistematic (în conformitate cu prevederile legii).

Este evident faptul că etapele cuprinse în schemele furnizate de Christian Batal și Gerald Cole se referă la evaluările formale, cele informale fiind mult mai succinte și mai puțin structurate.

### 1.3. PRINCIPALELE PROBLEME ALE EVALUĂRII PERFORMANȚELOR PROFESIONALE

Cole identifică trei mari surse de probleme pentru desfășurarea acestei activități (Cole, 1993, p. 331):

a. **conceperea/realizarea documentelor de evaluare** (criterii precis formulate, limitate ca număr, ușor de înțeles, măsurabile și aplicabile; standarde de performanță bine definite prin indicatori);

b. **felul în care e abordată evaluarea** (perceperea corectă a scopului evaluării de către toate părțile

implicate; credibilitatea evaluatorilor în fața persoanelor evaluate);

c. **cultura organizațională** (sistemul de valori la care aderă membrii organizației, cu care trebuie să fie în concordanță întreaga strategie a evaluării).

Elementele menționate mai sus pot fi considerate ca definatorii pentru trei dimensiuni problematice ale evaluării performanțelor profesionale, și anume dimensiunea metodologică (punctul a), dimensiunea procesuală, acțională sau de interacțiune psiho-socio-profesională a evaluatorului/evaluatorilor cu evaluatul (punctul b) și dimensiunea culturii organizaționale (punctul c).

Dimensiunea culturală fiind una la un nivel mult mai înalt, le influențează (pozitiv sau negativ, de la caz la caz) semnificativ pe celelalte două, dimensiunile metodologică și procesuală influențându-se reciproc.

Printre multiplele elemente definatorii ale culturii organizaționale trebuie să se regăsească și o anumită valorizare și preocupare pentru performanță și pentru evaluarea ei, nu numai la nivelul micro al fiecărui angajat în parte ci și la cel intermediar al echipelor sau grupurilor de muncă și la cel macro al organizației luate ca un întreg.

#### 1.4. ASPECTE METODOLOGICE ALE EVALUĂRII PERFORMANTELOR

Conform punctului de vedere susținut de Robert Mathis și Panaite Nica în volumul colectiv „Managementul resurselor umane” (Mathis și Nica, 1997, pp. 159-181), indiferent despre ce metodă utilizată ar fi vorba, corectitudinea evaluării depinde de:

- **validitatea** rezultatelor (capacitatea de a reflecta adevărul);
- **fidelitatea** determinărilor (capacitatea de a furniza rezultate identice la o aplicare repetată);
- **echivalența** rezultatelor (evaluatori independenți ajung la același rezultat);
- **omogenitatea internă** (mai multe componente ale aceluiași instrument, măsurând același element, indică același rezultat);
- **sensibilitatea** instrumentelor folosite (capacitatea de a măsura diferența reală dintre subiecți).

Tot referitor la dimensiunea metodologică a evaluării personalului, autorii mai sus menționați subliniază în aceeași lucrare importanța criteriilor de evaluare și a relației lor cu standardele de performanță.

**Criteriile de performanță (sau de evaluare)** vizează fie rezultate obținute anterior evaluării sau evenimente petrecute într-o anumită perioadă de timp, fie potențialul pentru viitor al resursei umane evaluate.

Mathis și Nica fac referire la anumite condiții esențiale pe care trebuie să le îndeplinească aceste criterii pentru ca procesul de evaluare să conducă la rezultate cât mai relevante:

- să fie **precis formulate**, să nu presupună generalități (altfel criteriile s-ar suprapune parțial sau unele foarte generale le-ar include total pe altele);
- să fie **limitate ca număr** (altfel un număr prea mare de criterii ar duce la apariția fenomenului de nivelare a rezultatelor);
- să fie **clar enunțate** pentru a putea fi înțelese atât de evaluatori cât și de evaluați;
- să fie **măsurabile** (pentru a nu apărea diferențe discutabile între percepția evaluaților și a evaluatorilor sau a evaluatorilor între ei);
- să fie **aplicabile** tuturor evaluaților care dețin funcții/posturi identice sau similare și își desfășoară munca în condiții comparabile.

Există o gamă foarte largă de criterii ce pot fi identificate în funcție de mai multe elemente, cum ar fi: obiectivele ce trebuie îndeplinite, activitățile corespunzătoare obiectivelor, structura posturilor, planurile strategice ale organizației etc. Dintre cele mai importante și mai relevante criterii, cei doi autori mai sus menționați ne propun:

- caracteristici personale (aptitudini, comportamente și personalitate);
- competența;
- [alte] caracteristici profesionale (vigilență, disponibilitate, autocontrol);
- interesul pentru sursele alocate postului;
- orientarea spre excelență;
- preocuparea pentru interesul general al firmei (sau al organizației în general, n.n.);
- adaptabilitatea la post;
- capacitatea de decizie;
- capacitatea de inovare;
- spiritul de echipă;
- delegarea responsabilităților și antrenarea personalului (relevantă mai ales pentru posturile de conducere, n.n.);
- comunicarea (receptarea și transmiterea informațiilor).

Criteriile se compară cu **standardele de performanță** ce precizează *ce* trebuie să facă un angajat și *cât de bine* (*cum* trebuie să își îndeplinească sarcinile). Standardele trebuie stabilite anterior evaluării și sunt asociate de obicei activității de descriere a posturilor. Pentru a fi mai clare și mai ușor de înțeles, de aplicat și de respectat, ele sunt deifinite adesea cu ajutorul unor indicatori de performanță, dintre cei mai utilizați reținând:

- cantitatea (cât de mult sau cât de multe);
- calitatea (cât de bine sau cât de complet);
- costul (cheltuieli implicate în desfășurarea activităților);
- timpul (alocat pentru atingerea unui obiectiv → termen-limită sau *deadline*);
- utilizarea resurselor (ce echipamente, instrumente și materiale vor fi utilizate și cum se va face acest lucru);
- mod de realizare (organizarea activităților ce urmează a fi efectuate).

De obicei, ultimele elemente tehnice ale evaluării care sunt stabilite sunt **calificativele**, de cele mai multe ori în număr de patru sau cinci, începând cu Nesatisfăcător (NS) sau Foarte Slab (FS) și încheind (într-o evoluție progresivă) cu Foarte Bine (FB) sau Excelent / Excepțional.

### ***Responsabilitatea evaluării performanțelor***

Conform aceluiași autori mai sus menționați (Mathis și Nica, 1997, pp. 170-181), avem următoarele scenarii alternative care stabilesc cine sunt actorii activității de evaluare și ce roluri joacă ei, unii în raport cu ceilalți:

#### *a. managerii își evaluează subordonații:*

- este cea mai des întâlnită metodă, favorizată de o puternică tradiție organizațională;
- completarea de către manageri a unor jurnale în care înregistrează evenimente și atitudini relevante ale subordonaților generează un important avantaj.

#### *b. subordonații își evaluează superiorii:*

- evidențiază situațiile conflictuale dintre manageri și subordonați, făcând posibilă îmbunătățirea performanțelor manageriale și identificarea managerilor incompetenți;
- poate genera o atitudine "amabilă" a managerilor, orientată spre relația lor cu subordonații, în detrimentul preocupării și exigenței față de performanțele profesionale ale acestora;
- datorită fricii de represalii, subordonații tind fie să refuze această sarcină, fie să nu-și evalueze în mod obiectiv superiorii.

c. angajații de pe poziții echivalente se evaluează între ei:

- modalitate destul de rar întâlnită (mai ales în organizațiile japoneze și în domeniul militar);
- este eficientă mai ales când este utilizată combinat cu evaluările șefului ierarhic, astfel făcând posibilă

identificarea aspectelor ce au fost evaluate mult diferit.

d. autoevaluarea:

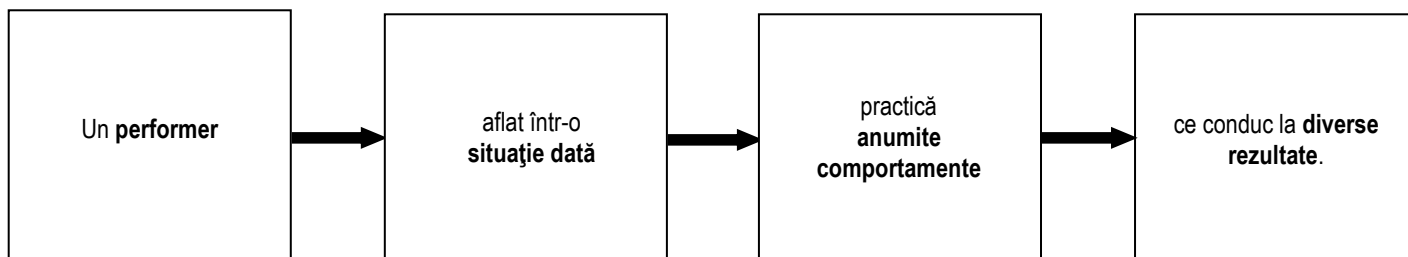
- aplicabilă mai ales când un salariat lucrează izolat sau are o meserie unică;
- aplicată și ca etapă preliminară în cadrul evaluării de tip a.;
- permite autoeducarea salariaților în vederea perfecționării profesionale și a dezvoltării carierei.

e. evaluarea de către evaluatori externi:

- în general foarte eficientă, când e realizată de specialiști;
- prezintă marele avantaj al obiectivității aprecierii datorate lipsei posibilelor consecințe nefaste pe cale ierarhică;
- principalul dezavantaj îl constituie costul ridicat al realizării.

## 1.5. ABORDĂRI METODOLOGICE ALTERNATIVE ȘI COMPLEMENTARE ALE EVALUĂRII PERFORMANTELOR

Dick Grote propune într-una din lucrările sale patru abordări sau perspective alternative asupra evaluării (Grote, 1996, pp. 36-80). El pornește de la următorul model de performanță în muncă:



**Figura 3.** Diagrama celor patru componente ale performanței în muncă (Grote, 1996, p. 37)

Prin acest model, Grote ne sugerează că evaluarea poate să vizeze pe fiecare din cele patru elemente dar că **situația** nu a constituit aproape niciodată o prioritate în conținutul formularului, fișei sau raportului de evaluare, acest document focalizându-se cel mai des pe unul din ceilalți trei factori: **performerul**, **comportamentul** sau **rezultatele**. Singurul tip de caz în care **situația** este luată în calcul în procesul de evaluare formală este atunci când elementele situaționale sunt atât de deosebite și de importante încât este absolut obligatoriu să se țină cont de ele pentru a înțelege și a nota performanța individuală. Grote insistă asupra luării în calcul a **situației** în orice evaluare efectuată, chiar dacă acest lucru nu se realizează într-o manieră formală prin menționarea în formularul utilizat.

### I. Evaluările focalizate pe performer

Această perspectivă clasică este caracterizată prin utilizarea scalei sau scalelor de trăsături. După cel de-Al Doilea Război Mondial, multe organizații au început practicarea rutinieră a evaluării angajaților după trăsături considerate a fi necesare pentru îndeplinirea sarcinilor. Astfel sunt produse liste de trăsături (de exemplu: loialitate, hotărâre, automotivație, adaptabilitate, cooperare) pe care evaluatorii urmează să bifeze în casetele alăturate fiecărei

trăsături în parte, semnând în acest mod dacă evaluatul în cauză deține sau nu acea calitate. Uneori sistemul de scale permite evaluatorului să indice și gradul în care este identificată acea trăsătură la un evaluat iar cel mai complex sistem de acest fel permite chiar evaluarea gradului de importanță ce poate să difere de la o trăsătură la alta într-o situație profesională particulară.

Scalele de evaluare a trăsăturilor reprezintă sisteme de evaluare nesofisticate dar care continuă să fie utilizate, însă, în prezent, sunt combinate în mod frecvent cu măsurarea aptitudinilor sau abilităților și a comportamentului în muncă, așa cum ilustrează exemplul următor:

**ATTITUDINE/PROFESIONALISM**

Evaluare generală	<b>NS</b>	<b>S</b>	<b>FB</b>	<b>E</b>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentimentele față de locul de muncă și față de organizație _____				
_____				
Interacțiunea cu coechipierii și supervizorul _____				
_____				
Cooperează și acceptă fără ezitare schimbările de sarcini și proceduri _____				
_____				

**Figura 4.** Fragment de scală de evaluare a trăsăturilor dintr-un formular de evaluare a performanțelor în care s-a utilizat combinarea cu aprecierea comportamentului în muncă (Grote, 1996, p. 42)

Pentru a portretiza cât mai sugestiv acest tip de perspectivă, Grote utilizează un set de afirmații foarte simple, clare și tranșante, în spatele cărora am putea să intuim chiar o undă de ironie: “Uitați de ce face el; ignorați rezultatele pe care le produce. Puneți-vă doar întrebarea: ce fel de om este? Aceasta este problema pe care o vizează formularul de evaluare focalizat pe performer.” (Grote, 1996, p. 39).

**Deficiențele sistemelor de evaluare bazate pe trăsături**

Dick Grote susține că printre puținele beneficii ale abordării focalizate pe trăsăturile performerilor ar fi ușurința construirii instrumentelor, aplicabilitatea universală și acuratețea, în timp ce principalele scopuri ale evaluării performanțelor ar fi asigurarea furnizării de feedback și de asistență în stabilirea obiectivelor (Grote, 1996, p. 42). Comparând aceste două seturi de elemente, el ajunge la concluzia că beneficiile invocate sunt iluzorii și își argumentează concluzia în felul următor:

- aplicabilitatea universală a scalelor focalizate pe trăsături le face să se potrivească puțin tuturor situațiilor posibile, dar nici uneia suficient de bine luată separat. Astfel că este imposibil să demonstrezi relevanța acestora față de un post anume, mai ales când sunt construite și folosite pentru o varietate foarte mare de categorii de posturi;



- chiar în cazul în care ar beneficia de acuratețe (deși există dovezi suficiente care să infirme acest lucru), evaluările nu ar fi utile în primul rând din cauza lipsei capacității predictive, întrucât existența sau inexistența unei trăsături spune foarte puțin despre cât de bine și-a făcut o persoană treaba. În al doilea rând, nici nu ar fi stimulative pentru că dacă un manager i-ar spune unui angajat că îi lipsesc trăsături ce reflectă calități personale vitale precum maturitatea, creativitatea sau integritatea, chiar dacă această evaluare ar fi exactă, nu ar produce efecte favorabile ideii de schimbare.

Din păcate, concluzionează Grote, acest tip de sistem îl obligă pe manager să evalueze *cum este* un angajat și nu *ce face* sau *ce realizează*.

Într-una dintre lucrările sale cele mai importante, Peter Drucker tratează, la rândul său, problema în termeni foarte simpli și tranșanți: „Un angajator nu are nici o treabă cu personalitatea unui om. Angajarea reprezintă un tip de contract specific ce solicită o performanță specifică și nimic altceva. Orice încercare a unui angajator de a trece dincolo de acest lucru este un gest uzurpator. Este un abuz de putere. Un angajat nu datorează nici „loialitate”, nu datorează nici „iubire” și nici un fel de „atitudini” – el datorează performanță și nimic altceva.” (Drucker, 1973, p. 424, apud Grote, 1996, p. 43).

## II. Evaluările bazate pe comportament

Cel mai des utilizat concept în cadrul acestei perspective sau abordări a evaluării este cel de *factori de performanță* ca denumire comună pentru diverse caracteristici ale unui individ - cum ar fi cunoștințele, aptitudinile, deprinderile, abilitățile, atitudinile etc. - ce au relevanță pentru rezultatele profesionale așteptate și care trebuie abordate în procesul de evaluare (Lukács, 2002, p. 97).

Grote susține că majoritatea organizațiilor au, în linii mari, două tendințe alternative în utilizarea *factorilor de performanță*:

- a. realizarea listei cu acești factori ce trebuie luați în calcul și solicitarea adresată evaluatorilor de a aprecia performanța angajaților în domeniile acestora și de a redacta rezultatul într-o formă sintetică;
- b. identificarea factorilor relevanți, asocierea acestora cu o definiție dată lor sau cu o scurtă descriere și atașarea unei scale care să permită evaluatorilor realizarea unei evaluări cât mai eficiente (Grote, 1996, p. 44).

### Scalele de evaluare cu ancore comportamentale (SEAC)

Reprezintă metoda cu nivelul cel mai înalt de complexitate ce se încadrează în această categorie care, spre deosebire alte metode ce pot fi folosite cu ușurință în cazul unei diversități mai mari de posturi, este concepută pentru evaluarea activității pe un singur tip de post. Aceasta pare a fi, în același timp și în mod paradoxal, cea mai mare calitate dar și cea mai mare limitare (Grote, 1996, p. 48).

Dezvoltată în 1963 de Patricia Smith și Lorne Kendall, scala presupune contribuția mai multor categorii de persoane și parcurgerea următoarelor patru etape:

1. Se organizează întâlnirea tuturor celor care cunosc caracteristicile postului pentru care urmează să se realizeze scala de evaluare cu ancore comportamentale și li se solicită să alcătuiască o listă cu cele mai importante dimensiuni ale muncii specifice aceluia post.
2. Odată ce grupul a căzut de acord asupra acestor dimensiuni ce reprezintă sarcinile cheie corespunzătoare postului, facilitatorul solicită în continuare descrieri foarte sintetice și lipsite de judecăți de valoare ale

comportamentelor de nivel înalt, mediu și scăzut specifice unei persoane ce deține un asemenea post (având în vedere că membrii grupului fie chiar exercită această profesie, fie au o legătură profesională directă cu ea – de ex. sunt superiori ai celor care lucrează în acest domeniu).

3. Următoarea etapă constă în conectarea diverselor comportamente identificate, la dimensiunile specifice postului ce le corespund. Acest lucru este făcut de o altă echipă și se va încheia prin eliminarea acelor comportamente ce au o corespondență slabă cu dimensiunile corespunzătoare astfel încât nu mai rămân decât elementele între care s-a stabilit o conexiune clară.

4. Ultima etapă o reprezintă scalarea. Fiecare exemplu comportamental din cele corespunzătoare unei dimensiuni a muncii presupuse de un post este ancorat pe o scală verticală în funcție de superioritatea sau inferioritatea lui, de ex. valoarea 5 putând indica cel mai înalt nivel de performanță iar 1 cel mai slab nivel. La fel se procedează cu toate celelalte comportamente și dimensiuni corespunzătoare postului respectiv, pentru a avea o obține o imagine completă asupra lui.

În consecință, evaluatorul unui angajat primește un formular în care sunt cuprinse, pentru toate dimensiunile locului respectiv de muncă și a activității corespunzătoare, scale de evaluare grafică. Evaluatorul este obligat să citească toate tipurile de comportamente ce reprezintă nivele diferite de performanță, să-și reamintească comportamentele remarcate la angajat pe perioada pe care se efectuează evaluarea și să-l selecteze pe cel mai apropiat de comportamentul efectiv observat.

## 1. CALITATEA MUNCII

### **Acuratețea, îndemânarea, temeinicia și caracterul ordonat și îngrijit în realizarea atribuțiilor corespunzătoare postului. Grijă pentru materiale, întreținerea echipamentului și respectarea procedurilor.**

- Nu demonstrează suficientă preocupare pentru calitatea muncii sale. Irosește frecvent materialele; produce numeroase greșeli; necesită îmbunătățire imediată.
- Întâmpină anumite dificultăți în realizarea unei munci de calitate acceptabilă. Trebuie să refacă adesea activități deja efectuate. Rezultatele muncii trebuie verificate în permanență. Uneori deteriorează echipamentul sau irosește materialele de lucru.
- Produce muncă satisfăcătoare. În general precis, ordonat și îngrijit. Munca executată demonstrează o pregătire atentă. Are grijă de echipament. Irosire accidentală de materiale. Urmează procedurile stabilite.
- Muncă în general de înaltă calitate; își verifică și corectează singur activitatea. Manifestă mândrie față de ceea ce face. Refacerea foarte rară a unor activități. Are grijă mare față de echipament. Nu irosește materialele. Caută modalități de îmbunătățire a procedurilor.
- Obține rezultate deosebit de bune într-o gamă foarte largă și variată de condiții de muncă. Foarte precis și cugetat. Manifestă grijă deosebită pentru echipament și materiale. Caută și sugerează proceduri îmbunătățite de execuție.

**Figura 5.** Adaptare după o SEAC pentru muncitori în regim de plata cu ora (Grote, 1996, p. 55)

## **Puncte tari și puncte slabe ale scalelor de evaluare cu ancore comportamentale**

Procedurile bazate pe SEAC prezintă câteva beneficii semnificative:

1. Au un mare grad de acceptabilitate, fiind considerate ca fiind corecte. Procesul este strâns legat de specificul postului iar persoanele interesate de rezultatul obținut sunt implicate în crearea instrumentului.

2. Prezintă un înalt nivel de certitudine și validitate. Măsoară exact ceea ce sunt menite să măsoare, astfel încât evaluatori diferiți ce observă aceeași performanță vor produce evaluări similare.

3. Produc discuții pozitive/constructive. Din moment ce evaluarea este mai puțin focalizată pe justificările evaluatorului pentru judecățile sale subiective și mai mult pe descrierea și analizarea exemplurilor de comportamente, conversațiile tind să fie mai puțin defensive și au șanse mai mari să provoace schimbări comportamentale.

4. Au tendința să producă îmbunătățiri imediate ale performanței întrucât acest lucru este mai ușor dacă oamenii li se precizează care sunt dimensiunile esențiale ale muncii lor adăugându-se și exemple concrete de comportamente ce conduc, în viziunea organizației, la performanțe deosebite.

Metoda SEAC prezintă însă și probleme dintre care le reținem pe următoarele identificate de Grote (1996, pp. 52-54):

1. Deși crearea ancorelor comportamentale pentru extremele (negative și pozitive ale) scalei este relativ ușoară, acest lucru devine dificil și, uneori, chiar imposibil pentru pozițiile de mijloc sau intermediare și pentru simplul fapt că oamenii cad mai greu de acord asupra modului în care poate fi exemplificată o performanță care nu este nici foarte bună și nici foarte slabă.

2. Este dificilă dezvoltarea de dimensiuni ale muncii care să fie complete dar să nu se suprapună, adică să fie complet independente. Condiția de independență este importantă pentru a nu răsplăti sau sancționa același comportament mai mult decât o singură dată.

3. Evaluatorilor le este adesea dificil să asocieze performanța efectivă a evaluaților cu unul din cele cinci sau șapte exemple de comportamente specifice utilizate ca și ancore în cadrul formularului, dilemă similară cu situația în care, în loc de descrieri comportamentale, s-ar folosi explicații sau definiții ale comportamentelor.

4. Deși completarea unui formular de tip SEAC este relativ ușoară, procedura solicită evaluatorul în a completa un jurnal al comportamentului evaluatului pe toată perioada evaluată. Puțini manageri au însă timp suficient, înclinație sau disciplina necesară de a face așa ceva.

5. Crearea unui sistem de evaluare de tip SEAC este foarte costisitoare întrucât trebuie conceput un formular pentru fiecare post specific și pentru că presupune implicarea consistentă atât a angajaților pe posturi cât și a superiorilor lor, această sarcină neputând fi lăsată doar în responsabilitatea unui specialist sau consultant pe domeniul resurselor umane.

6. Sistemul/Metoda SEAC solicită o consistentă instruire a evaluatorilor, la fel ca și aproape toate celelalte tipuri ale abordării alternative existente sau disponibile.

7. Abordarea de tip SEAC este adecvată posturilor pentru care comportamentul este mai important decât rezultatele obținute. Pentru posturile corespunzătoare unor profesii precum asistentă medicală, recepționar sau însoțitor de bord este mai adecvat să ne concentrăm exclusiv pe ce face persoana decât pe ce obține în final. Însă există foarte puține tipuri de posturi pentru care comportamentele sunt mai importante decât rezultatele muncii.

8. Nu există dovezi convingătoare că metoda SEAC are un grad mai mare de validitate și de acuratețe decât alte metode mai simple, concluzia studiilor fiind că simpla implicare a evaluatorilor și evaluaților în conceperea formularelor este, în cazul acesta, mai importantă decât tipul de sistem dezvoltat.

Referitor la ultima limită menționată de Grote, ea reflectă o concluzie la care s-a ajuns prin compararea metodei SEAC cu cea care utilizează scalele de evaluare grafice, pe care nu le-am prezentat până aici dintr-un motiv anume. Deși sunt prezentate ca fiind printre cele mai simple și mai răspândite metode utilizate, fiind încadrate la categoria metodelor de evaluare bazate pe trăsăturile evaluatului, ele au fost supuse unor cercetări care au relevat două importante neajunsuri: evaluările rezultate sunt subiective, observându-se că dacă mai mulți evaluatori apreciază aceeași persoană cu ajutorul aceleiași scale grafice, rezultatele sunt diferite și că, reținând acest aspect ca fiind o caracteristică fundamentală, se pune accent mai mare pe factorii de personalitate decât pe aspectele de muncă relevante pentru performanță (Lukács, 2002, p. 94). Odată în plus, Lukács precizează că scalele de evaluare a trăsăturilor, precum și aceste scale grafice de evaluare larg răspândite, sunt folosite în prezent în combinație cu metodele de apreciere a comportamentelor sau a competențelor (Lukács, 2002, p. 89). Grote confirmă această tendință actuală prin invocarea oportunității de combinare a metodei SEAC cu scalele grafice de evaluare, astfel evitându-se etichetarea angajatului pe baza alegerii unei singure ancore comportamentale pentru o anumită dimensiune a muncii prin înlocuirea acestei proceduri cu cea a stabilirii frecvenței cu care se practică un anumit tip de comportament asociat cu o anumită dimensiune, astfel rezultând ceea ce se numește o scală de frecvență comportamentală (Grote, 1996, pp. 54-60).

<b>11. Adaptabilitate – Reacționează obiectiv și pozitiv la critică. Își gestionează furia, frustrarea și dezamăgirea într-o manieră matură. Se adaptează repede și eficace la schimbare. Păstrează obiectivitatea în situațiile conflictuale. Caută soluții acceptabile pentru toată lumea.</b>			
<b>RAR</b>	<b>OCAZIONAL</b>	<b>FRECVENT</b>	<b>ÎNTOTDEAUNA</b>
<b>COMENTARIJ/EXEMPLE</b> _____			
_____			

**Figura 6.** Fragment de scală de frecvență comportamentală pentru un producător de echipamente de precizie în măsurarea greutatea (Grote, 1996, p. 60)

### **III. Tehnicile de evaluare focalizate pe rezultate**

Cea mai des întâlnită abordare bazată pe rezultate a procesului de evaluare a performanțelor este managementul prin obiective (MPO), atribuită lui Peter Drucker, care a propus în cartea sa „The Practice of Management” un principiu managerial de armonizare a scopurilor organizaționale cu facilitarea obținerii rezultatelor individuale ale muncii (Drucker, 1954, apud Grote, 1996, p. 61).

MPO este mai mult decât un simplu sistem de evaluare a performanțelor, fiind în primul rând o filosofie de management ale cărei elemente-nucleu sunt următoarele (Grote, 1996, p. 61):

- formarea unei comunicări deschise și bazate pe încredere în întreaga organizație;

- rezolvarea mutuală a problemelor și negocierea pentru stabilirea obiectivelor;
- crearea unor relații de tip „câștig-câștig”;
- recompensarea și penalizarea organizațională bazată pe realizările și performanțele asociate cu postul ocupat;
- utilizarea minimă a jocurilor politice, a forței și a fricii;
- dezvoltarea unui climat organizațional pozitiv, practic și stimulat.

## **Procesul MPO**

Este descris de cei mai mulți autori și practicat de organizațiile care l-au adoptat ca fiind un proces ce implică parcurgerea următorilor pași (Grote, 1996, pp. 62-66):

1. Formularea scopurilor pe termen lung și a planurilor strategice;
2. Dezvoltarea obiectivelor generale ale organizației;
3. Stabilirea obiectivelor derivate pentru principalele unități operative;
4. Stabilirea de obiective și standarde de performanță realiste și provocatoare pentru membrii organizației;
5. Formularea planurilor de acțiune pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite;
6. Implementarea planului de acțiune și efectuarea, în caz de nevoie, a acțiunilor corective pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor;
7. Revizuirea periodică a performanței în raport cu scopurile și obiectivele stabilite;
8. Evaluarea performanței generale, întărirea comportamentului și a motivației. Reluarea ciclului.

### **Pasul 1. Formularea scopurilor pe termen lung și a planurilor strategice.**

Acesta presupune declararea misiunii organizației prin dezvoltarea de scopuri și planuri care să rezulte din realizarea unei analize SWOT ca parte a procesului de planificare strategică, ce trebuie să pună și să răspundă la întrebări fundamentale precum: „Cine suntem?”, „De ce existăm?”, „Unde vrem să ajungem?”, „Ce fel de organizație încercăm să devenim?”. De obicei misiunea organizației stabilită în acest prim stadiu este foarte generală și abstractă și se schimbă foarte puțin sau chiar deloc de la an la an.

### **Pasul 2. Dezvoltarea obiectivelor generale ale organizației.**

Acest pas solicită dezvoltarea obiectivelor în domeniile cheie ale afacerii: profitabilitate, productivitate, cota de piață etc. Bazate pe rezultatele planificării strategice sau pe procesul de dezvoltare a misiunii, aceste obiective care precizează cum va fi îndeplinită misiunea sunt de obicei precise și cuantificabile și pot fi revizuite în timp.

### **Pasul 3. Stabilirea obiectivelor derivate pentru principalele unități operative.**

Bazându-se pe obiectivele organizaționale ce tocmai au fost dezvoltate, fiecare subunitate organizațională își creează propriile obiective, specificând cum va contribui la îndeplinirea obiectivelor generale. La acest nivel, procesul presupune recunoașterea faptului că factorii de risc și incertitudine sunt implicați în crearea obiectivelor.

### **Pasul 4. Stabilirea de obiective și standarde de performanță realiste și provocatoare pentru membrii organizației.**

În acest moment, fiecare individ - ca membru al organizației - ajunge să fie implicat în procesul de stabilire a obiectivelor, revenindu-i sarcina de a determina, pe baza misiunii și obiectivelor generale organizaționale ce sunt deja susținute prin obiectivele specifice ale subunităților, ariile cheie ale rezultatelor și să dezvolte obiective personale ce-l vor ajuta în îndeplinirea scopurilor departamentale și organizaționale.

Obiectivele furnizează standarde în raport cu care va fi evaluată performanța. Participanții în procesul MPO vor elabora atât obiective închise cu rezultate precise și măsurabile (de ex.: „Menținerea cheltuielilor publicitare la nivelul anului trecut.”) cât și obiective deschise (de ex.: „Pregătirea și recomandarea unui sistem de recompensare stimulativ pentru managerii regionali.”).

Subordonatul și supervisorul vor colabora pentru a stabili o serie de obiective pe care primul menționat se va strădui să le îndeplinească pe parcursul unui an. La modul ideal, cei doi ar trebui să cadă de acord asupra a trei aspecte:

1. Obiectivele pe care subordonatul se va strădui să le îndeplinească într-o anumită perioadă de timp;
2. Acțiunile generale ce trebuie întreprinse sau tacticile ce trebuie utilizate de subordonat pentru îndeplinirea obiectivelor;
3. Modul în care va fi măsurat progresul spre atingerea obiectivelor și datele specifice ale acestor măsurări.

#### **Pasul 5. Formularea planurilor de acțiune pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite.**

Dacă în pasul anterior fiecare individ determina ce avea de făcut printr-o negociere mutuală cu supervisorul, acum interesul se focalizează pe modalitățile de obținere a rezultatelor.

Principalele activități necesare planificării acțiunii sunt următoarele:

1. Se specifică ce trebuie realizat;
2. Se determină principalele activități ce trebuie desfășurate pentru a îndeplini obiectivele;
3. Se clarifică rolurile și responsabilitățile și se desemnează responsabilitatea primară pentru fiecare activitate principală;
4. Se identifică resursele (timp, bani, tehnologie, resurse umane etc.) necesare pentru desfășurarea fiecărei activități;
5. Se estimează necesarul de timp pentru fiecare activitate;
6. Se creează punctele de control și termenele-limită de realizare.

#### **Pasul 6. Implementarea planului de acțiune și efectuarea, în caz de nevoie, a acțiunilor corective pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor.**

Presupune cantitatea cea mai mare de timp implicată în derularea procesului MPO pentru desfășurarea muncii efective a organizației și a tuturor membrilor ei pentru îndeplinirea scopurilor propuse și stabilite prin executarea planurilor de acțiune predeterminate. Planurile tactice sunt transpuse în acțiuni cotidiene. Odată ce sunt stabilite misiunea și planul strategic al organizației, mai sunt necesare câteva săptămâni de atenție concentrată pentru dezvoltarea tuturor obiectivelor și planurilor de acțiune descrise în pașii de la numărul 2 până la numărul 5. Din momentul în care scopurile și planurile sunt revizuite și aprobate, organizația se concentrează pe îndeplinirea celor propuse. În această perioadă scopurile pot fi negociate și planurile de acțiune revizuite dacă anumiți factori de presiune (de ex. concurența sau piața) fac necesară schimbarea.

În această etapă a procesului MPO pot apărea cele mai mari beneficii ale sistemului dacă managerii au încredere în subordonați și le asigură libertatea necesară îndeplinirii sarcinilor, acționând mai puțin ca și controlori și mai mult ca și consilieri și antrenori (coach-i) pentru subordonați în caz de nevoie. La rândul lor, angajații trebuie să se simtă liberi în a discuta problemele cu supervisorii lor și cu oricine altcineva i-ar putea ajuta.

#### **Pasul 7. Revizuirea periodică a performanței în raport cu scopurile și obiectivele stabilite.**

O mare problemă a majorității sistemelor de evaluare o constituie faptul că evaluarea performanțelor este văzută ca un eveniment anual și nu ca o parte a unui proces. În MPO, așa cum este el descris și nu neapărat practicat întotdeauna, un element fundamental îl reprezintă revizuirea performanței în raport cu scopurile și re-negocierea obiectivelor și planurilor de acțiune.

Revizuirile periodice sunt făcute în mod regulat și asigură feedback relevant atât pentru performer cât și pentru supervisor și pentru organizație.

Acestea sunt funcțiile esențiale pe care le îndeplinește revizuirea periodică, spre deosebire de evaluarea anuală:

- îndepărtarea obstacolelor: managerul care face revizuirea are responsabilitatea de a îndepărta obstacolele neanticipate din calea subordonaților, pentru ca aceștia să poată îndeplini scopurile.

- identificarea și rezolvarea problemelor: managerul poate să nu identifice cauza unei probleme întâmpinate, dar cu ajutorul competențelor șefului său poate să ajungă să recunoască anumite obstacole și să facă distincție între simptome și cauze. Uneori revizuirea îi poate indica chiar că e mai bine să nu rezolve o problemă pentru că e prea costisitor, că e greu de urmărit sau pentru că e mai ușor pentru el dacă o tolerează.

- planificarea și realizarea acțiunilor corective: dacă obiectivele n-au fost atinse, s-ar putea ca deficiența să fie în planul inițial care va fi necesar să fie schimbat.

- revizuirea obiectivelor existente: pe baza unor noi informații privind schimbarea unor condiții, s-ar putea să fie necesar să abandonăm unele obiective inițiale. Similar, s-ar putea să trebuiască să consolidăm unele obiective dacă noi informații relevă faptul că scopurile inițiale au devenit inadecvate.

- stabilirea de obiective noi: un mare beneficiu al MPO constă în faptul că revizuirea periodică a scopurilor poate accelera dezvoltarea de noi obiective și nu amână acest lucru până la sfârșitul unui an de activitate așa cum o face evaluarea tradițională a performanțelor.

- revizuirea performanțelor: revizuirea continuă a performanțelor în cadrul MPO poate asigura feedback și consiliere, ce pot preveni surprizele neplăcute de la sfârșitul întregii perioade de activitate și pot transmite membrilor organizației că sunt pe calea cea bună.

### **Pasul 8. Evaluarea performanței generale, întărirea comportamentului și a motivației. Reluarea ciclului.**

La sfârșitul anului, performanța fiecărui angajat este evaluată în raport cu succesul persoanei în cauză în efortul său de a îndeplini obiectivele stabilite la începutul perioadei. La fel ca și în cazul oricărui alt tip de abordare a evaluării, pot fi luate în discuție probleme importante de genul modificării remunerației, a dezvoltării profesionale și a planificării carierei.

Dar MPO se distinge de sistemele de evaluare bazate pe trăsăturile și pe comportamentele performerului prin faptul că asigură reluarea procesului de elaborare, negociere și acceptare a noilor obiective și planuri de acțiune pentru o nouă perioadă de timp. În esență, MPO nu este un eveniment sau o procedură, ci este un ciclu.

### **Formularul de evaluare al MPO**

În general, marea majoritate a formularelor de tip MPO sunt caracterizate de simplitate, conținând pur și simplu spații libere în care să fie menționate la început de ciclu obiectivele și la sfârșitul lui analiza performanței.

Dick Grote prezintă un asemenea formular utilizat de o companie internațională de bunuri de larg consum, formular ce conține patru pagini: prima pagină conține instrucțiuni, a doua și a treia conțin fiecare spațiu pentru două obiective, pentru a fi menționate și evaluate, și o ultimă pagină ce conține sinteza narativă a performanței generale a individului, un spațiu pentru calificativul final, câteva linii pentru aprobări și spațiu pentru luarea la cunoștință de către evaluat (Grote, 1996, p. 67).

Însă alte modele de tip MPO reprezintă simplitatea întruchipată, așa cum o demonstrează și exemplul din figura următoare:

Nume _____	Prenume _____
Titlul postului _____	
Departamentul _____	
Data evaluării _____	
Perioada de activitate evaluată: De la _____ până la: _____	
Numele supervisorului _____	
Rezultate obținute – Enumerați obiectivele sau sarcinile stabilite la începutul perioadei de evaluare și indicați rezultatele obținute.	
Obiective (Sarcini) _____	Rezultate _____
_____	_____
_____	_____

**Figura 7.** Formular de evaluare MPO (Lukács, 2002, p. 117)

### **Avantajele și dezavantajele evaluărilor bazate pe rezultate**

Acest tip de sistem oferă organizației următoarele beneficii:

1. *Produce planificări îmbunătățite pe termen scurt și pe termen lung.* În cazul MPO, procesul începe de la cel mai înalt nivel organizațional, prin stabilirea misiunii, viziunii și a valorilor și determinarea unor obiective generale și continuă printr-o serie de cascade de stabiliri de obiective în întreaga organizație, încheindu-se în momentul în care fiecare angajat a ajuns să-și identifice, să-și dezvolte și să-și îndeplinească propriile scopuri ce susțin misiunea asumată de organizație.

2. *Focalizarea pe rezultate transmite un mesaj privind importanța obținerii unor rezultate măsurabile de către toți membrii organizației.*

3. *Sistemul încurajează o performanță mai eficientă* (performanța este înțeleasă aici ca act, ca activitate și nu ca rezultat, n.n.). Clarifică pentru toți membrii organizației ce dorește aceasta și reduce astfel probabilitatea ca timpul și alte resurse să fie utilizate pentru obținerea unor rezultate neprioritare sau lipsite de importanță.

4. *Atât evaluatorii cât și evaluații acceptă acest gen de abordare ca fiind corect*, pentru că este greu să opui rezistență unui sistem bazat pe rezultate prin care organizația transmite în mod clar un mesaj referitor la cât este dispusă să plătească în raport cu ceea ce dorește să primească în schimb.

5. *Produce un înalt nivel de angajament față de organizație* întrucât angajaților, fiind implicați direct în procesul MPO, le crește motivația și loialitatea.

6. *Abordările bazate pe rezultate conduc la o mai bună clarificare a rolurilor și priorităților fiecărui membru al organizației luat în parte.*

7. *Sistemele bazate pe rezultate sunt ușor de apărut* întrucât presupun participarea directă a subordonaților în dezvoltarea scopurilor și obiectivelor, mai ales în cazul MPO.



Cu toate acestea, sistemele bazate pe rezultate prezintă și limitări și probleme potențiale:

1. *Pot fi orientate în mod excesiv spre rezultate.* Dacă se induce ideea că doar rezultatele contează și că mijloacele nu sunt relevante, se poate obține o tendință generală a angajaților de a pune accentul pe rezultatele pe termen scurt în detrimentul beneficiilor pe termen lung. Un angajat într-un serviciu de întreținere care înțelege că se apreciază foarte mult reducerea cheltuielilor s-ar putea să refuze realizarea unor reparații care, în timp, s-ar putea să conducă la apariția unor probleme și mai mari.

2. *Pot fi inflexibile.* Mai ales în MPO, se investește atât de mult timp și atât de multă energie în dezvoltarea și negocierea obiectivelor inițiale încât, de multe ori, sugestiile clare că noi condiții apărute cer schimbarea lor se lovesc de lipsa de disponibilitate de a face acest lucru în folosul celor implicați.

3. *Nu este ușoară nici crearea și nici utilizarea lor.* Este necesar un înalt nivel de angajament și de instruire a angajaților iar organizația trebuie să utilizeze controlul pentru a se asigura că toți pașii specifici au fost parcurși în conformitate cu proiectarea și ordonarea lor.

4. *S-ar putea ca această abordare să nu producă suficiente stimulente individuale pentru îmbunătățirea performanțelor.* Se pune prea mult accentul pe beneficiile organizației și prea puțin pe dezvoltarea individuală a celor implicați.

5. *S-ar putea ca nu toate aspectele muncii corespunzătoare unui post să poată fi integrate.* Nu toate aspectele importante legate de un loc de muncă pot fi cuantificate și măsurate în mod obiectiv.

MPO este văzut de foarte mulți ca fiind un panaceu organizațional. Grote contracarează această impresie argumentând în primul rând prin faptul că acest tip de sistem oferă prea puține informații referitoare la modul în care este realizată activitatea profesională, astfel neputând furniza suficiente argumente cu privire la decizii referitoare la remunerarea, promovarea, instruirea și dezvoltarea individuală (Grote, 1996, p. 77).

În practică s-a mai constatat că deși, prin definiție, MPO presupune participarea largă a angajaților, deseori devine un proces tradițional de “sus în jos”, dominat de manageri în detrimentul subordonaților, situație ce afectează considerabil dialogul și colaborarea dintre aceștia (Lukács, 2002, p. 118).

#### **IV. Evaluarea performanței globale**

Există un tip de formular al evaluării performanțelor ce nu se focalizează pe nimic în mod particular. Eseul narativ reprezintă poate cel mai simplu sistem de evaluare, prin care i se cere evaluatorului să descrie în formă scrisă punctele tari și punctele slabe, realizările, potențialul și nevoile de dezvoltare ale evaluatului. “Asumpția ce stă la baza acestei abordări este că declarațiile sincere făcute de către evaluator, ce deține informații despre performanțele unui evaluat, sunt la fel de valide ca și informațiile furnizate prin metode de evaluare mai complicate și mai formalizate.” (Cascio, 1990, apud Grote, 1996, p. 79).

Dacă este realizat bine, eseu narativ poate furniza cel mai detaliat feedback pe care-l poate primi un angajat de la șeful său, întrucât lipsa oricărei structuri predeterminate îi permite evaluatorului să decidă singur ce să evidențieze și ce să ignore.

Însă evaluările realizate pe baza eseului narativ au câteva limitări serioase ce nu pot fi ignorate:

1. Solicită evaluatorului să dețină două tipuri de abilități, diferite ca natură. În primul rând trebuie să fie instruit în probleme de observare a comportamentului, de evaluare a lui și de comunicare eficientă cu evaluatul. În al doilea rând trebuie să aibă calități deosebite de eseist astfel încât să poată reda în propoziții și fraze bine construite exact ceea ce intenționează să îi comunice evaluatului și acesta să-l înțeleagă cât mai bine.

2. Evaluările pe bază de eseu sunt complet lipsite de validitate și exactitate. Nu vor exista niciodată doi evaluatori care să conceapă la fel două rapoarte narrative cu privire la performanța unui individ; cei doi nici măcar nu ar selecta aceleași comportamente și rezultate pe care să le ia în discuție.

3. Înregistrează gradul cel mai mare de erori produse de către evaluator dintre toate sistemele alternative existente.

4. Un eseu bine construit este de o valoare deosebită doar pentru evaluat și pentru nimeni altcineva, nepermițând compararea necesară în luarea unor decizii de genul modificării remunerației.

5. Eseul se focalizează pe aspectele calitative ale performanței individuale, nesolicitându-i-se elemente cantitative. Însă pentru unele decizii privind resursele umane sau compararea angajaților după performanțe, cuantificarea sub forma unor calificative este esențială.

În consecință, nu este o surpriză faptul că acest tip de evaluare este utilizat de sine stătător foarte rar, el fiind întâlnit mai des ca și componentă finală, concluzivă, a formularelor corespunzătoare unuia dintre celelalte trei sisteme alternative de evaluare a performanțelor, focalizate pe trăsături, comportamente și rezultate ale angajatului.

În această secțiune, care se încheie aici, am problematizat perspectivele metodologice asupra evaluării performanțelor profesionale propuse de Dick Grote, însă, pentru fiecare în parte, n-am făcut decât să prezentăm cel puțin câte un exemplu de formular specific, alegându-l după criteriul frecvenței invocării în teorie sau utilizării în practică, al clarității și accesibilității, al complexității sau al reprezentativității. În plus, ne-am focalizat atenția asupra instrumentelor de evaluare a performanțelor individuale, deși am evidențiat și potențialul lor comparativ atunci când a fost cazul.

## 1.6. INTERVIUL DE EVALUARE

Reprezintă „întâlnirea formală dintre angajat și managerul său în care sunt discutate informațiile din fișa de evaluare și în urma cărora sunt luate anumite decizii-cheie cu privire la salarizare, promovare, instruire” (Cole, 1993, p. 337).

Interviul de evaluare are următoarele obiective (Cole, 1993, pp. 337-338):

- să evalueze performanțele recente ale subordonatului;
- să ducă la realizarea unor planuri de îmbunătățire a muncii;
- să identifice probleme și/sau să identifice oportunitățile legate de muncă;
- să îmbunătățească comunicarea dintre superior și subordonați;
- să asigure feedback-ul performanței în muncă pentru angajat;
- să asigure o revizuire adecvată a salarizării;
- să identifice posibilitățile de promovare sau transfer;
- să identifice nevoile de instruire și perfecționare profesională.

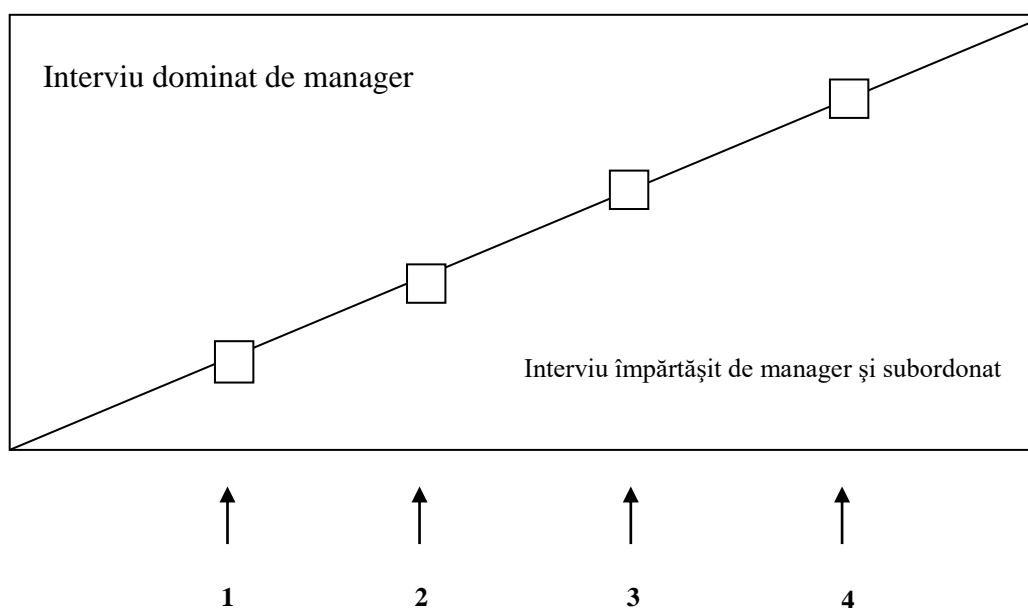
Referitor la evaluare, s-a mai observat că evaluatorii sunt reticenți la realizarea interviurilor de evaluare, găsind modalități de a se sustrage completării până la capăt a fișei de evaluare, iar în ceea ce privește echipa managerială, s-a constatat o inadecvată exploatare a evaluărilor, de exemplu în sensul realizării unor transferuri, creșteri salariale etc.

Există *două stiluri extreme de efectuare a interviului*:

- a. se discută probleme comune, prea puțin legate de îmbunătățirea activității evaluatului – *stil deviaționist*;
- b. supervizorul direct se erijează în purtătorul de cuvânt al conducerii superioare, comunicând doar

„sentința” acesteia în ceea ce privește activitatea evaluatului - *stil autoritar-dictatorial*.

*Continuumul stilurilor de interviuri de evaluare* al lui Norman R. F. Maier ne arată cum evoluează modul de desfășurare a acestora pornind de la cel autoritar-dictatorial dominat de manager spre cel democratic, împărțit cu subordonatul (Maier, 1958, apud Cole, 1993, pp. 338-339):



**Figura 8.** Continuumul stilurilor de interviuri de evaluare (Maier, 1958, apud Cole, 1993, p. 339)

1. Stilul "*COMUNICĂ*" (*TELLING*, în original):

- laudele au un efect slab asupra evaluațiilor;
- critica are, însă, efecte negative asupra realizărilor ulterioare;
- asigură evaluatului o imagine minimală asupra progreselor sale.

2. Stilul "*COMUNICĂ și VINDE*" (*TELLING/SELLING*, în original):

- dacă managerul nu este foarte convingător, există puține șanse ca evaluatul să accepte ce i se sugerează să facă pe viitor.

3. Stilul "*COMUNICĂ și ASCULTĂ*" (*TELLING/LISTENING*, în original):

- informează angajatul asupra progreselor sale;
- implică, în mod activ, angajatul în procesul de luare a deciziilor;
- obține un răspuns pozitiv din partea evaluatului.

4. Stilul "*ÎMPĂRTĂȘEȘTE*" (*SHARING*, în original):

- abordare bazată pe rezolvarea problemelor;
- managerii și subordonații lucrează împreună, de pe poziții mai mult sau mai puțin egale;
- cel mai apropiat stil de ceea ce se practică astăzi ca activitate de coaching;
- obține cele mai bune rezultate.

Douglas McGregor, renumit teoretician în domeniul managementului și al leadership-ului, abordează în cea mai importantă lucrare a sa, "The Human Side of Enterprise", și problema evaluării performanțelor resursei umane. După o foarte scurtă trecere în revistă a principalelor etape ale procesului în sine și a varietății procedurilor la care poate recurge o organizație, McGregor identifică și supune unei abordări critice trei scopuri ale evaluării despre

care, în mod normal, ar fi trebuit să discutăm în asociere cu problema obiectivelor evaluării dar, prin modul în care le prezintă și le tratează, autorul dezbate cel mai mult interacțiunea și intercondiționarea dintre manager și subordonat în cadrul interviului de evaluare (McGregor, 2006, pp. 107-119):

### **I. Scopul administrativ**

Rezultatele evaluării sunt utilizate în acest caz pentru administrarea salariilor, pentru promovare, pentru transfer, pentru retrogradare și pentru concediere.

De la bun început, McGregor se situează pe o poziție deosebit de critică, identificând două probleme majore pe care le asociază cu acest prim scop.

Prima problemă este cea a variației standardelor aplicate de diferiți evaluatori și a prejudecăților practicate de aceștia, problemă nerezolvată complet, în ciuda metodelor alternative avute la dispoziție și a instruirii utilizatorilor lor, ceea ce îl conduce pe McGregor la concluzia că răspunsul obținut cu ajutorul unui formular de evaluare la întrebarea referitoare la cum a muncit un angajat este mai degrabă rezultatul unor aspecte psihologice ce țin de superior decât de performanța efectivă a subordonatului (McGregor, 2006, p. 112).

O a doua problemă a utilizării evaluării performanțelor în scopuri administrative este legată de faptul că performanța unui angajat este, într-o măsură destul de mare, dependentă de modul în care el este condus. De exemplu, un individ care lucrează mai bine în condiții de libertate ar putea ajunge sub conducerea unui superior care practică o supervizare foarte strictă, condiții în care chiar și cea mai obiectivă măsurare a performanțelor ar furniza mai degrabă informații evaluative față de conducător decât față de executantul cu un câmp de acțiune foarte restrâns (în acest caz).

### **II. Scopul informativ**

Acesta este asociat cu o caracteristică fundamentală a ființei umane, și anume aceea a dificultății de a asculta și a accepta critici.

În momentul desfășurării interviului de evaluare, superiorul se află în fața unei situații dilematice. Dacă realizează critica sub forma unei exprimări abstracte și generale, probabil că i se va solicita să fie mai concret, să ilustreze ceea ce afirmă, întrucât subordonatul va susține că îi este greu să-și îmbunătățească comportamentul după astfel de observații. Dar dacă superiorul încearcă să comunice într-o manieră ilustrativă, cu ajutorul unor elemente mult mai concrete, subordonatul va încerca să evidențieze circumstanțele extreme referitoare la cazul ilustrativ pe care superiorul său tocmai l-a invocat.

Încercarea unui superior de a comunica în mod critic cu un subordonat conduce de obicei la concluzia că eficacitatea comunicării este invers proporțională cu nevoia subordonatului de a o auzi. Cu cât este critica mai consistentă, cu atât este subordonatul mai puțin dispus să o accepte. Dacă evaluatorul insistă în efortul său, acest lucru îl poate conduce la concluzia că procedând astfel și-a deteriorat relația cu subordonatul.

Interviul de evaluare este o ocazie importantă pe care superiorii încearcă să o fructifice pentru realizarea unei evaluări complete, însă aceasta accentuează sentimentul de dependență a evaluatului și îi poate declanșa anxietăți latente și chiar atitudini ostile. Critica adusă în cazul evaluării formale, realizată de obicei la sfârșitul unui întreg an, are un impact amenințător mult mai mare asupra persoanei decât judecățile critice emise în relațiile de zi cu zi, ultimele fiind mai ușor de suportat și de acceptat.

Deși majoritatea subordonaților declară că doresc să știe care este situația lor în termeni de performanță, în spatele acestei atitudini deschise, ce poate fi pusă sub semnul întrebării, se pot ascunde motivații diverse, cu un spectru foarte larg, de la cei care știu că nu își îndeplinesc bine sarcinile dar așteaptă o confirmare a speranței că șefii lor nu își dau seama de acest lucru la cei care au impresia că lucrează foarte bine și așteaptă o confirmare din partea șefilor sub forma unei evaluări laudative.

Toate aceste atitudini alternative sunt consecințele directe ale situațiilor în care responsabilitatea evaluării este a superiorului și nu a subordonatului. Dacă strategia managerială accentuează o dependență infantilă, de tipul școlarului față de nota primită de la profesor, nu trebuie să surprindă pe nimeni că o evaluare obiectivă poate produce uneori reacții imature.

O altă problemă identificată de McGregor legată de scopul informativ al evaluării este incompatibilitatea dintre cele două roluri pe care este încurajat să le asume superiorul când își evaluează subordonatul, unul de judecător și al doilea de consilier.

Rolul de consilier derivă din faptul că majoritatea sistemelor de evaluare aduc în discuție, pe lângă performanța în sine, și atitudinile și anumite trăsături ale individului în cauză, ceea ce conduce la invadarea spațiului intim al personalității celui evaluat. În consecință, managementul superior al organizației tinde să încurajeze evaluatorii să-și asume rolul de consilieri în interviurile de evaluare, atâta doar că aceștia nu au competențe necesare în acest domeniu și că un consilier autentic se situează de fapt pe o poziție neutră din care nici nu critică, nici nu laudă, singura sa preocupare fiind sănătatea și bunăstarea clientului. Superiorul, în calitate de evaluator, trebuie să emită judecăți de valoare, sugestii de îmbunătățire a activității și un semnal clar că dacă nu vor apărea schimbări pozitive va recurge la dreptul său legitim de a aplica sancțiuni. Astfel avem de-a face cu un caz clasic de conflict de roluri.

### **III. Scopul motivațional**

Simțul comun ar spune că dacă unui individ i se transmite că nu se ridică la nivelul așteptărilor, acest lucru va avea un efect motivator și îl va determina să se schimbe. Însă argumentele prezentate în cazul celorlalte două scopuri sugerează că acest lucru este puțin probabil. Comparând o situație în care un angajat își evaluează propria performanță în raport cu țintele pe care tot el și le-a stabilit cu câteva luni înainte cu una în care i se aduce la cunoștință evaluarea care i-a fost făcută după standardele și obiectivele stabilite de superiorul său, reacțiile din a doua situație vor avea un caracter defensiv și vor fi orientate spre tendința de a atribui evaluatorului caracterul de incorect și subiectiv, imagine ce nu conduce la ideea de efect motivator.

Feedback-ul ca și rezultat al evaluării performanțelor are potențialul de a-i determina pe oameni să învețe și să se schimbe. McGregor este chiar de părere că reprezintă singura cale prin care ei învață (McGregor, 2006, p. 117). Însă pentru a obține acest efect, feedback-ul trebuie să îndeplinească anumite condiții printre care se evidențiază aceea de a fi asigurat la timpul potrivit, atunci când dovezile unui incident, ale unei greșeli, sunt încă disponibile și recente. Condiție pe care evaluarea formală a performanțelor realizată bianual sau anual nu o asigură.

O ultimă problemă a relației dintre evaluare și motivație se referă chiar la managerii care nu se simt confortabil în postura de evaluatori, astfel încât există puține șanse ca acest proces particular să aibă un efect motivator asupra subiecților atâta timp cât chiar inițiatorii lui sunt dominați de disconfort și scepticism referitor la întreaga procedură și transmit un asemenea semnal în interacțiunea cu subordonații lor.

Deși tonul lui McGregor este dominat de scepticism referitor la o activitate privită în general ca fiind de bază în managementul resurselor umane, sintetica sa trecere în revistă a celor trei scopuri ale evaluării performanțelor a produs idei reformatoare pe care vor fi construite noi perspective asupra acestui proces managerial, ce va fi văzut mai degrabă ca fiind continuu în viața membrilor unei organizații și nu un eveniment periodic și punctual, integrându-se în prezent într-o construcție mai largă și mai complexă consacrată sub denumirea de management al performanței, ce transgresează limitele domeniului resurselor umane, stabilindu-se ca element al intersecției cu alte domenii manageriale, cum ar fi cel strategic, așa cum subliniază Cutcher-Gershenfeld (în adnotările sale) că ar fi observat și autorul teoriilor X și Y (McGregor, 2006, p. 105).

## 5.7. SURSE GENERATOARE DE ERORI ÎN PROCESUL DE EVALUARE

Mathis și Nica atrag atenția atât asupra erorilor ce pot apărea în procesul de evaluare a performanțelor profesionale cât și asupra modului în care poate fi comunicat rezultatul final al acestei activități celor evaluați (Mathis și Nica, 1997, pp. 192-197).

Dintre cele mai frecvente surse de erori sau erori propriu-zise, cei doi autori ne prezintă următoarele:

### 1. Standarde variabile de la un salariat la altul:

- determină reacții negative din partea persoanelor ce ocupă posturi similare.

### 2. Evaluarea de moment:

- de regulă, evenimentele recente tind să aibă o influență mai mare și mai puternică în evaluare decât evenimentele mai vechi; de aceea angajații încearcă să fie mai conștiincioși decât de obicei în apropierea perioadei de evaluare; această deficiență poate fi înlăturată prin practicarea de către manageri a înregistrării sistematice a tuturor incidentelor critice (evenimente și atitudini cu relevanță maximă) legate de persoana ce urmează să fie evaluată.

### 3. Subiectivismul evaluatorului:

- este generat de un sistem de valori greșit și de prejudecățile evaluatorului legate de aspecte sau elemente arbitrare cum ar fi vârsta, etnia, religia, sexul, vechimea;

- este dificil de eliminat dacă evaluatorul nu-și dă seama sau nu recunoaște că este subiectiv.

### 4. Severitatea evaluatorului:

- ca generatoare de erori în evaluarea performanțelor, poate cauza *supraevaluarea*, *subevaluarea* sau *"eroarea de mediocrizare"* sau *"evaluarea de mijloc/centru"*.

#### Cauze ale supraevaluării

- dorința managerului de a câștiga bunăvoința subordonaților;
- incompetența [în special ca evaluator a] managerului;
- teama că obținerea unor calificative slabe de către subordonați va evidenția incompetența managerului;
- frica de conflicte și represalii;
- lipsa de interes față de performanța subordonaților.

#### Cauze ale subevaluării

- dorința managerului de a părea mai autoritar în fața subordonaților;

- dorința de a fi "bine văzut" de șefii ierarhici;

- teama că salariații ce obțin calificativ excelent îi pot afecta autoritatea;

- spirit critic excesiv;

- tendința de a impune subordonaților același sistem de valori și exigențe pe care și-l aplică sieși, în calitate de șef.

#### Cauze ale "evaluării de mijloc/de centru" sau ale "erorii de mediocrizare"

- neînțelegerea importanței obiectivității și a finalității evaluării;

- dezinteresul pentru subordonați ca indivizi cu personalități și potențiale unice; perceperea globală a subordonaților, ca o masă amorfă;

- superficialitatea abordării procesului de evaluare;

- acceptarea unui rezultat general mediu, care provoacă unele nemulțumiri, dar nu suficient de mari pentru a genera conflicte.

### 5. Efectul de halou:

- managerul își evaluează un subordonat luând în considerare doar unul dintre criteriile de evaluare și ignorându-le pe celelalte (un exemplu frecvent întâlnit: aprecierea generală a angajatului după punctualitatea sosirii și plecării de la serviciu).

*6. Eroarea de contrast:*

- rezultă din compararea persoanelor între ele și nu a fiecăruia în parte cu standardele de performanță.

### 1.8. PROBLEMA COMUNICĂRII REZULTATELOR EVALUĂRII PERFORMANȚELOR

Modul de comunicare a unui rezultat pozitiv obținut în urma evaluării performanțelor mai poate conține și alte mesaje secundare, de exemplu (Mathis și Nica, 1997, p. 196):

- aprecierea confirmării expectanțelor managerului în ceea ce privește performanțele subordonatului: *"Ai obținut un rezultat foarte bun. Este exact ce așteptam de la tine "*;

- remarcarea fructificării eforturilor celui evaluat: *"Ai obținut un rezultat foarte bun. Mă bucur că ai reușit acest lucru "*;

- manifestarea surprizei plăcute provocate de rezultatele pozitive ale unui salariat cotate de obicei ca fiind mediocru sau slab: *"Ai obținut un rezultat foarte bun. Nu aș fi crezut niciodată că poți fi în stare de așa ceva."*

Corectă	Inc corectă
<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizarea unei pregătiri prealabile</li> <li>- punerea accentului pe performanță și dezvoltarea viitoare</li> <li>- evidențierea măsurilor concrete de îmbunătățire a performanțelor</li> <li>- precizarea rolului managerului în performanțele prezente și viitoare ale subordonaților</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a se face morală persoanelor evaluate</li> <li>- concentrarea asupra aspectelor negative</li> <li>- a se face comparații cu alți angajați</li> <li>- a fi prea critic</li> </ul>

**Tabelul 3.** Comunicarea rezultatelor evaluării performanțelor (Mathis și Nica, 1997, p. 197)

De asemenea, este foarte important de reținut și de ținut cont de următorul aspect legat de încheierea cu succes a evaluării performanțelor individuale: întotdeauna slabi performeri doresc ca rezultatele evaluării să rămână confidențiale, pe când performerii de excepție doresc ca acestea să fie făcute publice. De aceea, responsabilii cu realizarea acestui tip de activitate trebuie să dea dovadă de mult tact în ceea ce privește comunicarea rezultatelor finale.

### 1.9. IMPORTANȚA EVALUĂRII PERFORMANȚELOR

Aceasta este o activitate de mare impact și importanță la nivel organizațional întrucât influențează și afectează prin rezultatele ei următoarele activități de bază:

*1. Recrutarea, selectarea și promovarea*

Evaluarea performanțelor poate releva faptul că au fost selectate și angajate tipuri inadecvate de indivizi. Poate releva faptul că interviurile nu oferă informații utile sau că criteriile acestor angajări sunt deficiente.

*2. Instruirea și perfecționarea profesională*

Evaluarea performanțelor poate releva faptul că angajații sunt slab pregătiți sau că este necesară instruire suplimentară.

### *3. Planificarea*

Analizele performanței pot releva faptul că anumite compartimente ale instituției au un deficit iar altele au un exces de personal. În plus, analizele pot ajuta la estimarea viitoarelor nevoi de personal și la stabilirea concomitentă a aptitudinilor cerute pentru satisfacerea acestui necesar. De asemenea, analizele pot indica faptul că vor fi necesare și solicitate noi servicii iar altele vor fi eliminate sau modificate.

### *4. Realizarea, modificarea și evaluarea analizei*

Analizele performanței pot indica faptul că sarcinile de serviciu s-au schimbat și că trebuie create noi standarde sau că sistemul însuși este defectuos și necesită schimbări.

### *5. Sisteme de retribuire și recompensarea meritelor*

Evaluarea performanței este deseori strâns legată de deciziile conform cărora un individ trebuie avansat sau retrogradat, să-i crească sau să-i scadă salariul.

### *6. Administrarea bugetului*

Deoarece analiza performanței poate afecta toate domeniile vitale menționate mai sus, acest lucru este în strânsă legătură cu modul în care instituția își alocă fondurile pentru resursele umane.

### *7. Factorii motivaționali*

Tipul de analiză și maniera în care este realizată aceasta au o influență profundă asupra atitudinii angajaților față de organizație.

Există puține activități într-o organizație ce pot avea un impact la fel de puternic ca și evaluarea performanțelor unui angajat.

## **Unitatea 2. INSTRUIREA ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ**

**Obiective:** Scopul principal al acestei unități este definirea corectă și exactă a conceptului de instruire și dezvoltare profesională, de asimilare a diferenței dar și a complementarității acestor două tipuri de activități și de identificare a principalelor etape pe care trebuie să le conțină un program de pregătire.

**Noțiuni cheie:** instruire profesională, dezvoltarea profesională, carieră, ciclu de instruire/dezvoltare profesională

### **Chestionar de evaluare:**

1. Care este definiția instruirii profesionale?
2. Care este diferența dintre instruire și dezvoltare profesională?
3. Care este definiția carierei și conexiunea ei cu instruirea și dezvoltarea profesională?
4. Care sunt beneficiile la nivel organizațional ale instruirii profesionale?
5. Care sunt beneficiile la nivel individual ale instruirii profesionale?
6. Identificați care sunt cele 6 etape ale ciclului instruirii/dezvoltării profesionale, conform modelului propus de Gerald Cole.
7. Din cadrul modelului lui Cole privind instruirea, care sunt cele 2 etape la nivelul cărora intervin mai rar schimbări? Argumentați pe scurt.
8. Alegeți și prezentați 2 avantaje și 2 dezavantaje ale instruirii pe post și argumentați de ce le-ați ales pe acestea.



9. Alegeți și prezentați 2 avantaje și 2 dezavantaje ale instruirii în afar postului sau a locului de muncă și argumentați de ce le-ați ales pe acestea.
10. Care din metodele de instruire din cadrul clasificării propuse de Donald Currie considerați că ar fi cea mai potrivită pentru un curs de MRU? Argumentați pe scurt opțiunea.
11. Care din mijloacele propuse pentru instruire tot de Donald Currie considerați că ar cel mai adecvat pentru metoda pe care ați ales-o ca fiind cea mai potrivită pentru un curs de MRU? Argumentați opțiunea.
12. Care sunt principalele asemănări și deosebiri ale coaching-ului și mentoring-ului?
13. De ce credeți că mentoring-ul și coaching-ul tind să fie mai atractive decât formele tradiționale de pregătire, instruire, training, perfecționare sau dezvoltare profesională? Oferiți argumente identificate în suportul de curs, din alte surse sau strict personale.

## **INSTRUIREA ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ. COACHING-UL ȘI MENTORING-UL**

Resursa umană este cea mai dinamică dintre toate resursele pe care le deține orice organizație. De aceea are nevoie să i se acorde o atenție deosebită din partea conducerii dacă aceasta dorește să o exploateze la capacitatea ei maximă în cadrul activității profesionale. Aici își fac intrarea două activități cu rol deosebit de important și anume instruirea și dezvoltarea profesională.

Înainte de a intra în miezul problemei se cuvine să facem câteva precizări terminologice. Legat de aceste două activități mai mult sau mai puțin înțelese, apreciate și practicate în distincția lor, în literatura de specialitate dar și la nivelul practicii curente, se utilizează noțiuni ca *pregătirea profesională*, *instruirea* și chiar și neologismul *training* în ceea ce privește prima activitate și noțiuni ca *dezvoltarea profesională*, *dezvoltarea carierei* sau *dezvoltarea personalului* în ceea ce privește cea de-a doua activitate. Dacă între pregătire profesională, instruire și training se pune cel mai adesea semnul egalității, acestea fiind utilizate ca sinonime, nu în același fel stă și problema celorlalte. *Dezvoltarea profesională* și *cariera profesională* sunt destul de apropiate din punctul de vedere al perspectivei, prima referindu-se la „însușirea cunoștințelor utile atât în raport cu poziția actuală, cât și cu cea viitoare” (Voicu și Rusu, 1997, p. 123) iar cea de-a doua la „succesiunea de funcții, în ordinea crescătoare a prestigiului, prin care trece angajatul în mod ordonat, după o regulă previzibilă” (Voicu și Rusu, 1997, p. 135). Dezvoltarea profesională reflectă o abordare a problemei din perspectiva individului în timp ce noțiunea de dezvoltare a personalului reflectă o abordare din perspectivă organizațională.

Dezvoltarea personalului urmărește să îmbunătățească cunoștințele, aptitudinile și deprinderile angajaților pentru a îmbogăți baza de cunoștințe generale a organizației și pentru a pregăti cadrul în care oamenii să gândească strategic chiar dacă gândirea strategică nu este cerută de actualele lor posturi. Dar întrucât cele două noțiuni în discuție sunt suficient de complexe, nu putem susține că există definiții unanim acceptate.

Perry Moore face în felul următor distincția între cele două concepte: "Instruirea se referă la predarea unui material relativ restrâns și structurat care are o aplicare imediată la locul de muncă. Dezvoltarea se referă la intenția de a îmbunătăți deprinderile de luare a deciziilor, aptitudinile referitoare la relațiile interpersonale, auto-cunoașterea și motivarea angajaților." (Moore, 1987, p. 182), după care citează și precizările lui Malcolm W. Warren: "Participanții sunt aleși pentru instruire profesională din cauza lipsei aptitudinilor, cunoștințelor și deprinderilor necesare satisfacerii cerințelor postului; pentru dezvoltare managerială, ei sunt aleși datorită performanțelor lor ce demonstrează existența unui potențial util pentru responsabilități viitoare." (Warren, 1979, p. 6, apud Moore, 1987, p. 182)

La rândul său, Gerald Cole oferă următoarele definiții (Cole, 1993, p. 362):

*"Prin instruire (pregătire sau training, n. n.) vom înțelege orice fel de activitate orientată spre achiziția de cunoștințe și aptitudini specifice scopurilor unei ocupații sau unei sarcini. În centrul de atenție al instruirii profesionale se află postul sau sarcina."*

*"Dezvoltarea va fi văzută ca fiind orice fel de activitate de învățare ce este orientată mai degrabă spre nevoile viitoare decât spre cele ale prezentului și este mai degrabă preocupată de dezvoltarea carierei decât de performanțele imediate."*

În ceea ce privește conținutul pregătirii profesionale sau al instruirii, ținem să facem o ultimă precizare legată de faptul că aceasta are, după o parte din literatura de specialitate, două elemente componente: formarea și perfecționarea profesională. Unii autori consideră totuși perfecționarea ca fiind un stadiu al formării, pe când alții se străduiesc să le pună în evidență deosebiri, după cum au făcut unii dintre autorii volumului *"Managementul resurselor umane"*, coordonat de Mathis, Nica și Rusu în tabelul pe care vi-l reproducem în continuare (Voicu și Rusu, 1997, p. 124):

<b>Formarea profesională</b>	<b>Perfecționarea profesională</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- calificare inițială</li> <li>- însușirea unei noi meserii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- însușirea de către lucrători deja calificați într-un anumit domeniu a unor noi cunoștințe, priceperi și deprinderi de muncă, recunoscute ca făcând parte din conținutul meseriei</li> <li>- policalificare</li> <li>- recalificare</li> </ul>

**Tabelul 1.** Diferența dintre formare și perfecționare profesională (Voicu și Rusu, 1997, p. 124)

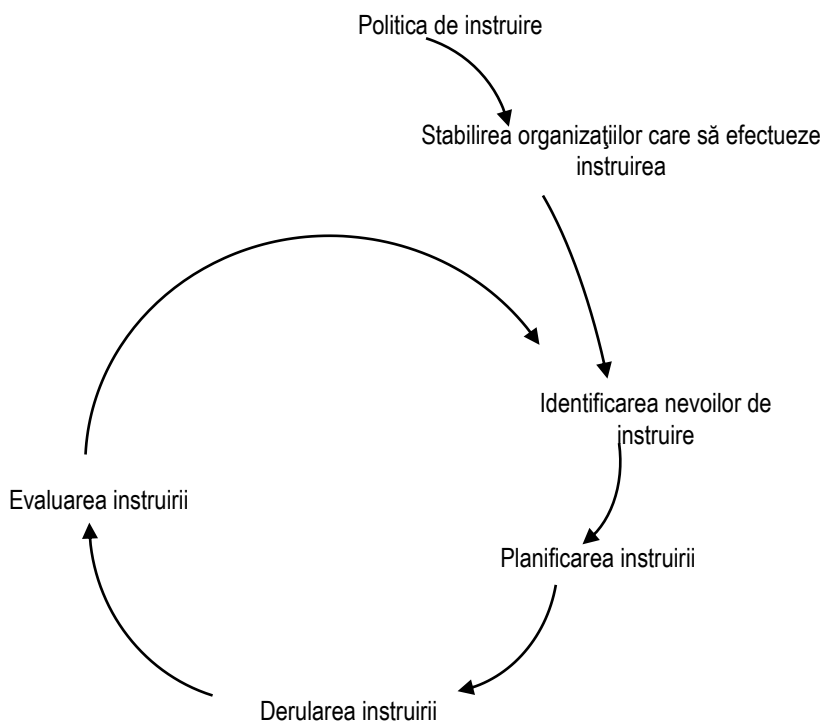
În ciuda punctului de vedere interesant exprimat de Voicu și Rusu, dacă ne uităm cu atenție la activitățile subsumate formării și respectiv perfecționării constatăm că există câteva suprapuneri derutante care pun sub semnul întrebării consistența distincției, de exemplu policalificarea presupune însușirea unei noi meserii, recalificarea presupune o nouă calificare inițială ș. a. m. d. astfel încât diferențele invocate încep să-și piardă parțial din relevanță, situație în care noi vom evita să mai insistăm pe această direcție, rămânând doar la cei doi termeni inițial definiți, și anume instruire și dezvoltare.

În continuare vom aborda problemele de instruire și dezvoltare profesională împreună întrucât principala lor distincție stă doar în faptul că prima instruieste pentru poziția prezentă în organizație pe când cea de-a doua pregătește pentru viitoarele posibile oportunități.

## **CICLUL INSTRUIRII**

Conform lui Gerald Cole, o abordare sistematică a problemei implică de obicei următoarele șase etape (Cole, 1993, p. 363):

1. Stabilirea unei politici de instruire profesională;
2. Stabilirea organizațiilor care să efectueze instruirea profesională;
3. Identificarea nevoilor de instruire profesională;
4. Planificarea instruirii profesionale;
5. Derularea instruirii profesionale;
6. Evaluarea instruirii profesionale.



**Figura 1.** Structura unui ciclu de instruire profesională (Cole, 2000, p. 363)

Odată încheiată etapa a 6-a și pe baza rezultatelor acesteia, se revine într-o "buclă" ce se închide la nivelul etapei a 3-a, acesta fiind de fapt ciclul de instruire profesională care se repetă cel mai des (așa cum se vede în schema de mai sus). Etapele 1 și 2 țin mai mult de politica sau strategia organizațională pe termen lung, ceea ce nu înseamnă că nu se pot aduce îmbunătățiri la nivelul lor atunci când este cazul. În plus, aceste două etape sunt mai puternic marcate de cultura organizațională, de o anumită tradiție ce manifestă, evident, și anumite tendințe conservatoare. De altfel, multe lucrări de specialitate nu cuprind în ciclul pregătirii aceste prime două etape, începând direct cu activitatea de identificare a nevoilor de instruire, astfel rezumându-și modelul la doar patru etape (Martin și Jackson, 2008, p. 201). Însă modelul propus de Cole, dincolo de superioritatea numărului de etape identificate care nu constituie o valoare în sine, merită reținut pentru că, prin etapa 1, face legătura dintre instruire și prioritatea care trebuie să i se acorde la nivelele cele mai înalte ale managementului general și strategic al organizației iar etapa 2 acționează oarecum ca un filtru de opțiuni în privința unei întrebări generice de genul „În grija cui lășăm instruirea angajaților?”. De aceea, în continuare vom subscrie la modelul lui Gerald Cole și vom prezenta pe scurt în ce constau elementele sale componente.

Înainte de a realiza o scurtă descriere a fiecărei etape, credem că este ilustrativă și binevenită o trecere în revistă a principalelor avantaje pe care le câștigă organizația și individul pe baza abordării sistematice a instruirii profesionale (Cole, 1993, pp. 363-364).

***Beneficiile organizației:***

- dezvoltarea și menținerea unui nivel adecvat și suficient de cunoștințe, aptitudini și deprinderi la nivelul angajaților;
- valorificarea în mod planificat a experienței în activitatea profesională și a altor forme de instruire și

dezvoltare profesională la locul de muncă;

- obținerea unor performanțe îmbunătățite în activitate;
- îmbunătățirea serviciilor prestate;
- creșterea motivației angajaților.

**Beneficiile individului:**

- diversificarea gamei de deprinderi deținute;
- creșterea satisfacției în muncă;
- creșterea valorii angajatului pe piața forței de muncă;
- creșterea șanselor de promovare.

**1. POLITICA DE INSTRUIRE**

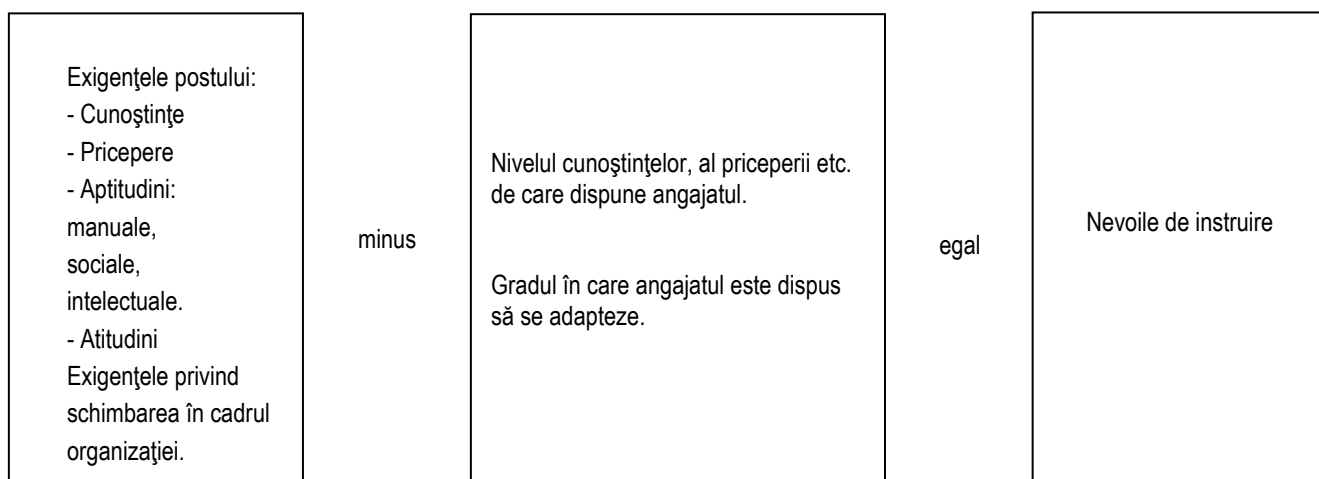
Aceasta ține în special de strategia generală a organizației, de scopurile și obiectivele pe care aceasta și le propune, de valorile pe care aceasta le-a creat și dorește să le respecte și să le conserve și nu în ultimul rând de politica specifică cu privire la resursele umane. În această primă etapă, de obicei se face o declarație de principiu în care se precizează, într-o formă mai sintetică sau într-una mai elaborată, ce anume este dispusă organizația să facă în legătură cu pregătirea anagajaților (Cole, 2000, p. 364).

**2. STABILIREA ORGANIZAȚIILOR CARE SĂ EFECTUEZE INSTRUIREA**

Punerea în practică a politicii organizației poate fi realizată în mai multe moduri și pe mai multe căi. Unele organizații au o bună și veche tradiție în a-și "crește" proprii manageri și specialiști prin asigurarea unei organizări pe plan intern a instruirii profesionale care să vină în întâmpinarea tuturor nevoilor de acest gen. Astfel cea mai mare parte a acestor programe este asigurată cu resurse interne și doar cu un minim aport exterior. Alte organizații cred de cuviință să lase aceste activități pe seama colaboratorilor externi cum sunt instituțiile de învățământ, firmele de consultanță sau alte tipuri de firme particulare. Unele organizații adoptă însă calea de mijloc, asigurând pentru personalul ce ocupă posturi de execuție instruirea profesională la locul de muncă dar lăsând pe seama colaboratorilor externi instruirea supervizorilor și a managerilor.

**3. IDENTIFICAREA NEVOILOR DE INSTRUIRE PROFESIONALĂ**

Nevoia de instruire este reprezentată de orice fel de deficiențe sau lipsuri în ceea ce privește cunoștințele, nivelul de înțelegere, aptitudinile și deprinderile angajatului raportate la cerințele postului ocupat și la schimbările organizaționale. Din această perspectivă, a angajatului, diagrama nevoilor de instruire arată în felul următor:



**Figura 2.** Ecuatia nevoilor de instruire (Cole, 1993, p. 373)

Când o echipă realizează o analiză a nevoilor de instruire, trebuie să abordeze problema din mai multe perspective (Cole, 1993, p. 372):

1. perspectiva organizației;
2. perspectiva departamentului sau funcției;
3. perspectiva postului sau a grupului ocupațional;
4. perspectiva individuală a angajatului.

Perspectiva aleasă depinde de circumstanțe. Dacă o schimbare din mediul exterior exercită presiuni pentru internalizarea ei atunci trebuie adoptată o perspectivă organizațională, cât mai largă. Dacă însă problema constă în îmbunătățirea calităților unei anumite categorii de angajați atunci eforturilor vor trebui să se focalizeze pe grupul ocupațional.

Unii autori reduc problema perspectivelor asupra nevoilor de instruire la doar trei niveluri (Martin și Jackson, 2008, pp. 207-208):

**Nivelul organizației**

Decizia de schimbare a imaginii organizației în raport cu clienții ei impune focalizarea atenției față de instruire la acest nivel.

**Nivelul postului sau ocupației**

Un exemplu oferit pentru acest nivel se referă la utilizarea echipamentului electronic de către toți angajații pe un anumit tip de post.

**Nivelul angajatului individual**

La acest ultim nivel există două tipuri de situații, una în care un individ are nevoie de o anumită instruire particulară iar cealaltă în care organizația îi impune unui angajat să fie instruit într-un domeniu anume. De exemplu, un specialist angajat în domeniul resurselor umane ar putea avea nevoie de frecventarea unui curs de legislația muncii.

Turrell susține că, indiferent de tipul organizației avute în vedere, există trei surse de nevoi de instruire (Turrell, 1980, apud Cole, 2000, p. 375):

1. cele cauzate de schimbările în domeniile tehnologiei, piețelor, legislației și în structura forței de muncă;
2. cele derivate din probleme de muncă, cum ar fi utilizarea forței de muncă, utilizarea mașinilor, litigiile, protecția muncii și calitatea;
3. cele rezultate din pierderile de personal asociate cu activități de slabă calitate în domeniile recrutării, integrării, instruirii și altele asemănătoare.

Cole propune câteva etape principale ce trebuie avute în vedere în analiza sistematică a nevoilor de instruire profesională (Cole, 2000, pp. 375-376):

**1. Etapa pregătitoare** ce presupune precizarea ariei de acoperire a studiului (întreaga organizație sau o singură subunitate a ei), aprobarea obiectivelor studiului (de exemplu „îmbunătățirea capacităților de negociere ale managerilor”), a graficului de derulare, a bugetului etc.

**2. Colectare datelor** de la nivel de organizație, de grup profesional, de post și de performanță individuală.

**3. Interpretarea datelor** referitoare la tipul de nevoi de instruire identificate, a amplitudinii lor și a altor eventuale nevoi despitute.

**4. Recomandări** privind programul de instruire propus, resursele necesare, durata, procedurile de evaluare, estimările costurilor.

**5. Planul de acțiune** ce cuprinde activitățile de identificare a persoanelor responsabile și realizarea graficului de derulare în timp.

După stabilirea obiectivelor și termenelor de timp, urmează colectarea de informații relevante ale căror principale și mai frecvent utilizate surse sunt (Cole, 2000, pp. 377-378):

*a. Evidențe scrise:*

- statisticile de personal;
- fișele de post;
- fișele de evaluare;
- datele din analiza metodelor și timpilor de lucru;
- rapoartele de instruire;
- fișele de producție (acolo unde este cazul, n. n.);
- statisticile de marketing.

*b. Interviuri:*

- cu angajații în cauză;
- cu managerii lor;
- cu personal de specialitate relevant.

*c. Chestionare:*

- pentru angajații în cauză;
- pentru managerii lor.

*d. Observații:*

- făcute de personalul de specialitate în studiul muncii sau în organizare și conducere;
- făcute de managerii angajaților în cauză;
- făcute de instructori sau de alți specialiști.

*e. Teste de aptitudini:*

- pentru grupurile de muncă relevante;
- pentru membrii grupurilor de muncă potențiale.

*f. Discuții colective:*

- prin intermediul Cercurilor Calității;
- prin intermediul sesiunilor de brainstorming;
- prin intermediul altor grupuri de muncă.

Fiecare din aceste tipuri de surse furnizează informații diferite, ele aflându-se într-un regim de complementaritate. De aceea se recomandă utilizarea cât mai multor din aceste tipuri, chiar dacă unele au consistență mai mare decât altele și am fi tentați să ne rezumăm doar la ele (cum ar putea fi cazul evidențelor scrise).

#### **4. PLANIFICAREA INSTRUIRII PROFESIONALE**

Odată bine stabilite nevoile de instruire pe baza analizelor efectuate, responsabilii cu aceste activități pot trece la selectarea și stabilirea priorităților de instruire, la schițarea unor proiecte și calcularea costurilor acestora și apoi la înaintarea acestor proiecte spre aprobare conducerii superioare. Aceste proiecte pun în evidență problemele-cheie ale instruirii, numărul și categoriile de angajați vizați, metodele de instruire propuse, planificarea prealabilă a programelor și costurile estimate.

„Planul de instruire este documentul prin care se enunță sistematizat dezideratele în materie de instruire și mijloacele prin care se intenționează realizarea și evaluarea acestora” (Cole, 2000, p. 380). Tot conform aceluiași

autor, deși se poate referi la organizația luată ca întreg sau doar la o parte mai restrânsă a ei, planul trebuie să conțină, de obicei, următoarele tipuri de date:

**Obiectivele programului** – o declarație cu caracter general sau de principiu referitoare la intențiile urmărite prin instruire.

**Grupurile țintă** – identificarea cărora le este destinată această instruire.

Aici se mai poate menționa și *problema numărului celor vizați să participe* (Cole, 1993, p. 379).

**Conținutul programului** - detalii privind tematicile ce urmează să fie acoperite, obiectivele de învățare ce trebuie atinse, activitățile ce vor fi utilizate și metodele propuse.

Tot aici, Cole propunea într-una din edițiile mai vechi ale lucrării sale etapa de *evaluare a programului* ce se referă la propunerile de estimare a succesului relativ al instruirii atât în termeni de obiective îndeplinite cât și de impact asupra activităților organizației.

**Administrare și costuri** – detalii privind graficul de derulare în timp a programului, locația de desfășurare a activităților, eliberarea temporară a angajaților implicați de sarcinile care le revin în mod normal, cheltuieli și costuri.

**Personalul responsabil cu instruirea** – identificarea personalului ce urmează a fi utilizat, atât instructori specializați cât și personal de lini sau departamental, în funcție de cerințe; poate fi angajați în cadrul programului și lectori externi.

Unii autori consideră problema stabilirii obiectivelor instruirii atât de importantă și de distinctă încât au separat-o în structura ciclului pregătirii profesionale de etapa de planificare și au transformat-o într-o etapă de sine stătătoare ce o precede pe aceasta (Currie, 2009, p. 206). Mai mult decât atât, se propune un instrument de ajutor pentru cei care stabilesc în mod regulat obiective pentru alții, un indiciu mnemonic sub forma acronimului SMART ce înseamnă că obiectivele trebuie să fie **S**pecifice, **M**ăsurabile, **A**ccesibile, **R**ealiste și cu **T**imp precizat (Currie, 2009, pp. 208-209).

*Specificitatea* obiectivului trebuie să asigure precizia și claritatea cunoașterii sau aptitudinii profesionale pe care un angajat trebuie să o dețină și să poată să o pună în aplicare după încheierea instruirii.

*Măsurabilitatea* se referă la faptul că noul standard de performanță al angajatului, după instruire, poate fi măsurat în termeni calitativi și cantitativi.

*Accesibilitatea* înseamnă că este posibilă realizarea obiectivului în cauză, ținând cont de situația respectivă și anumite caracteristici ale angajatului, cum ar fi inteligența și motivația.

*Realismul* semnifică faptul că obiectivul respectiv trebuie să fie în mod evident util și clar corelat cu natura muncii desfășurate de angajatul în cauză.

*Timpul precizat* înseamnă că angajatul, în calitate de participant ca și cursant în cadrul unui program de instruire profesională, trebuie să-și dezvolte înțelegerea, să asimileze concepte și să demonstreze deprinderea unor aptitudini în limita unei perioade de timp dinainte specificate.

În opinia noastră, după *obiectivele instruirii*, următoarea problemă importantă și consistentă specifică acestei etape de planificare o reprezintă *metodele* alternative ce pot fi utilizate. Referitor la acest subiect sunt practicate mai multe cupluri de concepte sau de termeni, literatura de specialitate anglo-americană oferind conceptele-cuplu de *on-site* și *off-site training* (Paloș, 2004, p. 126) și de *on-job* și *off-job training* (Graham și Bennett, 1998, pp. 286-288) iar literatura de specialitate franceză sau francofonă oferind variantele *formation interne* și *formation externe* (Sekiou et al., 1998, pp. 389-397), acestea din urmă fiind mai ușor de tradus în limba română datorită compatibilității lingvistice și, în consecință, de utilizat în tratarea problemei în lucrările de specialitate autohtone bazate pe surse bibliografice provenind preponderent din această zonă culturală.

Termenii autohtoni de *instruire la locul de muncă* și de *instruire în afara locului de muncă* par a fi cei mai adecvați pentru a traduce termenii originari de *on-site training* și *off-site training* (Paloș, 2004, pp. 126-130) iar cei de *formare internă* și *formare externă* (Roșca, 2005, pp. 310-311) sunt evasi-identici cu cei originari din limba franceză. În ceea ce privește termenii *on the job (training)* și *off the job (training)* (Martin și Jackson, 2002, pp. 159-160), traducerea cea mai exactă ar fi fost *instruire pe post* și *instruire în afara postului*, însă primul termen s-a preferat a fi tradus prin *instruire la locul de muncă* (Martin și Jackson, 2008, pp. 218-219), în cazul editării unei alte lucrări de proveniență britanică preferându-se altă traducere, de data aceasta pentru al doilea termen din cuplul terminologic originar mai sus amintit și anume *instruire în afara locului de muncă* (Currie, 2009, p. 209), opțiuni lingvistice care, deși au justificările lor din anumite perspective, pot crea confuzii din cauza faptului că locul de muncă poate fi înțeles în două moduri, în sens restrâns referindu-se doar la postul ocupat iar în sens larg referindu-se la întreaga organizație angajatoare. În cazul sensului mai restrâns, instruirea în afara locului de muncă „poate fi sub forma instruirii externe, ca de exemplu atunci când angajatul sau un mic grup de angajați sunt trimiși la un colegiu local sau la un centru de instruire sau la o instituție de învățământ postliceal sau universitar, pentru obținerea unui certificat sau a unei diplome de calificare profesională. Instruirea în afara locului de muncă poate avea loc și sub forma instruirii interne, ca de exemplu atunci când angajatul urmează un curs scurt sau execută un proiect de studiu sub supravegherea unui manager.” (Currie, 2009, p. 209).

Alți autori de proveniență britanică oferă următoarele definiții ale celor două tipuri de metode de instruire (Graham și Bennett, 1998, p. 286):

(a) Instruirea pe post este oferită în condițiile normale de muncă, instruitul utilizând instrumentele, echipamentul, documentele sau materialele pe care le va folosi și după încheierea instruirii, astfel el fiind văzut sau considerat ca un angajat parțial productiv din momentul începerii instruirii.

(b) Instruirea în afara postului are loc separat de condițiile normale în care își desfășoară activitatea profesională angajatul respectiv, în acest caz el utilizând instrumente și echipamente simplificate. Întrucât activitatea sa inițială constă în exerciții, instruitul nu este considerat la începutul programului de pregătire ca fiind un angajat productiv. Acest tip de instruire poate fi desfășurat în cadrul organizației angajatoare, în cadrul unui centru de instruire unde se reunesc angajați provenind de la mai mulți angajatori sau în cadrul unui colegiu sau al unei facultăți.

Aceeași autori identifică și principalele avantaje și dezavantaje ale celor două tipuri de instruire, lucru foarte util mai ales în situațiile în care există posibilitatea inițială de a alege din mai multe variante (Graham și Bennett, 1998, pp. 286-287):

#### **Avantajele și dezavantajele instruirii pe post**

(a) Avantaje:

(i) Este mai puțin costisitoare decât instruirea în afara postului pentru că presupune utilizarea echipamentelor normale în cadrul cotidian de muncă al instruitului.

(ii) Învățarea se realizează cu ajutorul echipamentului cu care va lucra cursantul după încheierea programului de instruire, neapărând astfel probleme de transfer de informații și de învățare.

(iii) Instruitul se află de la bun început în mediul său de lucru, ne mai trebuind să se adapteze lui la revenirea din contextul condițiilor mai degrabă protecționiste ale instruirii în afara postului.

(b) Dezavantaje:

(i) Instructorul, care este de obicei un supervisor sau un coleg de muncă, poate fi un slab profesor și s-ar putea să nu aibă suficient timp pentru a asigura o instruire adecvată.



(ii) În cazul aplicării unei scheme de tipul „plată-după-rezultate” (payment-by-results), specificul acesteia ar putea descuraja instructorul în desfășurarea activității sale specifice și pe cursant în procesul de învățare.

(iii) Cursantul ar putea să beneficieze de metode greșite pe care să și le însușească în locul altora mai bune.

(iv) Ar putea rezulta o cantitate apreciabilă de muncă și de materiale irosite.

(v) Ar putea fi deteriorate echipamente valoroase și costisitoare.

(vi) Instruirea are loc în condiții stresante (de ex. zgomot, aglomerare, confuzie și expunere a instruitului la comentariile celorlalți angajați de la fața locului), fapt ce inhibă, de obicei, învățarea.

(vii) Unele forme de instruire nu pot fi practicate decât pe post, cum ar fi coaching-ul și chiar și rotația pe posturi (job rotation)(întrucât ea presupune familiarizarea angajatului cu noul post ocupat prin rotație) iar unele aptitudini sau abilități ce trebuie dezvoltate sunt atât de atipice încât nu li se pot asigura condiții corespunzătoare în afara postului persoanei instruite. Diametral opus, instruirea teoretică nu prea poate fi realizată pe post, fiind necesar ca instruitul să frecventeze un colegiu sau o facultate, ceea ce înseamnă instruire în afara postului și chiar și a organizației angajatoare.

### **Avantajele și dezavantajele instruirii în afara postului**

(a) Avantaje:

(i) Instruirea poate fi de o calitate superioară fiind realizată de instructori specializați.

(ii) Pot fi utilizate echipamente speciale, chiar dacă într-o configurație simplificată.

(iii) Instruitul poate învăța munca pe care trebuie s-o realizeze în etape planificate, utilizând exerciții ce-l pot ajuta să facă față unor aspecte particulare dificile ale activității.

(iv) Pe termen lung, instruirea în afara postului poate fi mai puțin costisitoare întrucât îi ajută pe angajați să atingă viteze mari de execuție și să obțină o calitate superioară în activitate.

(v) Este independentă de schemele de tipul „plată-pentru-rezultate” și este protejată de zgomot/bruiaj și de expunerea instruitului la pericolul dezvoltărilor referitoare la performanța sa.

(vi) Instruitul va învăța metode corecte de la bun început.

(vii) Instruitul nu va deteriora echipamente valoroase și nici nu va irosi muncă și resurse.

(viii) Este mai ușor să calculezi costurile instruirii în afara postului datorită caracterului de sine stătător (spre deosebire de instruirea pe post).

(b) Dezavantaje:

(i) Costurile ridicate generate de imobile, echipamente și instructori pot fi justificate doar dacă există o atragere/captare mare de cursanți (deși acest inconvenient poate fi depășit prin utilizarea la scheme de instruire de grup, caz în care pot coopera mai mulți angajatori).

(ii) Uneori apar dificultăți în transferul celor învățate cu ajutorul echipamentelor de instruire la utilizarea echipamentelor de lucru și/sau la transferul din mediul de instruire în cel de producție.

(iii) Nici o instruire nu poate fi realizată integral în afara postului întrucât intervin anumite aspecte legate de sarcini ce nu pot fi învățate decât îndeplinindu-le efectiv în cadrul normal de muncă, ce implică metode proprii și utilizarea rețelei de relații interpersonale. Ca exemplu, conducerea unui vehicul poate fi învățată la nivele foarte înalte circulând pe un drum special alocat acestei activități însă statutul de expert în această activitate nu poate fi dobândit decât în momentul desfășurării ei pe drumuri publice, acesta fiind singurul mediu în care persoana instruită învață să reacționeze la comportamentelor celorlalți șoferi aflați în trafic.

(iv) Unele metode de instruire ce au devenit importante în ultimul timp nu pot fi practicate decât în afara postului, cum ar fi învățarea asistată pe calculator, analiza aptitudinilor sau metoda descoperirii (euristica) însă chiar

și în cazul acestora stadiile finale ale instruirii trebuie relaizate pe post.

Deși există o gamă foarte largă și variată de clasificări ale metodelor de instruire, am optat pentru versiunea oferită de Donald Currie ce ne propune o prezentare foarte sintetică a celor mai frecvent utilizate metode de instruire:

<b>Metoda</b>	<b>Utilizarea</b>
Expunere	Prezentarea de informații, mai ales în fața unui număr mare de oameni.
Seminar	Ideal pentru discutarea unui subiect sau a unui concept. Instructorul poate să prezinte pe scurt subiectul, după care să medieze o discuție în grup despre el. Cursanții pot să-și exprime opiniile asupra subiectului, pe care instructorul poate să le comenteze.
Studiu de caz	Unele studii de caz pot să descrie situații ipotetice, în timp ce altele se bazează pe realitate. Ele sunt o modalitate utilă de a-i expune pe cursanți la situații organizaționale care sunt relevante pentru ceea ce dorește instructorul să comunice.
Psihodrame	Aici este vorba de un studiu de caz, în cadrul căruia cursanții joacă rolurile personajelor implicate în situație. De obicei, este o situație de rezolvare a unei probleme legate de subiectul cursului. Ideale pentru exersarea aptitudinilor interpersonale. Acolo unde este cazul, instructorul intervine cu îndrumări.
Activități pe subgrupe	În mod normal, este vorba de o sesiune de rezolvare a problemelor, în care cursanților li se dă o problemă de rezolvat pe baza unei situații organizaționale. Cursanții sunt împărțiți pe subgrupe de câteva persoane și trimiși în alte încăperi (dacă există), unde au de găsit împreună soluția la problemă. După ce subgrupele revin în sala de curs, fiecare își prezintă concluziile în plen.
Exerciții	Acestea sunt potrivite pentru învățarea și exersarea de către cursanți a unor aptitudini cu care iau prima dată contact.

**Tabelul 2.** Metode de instruire profesională (Currie, 2009, pp. 214-215)

Deși metodele de mai sus par a avea un pronunțat caracter didactic/pedagogic și specific sistemului educațional formal, se pare că ele rămân în continuare nucleul activităților de instruire și după începerea carierei profesionale a beneficiarilor. Probabil particularizarea în funcție de domeniul de specialitate/activitate reușește să le distanțeze de caracterul preponderent teoretic al învățământului tradițional, dându-le posibilitatea să câștige, măcar parțial, la capitolul atractivitate.

Următoarea categorie de elemente specifice instruirii, ce succed imediat metodele, o reprezintă mijloacele de instruire, Currie oferindu-ne din nou o sinteză a principalelor tipuri de materiale ajutătoare de tip vizual utilizate frecvent în această activitate:

<b>Mijlocul</b>	<b>Utilizarea</b>
-----------------	-------------------

PowerPoint	Tot materialul se pregătește pe calculator. Softul instalat conține de obicei instrucțiuni pentru utilizarea lui. Se obișnuiește ca slide-urile din PowerPoint să fie și printate pe hârtie și înmânate cursanților, pentru consultare ulterioară. Cu acest mijloc de instruire puteți folosi culori și animație.
Retroproiector	Recomandabil pentru prezentarea materialului de studiu pe porțiuni, explicând și discutând tematicile pe rând, în timp ce parcurgeți materialul.
Tablă albă și flipchart	Ideale pentru rezumarea concluziilor din activitățile pe subgrupe, a răspunsurilor date de cursanți întrebărilor dumneavoastră și a ideilor principale din cadrul unei prezentări verbale.
DVD, înregistrări video și filme	Există o gamă infinită de oferte. Unele sunt special create în scopuri de instruire, actorii jucând roluri în studii de caz și în situații de rezolvare a problemelor. Altele sunt filme artistice bine-cunoscute, în care există subiecte legate de conducere și motivație.

**Tabelul 3.** Mijloace ajutătoare de tip vizual utilizate frecvent în instruire (Currie, 2009, p. 215)

Luete separat, aceste mijloace de instruire pot părea banale și nu mai produc revelații omului începutului de secol XXI, obișnuit cu implicarea tehnologiei în viața sa de zi cu zi, însă unele detalii tehnice referitoare la utilizarea acestora, corelarea specificului lor cu problema costurilor și mai ales descoperirea corespondenței optime dintre metode și mijloace poate ridica probleme și genera provocări chiar și pentru o persoană cu studii superioare foarte consistente însă cu o experiență mai restrânsă în acest domeniu de activitate.

### **5. DERULAREA INSTRUIRII**

Reprezintă partea practică în care se pun în aplicare metodele pregătite în etapa anterioară a planificării.

### **6. EVALUAREA INSTRUIRII PROFESIONALE**

Evaluarea face parte din procesul de control al instruirii. Metodele ei urmăresc să obțină feedback-ul legat de rezultatele obținute și să stabilească cu ajutorul acestuia valoarea instruirii, în vederea unei eventuale îmbunătățiri, în cazul în care aceasta este necesară.

Evaluarea instruirii profesionale poate fi concepută și ca un proces în care se pot măsura următoarele aspecte (Voicu și Rusu, 1997, p. 134):

- reacția sau atitudinea celor instruiți față de structura și calitatea programului de instruire;
- cunoștințele acumulate în procesul de instruire;
- modificarea comportamentului celor instruiți;
- rezultatele ce se obțin ca urmare a instruirii.

Tot conform celor doi autori menționați mai sus, problema evaluării se poate pune relativ simplu comparându-se două elemente esențiale ale procesului: *costurile și beneficiile*.

#### **Costuri:**

- salariile instructorilor și alte cheltuieli legate de aceștia (transport, cazare, masă etc.);
- cheltuieli cu materialele și echipamentele folosite pentru pregătirea și realizarea procesului de instruire profesională (achiziționare de hârtie, instrumente de scris, mape, dosare, ecusoane, multiplicarea diverselor materiale, asigurarea aparaturii electronice necesare etc.);

- salariile celor care se instruiesc și alte cheltuieli legate de aceștia, dacă este cazul (transport, cazare, diurnă etc.);

- eventualele probleme cauzate de absența celor care participă la programul de instruire (întârzierea unor proiecte, anularea sau amânarea unor activități planificate cu mai mult timp în urmă etc.).

**Beneficii:**

- creșterea eficienței activității absolvenților cursului ca urmare a îmbunătățirii cunoștințelor și deprinderilor acestora și a perfecționării procedurilor și metodelor folosite;

- reducerea erorilor în aprecierea și abordarea problemelor și situațiilor apărute în timpul desfășurării activității profesionale;

- reducerea cheltuielilor materiale, financiare și umane datorită îmbunătățirii sistemului de organizare;

- reducerea caracterului birocratic al activității;

- îmbunătățirea climatului organizațional.

## COACHING ȘI MENTORING

Richard Luecke afirmă în introducerea volumului “*Harvard Business Essentials: Coaching and Mentoring*” că organizațiile cu un bun management sunt preocupate de dezvoltarea resurselor umane, această preocupare fiind integrată într-un sistem mai larg de management al performanței ce include evaluarea performanțelor, instruirea formală și recompensarea dar că, pe lângă aceste activități formale tradiționale, mai există și este la fel de importantă interacțiunea de zi cu zi la locul de muncă a managerilor cu subordonații, interacțiune ce poate fortifica aptitudini, extinde cunoașterea și induce valori profesionale dezirabile (Luecke, 2009, p. xi). Tocmai de această oportunitate se ocupă coaching-ul și mentoring-ul.

*Coaching-ul este o activitate prin care managerii lucrează cu subordonații la dezvoltarea aptitudinilor lor, împărtășesc cunoștințe de specialitate și induc valori și tipuri de comportamente care îi ajută pe angajați să atingă scopurile organizaționale și îi pregătesc pentru sarcini mai provocatoare.* Deși este văzut ca un produs secundar la evaluării performanțelor, coaching-ul poate avea loc pe parcursul oricărei zile de lucru – deci nu este văzut ca o activitate cu o planificare exactă a perioadei și duratei de desfășurare –, în funcție de cum sesizează managerul o oportunitate de a-și ajuta subordonații să lucreze mai bine.

*Mentoring-ul este, la fel ca și coaching-ul, o modalitate de dezvoltare a resursei umane dar pune accentul pe orientarea oamenilor în eforturile lor de creștere valorică generală cu ajutorul învățării.* Mentorul acționează ca și un ghid de încredere, oferindu-și consultația când îi este solicitată și deschizând uși pentru oportunitățile de instruire/formare când este posibil. Spre deosebire de coaching, inițiativa în mentoring o are cel care dorește să se dezvolte, asumându-și responsabilitatea pentru acest lucru.

## COACHING-UL

**Scurt istoric:**

Deși controversată, se pare că, din punct de vedere etimologic, denumirea “coach” provine de la numele dat unui “tip de trăsură de dimensiuni mai mari” construit inițial pe la jumătatea secolului al XV-lea în localitatea Kocs (ce se pronunță în limba maghiară aproape ca și termenul “coach” în limba engleză) din Ungaria, de unde s-a răspândit în întreaga Europă (Renton, 2009, p. 2). Renton speculează mai mult această legătură, sugerând că coaching-ul poate fi considerat, în sens metaforic, un mijloc folosit de manageri de a-i ajuta pe angajați să se

deplaseze (în plan profesional) cât mai eficient din punctul A în punctul B, precum a făcut-o, geografic însă, și mijlocul de transport mai sus amintit, într-o epocă în care rapiditatea și siguranța deplasării nu erau garantate ca și astăzi.

Pe la jumătatea secolului al XIX-lea, **“coach”** era termenul de argou/jargon folosit la Universitatea Oxford pentru cei care erau tutori adică ajutau studenții să treacă un examen, practică foarte asemănătoare cu activitatea convențională a unui profesor competent dar foarte îndepărtată de semnificația conceptului modern.

Primele referiri la coaching au apărut în revistele de specialitate în domeniul resurselor umane pe la jumătatea anilor '30 ai secolului al XX-lea iar primul articol propriu-zis despre coaching a apărut în publicația serială *“Harvard Business Review”* în anul 1955, însă conceptul era utilizat în sinonimie cu ce se înțelege prin supervizare (Renton, 2009, pp. 2-5).

De-abia în anii '70 și '80 coaching-ul a început să aibă un impact mai mare asupra vieții corporatiste, cu două decenii în urmă acesta ducând o luptă pentru supremație cu consilierea psihologică.

În anii '90 coaching-ul a reușit să-și câștige statutul de disciplină distinctă, consacându-se ca o importantă metodă de dezvoltare managerială mai ales în companiile multinaționale care au întâmpinat mari provocări în era globalizării (Renton, 2009, p. 8).

### **Definirea conceptului de coaching**

Carol Ellis înțelege prin coaching *“procesul de creare a mediului și de construire a relațiilor care să intensifice dezvoltarea aptitudinilor și a performanței atât ale subordonaților (directi) cât și ale managerului”* (Ellis, 2005, p. 116).

Richard Luecke vede în coaching *“un proces interactiv prin care managerii și supervizorii urmăresc să rezolve probleme legate de performanță sau să dezvolte capacitatea angajaților cu ajutorul colaborării și pe baza a 3 componente: ajutor tehnic, susținere personală și provocare individuală”* (Luecke, 2004, p. 2).

Jane Renton ne propune la rândul său în lucrarea *“Coaching and Mentoring”* un set de definiții începând cu una mai tehnică, mai abstractă și, în consecință mai puțin atractivă, continuând cu două cu o pronunțată orientare spre științele umaniste și încheind tot cu definiție tehnică dar mult mai tranșantă și mai pragmatică, tocmai pentru a demonstra dificultatea definirii care ea consideră că se datorează complexității dar și diversității disciplinelor profesionale, metodologiilor și teoriilor care au contribuit la conturarea ei, cum ar fi: filosofia, psihologia, consultanța, pedagogia, managementul, mentoring-ul, sportul, dezvoltarea organizațională, sociologia, dezvoltarea carierei etc. (Renton, 2009, pp. 3-5).

Iată definițiile propuse de Renton:

Anthony Grant și Michael Cavanagh definesc coaching-ul ca fiind un *“proces sistematic orientat spre scopuri și spre rezultate prin care o persoană facilitează o schimbare de durată la nivelul unui individ sau a unui grup prin/stimularea învățării auto-direcționate și a dezvoltării personale a beneficiarului”*.

Sir John Whitmore consideră că *“coaching-ul este deblocarea potențialului unei persoane pentru a maximiza propria sa performanță. Înseamnă mai degrabă a ajuta pe cineva să învețe decât a-i preda sau a-l învăța în sensul tradițional al termenului”*.

Edgar Schein vede în coaching un subansamblu al consultanței constituit dintr-un set de comportamente specifice coach-ului (consultantului) care îl ajută pe client să-și dezvolte o nouă modalitate de a vedea, a simți și de a se comporta în situații pe care el le definește ca fiind problematice.

Iar Donald L. Kirkpatrick definește coaching-ul ca fiind un proces inițiat de manager, realizat în mod regulat, orientat spre post, fiind pozitiv și corectiv cu accentul pus pe a spune (a indica), a instrui de către manager

cu scopul de a îmbunătăți performanța profesională.

### Un model structural de coaching

Deși Federația Internațională de Coaching insistă asupra faptului că *coaching-ul nu consiliază clienții* și că *clienții dețin răspunsurile la întrebările profesionale pe care tot ei le pun* (Renton, 2009, p. 3), managerii care intenționează să desfășoare o asemenea activitate în ajutorul subordonaților lor trebuie să se pregătească pentru aceasta și trebuie să adopte un plan de acțiune, drept pentru care vă prezentăm, ca exemplu, următorul model de coaching.

Carol W. Ellis propune un model de coaching cu 6 etape care să fie precedate de activitatea de completare a **Formularului pentru planificarea coaching-ului** ce furnizează structura necesară planificării oricărui tip de întâlnire pentru desfășurarea coaching-ului, fie că e vorba de subordonați cu performanțe de excepție, fie că e vorba de cei care trebuie să-și îmbunătățească aptitudinile și comportamentul (Ellis, 2005, pp. 123-127).

Iată pe scurt structura acestui formular:

<p><b>Numele angajatului</b> _____ <b>Data întâlnirii</b> _____</p> <p><b>Faza de instruire/învățare pentru această sarcină/situație</b> _____</p> <p>_____</p> <p><b>Etapa 1. Stabiliți cadrul situațional.</b> Descrieți în detaliu de ce are loc această întâlnire.</p> <p><b>Etapa 2. Formulați o idee și focalizați-vă pe ea.</b> Ce abordare sugerați pentru îmbunătățirea performanței în această situație particulară?</p> <p><b>Etapa 3. Obținerea acordului.</b> Cum veți obține de la subordonatul dumneavoastră direct acceptarea ideii că activitatea de coaching va fi benefică pentru el?</p> <p><b>Etapa 4. Generarea posibilelor soluții sau alternative.</b> Cum vă stimulați/încurajați subordonatul să accepte un brainstorming cu dumneavoastră?</p> <p><b>Etapa 5. Stabilirea scopurilor și dezvoltarea planului de acțiune.</b> Stabiliți împreună cu subordonatul dumneavoastră un set de planuri specifice care să includă acțiuni, durata și consecințe ale acestora dacă e posibil.</p> <p><b>Etapa 6. Monitorizarea.</b> Care este planul care trebuie urmat în continuare?</p>
---

**Figura 3.** Formular pentru planificarea coaching-ului (Ellis, 2005, pp. 123-127)

Odată completat formularul de mai sus, acest lucru îi permite unui manager să se mențină pe o poziție profesionistă în întâlnirea pentru coaching cu subordonatul său, putând să facă față și posibilelor situații nu tocmai confortabile pe care le-ar putea întâmpina, fără să devieze de la subiect sau să se lase deviat de la el.

Modelul de coaching cu șase etape propus de Ellis sugerează tehnici de comunicare managerială corespunzătoare fiecărei etape și subetape și este structurat în felul următor:

Aspecte (de luat în considerare) ale planificării	Tehnici de comunicare
<b>Etapa 1: Stabilirea cadrului situațional</b>	
<p><b>De ce se organizează această întâlnire?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ce a generat-o/solicitat-o?</li> <li>■ Care este problema ce trebuie abordată?</li> <li>■ Dorește managerul să ofere subordonatului oportunitatea de a prelua noi responsabilități?</li> <li>■ Poate se dorește o simplă verificare a obiectivelor anuale.</li> </ul>	<p><b>Claritate – Precizie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Afirmații clare referitoare la probleme de performanță percepute fără utilizarea unui limbaj acuzator</li> <li>■ Identificarea problemei</li> <li>■ Creionarea/trasarea de noi responsabilități</li> </ul> <p><b>Delimitarea problemei în cauză</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Limitarea afirmațiilor la o singură problemă sau la două aflate în strânsă legătură</li> <li>■ Discutarea importanței apariției unor schimbări</li> </ul> <p><b>Orientarea spre viitor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stabilirea schimbării dorite; nesolicitarea de explicații/cauze/motive pentru eșec</li> </ul>
<b>Etapa 2: Formularea problemelor și focalizarea pe ele</b>	
<p><b>Ce se întâmplă?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ce întrebări pot fi puse pentru a determina ce se întâmplă sau ce gândește subordonatul?</li> <li>■ Cum pot fi determinate cauzele problemelor apărute?</li> </ul>	<p><b>Promovarea auto-descoperirii</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Punerea de întrebări pentru a se de descoperi ce se întâmplă</li> </ul> <p><b>Acordarea atenției</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ascultarea activă; nu se practică întreruperile</li> </ul> <p><b>Aprobare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Oferirea de indicii verbale sau nonverbale care să confirme implicarea în discuție/conversație</li> </ul> <p><b>Culegerea de informații</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Punerea de întrebări, confirmarea implicării/participării, testare, reflectare și realizare a unei sinteze/sumarizare</li> </ul>
<b>Etapa 3: Obținerea acordului</b>	
<p><b>Cum se va ști că există un acord pentru situația în cauză?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La ce trebuie să fie atent managerul-coach când pune în discuție o situație?</li> <li>■ Cum se va schimba un acord referitor la problemă?</li> </ul>	<p><b>Confirmare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ajungerea la o înțelegere mutuală privind problemele și cauzele lor</li> </ul> <p><b>Sugerarea respectului</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neutilizarea a comportamentelor care ridiculizează, generalizează sau judecă</li> </ul> <p><b>Comentare afirmativă</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Punerea în discuție a punctelor tari ale subordonatului și ale perspectivelor sale pozitive</li> </ul>
<b>Etapa 4: Generarea de posibile soluții sau alternative</b>	
<p><b>Ce abordare trebuie utilizată care să vină în întâmpinarea obiectivelor stabilite de manageri?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ce ar trebui să spună managerul pentru a-și încuraja</li> </ul>	<p><b>Practicarea brainstormingului</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Generarea a cât mai multe soluții alternative cu putință</li> </ul> <p><b>Evidențierea consecințelor</b></p>

<p>subordonatul să ofere soluții?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ar putea fi sugerate de către manager programe de instruire pentru îmbunătățirea sau extinderea cunoștințelor de specialitate sau parteneriate cu un alt subordonat în vederea dezvoltării profesionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cântărirea plusurilor și minusurilor fiecărei alternative în parte</li> </ul> <p><b>Luarea deciziei</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identificarea alternativei care se potrivește cel mai bine situației</li> </ul>
<p><b>Etapa 5: Stabilirea scopurilor și dezvoltarea unui plan de acțiune</b></p>	
<p><b>Care sunt acțiunile ce trebuie întreprinse și care sunt consecințele lor?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ce acțiuni se așteaptă managerul să întreprindă subordonatul în urma acestei întâlniri?</li> <li>■ Asigurarea includerii unor termene de realizare asociate acțiunilor</li> <li>■ Stabilirea consecințelor, pozitive sau negative, care apărea dacă sugestiile sau pretențiile managerului nu vor fi respectate</li> <li>■ Există o nouă poziție în organizație avută în vedere pentru subordonat sau mai degrabă este instruit pentru o promovare?</li> </ul>	<p><b>Planificare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Construirea de strategii și căderea de accord asupra parcursului de urmat, incluzând puncte de reper și termene de realizare</li> </ul> <p><b>Stabilirea strategiei</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Luarea în calcul a instruirii, mentoring-ului interpersonal, a coaching-ului și a resurselor corespunzătoare</li> </ul> <p><b>Recapitulare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revizuirea punctelor cheie pentru consolidarea înțelegerii reciproce a partenerilor</li> </ul>
<p><b>Etapa 6: Monitorizarea</b></p>	
<p><b>Ce se va întâmpla în continuare?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Urmează să fie realizate alte acțiuni în continuare?</li> <li>■ Va fi stabilită o altă întâlnire?</li> </ul>	<p><b>Parcursul de urmat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stabilirea parcursurilor de urmat, incluzând detalii procedurale de tipul “cine”, “când” și “cum”.</li> </ul>

**Tabelul 4.** Model de coaching cu șase etape (Ellis, 2005, pp. 124-126)

### **Beneficii ale coaching-ului**

Richard Luecke ne propune următorul set de beneficii generale pe care le poate oferi practicarea coaching-ului (Luecke, 2004, pp. 2-5):

1. Depășirea problemelor de performanță;
2. Dezvoltarea aptitudinilor angajaților;
3. Creșterea productivității (a eficacității acolo unde nu putem vorbi de activități productive propriu-zise, n. n.);
4. Crearea de subordonați promovabili;
5. Îmbunătățirea retenției de resurse umane;
6. Consolidarea unei culturi pozitive a muncii.

Însă Carol W. Ellis detaliază problema, defalcând pe trei nivele beneficiile coaching-ului (Ellis, 2005, pp. 120-121):

#### **1. Beneficii ale organizației**

1.1. Aduce o îmbunătățire marjei finale de profit datorită costurilor mai scăzute de producție (un avantaj mai greu de înțeles și de translatat în domeniul public, eventual dacă se operează un artificiu de înlocuire a profitului cu eficacitatea sau performanța, n. n.)

1.2. Atrage pe cei care caută locuri de muncă de înaltă calitate pentru că oamenii doresc să lucreze pentru organizații care își dezvoltă angajații.

1.3. Fluctuație redusă de personal pentru că angajații doresc să rămână în organizație.



1.4. Acționarii (chiar și în sectorul public am putea vorbi de contribuabili ca și acționari) sunt mulțumiți cu îmbunătățirea situației financiare (în cazul contribuabililor, cu utilizarea banilor obținuți din taxe și impozite, n. n.) .

## **2. Beneficii ale managerului**

2.1. Munca realizată conform standardelor/cerințelor.

2.2. Deținerea de subordonați care doresc să lucreze cu el.

2.3. Posibilitatea de a-și aloca timpul pentru propria muncă pentru că subordonații sunt capabili să și-o realizeze singuri pe a lor.

2.4. Deținerea unui plan de succesiune/sucedare în cazul în care dorește să-și schimbe poziția în cadrul organizației.

2.5. Obținerea unui rezultat al muncii mai bun datorită mai multor idei care conlucrează.

2.6. Obținerea unui volum de muncă mai mare pentru că subordonații îl pot furniza /asigura.

2.7. Scăderea nivelului de stres personal.

2.8. Permitearea luării unei pauze de la programul de lucru (de la banala și scurta pauză de masă la mai generoase pauze pentru o scurtă vacanță).

## **3. Beneficii ale subordonaților**

3.1. Sunt mai entuziaști față de munca lor.

3.2. Vor fi mai buni performeri și le vor crește șansele de obținere a unor beneficii suplimentare.

3.3. Le va plăcea ceea ce fac pentru că vor face acele lucruri bine.

3.4. Creșterea controlului asupra muncii prestate.

3.5. Convingerea că lucrează pentru un manager căruia îi pasă de ei.

3.6. Sunt motivați să vină la serviciu.

Ellis consideră că, atunci când sunt cunoscute beneficiile, se poate determina mai ușor ce situații pot apărea la locul de muncă în cazul cărora managerul ar avea nevoie să utilizeze coaching-ul pentru subordonații săi. Acestea pot fi împărțite în patru mari categorii și pot apărea destul de frecvent (Ellis, 2005, p.121):

1. *Coaching pentru muncă de calitate.* Când comportamentele ce produc muncă de calitate sunt apreciate, ele se vor repeta. Un avantaj evident al acestor situații este că coaching-ul poate fi aplicat pe loc, fără o planificare prealabilă a momentului și locației.

2. *Coaching al oportunităților de dezvoltare.* Acest tip îi poate ajuta pe angajați în legătură cu cariera lor și poate începe prin practicarea delegării de către manager.

3. *Coaching pentru muncă necorespunzătoare.* Îi lămurește pe angajați ce trebuie să altfel decât au făcut până în acel moment dar trebuie practicat în particular, cu mult tact, multă discreție și utilizând o abordare pozitivă.

4. *Coaching pentru obiceiuri personale necorespunzătoare.* Se utilizează pentru abordarea unor probleme strict personale (de comportament, de atitudine sau chiar de igienă) pentru a li se identifica cauzele și a se descoperi soluții de remediere.

## **MENTORING-UL**

### ***Scurt istoric:***

Denumirea acestei activități de dezvoltare a resurselor umane provine de la numele personajului Mentor din epopeea greacă atribuită lui Homer, Odiseea. Mentor era prietenul credincios al regelui Ulise care, plecând la război, i l-a încredințat pe fiul său, Telemah, pentru a-l pregăti să devină viitorul conducător al regatului (Luecke, 2004, p. 76). Într-un moment de cumpănă, când Mentor se pare că n-a reușit să se descurce suficient de bine, Homer relatează că însăși zeița Atena a luat înfățișarea acestuia și a sărit în ajutorul tânărului.

Renton face trecerea istorică a conceptului de la originile sale antice (scufundate în legendă) la contemporaneitate, dând exemple celebre de genul cardinalului Richelieu care a fost mentorul cardinalului Mazarin, amândoi exercitând o influență semnificativă asupra regelui Louis XIII și, respectiv, Louis XIV, influență care însă nu i-a ajutat suficient pentru a ajunge la performanțele predecesorului lor, Regele Soare.

Pentru a sublinia ideea conform căreia căutarea de mentori reprezintă “un instinct ce se extinde la nivelul tuturor raselor” (Renton, 2009, p. 41) și că înșiși conducătorii de state au avut și au tendința să apeleze la acest gen de ajutor, căutându-l de multe ori în apropiere, printre părinți sau alte rude, Renton ne dă exemplu pe John F. Kennedy al cărui mentor a fost tatăl său, Joe Kennedy, care l-ar fi determinat să renunțe la jurnalism în favoarea politicii.

Ultimul și cel mai recent exemplu este cel al lui Valerie Jarrett, director executiv la o firmă de tranzacții imobiliare din Chicago, care, timp de 20 de ani, le-a fost mentor și protector lui Michelle și Barack Obama, drept pentru care actualul președinte al SUA i-a încredințat o funcție de consilier superior la Casa Albă, apreciindu-i și astăzi valoarea și susținerea (Renton, 2009, p. 43).

Deși o principală diferență între mentoring și coaching se referă la caracterul informal al celui dintâi, din anii '60 ai secolului XX încoace, mentoring-ul începe să se consacre în America și Marea Britanie ca activitate planificată furnizată, mai ales în domeniul social, de către o rețea formală de mentoring asociată unei instituții de învățământ sau locului de muncă (Renton, 2009, pp. 38-39).

#### **Definirea mentoring-ului:**

Conform lui Richard Luecke, mentoring-ul reprezintă “oferirea de sfaturi înțelepte și consistente, de informații și de îndrumare de către o persoană cu experiență, aptitudini și expertiză utile pentru dezvoltarea profesională și personală a unui alt individ” (Luecke, 2004, p. 76).

Mentoring-ul urmărește susținerea dezvoltării individuale prin îndeplinirea a două tipuri de funcții:

a. *Funcții (legate) de carieră* – consolidează/îmbunătățesc învățarea regulilor de bază ale locului de muncă și pregătesc pentru avansarea în ierarhia organizației respective;

b. *Funcții psihosociale* – îmbunătățesc sentimentul competenței, al clarității propriei identități, al eficacității rolului profesional asumat, ajutând fiecare persoană să-și construiască un respect de sine atât în cadrul organizației cât și în afara ei.

<b>Susținerea dezvoltării individuale prin mentoring</b>	
<b>Funcții (legate) de carieră</b>	<b>Funcții psihosociale</b>
<b>Sponsorizare</b> – mentorul deschide uși care altfel ar fi închise pentru protejatul său.	<b>Modelarea rolului</b> – mentorul demonstrează tipurile de comportamente, atitudini și valori ce conduc la succes în organizație.
<b>Coaching</b> – mentorul instruește și asigură feedback.	<b>Consiliere</b> – mentorul își ajută protejatul în abordarea dilemelor profesionale majore.
<b>Protecție</b> – mentorul își susține protejatul și acționează ca un “amortizor” al efectelor acțiunilor altor indivizi asupra acestuia.	<b>Acceptare și confirmare</b> – mentorul își susține protejatul și dă dovadă de respect față de acesta.
<b>Provocare</b> – mentorul încurajează însușirea de noi modalități de gândire și acțiune și îl stimulează pe protejat să-și extindă capacitățile.	<b>Prietenie</b> – mentorul face dovada unei griji personale față de protejat, dincolo de cerințele formale ale relației de colaborare.
<b>Expunere și vizibilitate</b> – mentorul stimulează protejatul să	

se implice sau să asume anumite sarcini de serviciu care să-l aducă, în mod favorabil, în atenția conducerii superioare.	
--	--

**Tabelul 5.** Funcțiile (legate) de carieră și psihosociale ale mentoring-ului (Kram, 1988, apud Luecke, 2004, p. 77)

Richard Luecke susține ideea că scopul mentoring-ului este mult mai vast decât cel al coaching-ului, acesta din urmă fiind, de fapt, un subansamblu al celui dintâi menționat (Luecke, 2004, p. 77).

Același autor prezintă principale diferențe dintre cele două tipuri de activități.

<b>Diferențe cheie între coaching și mentoring</b>		
	<b>Coaching</b>	<b>Mentoring</b>
<b>Scopuri-cheie</b>	Să corecteze comportamentele inadecvate, să îmbunătățească performanțele și să împărtășească competențe de care angajatul are nevoie pentru a accepta noi responsabilități.	Să susțină și să orienteze dezvoltarea personală a protejaturii.
<b>Inițiativa de îndrumare</b>	Coach-ul orientează învățarea și instruirea.	Protejaturii este responsabil de instruirea sa.
<b>Voluntariat</b>	Deși este important ca subordonatul să accepte coaching-ul, acest lucru nu se obține neapărat în mod voluntar.	Atât mentorul cât și protejaturii său participă în mod voluntar.
<b>Focalizare</b>	Probleme imediate și oportunități de învățare.	Dezvoltarea carierei personale pe termen lung.
<b>Roluri</b>	Un puternic accent pus pe rolul coach-ului de spune/indica ( <i>telling</i> în original) însoțit de un feedback adecvat.	Un puternic accent pus pe ascultare, furnizarea unui model de rol și oferirea de sugestii și legături/relații (socioprofesionale) de către mentor pentru protejaturii.
<b>Durată</b>	De obicei, concentrare pe nevoile imediate/pe termen scurt. Administrare intermitentă bazată pe principiul " în caz de nevoie".	Termen - lung.
<b>Relaționare</b>	Coach-ul este șeful ierarhic direct al beneficiarului/clientului.	Mentorul este rareori șeful direct al protejaturii. Majoritatea experților insistă ca mentorul să nu facă parte din lanțul de conducere ierarhic ce-l are în subordine pe protejaturii.

**Tabelul 6.** Diferențe cheie între coaching și mentoring (Luecke, 2004, p. 79)

Diferența finală dintre cele două activități ar putea fi sintetizată astfel: coaching-ul se referă la locul actual de muncă și la activitatea profesională actuală pe când mentoring-ul se referă la carieră în general (Luecke, 2004, p. 78).

Dacă ne întoarcem la începutul acestui capitol, constatăm că această ultimă caracteristică de diferențiere aliniază coaching-ul în dreptul activității de instruire profesională iar mentoring-ul în dreptul celei de dezvoltare profesională. Am putea spune că coaching-ul și mentoring-ul sunt forme avansate a celorlalte două tipuri de activități pe care le-am putea considera tradiționale dintr-o perspectivă istorică a managementului resurselor umane.

Însă, în ciuda superiorității pretinse și parțial demonstrate de către unii autori a mentoring-ului față de coaching (așa cum reiese și din informațiile furnizate în paragrafele de mai sus), nu putem să nu remarcăm și poziții diametral opuse care nu ezită să aplice mentoring-ului titlul de „soră mai umilă și mai puțin bine-remunerată” sau de „soră mai săracă” a coaching-ului care a eclipsat-o (Renton, 2009, pp. vi-vii). De altfel, chiar Renton ne oferă cel puțin cinci argumente care ar putea explica acest raport dezechilibrat în favoarea coaching-ului.

În primul rând Renton consideră că Revoluția Industrială care a avut loc în Marea Britanie a secolului XVIII a afectat puternic relațiile dintre categoriile profesionale, compromițând în bună măsură ucenicia care predomina până în acel moment în relațiile de muncă și restrângând-o foarte mult (Renton, 2009, pp. 45-46), ucenicia fiind văzută aici ca fiind o relație de mai lungă durată și cu implicații multiple pentru viața persoanelor implicate.

Un al doilea argument este de natură economică dar și culturală și se referă la faptul că, în general, cu foarte puține excepții, mentoring-ul este voluntar și neplătit ceea ce nu prea este apreciat în societatea consumeristă și pragmatică modernă, spre deosebire de practicile mutuale ale gildelor negustorești medievale și de înclinațiile filantropice ale capitaliștilor de la începutul Epocii Victoriene (Renton, 2009, p. 44).

Un al treilea argument este de natură exclusiv culturală și se referă la faptul că, întrucât mentorul este o persoană cu experiență profesională și generală de succes dar și foarte bogată și consistentă, acest rol revine de obicei unei persoane în vârstă a cărei imagine nu mai constituie în zilele noastre un stereotip cultural pozitiv mai ales în culturile vestice și, în special, în cele anglo-saxone unde bătrânețea este mai puțin asociată cu înțelepciunea și mai mult cu decăderea și degradarea (Renton, 2009, p. 34), mentalitate foarte plastic dar și foarte cinic surprinsă de către un jurnalist în publicația *Sunday Times* din martie 2009: „Marea teroare a epocii noastre este vârsta. (...) E clar că frica nu este de cei bătrâni: este legată de faptul că noi vom ajunge ca ei. Bătrânii sunt zombii de la sfârșitul propriilor noastre filme de groază de acasă.” (Gill, 2009, apud Renton, pp. 33-34).

Un al patrulea argument vine tot din zona culturală dar în sensul mai larg al acesteia și se referă la interacțiunea dintre culturile organizaționale și cele naționale, problemă studiată și apoi consacrată într-un model teoretic de către cercetătorul olandez Geert Hofstede. Din această perspectivă, distanța față de putere este criteriul de diferențiere culturală ce poate crea probleme mentoring-ului (dar și coaching-ul dar nu în aceeași măsură) mai ales în țările unde această distanță este mare, cum ar fi țările din Europa de Sud și de Est dar și America corporatistă tradiționalistă iar când este combinată cu un alt criteriu cum este cel al convingerilor religioase ce împarte o țară ca Malaezia în două părți, Malaezia islamică și Malaezia budistă, efectul este și mai mare (Renton, 2009, p. 47). Cu cât distanța față de putere este mai mare cu atât mentorul câștigă în statut și are tendințe de a se impune în relație considerând că trebuie să furnizeze răspunsurile la probleme profesionale pe care ar trebui să-l ajute pe protejat să le descopere singur, ajungându-se și la situații extreme în care mentorul manifestă o atitudine intolerantă și excesiv autoritară față de cel de a cărui dezvoltare se ocupă și care i-a solicitat în mod voluntar sprijinul.

Un ultim argument ce explică atractivitatea mai mare a coaching-ului este de natură tehnică și se referă la o contradicție identificată chiar în nucleul sau esența activității de mentoring, ce provine din marea diferență de statut

între cele două părți implicate și din marea diferență de putere care se poate manifesta în această relație ce generează un consens slab referitor la semnificația și utilitatea mentoring-ului, neajuns alimentat și de lipsa unei baze teoretice solide pe care să poată fi construită o metodă practică sau o politică de implementare precisă, neajuns ce nu îi este caracteristic și coaching-ului (Colley, 2003, apud Renton, 2009, p. 48).

### Unitatea 3. MOTIVAREA PERSONALULUI

**Obiective:** Scopul principal al acestei unități este definirea corectă și exactă a conceptului de motivație, de creare a unei imagini de ansamblu asupra principalelor categorii de teorii privind acest proces/ această activitate și de asimilare a celor mai importante contribuții ale acestor modele pentru practica managerială.

**Noțiuni cheie:** motivație, dimensiune obiectivă, dimensiune subiectivă, ierarhia nevoilor, autoactualizare, factori igienici, factori motivaționali, așteptări, instrumentabilitate, valență motivațională, echitate, condiționare operantă, ranforsare pozitivă, ranforsare negativă, pedepsire, extincție.

#### Chestionar de evaluare:

1. Cum se completează reciproc cele 2 definiții ale motivației oferite în suportul de curs?
2. Care sunt elementele de bază ale procesului motivator?
3. Care este diferența dintre dimensiunea obiectivă și cea subiectivă a muncii și ce fel de formă de motivare diferită îi corespunde fiecareia dintre dimensiuni?
4. Care sunt asemănările și deosebirile dintre teoria lui Maslow și cea a lui Herzberg?
5. Care sunt cele 3 tipuri de nevoi fundamentale care stau la baza motivării identificate în teoria achiziției succeselor McClelland-Atkinson?
6. Ce reprezintă fiecare element component al formulei forței motivaționale propuse de Victor Vroom?
7. Care sunt asemănările și deosebirile dintre formulele de tip matematic referitoare la motivare propuse de McClelland-Atkinson și Victor Vroom?
8. Care sunt principalele elemente componente ale schemei logice a teoriei echității?
9. Identificați în care dintre situațiile A, B sau C descrise de teoria echității v-ați aflat mai des la actualul loc de muncă și ce efecte a avut această percepție predominantă asupra dumneavoastră.
10. Care sunt principalele asemănări și deosebiri între teoriile lui Maslow și Herzberg și teoria ERG (sau ERD) a lui Alderfer?
11. Pe baza căror variabile diferă cele 4 strategii ale ranforsării corespunzătoare teoriei condiționării operante a lui Skinner?

Problemei motivației personalului i se atribuie o mare importanță atât în sectorul privat cât și în cel bugetar. Toți managerii sunt de acord că atingerea obiectivelor organizaționale depinde foarte mult de comportamentul și atitudinea subordonaților lor față de sarcinile ce le revin. Dar când se încearcă să se răspundă la întrebări de genul: *"Cum poți să-i determini pe oameni să facă ceea ce dorești tu?"* sau *"De ce A lucrează mai mult și mai bine decât B în aceleași condiții de viață și muncă?"* (Prodan, 1997, pp. 35-36) se ajunge la concluzia că problema este destul de complexă și dificilă. De asemenea, trebuie spulberată de la început iluzia că ar exista o rețetă sigură, de succes, care să asigure rezolvarea problemei motivației pentru oricare dintre situații sau subiecți. De ce? Pentru că oamenii sunt

diferiți. Fiecare are o personalitate bine definită, cu nevoile, aptitudinile, valorile și aspirațiile sale. Aceste calități individuale se combină apoi cu condiții și aspecte legate de locul de muncă. Pe lângă aceasta mai acționează încă un factor important, și anume dinamica personalității și cea a mediului. Indivizii nu-și păstrează în mod conservator toate caracteristicile. Unii simt nevoia sau sunt obligați să-și dezvolte bagajul de cunoștințe. Alții își perfecționează deprinderile câștigate într-un domeniu de activitate printr-un ritm susținut și perseverent de lucru. Ca să nu mai amintim de schimbările provenite din viața particulară, odată cu trecerea anilor. Nici condițiile organizaționale nu stau pe loc. Sunt suficient de bine cunoscute rezultatele și reacțiile generate de valul de schimbări ale tehnologiei informaționale. Iar instituțiile își urmează traseul cunoscut sub denumirea de ciclu al vieții organizaționale în care ele se nasc, evoluează, se maturizează, stagnează și apoi decad, fiecare dintre aceste etape având caracteristicile bine definite. Cu toți acești factori dinamici individuali și organizaționali aflați într-o continuă prefacere, am putea ajunge în pragul unei întrebări retorice și pline de scepticism: "Oare vom putea vreodată să înțelegem ce îl determină pe un angajat să aibă o anumită atitudine și un anumit comportament la locul de muncă"? Dar să nu disperăm și să purcedem la abordarea sistematică a problemei, începând bineînțeles cu încercarea de a defini cât mai simplu și mai pe scurt noțiunea de motivație.

G.A. Cole, unul dintre specialiștii britanici în domeniul managementului resurselor umane, încearcă să ne dea o mână de ajutor, oferindu-ne următoarea definiție sintetică și accesibilă: "*Motivația este un proces în care oamenii alege între forme alternative de comportament în vederea atingerii scopurilor personale*" (Cole, 1993, p. 86). La aceasta, spre completare, am putea adăuga și definiția alternativă conform căreia "*motivația reprezintă suma energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop care, odată atins, va determina satisfacerea unei necesități*" (Prodan, 1997, pp. 34-35). Descifrând pe îndelete aceste definiții complementare, reușim să identificăm principalele elemente componente ale procesului motivațional: comportament, scop, satisfacție, necesități, energii (aici cu sensul de resurse). Așezând toate aceste elemente într-o ordine cauzală, obținem un model determinist al motivației în care nevoile-stimuli conduc la un comportament adecvat în care sunt exploatate resursele necesare din cele existente, resurse care generează acțiunea ce duce la atingerea scopului sau obținerea rezultatelor așteptate, ce fac să înceteze acțiunea stimulilor, ajungându-se în final la satisfacție. Simplu, nu-i așa? Ca să nu rămânem epuizați după o descriere stufoasă ca cea de mai sus, Gerald Cole ne dă o mână de ajutor, realizând un model fundamental mult mai simplificat și mai schematic, reținând doar câteva elemente de bază:

**stimuli → comportament adecvat → scopuri atinse sau rezultate dorite**

Unde se situează motivația în raport cu acest model în care nu apare explicit? Ea este un factor deosebit de important în determinarea comportamentului, nefiind în același timp și unicul care îl generează. Pe lângă motivație își mai fac simțită influența și factori de natură biologică, psiho-socială, organizațională și culturală.

Adriana Prodan (Prodan, 1997, pp. 36-37) susține că, în efortul lor de a eficientiza activitățile organizațiilor pe care le conduc prin intermediul stimulării activității profesionale, managerii au identificat **2 dimensiuni ale muncii** care utilizează **surse motivaționale** distincte și specifice:

**a. Dimensiunea obiectivă** utilizează ca principală sursă motivațională recompensarea inegală a muncii. Termenul "inegală" are aici sensul de diferențiată, neconfundându-se cu practicile inechitabile, incorecte. Experiența multor firme și instituții a demonstrat că politica egalitarismului salarial a generat efecte negative pe termen lung, principalul fiind demotivarea personalului. Indivizii cu pregătirea, aptitudinile și deprinderile cele mai performante au sfârșit prin a părăsi organizațiile pentru a-și căuta posturi în care să fie plătiți în mod adecvat. Astfel s-a produs un alt efect negativ: fluctuația crescută a forței de muncă. Dimpotrivă, diferențierea recompenselor financiare în funcție de calificare, dificultatea sarcinilor, rezultatele obținute, modul de desfășurare a activității constituie o formă

deosebit de eficientă de motivare;

**b. Dimensiunea subiectivă** folosește ca sursă motivațională efectul resurselor nepecuniare. Există numeroase studii ce au demonstrat faptul că mulți angajați pot fi motivați în acțiunile lor și prin alte metode decât cele de natură financiară, obținându-se rezultate similare.

Emery și Thorsrud identifică în lucrarea lor *“Forma și conținutul democrației industriale”* (Prodan, 1997, p.37) câteva dintre nevoile care-l determină pe om să muncească și pentru altceva decât pentru bani sau alte avantaje materiale:

- nevoia de a învăța prin muncă;
- nevoia de a cunoaște natura muncii și a modului prin care o poate realiza;
- nevoia de a lua decizii și de a avea inițiativă;
- nevoia contactului social pozitiv și de recunoaștere în cadrul organizației;
- nevoia de a-și pune activitatea în slujba obiectivelor firmei și de a-și lega viața de cea a comunității;
- nevoia siguranței viitorului.

În ultima vreme se acordă din ce în ce mai multă importanță nevoii de confort și satisfacției pe care o generează, acesta lipsind încă în foarte multe domenii de activitate.

Una dintre cele mai moderne și utile clasificări a teoriilor motivaționale în domeniul managementului resurselor umane distinge următoarele 3 categorii teoretice:

Categorii	Caracteristici	Teorii	Exemple
<b>Teorii de conținut</b>	<i>Vizează factorii care incită sau inițiază comportamentul motivat</i>	- Ierarhia nevoilor - X - Y - Factori duali - ERG - Achiziția succeselor	Motivatia prin bani, statut social și realizări
<b>Teorii de proces</b>	<i>Vizează factorii care direcționează comportamentul</i>	- Performanțe așteptate - Echitate	Motivația prin pornirea interioară a individului pentru muncă, performanță și recunoaștere
<b>Teorii de întărire</b>	<i>Vizează factorii care determină repetarea unui comportament</i>	- Condiționare operantă	Motivația prin recompensarea comportamentului

**Sursa:** Prodan, Adriana, Performanțele individuale și satisfacția personalului în: Mathis, R., Nica, P. C. & Rusu, C. coord., 1997. Managementul resurselor umane. - București: Editura Economică. Capitolul 2, p. 40.

#### **Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow**

Psihologul Abraham Maslow a elaborat una dintre cele mai cunoscute teorii ale motivației, care a fost preluată

de către managementul resurselor umane. Conform acesteia, toate nevoile umane pot fi clasificate în 5 categorii aranjate într-o schemă ierarhică ce stabilește ordinea în care acestea sunt satisfăcute. Reprezentându-le într-o formă piramidală (vezi figura de mai jos), Maslow susține că ele trebuie satisfăcute începând de la bază și sfârșind cu cele de la vârf. Respectând și noi această ordine, descriem pe scurt fiecare din aceste categorii:

**1. Nevoile fiziologice** sunt nevoi de bază precum hrana, adăpostul, odihna, îmbrăcăminte și toate celelalte care determină și asigură existența și supraviețuirea. Toate sunt esențiale și sunt asigurate la nivel organizațional printr-o salarizare corespunzătoare, condiții bune de muncă, program de lucru rezonabil etc.;

**2. Nevoile de securitate fizică și socială (siguranță)** implică o atenție deosebită pentru condițiile de securitate a muncii, pentru modificarea salariilor în funcție de inflație, pentru sporuri determinate de condiții speciale de lucru și pentru asigurarea unei pensii la încheierea activității profesionale;

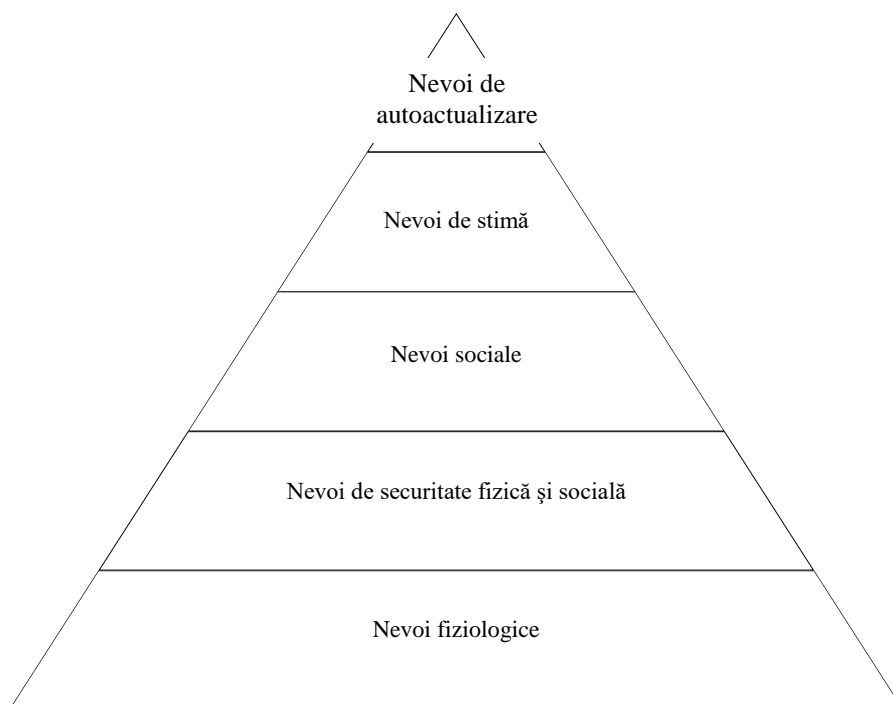
**3. Nevoile sociale sau de asociere** cuprind nevoia de prietenie și afecțiune, de apartenență sau asociere la un grup, de solidaritate, în general de satisfacere a relațiilor interumane. În cadrul activității profesionale, acestea se manifestă prin dorința de a contacta și colabora cu ceilalți angajați, de a crea legături puternice în cadrul echipei de muncă etc.;

**4. Nevoile de stimă și recunoaștere socială** se referă la nevoia fiecărui om de a fi ceva mai mult decât un simplu membru al unui grup, de a avea o imagine favorabilă în proprii săi ochi dar și în fața celorlalți, care să-l respecte și să-i aprecieze realizările. La nivel organizațional, aceste nevoi sunt satisfăcute în momentul încununării cu succes a unui proiect sau al promovării într-o nouă funcție. Aceste momente dau naștere sentimentului de putere, încredere în sine și prestigiu;

**5. Nevoile de autoactualizare sau afirmare și realizare personală** reprezintă cel mai înalt nivel ierarhic al piramidei, cuprinzând nevoile de perfecționare a capacității creative și achizițiile deosebite în domeniul profesional, însemnând utilizarea la maximum a propriului potențial.

Principiul satisfacerii nevoilor umane după Maslow ar fi următorul: individul își satisface prima dată nevoile de la baza piramidei ierarhice și abia apoi trece la satisfacerea celor de la nivelul următor. Odată satisfăcute și acestea, se avansează la nivelul imediat superior și se continuă așa până la ultima categorie din vârful piramidei. Deci doar nevoile nesatisfăcute servesc ca factori motivaționali, celelalte pierzându-și acest rol, până în momentul reactivării lor.





Teoria lui Maslow este criticată, fiind catalogată ca simplistă, artificială și rigidă. Principalele argumente ale criticii ar fi că oamenii nu urmăresc satisfacerea nevoilor în ordinea prescrisă de Maslow, mai ales în ceea ce privește nivelurile superioare, și că, datorită psihologiei complexe a individului, multe dintre aceste nevoi se întrepătrund, uneori chiar combinându-se, stimulându-l să încerce să le satisfacă simultan. Totuși, teoria se bucură de popularitate printre manageri întrucât se dovedește a fi foarte utilă în înțelegerea motivației subalternilor lor în funcție de poziția ocupată de aceștia în ierarhia organizațională.

### **Teoria factorilor duali a lui Herzberg**

Dezvoltând și modificând teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow, Frederick Herzberg a ajuns la concluzia că există 2 grupuri de factori ce influențează sentimentele angajatului față de munca sa:

- factori motivatori (intrinseci sau de conținut);
- factori igienici (extrinseci sau de context).

Pentru a vă putea imagina mai ușor echivalența dintre elementele celor 2 teorii expuse până aici, vă rugăm să alăturați, dacă materialul vă permite, schema de mai jos celei reprezentând piramida nevoilor a lui Maslow. Precizăm că factorii igienici corespund primelor 3 categorii ale nevoilor de la baza piramidei (numerotate de la 1 la 3, mai sus în text), iar cei motivatori ultimelor 2 categorii din vârful piramidei:

**Factori motivatori:**

- Autoactualizare
- Recunoaștere
- Munca pentru sine
- Responsabilitate
- Avansare

FACTORI CE CONDUC LA O  
SATISFAȚIE EXTREMĂ

**Factori igienici:**

- Relații interpersonale
- Politica firmei
- Control
- Salarii
- Condiții de muncă

FACTORI CE CONDUC LA O  
INSATISFAȚIE EXTREMĂ

Punctul central al acestei teorii a lui Herzberg constă în afirmarea discontinuității între factorii care produc satisfacția și cei care produc insatisfacția în activitatea profesională (vezi figura de mai sus). Noutatea constă în faptul că, spre deosebire de concepția tradițională care consideră toți factorii ca putând determina atât satisfacții cât și insatisfacții, Herzberg susține că satisfacția în muncă este determinată numai de un anumit tip de factori, și anume cei motivatori, iar insatisfacția este produsă de un alt tip de factori, numiți igienici.

Factorii motivatori sunt strâns legați de specificul muncii și acționează în direcția mobilizării oamenilor pentru a lucra mai bine.

Factorii de igienă sau de întreținere nu țin atât de conținutul muncii în sine cât de condițiile în care aceasta este prestată. Aceștia nu generează satisfacția, dar dacă nu ating un nivel corespunzător, dau naștere la nemulțumiri.

Principala critică adusă acestei teorii se referă la faptul că, în sens empiric, Herzberg a fost preocupat mai mult de satisfacția în muncă decât de comportamentul în procesul muncii.

Totuși, modelul său de interpretare s-a dovedit și este în continuare adecvat mai ales angajaților din categoria specialiștilor și a personalului ocupând posturi de conducere, fiind deosebit de important pentru manageri.

**Teoria ERG a motivării**

Clayton Alderfer restrânge cele 5 categorii de nevoi identificate de Maslow la doar 3 categorii (Currie, 2009, p. 236) pe care le-a denumit nevoi legate de existență (**E**), de relaționare (**R**) și de dezvoltare (**G** de la cuvântul *growth* din limba engleză). Cele existențiale corespund primelor 2 niveluri de nevoi de la baza piramidei lui Maslow, cele relaționale corespund nivelului de mijloc din piramidă iar cele de dezvoltare corespund ultimelor 2 niveluri care se află cel mai sus în aceeași ordine ierarhică (Schermerhorn, Jr., 1998, p. 289).

O altă diferență între teoria lui Alderfer și cea a lui Maslow constă în faptul că prima susține că „nevoile oamenilor se manifestă într-un singur plan și anume continuu, și nu sub forma unei ierarhii” (Cole, 2000, p. 102) așa cum sugerează modelul piramidal caracteristic ultimei teorii menționate mai sus.

Teoria ERG nu susține ideea conform căreia nevoile de ordin/nivel inferior trebuie satisfăcute înaintea celor de ordin/nivel superior ci o susțin pe cea conform căreia două sau chiar toate trei tipurile de nevoi pot influența

simultan comportamentul uman într-o anumite situație dată. Alderfer nu este adeptul ideii că nevoile satisfăcute își pierd impactul motivațional iar teoria sa conține un *principiu al regresiei și frustrării* (sau *frustrației* conform terminologiei specifice psihologiei, n. n.) conform căruia o nevoie inferioară deja satisfăcută poate fi reactivată, influențând astfel comportamentul uman, când o nevoie de ordin superior nu poate fi satisfăcută (Schermerhorn, Jr., 1998, p. 286). Am putea spune că Alderfer identifică, chiar dacă nu o face explicit în teoria sa, un mecanism compensatoriu al motivării.

### **Teoria achiziției succeselor a lui McClelland și Atkinson**

Conform acestei teorii, organizația înțeleasă ca loc de desfășurare a activității profesionale oferă satisfacerea a 3 tipuri de nevoi:

1. nevoia de putere;
2. nevoia de afiliere;
3. nevoia de realizare.

Indivizii la care se manifestă dominant nevoia de putere sunt motivați de ocuparea în organizație a unei poziții cât mai înalte și mai autoritare, fiind stimulați spre realizarea tuturor activităților ce conduc la atingerea acestui obiectiv.

Indivizii dominați de nevoia de afiliere sunt cel mai puternic motivați prin faptul că munca le oferă contact frecvent cu colegii. Pentru acest tip de persoane este mai indicat să nu aibă locuri de muncă izolate.

Indivizii cu nevoi de realizare dominante prezintă următoarele caracteristici:

- manifestă o nevoie de realizare constantă;
- caută sarcini care să le solicite asumarea responsabilității;
- preferă sarcinile provocatoare, fără a fi însă prea dificile, sarcini pe care le pot stăpâni și îndeplini (nu-și asumă niciodată scopuri imposibil de atins);
- caută în permanență să cunoască feedback-ul (răspunsul) la rezultatul muncii lor;
- sunt mai puțin interesați de nevoile sociale sau de afiliere.

Cei doi cercetători au supus nevoia de realizare unui proces de formalizare, plecând de la ipoteza că forța motivațională de producere a unui act este o funcție a produselor dintre puterea motivului, probabilitatea subiectivă că actul va avea drept consecință obținerea stimulentei (expectanță sau așteptare) și valoarea stimulentei. Astfel s-a obținut următoarea formulă:

$$\text{Motivația} = f(\text{Motiv} \times \text{Așteptare} \times \text{Stimulent})$$

Implicațiile cercetărilor lui McClelland sunt semnificative pentru manageri. Pentru diferite tipuri de posturi sunt necesare diferite tipuri de indivizi. Cei care sunt puternic motivați de realizare pot fi cei mai buni în cazul posturilor care necesită efectuarea unor sarcini și atingerea unor obiective clare. În schimb, pentru posturi care cer capacități puternice de conducere și supraveghere nu este recomandat acest tip de individ, ci unul care este motivat de nevoia de a influența oameni și evenimente și nu de a îndeplini sarcini.

### **Teoria performanțelor așteptate (a lui Victor Vroom)**

Această teorie combină în explicarea motivației factorii individuali (nevoi, calificare, abilitate etc.) cu factorii organizaționali (organizarea controlului, sistemul de recompense, performanțe etc.).

Puterea motivației sau forța este definită ca o funcție de cele 3 mărimi:  $F = A \times I \times V$ , unde:

F - forța (motivația);

A - așteptarea, ce se exprimă prin raportul efort-performanță sau act-rezultat;

I - instrumentalitatea, ce se exprimă prin raportul performanță-recompensă (relație de tip rezultat-rezultat);

V - valența (preferința), ce reprezintă valoarea pozitivă sau negativă atribuită rezultatelor, fie externe (salariu, promovare, premii), fie interne (mândria de a reuși, interesul de a îndeplini o misiune etc.) așteptate de la munca efectuată.

După Vroom, principalele variabile ce afectează satisfacția în muncă sunt:

1. supervizarea;
2. munca în grup/echipă;
3. satisfacția muncii;
4. salariul/plata;
5. posibilitățile de promovare;
6. programul de lucru.

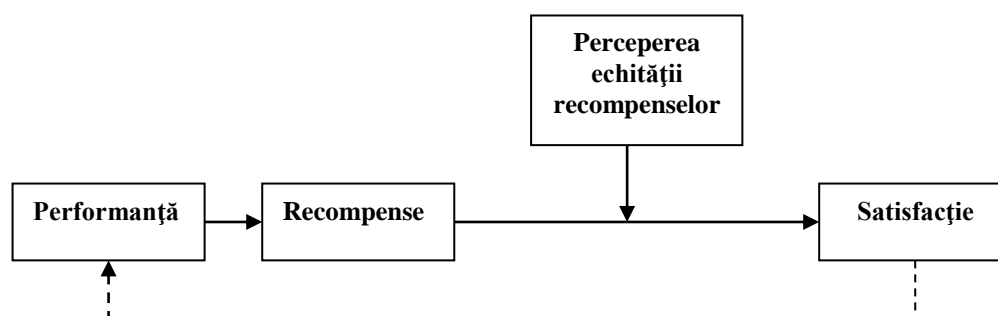
În urma supunerii acestei teorii la numeroase verificări de ordin experimental și teoretic, au fost emise o serie de critici, dintre care menționăm ca fiind mai importante cea care se referă la insuficiența clarității a conceptelor de expectanță sau așteptare (A) și instrumentalitate (I) și cea care se referă la faptul că nu se realizează o diferențiere între cele 3 dimensiuni A, I și V în funcție de apariția lor în timp, presupunându-se o simultaneitate a așteptării, instrumentalității și valenței.

În termeni practici, managerii care doresc să utilizeze ideile cuprinse în teoria lui Vroom ar trebui să ia în considerare următoarele probleme:

- cum pot fi identificate valorile și preferințele angajaților;
- ce recompense e mai probabil să fie apreciate de angajați;
- în ce fel pot fi recompensele legate de performanțe;
- cum pot fi făcute publice recompensele disponibile;
- cum pot fi regândite/reconcepute unele posturi pentru a include recompensele așteptate de angajați.

### **Teoria echității**

Se referă la faptul că angajații unei organizații obișnuiesc să evalueze modul în care au fost recompensați în urma muncii prestate, rezultatul acestei interpretări afectându-le satisfacția și implicit motivația, cu repercursiuni asupra comportamentului lor socio-profesional (conform schemei de mai jos).



Mai mult decât atât, ei obișnuiesc să se compare cu colegii lor prin raportul dintre eforturile depuse prin muncă și recompensele obținute în urma desfășurării acesteia.

Să luăm cazul unui angajat care se compară cu un coleg de-al său.

Iată care sunt situații posibile privind perceperea echității recompensei (din perspectiva angajatului 1 în raport cu angajatul 2):

A.  $\frac{R1}{E1} = \frac{R2}{E2}$  - situație echitabilă

B.  $\frac{R1}{E1} > \frac{R2}{E2}$  - situație inequitabilă favorabilă angajatului 1 prin comparație cu angajatul 2

C.  $\frac{R1}{E1} < \frac{R2}{E2}$  - situație inequitabilă defavorabilă angajatului 1 prin comparație cu angajatul 2

Situația A nu are potențialul de a produce schimbări majore în comportamentul angajatului 1, fiind percepută ca fiind normală și corectă.

Situația B este o situație favorabilă angajatului 1 și poate avea mai multe explicații, mai mult sau mai puțin cunoscute acestuia. Angajatul 1 poate să reacționeze pe termen scurt în mod pozitiv, încercând să compenseze avantajul obținut printr-un efort suplimentar, putându-se gândi că recompensa suplimentară primită față de colegul său ar putea fi semnul identificării unei potențial neexploatat pe care l-ar avea și ar putea constitui un stimul spre fructificarea acestuia pe viitor. Pe termen lung însă, conștientizarea beneficiii de un avantaj nejustificat față de munca depusă poate avea efecte negative, determinându-l să stagneze în eforturile sale profesionale și chiar să se relaxeze în ceea ce privește interesul pentru obținerea unor performanțe mai bune, nemai indentificând o legătură directă între eforturi, performanțe și recompense.

Situația C este o situație defavorabilă angajatului 1 și poate conduce la o gamă foarte largă de modificări comportamentale. Pe termen scurt, angajatul 1 poate să-și intensifice eforturile și să fie mai riguros în ceea ce presupune activitatea sa profesională, gândindu-se că astfel ar putea atrage atenția conducerii asupra erorii comise în ceea ce-l privește sau se poate gândi că ar putea exista anumite amănunte legate de munca sa pe care el le-a omis dar care au fost importante pentru stabilirea recompenselor pe care le-a primit. Dar dacă angajatul 1 este ferm convins că a fost dezavantajat în mod deliberat sau constată că situația care îi este defavorabilă se perpetuează, poate recurge la o gamă foarte largă de soluții cu costuri nu tocmai plăcute pentru echipa din care face parte sau pentru întreaga organizație, începând cu afișarea unei atitudini neprietenoase, necolegiale, continuând cu refuzul de a îndeplini anumite atribuții care i-au fost repartizate și sfârșind cu manifestarea uneia dintre cele mai frecvente forme de comportament disfuncțional studiate de managementul resurselor umane, și anume absenteismul. O consecință deosebit de gravă a percepției unui tratament discriminatoriu defavorabil în ceea ce privește recompensele acordate unui angajat o constituie tentația acestuia de a sustrage și a-și însuși anumite bunuri sau valori ale organizației, cu scopul de a compensa dezavantajul perceput (care poate fi real dar poate fi și închipuit, depinzând de subiectivismul și maturitatea celui care face analiza).

### **Teoria condiționării operante**

O succintă prezentare a teoriei lui Burrhus Frederic Skinner este realizată în lucrarea „*Management*” a lui John R. Schermerhorn, Jr. (Schermerhorn, Jr., 1998, pp. 293-295).

Premisele acestei teorii se bazează pe legea efectului a lui Edward Thorndike: este destul de probabil ca un comportament ce are ca efect obținerea unui rezultat plăcut/pozitiv să fie repetat precum și ca un comportament ce duce la un rezultat neplăcut/negativ să nu fie repetat.

B. F. Skinner a popularizat conceptul de **condiționare operantă** ca reprezentând un proces ce aplică legea efectului mai sus menționată, pentru a controla comportamentul uman prin manipularea consecințelor sale. Scopul acestuia este să utilizeze principiile **ranforsării** (*reinforcement* în limba engleză) pentru a încuraja comportamentele dorite și pentru a le descuraja pe cele nedorite.

Există **4 strategii ale ranforsării**:

**1. Ranforsarea pozitivă** întărește și intensifică frecvența de utilizare a unui comportament dezirabil asociindu-l cu o consecință plăcută. Exemplu: Un manager dă din cap în semn de aprobare a unei persoane care face niște comentarii în cadrul unei ședințe de lucru.

**2. Ranforsarea negativă** întărește sau intensifică frecvența de utilizare a unui comportament dorit asociind cu aceasta evitarea unei consecințe negative. Exemplu: Un manager care își pisălogește/sâcăie/cicălește subordonatul pentru întârzierea repetată la programul de lucru, nu-l mai pisălogește/sâcăie/cicălește în ziua în care ajunge la timp la serviciu.

**3. Pedepsirea** scade frecvența de apariție/manifestare sau elimină un comportament nedorit prin asocierea lui cu o consecință neplăcută. Exemplu: Un manager dă o mustrare scrisă unui subordonat care a întârziat într-o zi la serviciu.

**4. Extincția** scade frecvența de apariție/manifestare sau elimină un comportament nedorit prin împiedicarea apariției unei consecințe plăcute a acestuia. Exemplu: Un manager observă că un angajat nedisciplinat și obraznic cu superiorii săi beneficiază de susținerea socială/simpatia colegilor săi. În consecință, managerul îi consiliază pe colegii acestuia în ideea de a nu-l mai susține și aprecia pentru această atitudine.

Aceste 4 strategii de ranforsare sunt aplicate în practicarea managementului calității totale (TQM). Ranforsarea pozitivă și negativă întăresc comportamentul dezirabil atunci când apare iar pedepsirea și extincția slăbesc sau elimină comportamentele nedorite.

Spre deosebire de majoritatea celorlalte teorii ale motivării care încearcă să caute explicația la nivelul individual al celor care practică anumite comportamente specifice, teoria condiționării operante se focalizează asupra mediului extern și asupra consecințelor acestuia la nivelul fiecărui individ în parte.

Indiferent de cât de complete sau sofisticate sunt teoriile sau formulele utilizate în analiza și rezolvarea problemei motivaționale, aceasta nu are șanse de succes decât dacă nu uităm că orice angajat, ca ființă umană cu un set complex de nevoi, presupune luarea în calcul și a costurilor material-financiare dar și a celor de natură socio-umană, care nu presupun bani dar care sunt de multe ori uitate sau ignorate, reducându-li-se importanța la minimum.

**Sumar :** Acest ultim modul al cursului prezintă principalele activități specifice MRU corespunzătoare funcție de bază de dezvoltare a personalului, activități ce își propun să răspundă la întrebări generice de tipul « CE a realizat un angajat la locul de muncă ? », « CUM a obținut rezultatele respective ? », « DE CE a practicat anumite comportamente specifice ? » și « CUM poate fi ajutat pentru a-și menține sau îmbunătăți performanțele în vederea dezvoltării sale profesionale și generale ? ».

### **Bibliografie obligatorie :**

1. Cole, G. A. *Managementul personalului*. – București: Editura CODECS, 2000
2. Currie, Donald. *Introducere în managementul resurselor umane*. - București: CODECS, 2009
3. Lukács, Edit. *Evaluarea performanțelor profesionale*. – București: Editura Economică, 2002
4. Martin, Malcolm; Jackson, Tricia. *Practica de personal*. - București: CODECS, 2008
4. Mathis, Robert L. și Nica, Panaite C. *‘Evaluarea performanțelor resurselor umane’*, în Mathis, Robert L., Nica, Panaite C. și Rusu, Costache (coord.). *Managementul resurselor umane*. - București: Editura Economică, 1997, Cap. 9, pp. 156-201
5. Paloș, Ramona. *‘Pregătirea profesională: formare și dezvoltare’* în: Zoltán Bogáthy (coord.), *Manual de psihologia muncii și organizațională*. - Iași: Polirom, 2004, Cap. 6, pp. 113-134
6. Roșca, Doina. *‘Punerea în practică și evaluarea formării’* în: Constantin Roșca; Mihai Vărzaru; Ion Gh. Roșca (coord.). *Resurse umane. Management și gestiune*. - București: Editura Economică, 2005, Cap. X.3, pp. 304-318
7. Vărzaru, Mihai. *‘Sistemul de evaluare și orientare a personalului’*, în Roșca, Constantin, Vărzaru, Mihai și Roșca, Ion Gh. (coord.). *Resurse umane. Management și gestiune*. - București: Editura Economică, 2005, Cap. VII, pp. 189-228
8. Voicu, Monica; Rusu, Bogdan. *‘Pregătirea Profesională și dezvoltarea carierei’* în: Robert L. Mathis; Panaite C. Nica; Costache Rusu, (coord.). *Managementul resurselor umane*. - București: Editura Economică, 1997, Cap. 7, pp. 121-144

### **Bibliografie recomandată :**

1. Batal, Christian. *La gestion des ressources humaines dans le secteur public. Tome 2. Évaluer ses ressources. Anticiper ses besoins. Construire des politiques de G.R.H.* - Paris: Éditions d'Organisation, 2000
2. Constantin, Ticu; Stoica-Constantin, Ana. *Managementul resurselor umane*. – Iași: Institutul European, 2002
3. *Gestion des Ressources humaines*/Lakhdar Sekiou, Louise Blondin, Bruno Fabi, Charles-Henri Besseyre des Horts, Françoise Chevalier. – Ahuntsic; Paris; Bruxelles: Les Éditions 4L; De Boeck, 1998
4. Grote, Dick. *The Complete Guide to Performance Appraisal*. - New York: American Management Association, 1996
5. Grote, Dick. *The Performance Appraisal Question and Answer Book*. - New York: American Management Association, 2002
6. Klingner, Donald E; Nalbandian, John. *Public Personnel Management. Context and Strategies*.- New Jersey: Prentice Hall, 1993
7. Moore, Perry. *Public Personnel Management. A Contingency Approach*.- [s.l.]: Lexington Books, 1987
8. Pynes, Joan E. *Human Resources Management for Public and Non-Profit Organizations*.- San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997
- Schermerhorn, Jr., John R. *Management. Sixth Edition*. – New York; Chichester; Weinheim; Brisbane; Singapore; Toronto: John Wiley & Sons, Inc., 1998
9. Stanciu, Ștefan. *Managementul resurselor umane*. – București: Editura SNSPA – Facultatea de Comunicare și Relații Publice, 2001
10. Vollemont, Serge. *Gestion des ressources humaines dans l'administration*. – [s.l.]: La Documentation Française, 1999

## Bibliografie generală:

1. Adair, John. *Arta de a conduce*. – București: Grupul Editorial Cosmos Viking Pinguin, 2006
2. *Administrație publică*/Marius Dodu, Călin Ghiolțan, Călin Hințea, Adrian Inceu, Veronica Junjan, Dan Lazăr, Cristina Mora, Ioana Pop, Liviu Radu, Sorin Dan Șandor, Ciprian Tripon.- Cluj-Napoca: Editura Accent, 2000
3. Adkin, Elaine; Jones, Gordon; Leighton, Patricia. *Resurse umane: Ghid propus de The Economist Books*. – București: Editura Nemira, 1999
4. Andrei, Tudorel; Profiroiu, Marius; Profiroiu, Alina. *Nevoia de formare profesională a personalului din administrația publică. Studiu*. – București: Editura Economică, 2010
5. Armstrong, Michael. *Managementul resurselor umane. Manual de practică*. – București: CODECS, 2003
6. Armstrong, Michael. *Strategic Human Resource Management. A Guide to Action*. 4<sup>th</sup> Edition. – London; Philadelphia; New Delhi: Kogan Page, 2008
7. Batal, Christian. *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*. – Paris: Éditions d'Organisation, 2000
8. Burloiu, Petre. *Managementul resurselor umane. Tratat globală interdisciplinară*. – București: Lumina Lex, [s. a.]
9. Chirică, Sofia. *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenții*. – Cluj-Napoca: SO – Casa de Editură și Consultanță “Studiul Organizării”, 1996
10. Cole, G. A. *Managementul personalului*. – București: Editura CODECS, 2000
11. Cole, Gerald A. *Personnel Management Theory and Practice*.- London: DP Publications, 1993
12. \* \* \*. *Comportament organizațional și gestiunea resurselor umane*/Alexandrina Deaconu, Lavinia Rașcă, Iulia Chivu, Doru Curteanu, Andreea Niță, Simona Podgoreanu, Ioan Popa. - București: Editura ASE, 2002
13. Constantin, Ticu; Stoica-Constantin, Ana. *Managementul resurselor umane*. – Iași: Institutul European, 2002
14. Currie, Donald. *Introducere în managementul resurselor umane*. - București: CODECS, 2009
15. Dagot, Lionel. *Experimente de psihologie organizațională. Optimizarea relațiilor la locul de muncă*. – Iași: Polirom, 2007
16. Daley, Dennis M. *Performance Appraisal in the Public Sector: Techniques and Applications*. – Westport, Connecticut; London: Quorum Books, 1992
17. Daniels, Aubrey C. *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*. – Iași: Polirom, 2007
18. Deaconu, Alexandrina. *Flexibilitatea resurselor umane în administrația publică*. – București: Editura Economică, 2001
19. Dygert, Charles B. ; Jacobs, Richard A. *Managementul culturii organizaționale. Pași spre succes*. – Iași; Polirom, 2006
20. Ellis, Carol W. *Management Skills for New Managers*. – New York; Atlanta; Brussels; Chicago; Mexico City; San Francisco; Shanghai; Tokyo; Toronto; Washington, D.C.: American Management Association, 2005
21. *Gestion des Ressources humaines*/Lakhdar Sekiou, Louise Blondin, Bruno Fabi, Charles-Henri Besseyre des Horts, Françoise Chevalier. – Ahuntsic; Paris; Bruxelles: Les Éditions 4L; De Boeck, 1998
22. Grote, Dick. *The Complete Guide to Performance Appraisal*. - New York: American Management Association, 1996
23. Grote, Dick. *The Performance Appraisal Question and Answer Book*. - New York: American Management Association, 2002
24. \* \* \*. *Handbook of Human Resource Management in Government*/ Stephen E. Condrey, (ed.).- San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998
25. *Integrarea managementului resurselor umane în reforma funcției publice*. – București: Editura Economică, 2001 (Volum realizat cu sprijinul Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică și NISPAcee) (publicație PUMA)
26. Ivancevich, John M.; Glueck, William F. *Foundations of Personnel*.– Plano: Business Publications Inc., 1983
27. Ivanovic, A.; Collin, P. H. *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*. Third Edition. – London: Bloomsbury Publishing Plc, 2003



28. Klingner, Donald E; Nalbandian, John. *Public Personnel Management. Context and Strategies*. - New Jersey: Prentice Hall, 1993
29. Kotter, John. *Forța schimbării. Cum diferă leadershipul de management*. București: Publica, 2009
30. Landsberg, Max. *Motivarea*. – București: Curtea Veche, 2008
31. \* \* \*. *Leadership and Social Change*/ William R. Lasse (ed.). – Iowa City, Iowa: University Associates, 1973
32. Luecke, Richard. *Harvard Business Essentials: Coaching and Mentoring*. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004
33. Lukacs, Edit. *Evaluarea performanțelor profesionale*. – București: Editura Economică, 2002
34. Lussato, Ariane. *Testele de recrutare*. – București: Prietenii Cărții, 2009
35. \* \* \*. *Managementul resurselor umane*/ Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu (coordonatori). - București: Editura Economică, 1998
36. \* \* \*. *Manual de psihologia muncii și organizațională*/ Zoltán Bogáthy (coordonator). - Iași: Editura POLIROM, 2004
37. Manole, Cristina. *Managementul resurselor umane în administrația publică*. - București: Editura ASE, 2006
38. Manolescu, Aurel. *Managementul resurselor umane*. – București: Ed. R.A.I.- Imprimeria “Coresi”, 1998
39. Martin, Malcolm; Tricia, Jackson. *Practica de personal*. - București: Editura CODECS, 2008
40. Martory, Bernard; Crozet, Daniel. *Gestion des ressources humaines. Manuel de pilotage social*. – Paris: Nathan, 1998
41. Mateescu, Veronica M. *Cultura organizațională. Aspecte teoretice și metodologice*. – Cluj-Napoca: Editura Fundației pentru Studii Europene Ideea Europeană, 2009
42. McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise. Annotated Edition*. Updated and with new commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld. - New York: McGraw-Hill, 2006
43. Moore, Perry. *Public Personnel Management. A Contingency Approach*. - [s.l.]: Lexington Books, 1987
44. Murphy, Kevin R.; Cleveland, Jeanette N. *Understanding Performance Appraisal. Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. – Thousand Oaks; London; New Delhi: SAGE Publications, 1995
45. Pânișoară, Georgeta. *Integrarea în organizații. Pași spre un management de succes*. Iași: Polirom, 2006
46. Pânișoară, Ion-Ovidiu; Pânișoară, Georgeta. *Managementul resurselor umane. Ghid practic*. – Iași: Polirom, 2005
47. Pânișoară, Ion-Ovidiu; Pânișoară, Georgeta. *Motivarea eficientă. Ghid practic*. – Iași: Polirom, 2005
48. *Personnel Management in Government. Politics and Process*/ Jay M. Shafritz, Norma M. Riccucci, David H. Rosenblum, Albert C. Hyde. – New York; Basel; Hong Kong: Marcel Dekker Inc., 1992
49. Peters, Tom. *Leadership*. – London; New York; Munich; Melbourne; Delhi: DK Publishing Inc., 2005
50. Petrescu, Ion. *Managementul resurselor umane*. – Brașov: Editura LUX LIBRIS, 1995
51. Pitariu, Horia D. *Managementul resurselor umane: Evaluarea performanțelor profesionale*. – București: Editura ALL BECK, 2000
52. \* \* \*. *Politici publice. Teorie și practică* /Alina Mungiu-Pippidi, Sorin Ioniță (coordonatori). – Iași: Polirom, 2002
53. Porumb, Elena. *Managementul resurselor umane*. Cluj-Napoca: Editura Fundației pentru Studii Europene, 2001
54. Preda, Donatela; Copîndean, Carmen; Petean, Florin. *Sisteme de resurse umane. Echitate și oportunități*. – [s. l.]: Centrul de Dezvoltare Managerială Cluj, 2002
55. Pynes, Joan E. *Human Resources Management for Public and Non-Profit Organizations*. - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997
56. Renton, Jane. *Coaching and Mentoring*. – London: Profile Books Ltd., 2009
57. Stanciu, Ștefan. *Managementul resurselor umane*. – București: Editura SNSPA – Facultatea de Comunicare și Relații Publice, 2001
58. Stanciu, Ștefan; Ionescu, Mihaela Alexandra. *Cultură și comportament organizațional*. – București: Comunicare.ro, 2005
59. Schermerhorn, Jr., John R. *Management*. Sixth Edition. – New York; Chichester; Weinheim; Brisbane; Singapore; Toronto: John Wiley & Sons, Inc., 1998
60. Sirota, David; Mischkind, Louis A.; Meltzer, Michael Irwin. *The Enthusiastic Employee*. - Indianapolis, IN: Wharton School Pub., 2005.

61. **Strategia națională de dezvoltare a resurselor umane.** – București, 1999 (Publicație realizată de European Training Foundation și Observatorul Național – România cu sprijinul Fundației europene pentru Formare Torino)
62. \* \* \*. **Resurse umane. Management și gestiune/** Constantin Roșca, Mihai Vărzaru și Ion Gh. Roșca (coordonatori). - București: Editura Economică, 2005
63. \* \* \*. **The Organization of the Future/**Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard (eds.). – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997
64. Ursu, Ileana; Stegăroiu, Dan; Rus, Ioan. **Stiluri de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice.** – București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1978
65. Vollemont, Serge. **Gestion des ressources humaines dans l'administration.** – [s.l.]: La Documentation Française, 1999