



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în Administrație
Programul Operațional
„Dezvoltarea Capacității
Administrative”



ROMÂNIA
MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII ȘI TINERETULUI
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA

Str. Mihail Kogălniceanu, nr. 1, 400084 Cluj-Napoca
Tel. (00) 40-264-40.53.00*; 40.53.01; 40.53.02 ; 40.53.22
Fax (00) 40-264-59.19.06
E-mail: staff@staff.ubbcluj.ro

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

SUPORT DE CURS

Asist. Univ. Drd. Marius Dodu

Asist. Cercet. Dr. Horia Raboca

Asist. Univ. Drd. Ciprian Tripon

CUPRINS

Capitolul 1. NOȚIUNI INTRODUCTIVE ȘI CONCEPTE DE BAZĂ	3
Capitolul 2. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	11
Capitolul 3. LEADERSHIP-UL – ACTIVITATEA DE CONDUCERE	17
Capitolul 4. FIȘA ȘI ANALIZA POSTULUI.....	35
Capitolul 5. RECRUTAREA ȘI SELECTAREA PERSONALULUI.....	41
Capitolul 6. EVALUAREA PERFORMANȚELOR PROFESIONALE INDIVIDUALE	53
Capitolul 7. PREGĂTIREA ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ. COACHING-UL ȘI MENTORING-UL	62
Capitolul 8. MOTIVAREA PERSONALULUI.....	78
Capitolul 9. SISTEMUL DE RECOMPENSARE A PERSONALULUI.....	87
Bibliografie	96

Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice

Syllabus pentru disciplina

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

I. Informații generale despre curs

Titlul disciplinei: Managementul resurselor umane

Semestrul: II

Locul de desfășurare: Facultatea de Științe Politice Administrative și ale Comunicării, str. Gen. T. Moșoiu, nr. 71, Cluj-Napoca

II. Informații despre titularul de curs, seminar, lucrare practică sau laborator

Nume, titlul științific: Asist. Drd. Ciprian Tripon

Informații de contact (adresă e-mail, eventual nr. de telefon): cipriantriponubb@yahoo.com

Ore de audiență: Luni, 16.00-18.00, sala 406

Nume, titlul științific: Asist. Drd. Marius Dodu

Informații de contact (adresă e-mail, eventual nr. de telefon): mariusdodu@yahoo.com

Ore de audiență: Luni, 12.00-14.00, sala 406

III. Descrierea disciplinei

Obiectivele cursului:

- Prezentarea locului și rolului managementului resurselor umane în cadrul activității instituțiilor publice
- Proiectarea și formularea unor politici coerente de personal
- Prezentarea mijloacelor specifice managementului resurselor umane și a rolului lor în eficientizarea funcționării unei organizații publice

Competențe dobândite:

- Abilitatea de a înțelege și de a aplica metodele și tehnicile specifice managementului resurselor umane
- Capacitatea de a analiza și îmbunătăți activitatea unei instituții publice
- Capacitatea de a proiecta o politică de personal eficientă.

Metode de predare: expunerea, descrierea, problematizarea, studii de caz

IV. Bibliografia obligatorie

1. Armstrong, M., și Murlis, H., *Reward Management - A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, (5-th ed.), London: Kogan Page Limited, 2004
2. Cole, Gerald A. **Management. Teorie și practică.** – Chișinău: Î. E. P. Știința, 2004
3. Cole, G. A. **Managementul personalului.** – București: Editura CODECS, 2000
4. 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
5. Hofstede, Geert – **Managementul structurilor multiculturale**, Ed. Economică, București, 1996
6. Ivancevich, John M.; Glueck, William F. **Foundations of Personnel.** – Plano: Business Publications Inc., 1983
7. * * *. **Handbook of Human Resource Management in Government** / Stephen E. Condrey, (ed.).- San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998
8. * * *. **Managementul resurselor umane**/ Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu (coordonatori).- București: Editura Economică, 1999

Bibliografie opțională

1. Adair, John. **Artă de a conduce.** – București: Grupul Editorial Cosmos Viking Pinguin, 2006
2. Chirică, Sofia. **Psihologie organizațională. Modele de diagnostic și intervenții.** – Cluj-Napoca: SO – Casa de Editură și Consultanță “Studiul Organizării”, 1996

3. Kohn, Alfie, *Why Incentive Plans Cannot Work*. în **Harvard Business Review on Compensation**. – Boston: Harvard Business Review School Press, 2001, pp. 29-50
4. Lukacs, Edit. *Evaluarea performanțelor profesionale*. – București: Editura Economică, 2002
5. Pitariu, Horia D. *Managementul resurselor umane: Evaluarea performanțelor profesionale*. – București: Editura ALL BECK, 2000
6. Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 1992
7. * * *. *The Organization of the Future* / Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard (editors). – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997

Materialele sunt disponibile atât pe site-ul facultății: www.apubb.ro, cât și în cadrul bibliotecii facultății unele fiind achiziționate în cadrul proiectului PODCA - Program Postuniversitar în Managementul Administrației Publice

Resurse WEB

1. <http://en.wikipedia.org/wiki/>
2. <http://www.bestpricecomputers.co.uk/glossary/human-resource-management-systems.htm>
3. <http://www.answers.com/topic/human-resource-management>
4. <http://www.sageaccpac.com/products/humanresourcemanagement/>
5. <http://www.amsi.com/system-overview.php>
6. <http://www.authorstream.com/Presentation/ankush85-159124-human-resource-management-system-education-ppt-powerpoint/>

V. Materiale folosite: calculatoare, instrumente de specialitate sau de laborator, echipament special

VI. Planificarea/Calendarul întâlnirilor și a verificărilor/examinărilor intermediare

1. Noțiuni introductive și concepte de bază; funcțiile de bază, valorile și sistemele managementului resurselor umane în domeniul public

- Data planificată: săptămâna 1
- Organizarea întâlnirii: 1 h curs, 2 h seminar
- Concepte: definirea conceptelor de bază: MRU, eficiență și eficacitate, competență profesională; specificul funcțiilor MRU în domeniul public
- Bibliografie recomandată:

Cole, Gerald A. *Management. Teorie și practică*. – Chișinău: Î. E. P. Știința, 2004

* * * *Handbook of Human Resource Management in Government* / Stephen E. Condrey, (ed.).- San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 199

2. Cultura organizațională; leadership-ul – activitatea de conducere

- Data planificată: săptămâna 2
- Organizarea întâlnirii: 2 h curs, 1 h seminar
- Concepte: definirea culturii organizaționale, modele teoretice, climatul organizațional; definirea conducerii, teorii și modele teoretice.
- Bibliografie recomandată:

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

Hofstede, Geert – *Managementul structurilor multiculturale*, Ed. Economică, București, 1996

Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, 1992

3. Fișa și analiza postului; evaluarea performanțelor profesionale individuale

- Data planificată: săptămâna 3
- Organizarea întâlnirii: 2 h curs, 1 h seminar
- Concepte: definirea conceptelor și a metodelor și tehnicilor de realizare și folosire a fișei postului; definirea metodelor de realizare a evaluării personalului; erorile de evaluare
- Bibliografie recomandată:

* * * *Handbook of Human Resource Management in Government* / Stephen E. Condrey, (ed.).- San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999
Cole, G. A. *Managementul personalului*. – București: Editura CODECS, 2000

4. Recrutarea și selectarea personalului

- Data planificată: săptămâna 4
- Organizarea întâlnirii: 2 h curs, 1 h seminar
- Concepte: tipuri de recrutare, tehnici de recrutare; metode de selecție, criterii pentru proiectarea unui sistem de selectare și promovare a personalului; erori de selectare
- Bibliografie recomandată:

* * * *Handbook of Human Resource Management in Government* / Stephen E. Condrey, (ed.).- San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999
Ivancevich, John M.; Glueck, William F. *Foundations of Personnel*.– Plano: Business Publications Inc., 1983

5. Motivarea personalului; sistemul de recompensare a personalului

- Data planificată: săptămâna 5
- Organizarea întâlnirii: 2 h curs, 1 h seminar.
- Concepte: teorii ale motivării; nevoile și teorii ale nevoilor; tehnici de motivare; modalități de recompensare a personalului; tehnici și căi de folosire a sistemelor de recompensare a personalului
- Bibliografie recomandată:

Armstrong, M., și Murlis, H., *Reward Management - A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, (5-th ed.), London: Kogan Page Limited, 2004

* * *. *Managementul resurselor umane*/ Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu (coordonatori).- București: Editura Economică, 1999

6. Comunicarea intraorganizațională

- Data planificată: săptămâna 6
- Organizarea întâlnirii: 1 h curs, 2 h seminar
- Concepte: forme și tipuri de comunicare, rețele de comunicare, bariere ale comunicării
- Bibliografie recomandată:

Cole, G. A. *Managementul personalului*. – București: Editura CODECS, 2000

* * *. *Managementul resurselor umane*/ Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu (coordonatori).- București: Editura Economică, 1999

VII. Modul de evaluare

- 20% din nota finală o reprezintă lucrările pe parcurs
- 80% din nota finală - examen final scris

VIII. Detalii organizatorice, gestionarea situațiilor excepționale

- Se cere o prezență la ore de 75%
- Este explicată noțiunea de plagiat în mod expres
- Consecințele plagiatului: nota 1 și în funcție de gravitatea abaterii, exmatricularea
- Consecințele cazurilor de fraudă la examen: anularea lucrării, nota 1 și, în funcție de gravitatea cazului, exmatricularea

Capitolul 1. NOȚIUNI INTRODUCTIVE ȘI CONCEPTE DE BAZĂ

Capitolul discută termenii introductivi necesari pentru înțelegerea managementului resurselor umane: eficiență/eficacitate, competență profesională, resursă umană/personal, dimensiuni ale MRU.

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.

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

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

ȚARA	ÎN TRECUT	ASTĂZI
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

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:

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

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.

Deprinderile sau **abilitățile** 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.

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:

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

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 de 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 altă parte ține într-o măsură poate chiar mai mare de elemente exterioare acelui 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.

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.

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.

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 (Buchanan și Huyczinki, 1986): avem două echipe de constructori, A și B. Cele 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:

- să ajute organizația să își atingă scopurile;
- să folosească eficient abilitățile și deprinderile forței de muncă;
- să ofere organizației angajați bine pregătiți și motivați;
- să sporească nivelul de satisfacție al angajatului față de locul de muncă;
- 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;
- să comunice politicile de personal tuturor angajaților;
- să ajute la menținerea eticii profesionale;

- 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 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.

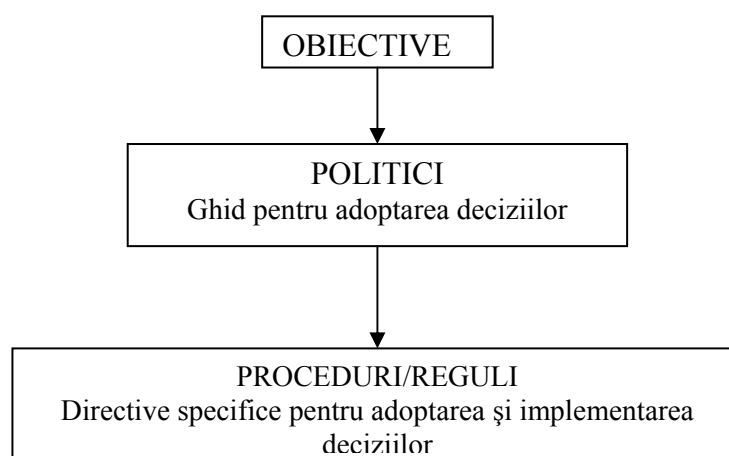


Figura 1: Relația politici-proceduri-obiective

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.

Bibliografie

1. Cole, G.A., *Managementul personalului*, București: Editura CODECS, 2000.
2. Ivancevich, J.M. și Glueck, W.F., *Foundations of Personnel*, Plano: Business Publications Inc., 1983.
3. Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu, C., (coordonatori), *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1997.

Capitolul 2. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Capitolul cuprinde definirea culturii organizaționale, descrierea elementelor caracteristice, tipologia culturilor organizaționale, rolul și rostul lor în funcționarea organizației.

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 și 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 anumit 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, pp. 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 supraviețui 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 acea 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 continuuuri:

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 – de ex.: 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 a 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 membri 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” (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, studiarea 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 transducerii 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 membrii 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. Ritualurile 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 birocrația, 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 (de ex. 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.

Bibliografie

1. Hofstede *et al.*, ‘School Culture and Performance: Testing the Invariance of an Organizational Model’, 1990, *School Effectiveness and School Improvement*, vol. 7, nr. 1.
2. Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale*, București: Ed. Economică, 1996.
3. Killman, R.H., Saxton, M.J. și Serpa, R., ‘Issues in Understanding and Changing Culture’, 1986, *California Management Review*, nr. 28, p. 87.
4. Vlăsceanu, M., *Psihosociologia organizării și conducerii*, București: Ed. Paideia, 1993.

Capitolul 3. LEADERSHIP-UL – ACTIVITATEA DE CONDUCERE

Problema leadership-ului în managementul resurselor umane analizează indivizii implicați în această activitate: cel care conduce și cei cu care interacționează în acest context. Primele abordări se focalizează exclusiv pe identificarea trăsăturilor ideale ale persoanei investite cu rolul de lider, al doilea curent teoretic orientându-se spre comportamentele și stilurile cele mai eficiente ce ar putea fi identificate și practicate de aceste persoane cu statut special în organizații, pentru ca ultima generație de teorii, cele mai complexe și mai nuanțate, să se îndepărteze în mod pragmatic de încercările anterioare de conturare fie a portretului, fie a comportamentului ideal de lider spre care să tindă toți cei care aspiră la o asemenea poziție, recomandând flexibilitatea ca și caracteristică principală a leadership-ului eficient.

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:

Tabelul 2: Tipuri de conducători

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 supervisorilor)	- 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 și 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 distingerii 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).

Tabelul 3: Teoria X și Yv (Cole, 1993; Prodan, 1997)

Teoria X	Teoria Y
----------	----------

<ul style="list-style-type: none"> - oamenii nu le place munca și trebuie sancționați pentru a o face - trebuie utilizată constrângerea pentru atingerea obiectivelor organizaționale - oamenii le place să fie conduși și să nu aibă responsabilități - oamenii doresc securitate în munca lor 	<ul style="list-style-type: none"> - oamenii muncesc cu plăcere - oamenilor nu le place să fie controlați și supravegheați - oamenii nu resping responsabilitățile - oamenii doresc securitate, dar au și alte nevoi, de autoactualizare și stimă
---	---

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

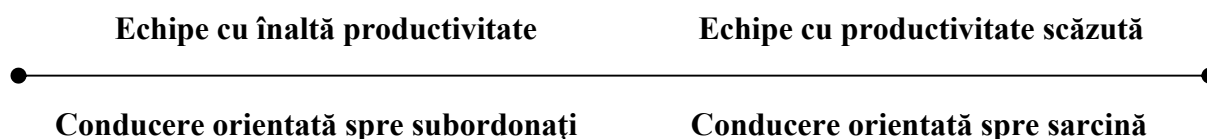
Esența ei este definită de 3 aspecte importante:

- 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

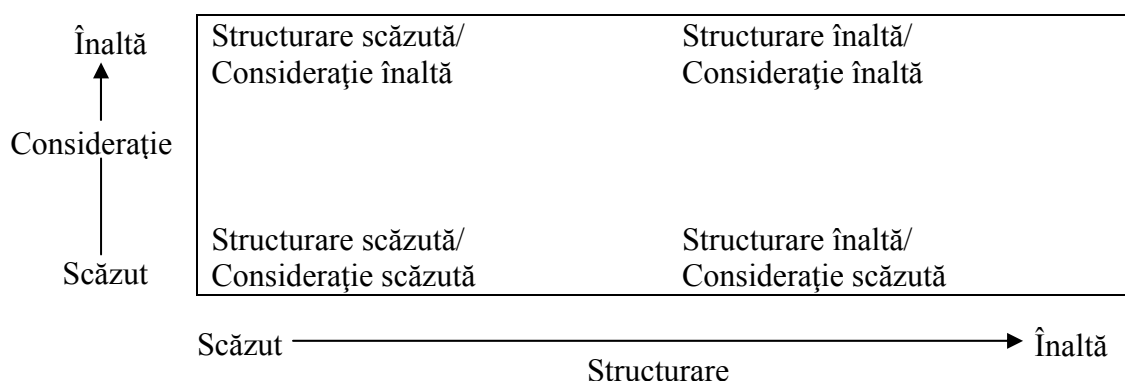
Rensis Likert și colegii săi au analizat modul în care comportamentul unor șefi de echipe influențează productivitatea acestora. Astfel, s-a constatat că șefii echipelor cu productivitate înaltă aveau un stil orientat spre subordonați, acordând o mai mare importanță și atenție relației cu aceștia și 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 cercetărilor 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 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				5,5				
oameni								

Nivel scăzut	1,1							9,1
	Nivel scăzut			Preocupare pentru producție			Nivel înalt	

Producția „înseamnă acel ceva pentru realizarea căruia organizația angajează *personal*” deci putem încadra aici și organizațiile prestatoare de servicii, fie private sau 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;

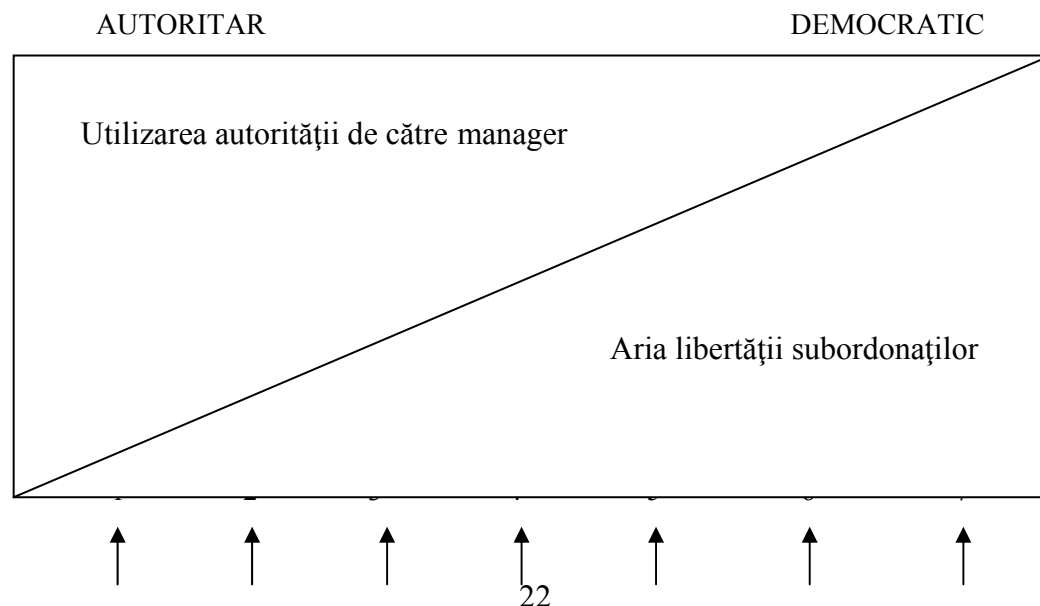
Stilul 9, 9 – este considerat ca fiind cel mai bun, având un nivel înalt atât la preocuparea pentru oameni, cât și la preocuparea pentru producție (Cole, 1993, pp. 428-429).

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 conform 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 doi teoreticieni 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 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 subordonați. 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. Propriile 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 eficace 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 acestora 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 două 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:

a. 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;

b. Funcțiile de menținere a grupului, orientate spre nevoile grupului, includ activități precum construirea spiritului de echipă și motivația, comunicarea, disciplina;

c. Funcțiile de menținere/susținere/dezvoltare a individului, orientate spre nevoile indivizilor, includ activități precum instruirea, consilierea, motivarea și dezvoltarea profesională;

d. Un stil flexibil de conducere, orientat pe sarcină, individ sau grup, în funcție de circumstanțe (conducere totală).

Modelul lui Adair reprezintă o teorie a contingenței 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).

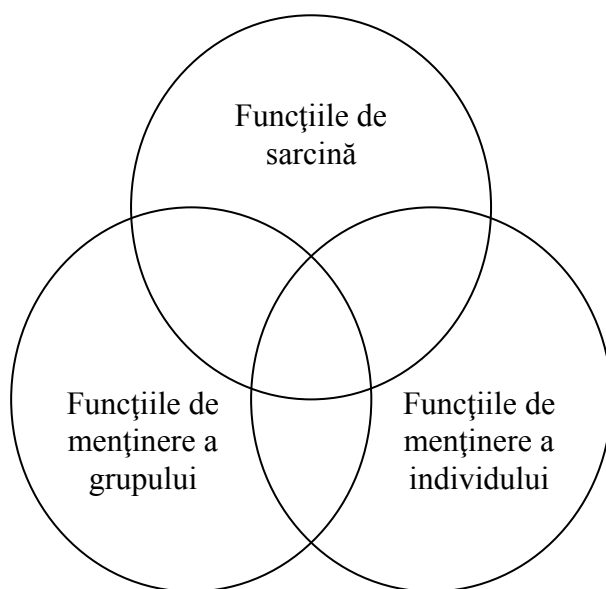


Figura 2: Modelul lui Adair

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 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 doi 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 (Least Preferred Co-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	1	2	3	4	5	6	7	8	Prietenos
Necooperant	1	2	3	4	5	6	7	8	Cooperant
Nesincer	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincer
Ineficient	1	2	3	4	5	6	7	8	Eficient
Necomunicativ	1	2	3	4	5	6	7	8	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.

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

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

Concluziile lui Fiedler:

- conducerea centrată pe sarcină este cea mai eficientă atât în situații foarte favorabile, cât și în cele total nefavorabile;
- 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 două 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 eficient în toate situațiile posibil de întâlnit, fiecare stil în parte poate fi eficient 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:

$$\begin{array}{ccccc} \textbf{Pregătirea} & = & \textbf{Capabilitatea} & + & \textbf{Disponibilitatea/Intenția/Voința/Dorința} \\ \text{pentru a face ceva anume} & & \text{de a face ceva anume} & & \text{de a face ceva anume} \\ \text{(pentru a îndeplini o sarcină)} & & \text{(pentru a îndeplini o sarcină)} & & \text{(pentru a îndeplini o sarcină)} \end{array}$$

$$\begin{array}{ccccccc} \textbf{Capabilitatea} & = & \textbf{Cunoașterea} & + & \textbf{Experiența} & + & \textbf{Aptitudinea} \\ \text{de a îndeplini o sarcină} & & \text{sarcinii} & & \text{legată de sarcină} & & \text{legată de sarcină} \end{array}$$

În expresia originală în limba engleză, capacitatea 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, capacitatea 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:

$$\textbf{Disponibilitatea/Intenția/Voința/Dorința} = \textbf{Încredere} + \textbf{Angajament} + \textbf{Motivație}$$

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 capacitate 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 capacitate și disponibilitate/intenție/voință/dorință/dispoziție.

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

(Celui-care-urmează-liderul îi lipsește capacitatea, 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);

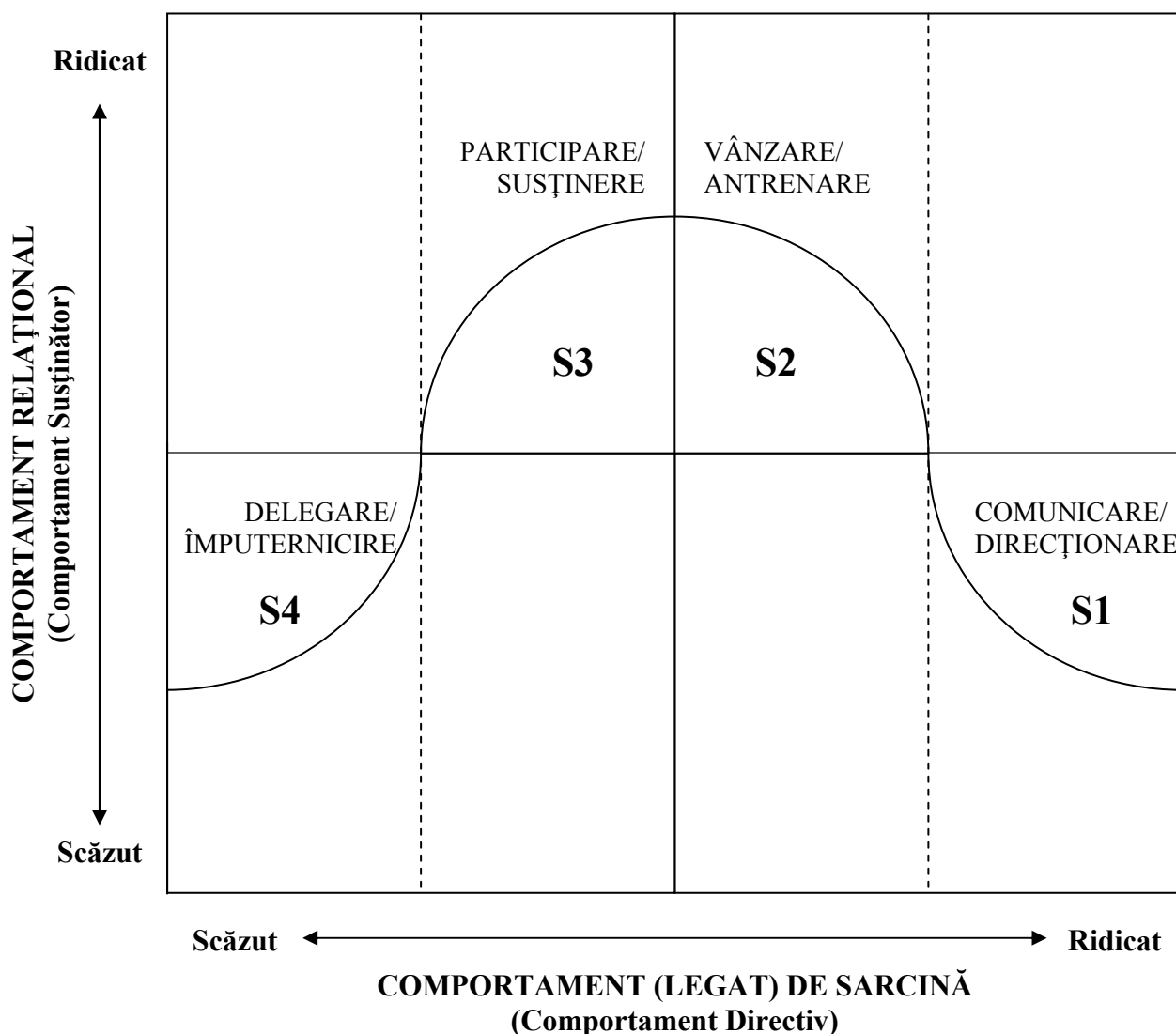
Nivelul 4 de pregătire (P4): Capabil și disponibil/dispus

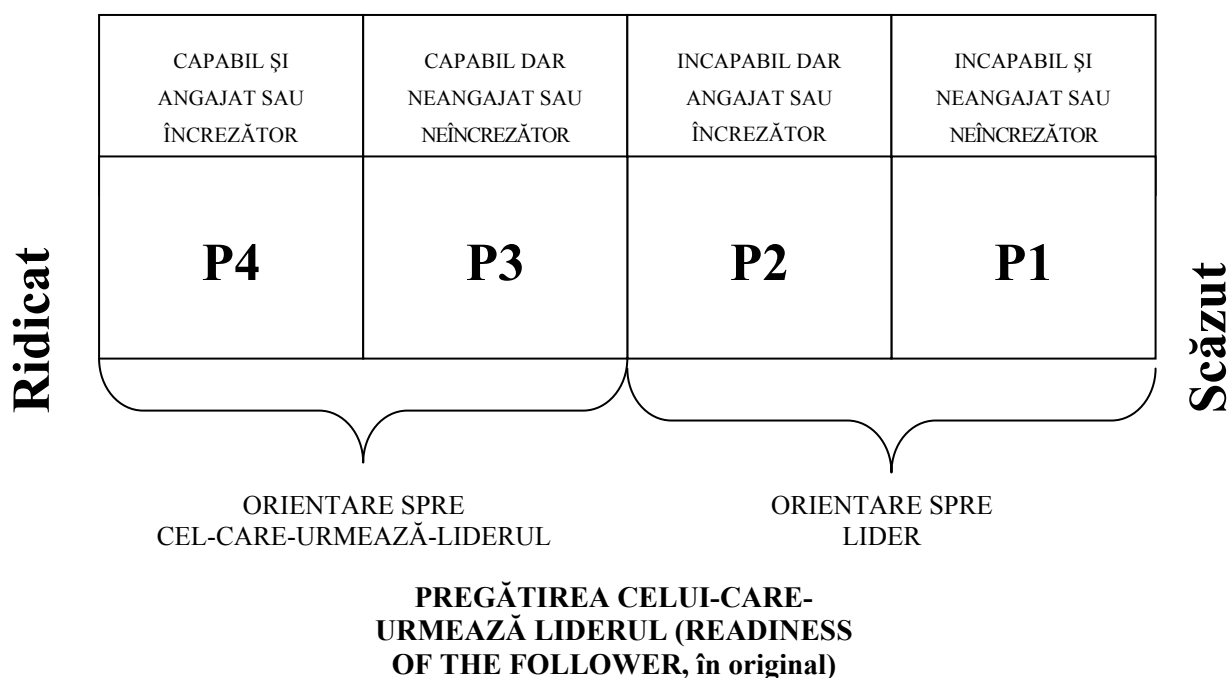
(Cel-care-urmează-liderul e capabil să îndeplinească o sarcină și dă dovadă de angajament)

sau

Capabil și încrezător

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





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/diagnosticeze 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 anumită 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” (1997, pp. 272-273) că acest model de leadership situațional este foarte util mai ales organizațiilor multiculturale, 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 asumptii opuse referitoare la cum ar putea crede liderii că se manifestă oamenii în relație cu munca pe care trebuie să o presteze, asumptii 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 original (*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 original 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 original 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.

Bibliografie

1. Adair, J., *Arta de a conduce*, București: Grupul Editorial Cosmos Viking Penguin, 2006.
2. Cole, G.A., *Management. Teorie și practică*, Chișinău: Î. E. P. Știința, 2004.
3. Cole, G.A., *Personnel Management Theory and Practice*, London: DP Publications, 1993.
4. Hesselbein, F., Goldsmith, M. și Beckhard, R. (editors), *The Organization of the Future*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
5. Prodan, A., „Performanțele individuale și satisfacția personalului” în Mathis, K.L., Nica, P.C., Rusu, C., coordonatori, *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1997, Capitolul. 3.
6. Tannenbaum, R. și Schmidt, W.H., ‘How to Choose a Leadership Pattern’ în Lassey, W.R., ed. *Leadership and Social Change*, Iowa City, Iowa: University Associates, 1973, pp. 26-40.
7. Ursu, I., Stegăroiu, D. și Rus, I., *Stiluri de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice*, București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1978.

Capitolul 4. FIȘA ȘI ANALIZA POSTULUI

Acest capitol se concentrează pe două concepte fundamentale pentru activitatea de MRU: analiza postului și fișa/descrierea postului. În legătură cu primul concept sunt prezentate categoriile de informații care rezultă din procesul de colectare a datelor care este analiza postului și se descrie utilitatea acestuia. Fișa postului este definită și se oferă o posibilă structură generală a documentului numit „fișa postului”. În continuare sunt amintite activitățile din MRU care se bazează pe fișa postului ca și câteva modalități de realizare atât a analizei cât și a fișei postului.

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 și 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 re tehnologizare 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 încetează 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 greșeală care reprezintă o imagine în oglindă a celei de supradimensionare. O fișă a postului ce cuprinde prea puține informații cu suguranță 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 reproiectarea 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. Interviurile 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 1970. 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 activitatea distinctă, parte a procesului de muncă, ce este îndeplinită de angajat; de ex.: completarea unui raport. Cererea este o condiție de muncă la care angajatul trebuie să se adapteze; de 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 slabi performeri posedă elementul respectiv; 3. Posibilele probleme ce ar apărea dacă elementul nu este luat în considerare; 4. Practicabilitatea cererii ca aplicații 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. Mânuire.

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.

Bibliografie

1. Condrey, S.E., (ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
2. Ivancevich, J.M. și Glueck, W.F., *Foundations of Personnel*, Plano: Business Publications Inc., 1983.
3. Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu, C. (coordonatori), *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1998.
4. Pynes, J.E., *Human Resources Management for Public and Non-Profit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

Capitolul 5. RECRUTAREA ȘI SELECTAREA PERSONALULUI

Capitolul de față cuprinde definiția recrutării și selectării personalului, tipurile de recrutare, sursele și metodele folosite pentru a proiecta un plan eficient de recrutare a personalului, metodele și criteriile necesare pentru crearea unui sistem corect de selectare și promovare a personalului, metode de selectare și promovare.

Aceste două procese 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 încolo, toate sistemele de administrație publică occidentale au traversat o perioadă de reformă. Această reformă atinge și procesele de selectare și recrutare a personalului. Este 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 (Ingraham, 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 angajați 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 (Ivanchevitch și Glueck, 1983).

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 totalitate 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 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:

Tabelul 4: Avantaje și dezavantaje pentru recrutarea internă și externă (Hays, 1999, p. 305).

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

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 recrutează 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 relevante, cum ar fi o descriere generală a organizației.

După cum am afirmat și mai sus, acest moment este ideal pentru redefinirea 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 (Ivanchevitch și Glueck, 1983).

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, riscul 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.

Tabelul 5: Recomandări pentru practicile de recrutare pentru organizații (Ivanichevich și Glueck, 1983, p. 179).

<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 de forțe 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	

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 și Stegăroiu, 1980). Aceștia sunt:

- a. Poziția ierarhică a posturilor. Aici luăm în considerare sfera de influență, responsabilitățile aferente postului, atribuțiile, etc.;
- b. Frecvența apariției posturilor vacante sau a posturilor noi;
- c. „Vizibilitatea postului” (caracterul situațiilor cu care sunt confrunțați ocupanții postului);
- d. Numărul candidaților;
- e. Descrierea și evaluarea posturilor;
- f. 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.

Tabelul 6: Cele patru criterii fundamentale care pot sta la baza unui sistem de selectare și promovare a personalului (Ursu și Stegăroiu, 1980, p. 61).

Criterii	Definiția competențelor presupuse de criteriu	Limite în aplicare
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	Parcurgerea baremurilor de studii specifice postului	Obținerea unei diplome nu este echivalentă cu competența

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.

Examenul de „dosar”

Este una dintre cele mai răspândite formă de examinare. Folosind formularul de concurs sau curriculum 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 intervievați 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 (Hays, 1998). 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 domenii 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*. Intervievatorul 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, întrebările 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 posibila 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 stenografia, 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 (Hays, 1998). 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 i 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.

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

Etapă 2. Interviuul 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. Interviuul 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.

Etapă 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;

Etapă 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.

Etapă 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.

Etapă 6. Interviuul. 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.

Bibliografie

1. Condrey, S.E., (ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
2. Ivancevich, J.M. și Glueck, W.F., *Foundations of Personnel*, Plano: Business Publications Inc., 1983.
3. Ursu, I. și Stegăroiu, D., „Elemente ale unui sistem de selectare și promovare a cadrelor de conducere” în *Economia și organizarea întreprinderilor agricole*, nr. 7-8, București: Institutul de Economie Agrară, 1980.
4. Ursu, I., Stegăroiu, D. și Rus, I., *Stiluri de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice*, București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1978.

Capitolul 6. EVALUAREA PERFORMANTELOR PROFESIONALE INDIVIDUALE

Evaluarea performanțelor profesionale individuale este o activitate-nucleu a funcției de dezvoltare a resurselor umane întrucât este principala sursă de informații pe baza cărora se stabilesc în continuare politicile de motivare în general și de remunerare în particular, de pregătire și dezvoltare profesională și de îmbunătățire a muncii prin intervenții în alte activități esențiale ale acestui domeniu managerial, cum ar fi planificarea personalului, managementul posturilor, recrutarea, selectarea și promovarea, comunicarea etc. Evaluarea are 3 dimensiuni problematice, cea metodologică, cea procesuală și cea culturală, cărora trebuie să li se acorde atenția cuvenită pentru a se obține cele mai corecte și utile rezultate de la această activitate foarte importantă însă și foarte nepopulară printre angajați.

Evaluarea performanțelor profesionale individuale reprezintă aprecierea gradului în care salariatul își îndeplinește responsabilitățile ce îi revin, în raport cu postul ocupat (Mathis și Nica, 1997, p. 156) .

Întrucât această activitate are un impact desosebit asupra multor alte 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 2 al lucrării sale „*La gestion des ressources humaines dans le secteur public*” (1998, p. 84) ideea realizării unei scheme logice generale a evaluării, pornind de la un set de întrebări fundamentale la care să răspundem referitor la această activitate. Pornind de la schema lui Christian Batal în care am operat unele modificări pe care le-am considerat necesare, vă propunem următoarea structură logică:

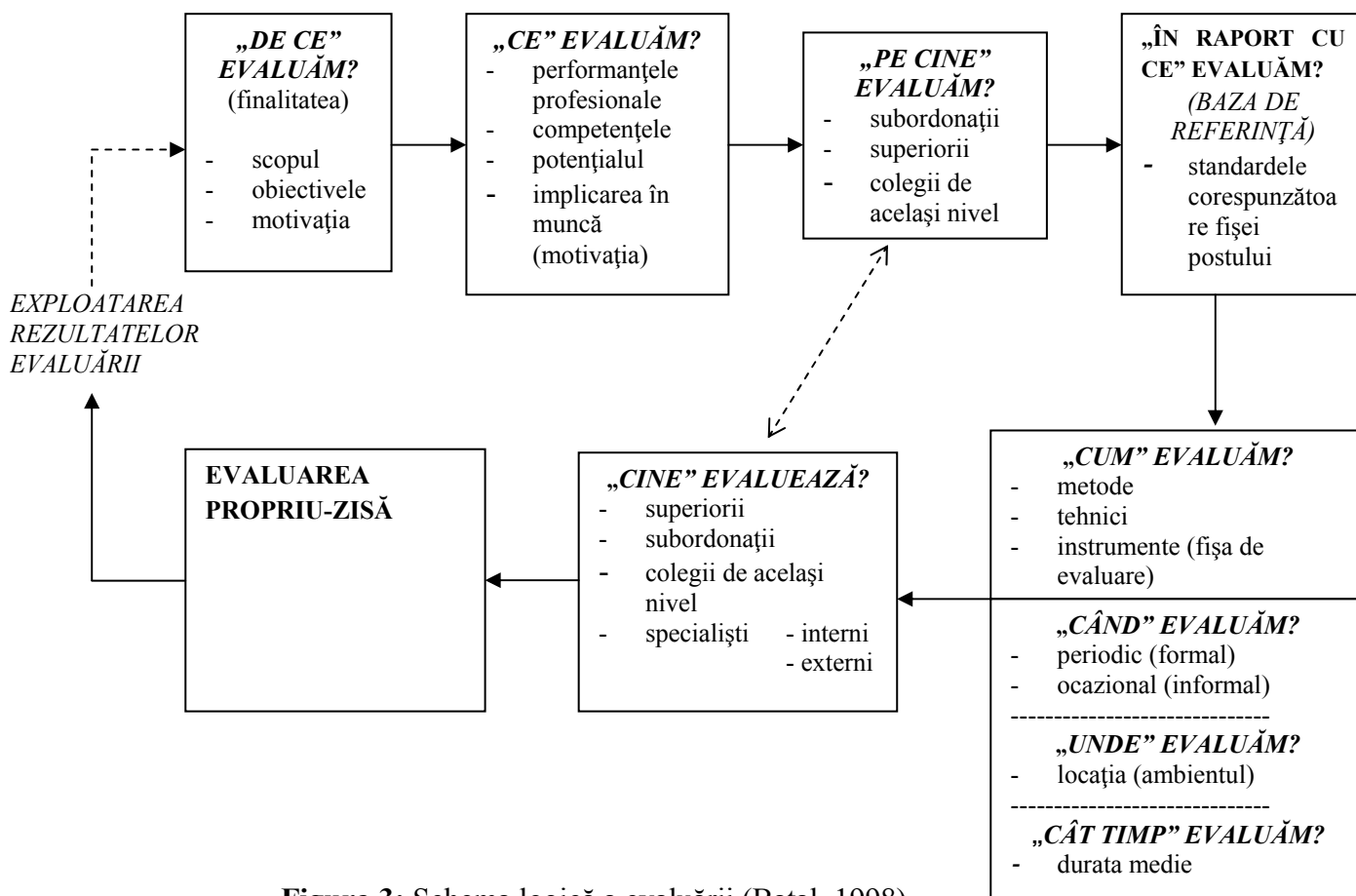


Figura 3: Schema logică a evaluării (Batal, 1998)

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, asocierile dintre unele module nu sunt obligatorii, ele fiind mai degrabă făcute pentru a nu complica prea mult construcția logică.

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

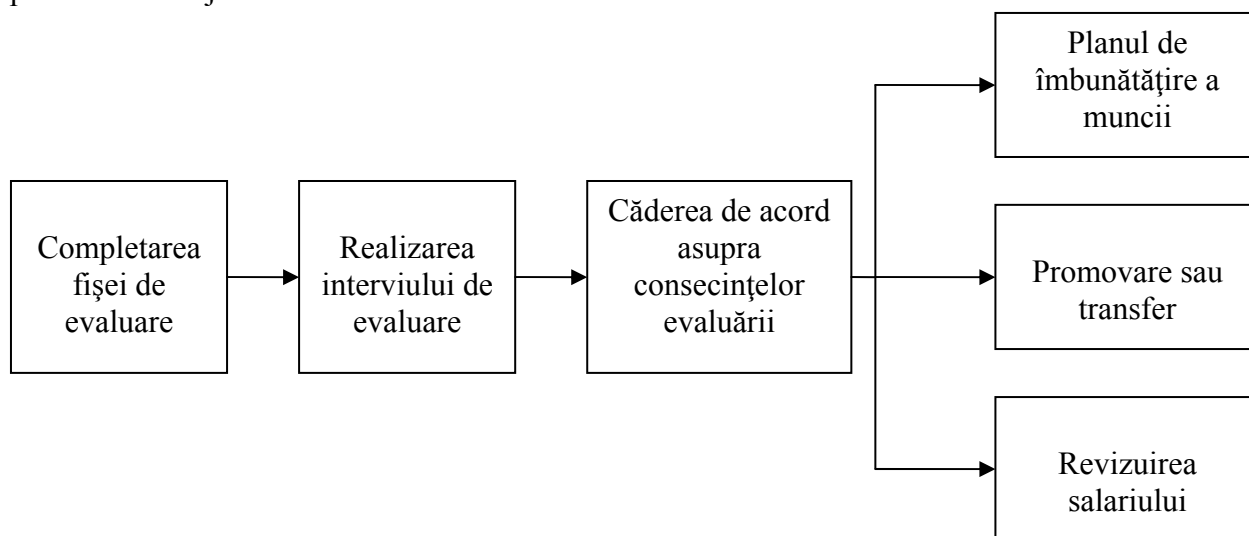


Figura 4: Modelul de evaluare a lui Gerald Cole (1993, p. 329).

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 2 scheme înglobând primele 3 etape principale ale evaluării identificate de Cole (primele 3 casete din schema sa, prezentate pe orizontală) în modulul „*Evaluarea propriu-zisă*” a lui Batal, etapele secundare menționate de Cole (ultimele 3 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 2 **tipuri de evaluări** (Cole, 1993, pp. 329-330), diferențiate după gradul lor de formalizare:

(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.

Dintre **obiectivele generale ale evaluării**- reținem pe cele mai evidente propuse de Gerald Cole (Cole, 1993, p. 330):

- să identifice nivelul actual al performanței în muncă a unui individ;
- să identifice punctele tari și slabe ale unui angajat;

- să ajute angajații să-și îmbunătățească performanța;
- să asigure baza recompensării angajaților conform contribuției lor la atingerea scopurilor organizației;
- să motiveze indivizii;
- să identifice nevoile de instruire și perfecționare profesională;
- să identifice performanțele potențiale;
- să asigure informație pentru planificarea succesivă.

Principalele probleme ale evaluării performanței profesionale

Cole (1993, p. 331) identifică 3 mari surse de probleme pentru desfășurarea acestei activități:

- 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); aici există o diferență destul de mare între domeniul privat și cel public în mediul organizațional românesc, întrucât instituțiile publice beneficiază de un cadru legislativ ce reglementează problemele evaluării performanțelor profesionale și ale acordării unei remunerații corespunzătoare, impunând o metodologie standard cu criterii și metode de calcul specifice (de aceea noi nu ne vom referi la această problemă decât tangențial în acest capitol);
- 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 definitorii pentru 3 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 definitorii 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.

Aspecte metodologice ale evaluării performanțelor profesionale

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 2 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 definite 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 4 sau 5, începând cu Nesatisfăcător (NS) sau Foarte Slab (FS) și încheind (într-o evoluție progresivă) cu Foarte Bine (FB) sau Excelent/Excepțional.

Cine (poate) face evaluarea performanțelor?

Conform acelorași 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.

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 etc. (Cole, 1993, p. 337).*

Obiective ale interviului de evaluare (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;

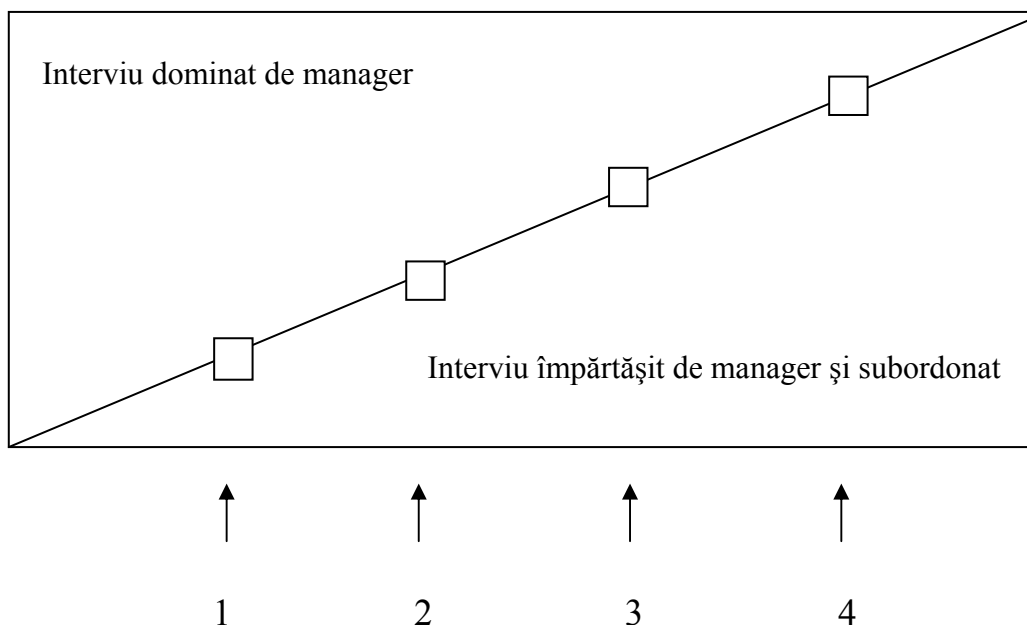
- să identifice nevoile de instruire și perfecționare profesională.

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 **2 stiluri extreme de efectuare a interviului**:

- a. se discută probleme comune, prea puțin legate de îmbunătățirea activității evaluatului – *stil deviaționist*;
- b. supervisorul direct se erijează în purtătorul de cuvânt al conducerii superioare, comunicând doar „sentința” acestuia în ceea ce privește activitatea evaluatului – *stil autoritar-dictatorial*.

Continuumul stilurilor de interviuri de evaluare al lui Norman R. F. Maier ne arată (Cole, 1993, p. 339) cum evoluează modul de desfășurare a acestora pornind de la cel autoritar-dictatorial dominat de manager spre cel democratic, împărtășit cu subordonatul:



1. Stilul „**COMUNICĂ**” (**TELL**, în original) contraproductiv, cu efecte negative asupra relației dintre cele 2 părți implicate.

2. Stilul „**COMUNICĂ și VINDE**” (**TELL & SELL**, în original) are succes doar dacă managerul este foarte convingător, dând dovadă de calități asemănătoare cu cele ale celor care practică marketingul direct sau vânzarea personalizată (de exemplu, prezentarea produselor de vânzare la domiciliul clientului).

3. Stilul „**COMUNICĂ și ASCULTĂ**” (**TELL & LISTEN**, în original)

- informează angajatul asupra progreselor sale;
- implică angajatul în procesul de luare a deciziilor;
- obține un răspuns pozitiv din partea evaluatului.

4. Stilul „**ÎMPĂRTĂȘEȘTE**” (**SHARE**, în original)

- abordare bazată pe rezolvarea problemelor;
- managerii și subordonații lucrează împreună, de pe poziții mai mult sau mai puțin egale;
- obține cele mai bune rezultate.

Surse generatoare de erori în procesul de evaluare

Mathis și Nica (Mathis și Nica, 1997, pp. 192-197) atrag atenția și asupra erorilor ce pot apărea în procesul de evaluare a performanțelor profesionale cât și a modului în care poate fi comunicat rezultatul final al acestei activități celor evaluați.

Dintre cele mai frecvente surse de erori sau erori propriu-zise, cei 2 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.

Comunicarea rezultatelor evaluării performanțelor	
Corectă	Inc corectă
<ul style="list-style-type: none"> - realizarea unei pregătiri prealabile - punerea accentului pe performanță și dezvoltarea viitoare - evidențierea măsurilor concrete de îmbunătățire a performanțelor - precizarea rolului managerului în performanțele prezente și viitoare ale subordonaților 	<ul style="list-style-type: none"> - a se face morală persoanelor evaluate - concentrarea asupra aspectelor negative - a se face comparații cu alți angajați - a fi prea critic

Modul de comunicare a unui rezultat pozitiv obținut în urma evaluării performanțelor mai poate conține și alte mesaje secundare, de exemplu:

- 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 cunoscut 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. Felicitări!*”

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 performerii 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.

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 neadecvate 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 instituție ce pot avea un impact la fel de puternic ca și evaluarea performanței unui angajat.

Bibliografie

1. Batal, C., *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Paris: Éditions d'Organisation, 1998.
2. Cole, G.A., *Management. Teorie și practică*, Chișinău: Î. E. P. Știința, 2004.
3. Cole, G.A., *Personnel Management Theory and Practice*, London: DP Publications, 1993.
4. Mathis, R.L. și Nica, P.C., *Evaluarea performanțelor resurselor umane* în Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu, C., coordonatori, *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1997, Capitolul 9.

Capitolul 7. PREGĂTIREA ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ. COACHING-UL ȘI MENTORING-UL

Pregătirea și dezvoltarea profesională sunt activități ce au ca scop îmbunătățirea competențelor deținute de o resursă umană la un moment dat. Prima activitate se focalizează pe modificarea imediată a competențelor pentru ca deținătorul lor să facă față cât mai bine cerințelor postului său actual, în timp ce cea de a doua activitate se focalizează pe potențialul angajatului, încercând să-l extindă în vederea unei viitoare promovări pe o poziție superioară celei deținute în prezent. Coaching-ul și mentoring-ul sunt forme mai complexe și mai avansate de dezvoltare, propunându-și să exploateze interacțiunea de zi cu zi la locul de muncă și bazându-se pe principii conform cărora cel care este responsabil de acest gen de activități nu dă răspunsuri, ci pune întrebări esențiale legate de profesie și de carieră, la care răspunsurile trebuie găsite tocmai de beneficiarul unui asemenea program de dezvoltare.

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 pregătirea 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 literatura de specialitate, dar și la nivelul practicii curente, se utilizează noțiuni ca **pregătirea profesională** și **instruirea** 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 pregătirea profesională și instruire 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). Aceasta reflectă o abordare a problemei profesionale 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. Și dacă tot ne aflăm în faza incipientă a încercării de conturare a conceptelor, merită să facem precizarea că în marea majoritate a manualelor și a cărților de management general al resurselor umane sau de management al personalului din domeniul public se folosesc doar noțiunile simple de „training”, aproape încetățenit și la noi, și de „development” adică dezvoltare, lăsând pe seama contextului referirea la resursa umană sau la profesie.

Perry Moore face astfel 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.”, după care citează și precizările lui Malcolm W. Warren: „Participanții sunt aleși pentru pregătire 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.” (Moore, 1987, p. 182)

La rândul său, Gerald Cole (Cole, 1993, p. 362) oferă următoarele definiții:

„Prin pregătire profesională (instruire 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 pregătirii profesionale se află postul sau sarcina.”

„Dezvoltarea va fi văzută ca fiind orice fel de activitate de învățare ce este orientată spre nevoile viitoare decât cele ale prezentului și este mai degrabă preocupată de dezvoltarea carierei decât de performanțele imediate.”

În ceea ce privește conținutul pregătirii profesionale, ținem să facem o ultimă precizare legată de faptul că aceasta are, după o bună parte din literatura de specialitate, 2 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 deosebirea, după cum au făcut autorii volumului „Managementul resurselor umane”, coordonat de Mathis, Nica și Rusu (Voicu și Rusu, 1997, p. 124) în tabelul pe care vi-l reproducem în continuare:

<i>Formarea profesională</i>	<i>Perfecționarea profesională</i>
<ul style="list-style-type: none"> - calificare inițială - însușirea unei noi meserii 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - policalificare - recalificare

În continuare vom aborda problemele de pregătire și dezvoltare profesională împreună întrucât principala lor distincție stă doar în faptul că prima instruește pentru poziția prezentă în organizație pe când cea de-a doua pregătește pentru viitoarele posibile oportunități.

CICLUL PREGĂTIRII PROFESIONALE

Conform lui Gerald Cole (Cole, 2000, p. 363), o abordare sistematică a problemei implică de obicei următoarele 6 etape:

1. Stabilirea unei politici de pregătire profesională;
2. Stabilirea organizațiilor care să efectueze pregătirea profesională;
3. Identificarea nevoilor de pregătire profesională;
4. Planificarea pregătirii profesionale;
5. Derularea pregătirii profesionale;
6. Evaluarea pregătirii profesionale.

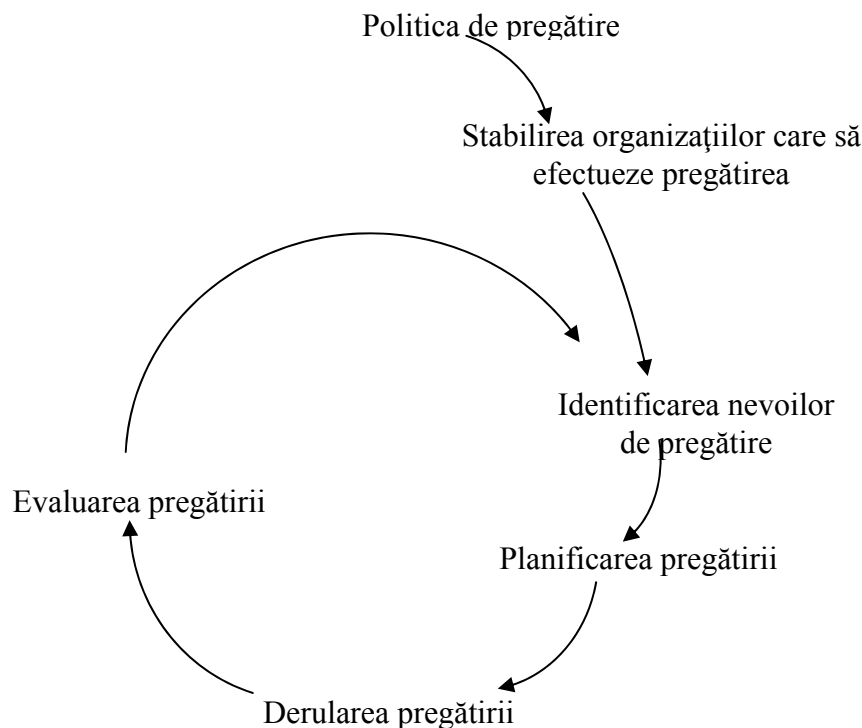


Figura 5: Ciclul pregătirii profesionale (Cole, 2000, p. 363).

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 pregătire 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 2 etape sunt mai puternic marcate de cultura organizațională, de o anumită tradiție ce manifestă, evident, anumite tendințe conservatoare.

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 pregătirii profesionale.

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 pregătire 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 PREGĂTIRE PROFESIONALĂ

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.

2. STABILIREA ORGANIZAȚIILOR CARE SĂ EFECTUEZE PREGĂTIREA PROFESIONALĂ

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 pregătirii 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 pregătirea profesională la locul de muncă, dar lăsând pe seama colaboratorilor externi pregătirea supervizorilor și a managerilor.

3. IDENTIFICAREA NEVOILOR DE PREGĂTIRE 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.

Când o echipă realizează o analiză a nevoilor de pregătire, trebuie să colecteze informațiile de bază de la 3 nivele:

- *Nivelul organizațional*: date despre organizație luată ca un întreg (de exemplu despre structura ei, serviciile prestate, necesarul de personal etc.);
- *Nivelul postului*: date despre atribuții și activități (de exemplu, pe de o parte descrierea postului, specificații despre cunoștințele, aptitudinile și deprinderile necesare personalului pentru a ocupa acest post, iar pe de altă parte activitățile de comunicare și conducere);
- *Nivelul individual*: date despre angajat, cum ar fi fișa de evaluare, lista programelor de instruire la care a participat, rezultatele testărilor etc.

Colectarea informațiilor pentru analiza nevoilor de pregătire profesională poate fi realizată cu ajutorul uneia dintre următoarele ***metode***:

- analizarea datelor cu privire la organizație, posturi și indivizi;
- analizarea rezultatelor chestionarelor aplicate angajaților;
- interviuarea managerilor și supervizorilor în legătură cu nevoile lor și ale subordonaților lor de pregătire și dezvoltare profesională;
- observarea modului de îndeplinire a sarcinilor de către personal;
- monitorizarea rezultatelor discuțiilor de grup cu privire la problemele cotidiene de serviciu;
- analizarea jurnalelor sau agendelor de lucru completate de către manageri, specialiști sau oricare alți angajați.

Una dintre cele mai obișnuite metode este utilizarea informațiilor colectate în documente deja existente, cum este fișa de evaluare a performanțelor individuale.

Obiectivele sistemului formal (oficial) de evaluare a performanțelor sunt multiple și variate. Printre acestea putem regăsi câteva dintre cele de mai jos:

- identificarea nivelului actual al performanțelor în muncă;
- identificarea punctelor slabe și tari ale angajatului;
- facilitarea îmbunătățirii performanțelor actuale ale angajaților;
- identificarea nevoilor de pregătire și dezvoltare profesională;
- identificarea performanțelor potențiale;
- asigurarea unei baze de revizuire a salariilor;
- încurajarea și motivarea angajaților;
- asigurarea informațiilor necesare planificării forței de muncă.

Cu cât este mai complexă fișa de evaluare a performanțelor individuale, cu atât sunt mai mari șansele identificării cât mai complete și exacte a nevoilor de pregătire profesională.

4. PLANIFICAREA PREGĂTIRII PROFESIONALE

Odată bine stabilite nevoile de pregătire pe baza analizelor efectuate, responsabilii cu aceste activități pot trece la selectarea și stabilirea priorităților de pregătire, 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 pregătirii, numărul și categoriile de angajați vizați, metodele de pregătire propuse, planificarea prealabilă a programelor și costurile estimate.

Programele de pregătire profesională pot fi formale sau informale și pot să se desfășoare în timpul sau în afara orelor de serviciu. Cele care se desfășoară în afara programului de muncă pot avea loc în cadrul organizației sau în afara ei.

Ținând cont de criteriile de clasificare explicitate în paragraful de mai sus, prezentăm câteva metode de pregătire profesională a salariaților indicând principalele lor avantaje și dezavantaje.

Metode de pregătire la locul de muncă în timpul programului de lucru

a. Instruirea la locul de muncă

- avantaje: are relevanță/dă rezultate; dezvoltă legăturile dintre supervisor și angajați;
- dezavantaje: elementele perturbatoare ale locului de muncă (zgomot, agitație, întreruperi).

b. Consilierea (sau supravegherea)

- avantaje: când angajatul are nevoie de ajutor, șeful i-l asigură imediat;
- dezavantaje: trebuie dezvoltate deprinderile de consiliere ale șefilor.

c. Delegarea sarcinilor

- avantaje: asigură o puternică motivație și duce la câștigarea de noi cunoștințe și deprinderi profesionale;
- dezavantaje: angajatul s-ar putea să nu reușească să-și îndeplinească sarcinile.

d. Înlocuirea temporară a șefului ierarhic

- avantaje: puternica angajare a subordonatului și cunoașterea propriilor reacții;
- dezavantaje: stres accentuat pentru subordonat și posibila întârziere a îndeplinirii sarcinilor.

Metode de pregătire în afara programului de lucru

I. În cadrul organizației:

a. Discuțiile de grup

- avantaje: utile pentru generarea de idei și soluții;
- dezavantaje: necesită o conducere adecvată și precisă;

b. Exercițiile de tipul jocurilor de rol

- avantaje: utile pentru dezvoltarea deprinderilor sociale;

- dezavantaje: necesită o atentă organizare; nu este ușor să se asigure un feed-back (răspuns) plin de tact, abil.

c. Exerciții de dezvoltare a deprinderilor

- avantaje: un mod sigur de punere în practică a deprinderilor cheie;
- dezavantaje: necesită o organizare minuțioasă.

II. În afara organizației:

a. Cursuri de lungă durată

- avantaje: oferă o gamă largă de metode de învățare;
- dezavantaje: durata prea mare a timpului de pregătire; insuficientă punere în practică a cunoștințelor.

b. Cursuri de scurtă durată

- avantaje: suplimentează pregătirea din interiorul organizației;
- dezavantaje: poate să nu satisfacă în mod corespunzător nevoile de pregătire profesională ale individului.

c. Firme de consultanță sau alte organizații

- avantaje: se acordă mare importanță nevoilor clienței; asigură o gamă largă și adecvată de metode de instruire;
- dezavantaje: pot fi foarte costisitoare.

Întotdeauna conceperea programelor de pregătire profesională trebuie să aibă în vedere următoarele:

- a. **ce** fel de instruire se are în vedere;
- b. **cum** este aceasta asigurată;
- c. **când** este realizată;
- d. de către **cine** este realizată;
- e. **unde** are loc;
- f. cu ce **costuri** este realizată.

Pentru multe organizații resursele investite în pregătirea și dezvoltarea profesională reprezintă o apreciazabilă cantitate de timp, bani și resurse umane. Aceste investiții trebuie evaluate în mod regulat pentru a fi siguri că au fost utilizate în mod adecvat.

5. DERULAREA PREGĂTIRII PROFESIONALE

Reprezintă partea practică în care se pun în aplicare metodele pregătite în etapa anterioară a planificării.

6. EVALUAREA PREGĂTIRII PROFESIONALE

Evaluarea face parte din procesul de control al pregătirii. Metodele ei urmăresc să obțină feed-back-ul legat de rezultatele obținute și să stabilească cu ajutorul acestuia valoarea pregătirii, în vederea unei eventuale îmbunătățiri, în cazul în care aceasta este necesară.

După Monica Voicu și Bogdan Rusu, coautori ai volumului „*Managementul resurselor umane*”, apărut la Editura Economică (Voicu și Rusu, 1997, p. 134) evaluarea pregătirii profesionale poate fi concepută și ca un proces în care se pot măsura următoarele aspecte:

- reacția sau atitudinea celor instruiți față de structura și calitatea programului de instruire;
- cunoștințele acumulate în procesul de pregătire;
- modificarea comportamentului celor instruiți;
- rezultatele ce se obțin ca urmare a pregătirii.

Tot conform celor 2 autori menționați mai sus, problema evaluării se poate pune relativ

simplicu comparându-se 2 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 pregătire 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 pregătire (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.

Cauze ale ineficienței unui program de pregătire și dezvoltare profesională

- nu există o susținere suficientă a punerii în practică a noilor cunoștințe dobândite; mulți angajați întorși de la cursuri renunță la aplicarea celor învățate datorită obstacolelor și dificultăților ce apar la fiecare pas;
- programele de pregătire și mai ales cele de perfecționare profesională nu țin cont de particularitățile mediului cultural în care unele organizații își desfășoară activitatea; este o situație foarte des întâlnită în România, unde se aplică rețete de succes străine, care, nefiind adaptate, dau rezultate deosebit de modeste, nu dau deloc rezultate sau chiar dau rezultate negative;
- tratare de o manieră strict formalistă a problemei pregătirii profesionale din partea cursanților (care sunt obligați să participe la programe), din partea persoanelor sau organizațiilor responsabile cu desfășurarea acestor programe (care la rândul lor sunt fie obligate să le susțină, fie nu urmăresc decât interese financiare) sau de către ambele părți (cea mai nefericită situație).

COACHING ȘI MENTORING

Richard Luecke afirmă în introducerea volumului „*Harvard Business Essentials: Coaching and Mentoring*” (2009, p. xi) 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. 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 consultanța 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” derivă dintr-un „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 trecut, 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 2 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:

Numele angajatului _____ Data întâlnirii _____
Faza de instruire/învățare pentru această sarcină/situație _____

Etapa 1. Stabiliți cadrul situațional. Descrieți în detaliu de ce are loc această întâlnire.

Etapa 2. Formulați o idee și focalizați-vă pe ea. Ce abordare sugerați pentru îmbunătățirea performanței în această situație particulară?

Etapa 3. Obținerea acordului. Cum veți obține de la subordonatul dumneavoastră direct acceptarea ideii că activitatea de coaching va fi benefică pentru el?

Etapa 4. Generarea posibilelor soluții sau alternative. Cum vă stimulați/încurajați subordonatul să accepte un brainstorming cu dumneavoastră?

Etapa 5. Stabilirea scopurilor și dezvoltarea planului de acțiune. Stabiliți împreună cu subordonatul dumneavoastră un set de planuri specifice care să includă acțiuni, durata și consecințe ale acestora dacă e posibil.

Etapa 6. Monitorizarea. Care este planul care trebuie urmat în continuare?

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 6 etape propus de Ellis sugerează tehnici de comunicare managerială corespunzătoare fiecărei etape și subetape și este structurat în felul următor:

Tabelul 7: Modelul de coaching cu șase etape (Ellis, 2005, pp. 124-126).

Aspecte (de luat în considerare) ale planificării	Tehnici de comunicare
Etapa 1: Stabilirea cadrului situațional	
<p>De ce se organizează această întâlnire?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ce a generat-o/solicitat-o? ■ Care este problema ce trebuie abordată? ■ Dorește managerul să ofere subordonatului oportunitatea de a prelua noi responsabilități? ■ Poate se dorește o simplă verificare a obiectivelor anuale 	<p>Claritate – Precizie</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Afirmatii clare referitoare la probleme de performanță percepute fără utilizarea unui limbaj acuzator ■ Identificarea problemei ■ Creionarea/trasarea de noi responsabilități <p>Delimitarea problemei în cauză</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Limitarea afirmațiilor la o singură problemă sau la două aflate în strânsă legătură ■ Discutarea importanței apariției unor schimbări <p>Orientarea spre viitor</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Stabilirea schimbării dorite; nesolicitarea de explicații/cauze/motive pentru eșec
Etapa 2: Formularea problemelor și focalizarea pe ele	
<p>Ce se întâmplă?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ce întrebări pot fi puse pentru a determina ce se întâmplă sau ce gândește subordonatul? ■ Cum pot fi determinate cauzele problemelor apărute? 	<p>Promovarea auto-descoperirii</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Punerea de întrebări pentru a se de descoperi ce se întâmplă <p>Acordarea atenției</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ascultarea activă; nu se practică întreruperile <p>Aprobare</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Oferirea de indicii verbale sau nonverbale care să confirme implicarea în discuție/conversație <p>Culegerea de informații</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Punerea de întrebări, confirmarea implicării/participării, testare, reflectare și realizare a unei sinteze/sumarizare

Etapa 3: Obținerea acordului	
<p>Cum se va ști că există un acord pentru situația în cauză?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La ce trebuie să fie atent managerul-coach când pune în discuție o situație? ■ Cum se va schimba un acord referitor la problemă? 	<p>Confirmare</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ajungerea la o înțelegere mutuală privind problemele și cauzele lor <p>Sugerarea respectului</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Neutilizarea a comportamentelor care ridiculizează, generalizează sau judecă <p>Comentare afirmativă</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Punerea în discuție a punctelor tari ale subordonatului și ale perspectivelor sale pozitive
Etapa 4: Generarea de posibile soluții sau alternative	
<p>Ce abordare trebuie utilizată care să vină în întâmpinarea obiectivelor stabilite de manageri?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ce ar trebui să spună managerul pentru a-și încuraja subordonatul să ofere soluții? ■ Ar putea fi sugerate de către manager programe de pregătire pentru îmbunătățirea sau extinderea cunoștințelor de specialitate sau parteneriate cu un alt subordonat în vederea dezvoltării profesionale 	<p>Practicarea brainstormingului</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Generarea a cât mai multe soluții alternative cu putință <p>Evidențierea consecințelor</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cântărirea plusurilor și minusurilor fiecărei alternative în parte <p>Luarea deciziei</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Identificarea alternativei care se potrivește cel mai bine situației
Etapa 5: Stabilirea scopurilor și dezvoltarea unui plan de acțiune	
<p>Care sunt acțiunile ce trebuie întreprinse și care sunt consecințele lor?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ce acțiuni se așteaptă managerul să întreprindă subordonatul în urma acestei întâlniri? ■ Asigurarea includerii unor termene de realizare asociate acțiunilor ■ Stabilirea consecințelor, pozitive sau negative, care apărea dacă sugestiile sau pretențiile managerului nu vor fi respectate ■ Există o nouă poziție în organizație avută în vedere pentru subordonat sau mai degrabă este pregătit pentru o promovare? 	<p>Planificare</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Construirea de strategii și căderea de accord asupra parcursului de urmat, incluzând puncte de reper și termene de realizare <p>Stabilirea strategiei</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Luarea în calcul a instruirii, mentoring-ului interpersonal, a coaching-ului și a resurselor corespunzătoare <p>Recapitulare</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Revizuirea punctelor cheie pentru consolidarea înțelegerii reciproce a partenerilor
Etapa 6: Monitorizarea	
<p>Ce se va întâmpla în continuare?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Urmează să fie realizate alte acțiuni în continuare? ■ Va fi stabilită o altă întâlnire? 	<p>Parcursul de urmat</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Stabilirea parcursurilor de urmat, incluzând detalii procedurale de tipul „cine”, „când” și „cum”.

Beneficii ale coaching-ului

Richard Luecke (Luecke, 2004, pp. 2-5) ne propune următorul set de beneficii generale pe care le poate oferi practicarea coaching-ului:

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 (Ellis, 2005, pp. 120-121), defalcând pe 3 nivele beneficiile coaching-ului:

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 alocă timpul pentru propria muncă pentru că subordonații sunt capabili să și-o realizeze singuri pe a lor.
- 2.4. Deținerea unui plan de succesiune/succedare 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/oferi/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 4 mari categorii și pot apărea destul de frecvent:

1. Coaching pentru muncă de calitate. Când comportamentele ce produc muncă de calitate sunt apreciate, ele se vor repeta (a se vedea teoria condiționării operante a lui Skinner din capitolul referitor la motivare). 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 anagajați 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 facă 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. (Ellis, 2005, p. 121).

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 zeita 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 idea 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 2 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.

Tabelul 8: Susținerea dezvoltării individuale prin mentoring (Kram, K.E., 1988 adaptat de Luecke R., 2004, p. 77).

Funcții (legate) de carieră	Funcții psihosociale
Sponsorizare – mentorul deschide uși care altfel ar fi închise pentru protejatul său.	Modelarea rolului – mentorul demonstrează tipurile de comportamente, atitudini și valori ce conduc la succes în organizație.
Coaching – mentorul instruește și asigură feedback.	Consiliere – mentorul își ajută protejatul în abordarea dilemelor profesionale majore.
Protecție – mentorul își susține protejatul și acționează ca un „amortizor” al efectelor acțiunilor altor indivizi asupra acestuia.	Acceptare și confirmare – mentorul își susține protejatul și dă dovadă de respect față de acesta.
Provocare – mentorul încurajează însușirea de noi modalități de gândire și acțiune și îl stimulează pe protejat să-și extindă capacitățile.	Prietenie – mentorul face dovada unei griji personale față de protejat, dincolo de cerințele formale ale relației de colaborare.
Expunere și vizibilitate – mentorul stimulează protejatul să se implice sau să asume anumite sarcini de serviciu care să-l aducă, în mod favorabil, în atenția conducerii superioare.	

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 2 tipuri de activități.

Tabelul 9: Diferențe cheie între coaching și mentoring (Luecke, R., 2004, p. 79).

	Coaching	Mentoring
Scopuri-cheie	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 protejatului.
Inițiativa de îndrumare	Coach-ul orientează învățarea și instruirea.	Protejatul este responsabil de pregătirea sa.
Voluntariat	Deși este important ca subordonatul să accepte coaching-ul, acest lucru nu se obține neapărat în mod voluntar.	Atât mentorul cât și protejatul său participă în mod voluntar.
Focalizare	Probleme imediate și oportunități de învățare.	Dezvoltarea carierei personale pe termen lung.
Roluri	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 protejat.
Durată	De obicei, concentrare pe nevoile imediate/pe termen scurt.	Termen lung.

	Administrare intermitentă bazată pe principiul „în caz de nevoie”.	
Relaționare	Coach-ul este șeful ierarhic direct al beneficiarului/clientului.	Mentorul este rareori șeful direct al protejatului. Majoritatea experților insistă ca mentorul să nu facă parte din lanțul de conducere ierarhic ce-l are în subordine pe protejat.

Diferența finală dintre cele 2 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 pregătire profesională iar mentoring-ul în dreptul celei de dezvoltare profesională. Am putea spune că coaching-ul și mentoring-ul sunt forme avansate a celorlalte 2 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 5 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 ghilldelor 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 (a se vedea capitolul referitor la această temă). 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 2 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 2 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).

Bibliografie

1. Cole, G.A., *Managementul personalului*, București: Editura CODECS, 2000.
2. Cole, G.A., *Personnel Management Theory and Practice*, London: DP Publications, 1993.
3. Ellis, C.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.
4. Luecke, R., *Harvard Business Essentials: Coaching and Mentoring*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.
5. Moore, P., *Public Personnel Management. A Contingency Approach*, Lexington Books, 1987.
6. Renton, J., *Coaching and Mentoring*, London: Profile Books Ltd., 2009.
7. Voicu, M. și Rusu, B., *Pregătirea profesională și dezvoltarea carierei* în Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu, C., coordonatori, *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1997, Capitolul 7.

Capitolul 8. MOTIVAREA PERSONALULUI

Pentru un cât mai bun control și o cât mai bună utilizare, motivarea resursei umane trebuie înțeleasă din cele 2 perspective ce îi sunt specifice: perspectiva psihologică, ce o definește ca fiind un proces ce are loc la nivelul fiecărui individ și este caracterizat de anumite componente esențiale, și perspectiva managerială, ce o abordează ca pe o responsabilitate ce are nevoie de anumite pârghii și resurse pe care trebuie să le utilizeze pentru a obține marea performanță de a suprapune, cât mai confortabil și mai eficient, obiectivele organizației cu nevoile și interesele angajaților ei.

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 aleg 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:

Tabelul 10: Clasificarea teoriilor motivaționale (Prodan în Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu, C., 1997, p. 40).

Categorii	Caracteristici	Teorii	Exemple
Teorii de conținut	<i>Vizează factorii care incită sau inițiază comportamentul motivat</i>	- Ierarhia nevoilor - X - Y - Factori duali - ERG - Achiziția succeselor	Motivația prin bani, statut social și realizări
Teorii de proces	<i>Vizează factorii care direcționează comportamentul</i>	- Performanțe așteptate - Echitate	Motivația prin pornirea interioară a individului pentru muncă, performanță și recunoaștere
Teorii de întărire	<i>Vizează factorii care determină repetarea unui comportament</i>	- Condiționare operantă	Motivația prin recompensarea comportamentului

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, îmbrăcămintea 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.

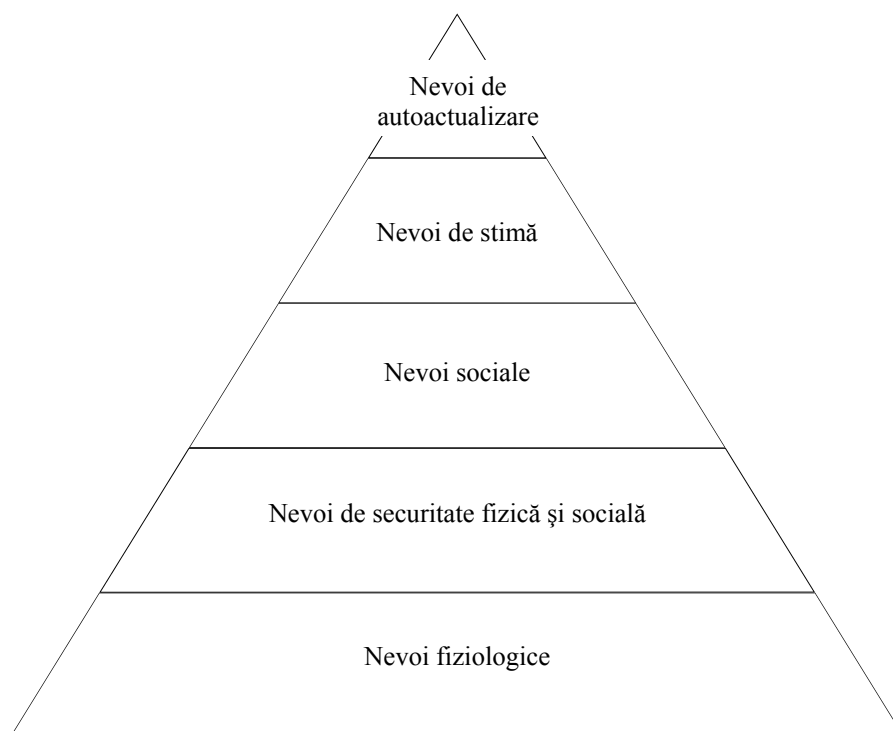


Figura 6: Piramida lui Maslow

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 SATISFACȚIE EXTREMĂ

Factori igienici:

Relații interpersonale
Politica firmei
Control
Salarii
Condiții de muncă

FACTORI CE CONDUC LA
O INSATISFACȚIE
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, 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 anumită 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, 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 înțelege că 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.

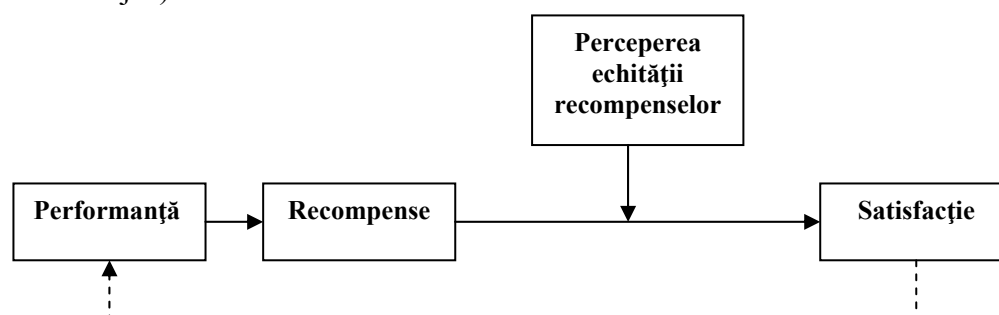
În urma supunerii acestei teorii la numeroase verificări de ordin experimental și teoretic, au fost emise o serie de critici, dintre care menționăm ca fiind mai importante cea care se referă la insuficienta claritate a conceptelor de expectanță sau așteptare (A) și instrumentalitate (I) și cea care se 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 idei 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):

$$A \quad \frac{R1}{E1} = \frac{R2}{E2} \quad - \text{situație echitabilă}$$

$$B \quad \frac{R1}{E1} > \frac{R2}{E2} \quad - \text{situație inequitabilă favorabilă angajatului 1 prin comparație cu angajatul 2}$$

$$C \quad \frac{R1}{E1} < \frac{R2}{E2} \quad - \text{situație inequitabilă defavorabilă angajatului 1 prin comparație cu angajatul 2}$$

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 beneficiilor 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, 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 muștrare 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.

Bibliografie

1. Cole, G.A., *Managementul personalului*, București: Editura CODECS, 2000.
2. Cole, G.A., *Personnel Management Theory and Practice*, London: DP Publications, 1993.
3. Currie, D., *Introducere în managementul resurselor umane*, București: CODECS, 2009.
4. Prodan, A., *Performanțele individuale și satisfacția personalului* în Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1997, Capitolul 3.
5. Schermerhorn, Jr., J.R., *Management, 6th Edition*, New York; Chichester; Weinheim; Brisbane; Singapore; Toronto: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

Capitolul 9. SISTEMUL DE RECOMPENSARE A PERSONALULUI

Interesul pentru un sistem și o politică de recompensare judicios implementată în instituțiile din sectorul administrației publice rezidă în faptul că prin acest sistem și această politică se asigură accentuarea și creșterea cointeresării salariaților, nu numai pentru realizarea de performanțe individuale, ci îndeosebi pentru sporirea aportului la performanță globală a acestor întreprinderi pe termen mediu sau lung. Pe de altă parte, principala provocare cu care se confruntă un sistem de recompensare a funcționarilor publici este necesitatea de a favoriza utilizarea cât mai rațională a resurselor organizației și de a asigura, în același timp, echilibrul între aspirațiile umane și cerințele de competitivitate impuse de sistem. În viziunea specialiștilor, sistemul de recompensare stabilește mărimea și tipurile de valori (materiale și nemateriale) pe care angajații le primesc în schimbul activităților prestate într-o instituție. În mod normal, orice sistem de recompensare al angajaților din sistemul public trebuie să se fundamenteze pe un set de principii, respectiv să cuprindă atât o componentă financiară cât și o componentă nonfinanciară de recompensare. În cadrul sistemului de recompensare, unul dintre elementele importante îl constituie sistemul de venituri salariale. În țara noastră sistemul legat de veniturile salariale ale funcționarilor publici este reglementat prin lege, și cuprinde, ca și elemente, salariul de bază, sporuri și indemnizații salariale, prime și stimulente de merit financiare.

1. Sistemul de recompensare a personalului

La modul general, prin conceptul de **recompensare** se înțelege tot ceea ce funcționarul public primește în schimb de la instituția unde lucrează, pentru munca prestată.

Pe de altă parte, recompensarea comportă și vizează o relație de tranzacționare dintre angajat și instituție, elementele tranzacției fiind: (1) efortul și aportul depus de angajat la realizarea obiectivelor instituției și (2) valorile acordate de instituție angajaților pentru efortul depus.

Privită sub acest aspect, **recompensarea funcționarilor publici** se poate defini ca fiind „totalitatea valorilor (materiale și nonmateriale) primite de un funcționar public din partea instituției în schimbul efortului prestat de acesta (activitatea efectuată), efort care se concretizează și contribuie la realizarea obiectivelor organizației”.

Din perspectivă managerială, *sistemul de recompense* reprezintă ansamblul veniturilor materiale și nemateriale, financiare și non-financiare, a facilităților sau avantajelor atribuite individului în funcție de activitatea desfășurată și de competența probată.

Din punctul de vedere al funcțiilor pe care le comportă, putem afirma că orice sistem de recompensare urmărește următoarele:

1. Asigură fundamentul motivațional pentru angajații din instituțiile publice – acestea vor fi tot timpul conștienți și motivați de faptul că atâta timp cât ei vor contribui, prin efortul depus, la realizarea obiectivelor instituției, aceasta îi va recompensa valoric (material și nonmaterial);
2. Asigură fundamentul, din partea instituției publice, de atragere, reținere, motivare și satisfacere a personalului angajat.

Ca și clasificare, recompensarea unui funcționar public se împarte în 2 mari categorii și anume:

- recompensare directă
- recompensare indirectă

La rândul lor, atât recompensarea directă cât și recompensarea indirectă pot îmbrăca diferite forme (Figura 7).

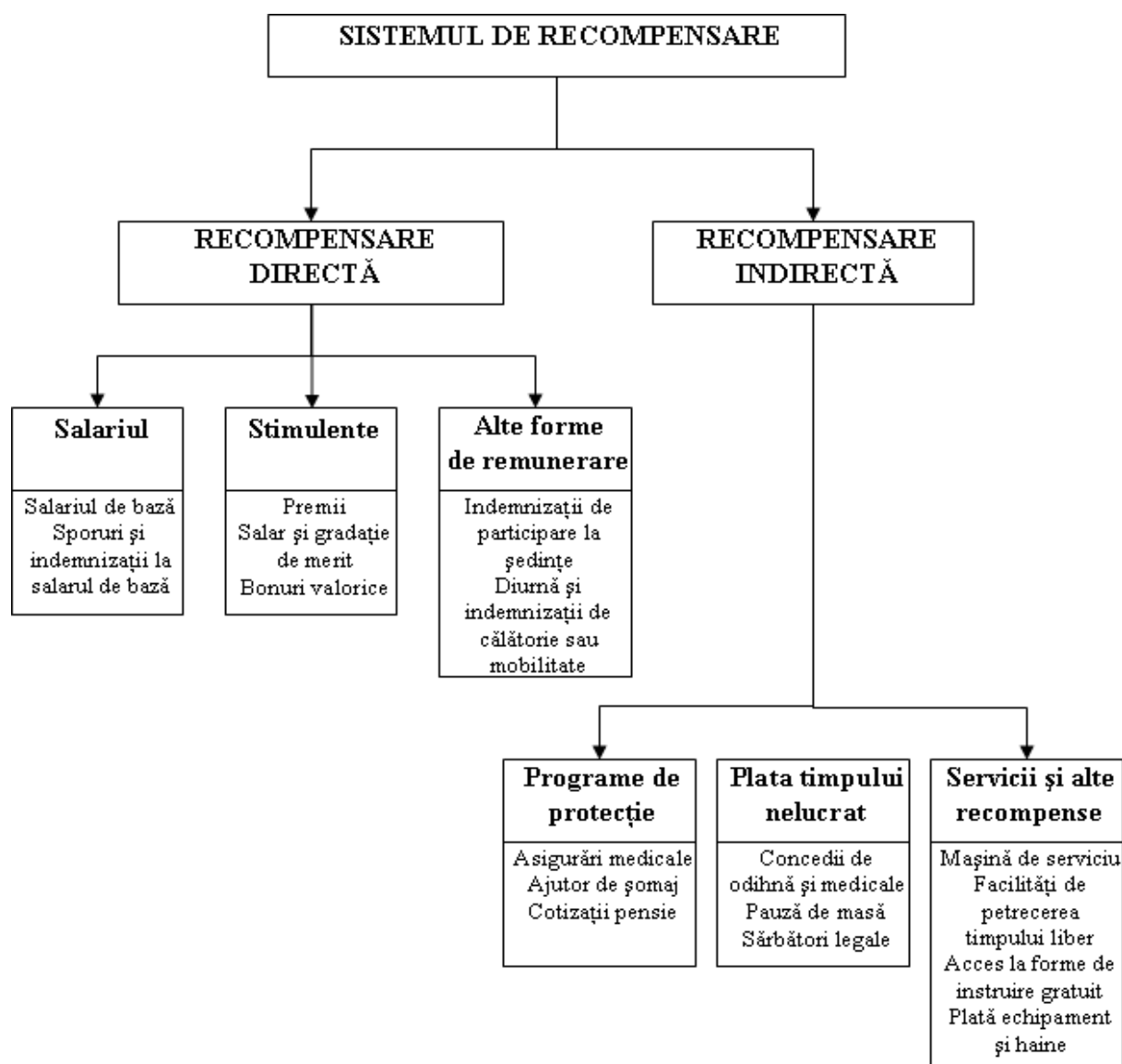


Figura 7: Elementele structurii unui sistem de recompensare (Armstrong și Murlis, 2004).

O altă schemă interesantă privitor la clasificarea tipurilor de recompense acordate angajaților, este schema propusă de specialiștii în resurse umane John Bratton and Jeffrey Gold (2000). Astfel, cei 2 specialiști identifică 3 forme de recompensare în funcție de tipul de efort depus de angajați (Tabel 11).

Tabel 11: Tipurile de recompense (Bratton and Jeffrey, 2000)

Tipul de recompensă	Modalitatea de recompensare	Tipul de efort
Individual	Renumerare de bază Indemnizații valorice Premii și stimulente valorice	Timp: menținerea prezenței la lucru Energie: realizarea sarcinilor complexe Competențe: realizarea sarcinilor eficient și eficace
Grup	Bonusuri valorice colective	Cooperare: grad ridicat de colaborare și conlucrare
Organizațional	Distribuire de dividende Organizare de petreceri și zile festive	

Legat de recompensarea angajaților, trebuie amintit că în lumea academică există o mare dezbatere privitor la eficiența și succesul sistemelor de recompensare. În acest sens, specialistul Alfie Kohn (2001) prezintă, în studiul său legat de recompensarea angajaților, 5 motive pentru care un sistem de recompensare are șanse mari să eșueze în încercarea de a determina angajații să lucreze mai bine. Astfel, specialistului menționat mai sus pune sub semnul întrebării puterea și succesul acestor sisteme datorită următoarelor aspecte:

1. *Salariul nu se constituie ca un element motivator principal* – conform specialistului, chiar dacă angajații sunt preocupați de salariul lor asta nu dovedește automat că banii sunt elementul motivator. Nu există un fundament ferm legat de asumția că plătiind mai bine un angajat, acesta este încurajat să lucreze mai bine și mai mult. Dacă o reducere de salariu ar irita și demotiva un angajat, asta nu însemna că plătiindu-l din ce în ce mai bine, satisfacția și motivația acestuia va crește.

2. *Recompensele se pot asocia cu aspectele legate de pedepsirea și sancționarea angajaților* – acțiunile coercitive și de sancționare a angajaților conduc la distrugerea motivației, încrederii și instaurarea fricii și apatiei în rândul acestora. Acest lucru este valabil și pentru recompense, pedepsirea și recompensarea angajaților fiind, în fapt, cele 2 fețe ale aceleiași monede. Recompensarea angajaților are același efect punitiv, ca și sancțiunea, în sensul că ambele sunt instrumente de manipulare („Efectuează lucrul ... și o să primești ...” nu diferă prea mult de „Dacă nu execuți activitatea o să îți se întâmple ...”).

3. *Recompensarea distruge relațiile dintre angajați* – Relațiile de colaborare dintre angajați de multe ori se distrug datorită competiției între angajați pentru recompense. De altfel, în opinia lui Alfie Kohn calea sigură pentru distrugerea cooperării între angajați este instaurarea unei competiții în rândul acestora pentru recompense individuale. În această competiție, pentru fiecare angajat care câștigă o recompensă (competiția) există mai mulți colegi care se simt nedreptățiți că au pierdut acea recompensă (au pierdut competiția).

4. *Recompensarea descurajează asumarea răspunderii și al riscului* – în opinia lui Alfie Kohn atunci când angajații sunt încurajați să gândească la cea ce vor primi în schimbul implicării lor în activitate, ei vor deveni mai puțin receptivi în asumarea riscului și participarea la luarea deciziei. De asemenea, angajații care lucrează numai pentru recompense, în general, încercă să evite sau minimizeze provocările sau oportunitățile legate de munca lor.

5. *Recompensa subminează interesul angajaților* – deși salariul constituie un element principal de remunerare, majoritatea angajaților lucrează și au performanțe ridicate datorită faptului că munca prestată de ei le face plăcere. Cu alte cuvinte, suntem motivați să lucrăm pentru că ne place să place lucrul pe care îl facem – motivarea intrinsecă. Dacă activitatea desfășurată de un angajat nu va fi făcută din plăcere, mai devreme sau mai târziu, acesta își va pierde interesul pentru activitate desfășurată, indiferent de cât de mare poate fi salariul primit. Pe de altă parte, un angajat care nu va lucra din plăcere, ci va avea în vedere numai mărimea recompenselor primite, pe termen scurt își va pierde interesul pentru acea activitate desfășurată (motivația intrinsecă fiind redusă, evident că, interesul pentru activitate va fi redus). Cum mărimea salariului constituie un element care ajută la rezolvarea unor nevoi individuale, există pericolul ca angajații să fie tentați să caute de lucru (slujbe) în funcție de mărimea salariului primit și nu datorită faptului că respectiva munca le face plăcere.

Deși multe dintre aspectele menționate de Alfie Kohn au un grad de adevăr, majoritatea specialiștilor în resurse umane consideră că sistemul de recompensare a funcționarilor publici constituie principalul element pentru care aceștia vin la serviciu. Cu alte cuvinte, în schimbul recompenselor primite, angajații vor încerca să rezolve sarcinile de serviciu încredințate cât mai

bine, eficient și eficace. Astfel, considerăm că indiferent dacă sistemul de recompensare adoptat de o organizație, este bun sau rău, eficient sau neeficient, acesta trebuie să existe și să fie aplicat. În cazul instituțiilor publice, nu credem că un funcționar public ar lucra pe gratis, respectiv ar lucra fără să fie recompensat, în special material, pentru munca prestată.

Prin urmare, dacă sistemele de recompensare nu pot fi eliminate sau eludate de instituția publică, considerăm că discuția trebuie axată asupra modului în care aceste sisteme sunt alese și implementate. În acest sens, considerăm că modul de alegere și implementare a sistemului de recompensare a funcționarilor publici are un impact determinant asupra modului de atingere a scopurilor și obiectivelor avute în vedere prin acest sistem, respectiv în încercarea organizației de a-și recompensa judicios și echitabil angajații (în funcție de aportul lor la realizarea obiectivelor), de a-i motiva și determina pe aceștia să lucreze mai bine și eficace. Pe de o parte, un sistem de recompensare bazat numai de recompensarea materială a funcționarilor publici, pe lângă că ar conduce la o creștere extrem de mare a cheltuielilor instituției, nu ar contribui, pe termen lung, la menținerea unui grad ridicat de motivare, satisfacție și interes al angajaților. De asemenea, un sistem bazat, preponderent pe recompense materiale, în care performanțele salariaților sunt stimulate numai prin recompensele individuale, poate genera o competiție acerbă în rândul funcționarilor publici pentru recompensele individuale, rezultatul final al competiției fiind distrugerea relațiilor de colaborare între angajați, respectiv instaurarea unui climat de neîncredere și dușmănie în organizație. Pe de altă parte, un sistem de recompensare bazat, preponderent, pe recompensare nonmaterială nu ar contribui cu nimic la stimularea și motivarea funcționarilor publici de a veni la serviciu. Fiecare dintre noi avem nevoie, în definitiv, de salariu pentru a putea acoperii anumite cheltuieli inerente traiului de zi cu zi.

Prin urmare, având în vedere cele menționate mai sus, considerăm că un sistem de recompensare a funcționarilor publici ar trebui:

1. Să fie construit echilibrat, în sensul că să includă atât elemente de recompensare materiale cât și elemente de recompensare nonmaterială;
2. Să nu fie folosit ca un instrument de coerciție și pedeapsă îndreptat împotriva angajaților instituției;
3. Să asigure un grad de echitate în sensul că recompensele trebuie acordate în funcție de aportul individual al angajaților la realizarea obiectivelor instituției;
4. Sistemul de recompensare nu trebuie să încurajeze competiția între angajați. În acest sens, recomandăm ca sistemele de recompensare folosite de instituțiile publice să pună accent nu pe elemente de recompensare individuale, ci pe elemente de recompensare colective.
5. Sistemul de recompensare trebuie să includă elementele de recompensare care să stimuleze asumarea răspunderii și al riscului din partea angajaților, respectiv să stimuleze și recompenseze nu numai implicarea lor în muncă, dar și gradul de colaborare și conlucrare.

2. Sistemul de venituri salariale ale personalului

Ca și definiție generală, apreciem că în prezent **salariul** reprezintă „o sumă de bani acordată de un individ (aflat pe o funcție de conducere), în temeiul unor contracte individuale de muncă, unui alt individ sau grup de indivizi (aflați pe funcții de execuție) ca recompensă pentru munca (efortul) efectuată sau care trebuie a fi efectuată, ori pentru serviciile îndeplinite sau care trebuie a fi îndeplinite”.

De asemenea, după mulți specialiști în resurse umane și management, **salariul** desemnează o recompensă acordată fiecărui angajat în schimbul contribuției sale la succesul organizației.

Dacă prima definiție pune accent pe efortul ce trebuie recompensat, cea de a doua definiție precizează faptul că numai rezultatele se recompensează. Poate că această diferență de optică explică parțial și diferența de dezvoltare dintre cele două țări.

Un sistem de salarizare are 2 mari repercusiuni (funcții) asupra organizațiilor și salariaților din cadrul acestora (Mariașiu și Raboca, 2010):

a) În primul rând, salariul constituie, adesea, unul din cele mai importante elemente legate de costurile și cheltuielile generate de instituțiile administrației publice, minimizarea acestei categorii de cheltuieli este o cerință esențială a menținerii și chiar a creșterii eficienței, eficacității, competitivității, și nu în ultimul rând a capacității concurențiale și a viabilității întreprinderii pe piață.

b) În al 2-lea rând, salariul reprezintă principala categorie de venit și este principalul mijloc de existență a angajaților din sectorul administrației publice (atât din administrația publică locală cât și cea centrală) și a familiilor lor, aspect care va conduce ca aceștia să încerce să maximizeze salariul, nu numai pentru a obține un minim de subzistență, ci de a obține un câștig cât mai mare.

De asemenea, specialistul american în resurse umane G.A.Cole (2000) consideră că orice sistem de salarizare urmărește 3 scopuri principale și anume:

1. atragerea unui număr suficient de angajați corespunzători;
2. păstrarea angajaților care dau satisfacție;
3. recompensează angajații pentru efortul depus, pentru loialitate, experiență și realizări.

De aceea, suntem de părere că atât sistemele cât și politicile salariale din cadrul instituțiilor din administrația publică nu trebuie neglijate de către managementul acestor instituții. În acest sens, conducătorii instituțiilor publice trebuie tot timpul să fie conștienți de faptul că salariul este unul dintre principalele mijloace de a satisface nu numai necesitățile fizice și biologice de bază ale angajaților, ci și a nevoile sociale și personale ale acestora.

Legat de definirea **sistemul de salarizare**, prin acest sistem se înțelege *un ansamblu formal coerent de măsuri, guvernat, la modul general, de legea cererii și a ofertei, conceput pe baza unor principii economice și sociale, luate în considerare simultan și interconectat, prin care se diferențiază salariile individuale într-o organizație sau domenii de activitate.*

De asemenea, potrivit Legii nr. 330/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, **sistemul de salarizare** a funcționarilor publici se definește ca fiind *sistemul care reglementează remunerarea personalului din sectorul bugetar în raport cu munca depusă, cu cantitatea și calitatea acesteia, cu importanța socială a muncii, cu condițiile concrete în care aceasta se desfășoară, cu rezultatele obținute, în baza unor anumitor principii.* (art. 11 din Legea nr. 330/2010).

Într-o economie de piață, orice întreprindere din domeniul privat se bucură de libertatea de a-și concepe propriul său sistem de salarizare cu respectarea totuși a unor regulamente sau legislații privitoare la salarizare. În cazul instituțiilor publice, există încă o oarecare tendință de îndrumare centrală, venită din partea autorităților publice centrale, privind întocmirea sistemelor de salarizare, fie pe ansamblul sistemului, fie pentru anumite componente ale sale.

Trebuie, totuși, remarcat faptul că indiferent de domeniul în care acționează organizația (domeniul public sau privat), indiferent de forma de proprietate și forma capitalului, aceasta este obligată să respecte un anumit salariul minim brut pe economie, stabilit prin lege.

Din punctul de vedere al principiilor de ghidare și fundamentare, orice sistem de salarizare implementat în organizațiile din domeniul administrației publice trebuie să se bazeze pe o serie de principii.

Deși în lumea academică sau a practicienilor nu există un consens asupra numărului de principii pentru stabilirea sistemului de salarizare, diferențele nu sunt extrem de semnificative.

Astfel, considerăm că orice sistem de salarizare ar trebui să se fundamenteze ținându-se cont de următoarele principii (Măriașiu și Raboca, 2010):

a) *Echitatea salarizării* – la muncă egală salariul egal. Acest principiu presupune că, atât la nivelul salariului minim, cât și la nivele superioare, două sau mai multe persoane care prestează aceeași muncă din punct de vedere cantitativ și calitativ trebuie să primească același salariu fără nici un fel de discriminare de vârstă, de sex, de religie, de convingeri politice, de origine etnică.

b) *Diferențierea după cantitatea muncii* – Acest principiu stipulează faptul că salariile sunt exprimate pe număr de ore total de muncă dintr-o lună sau pe o oră. Prin intermediul normelor de timp se poate calcula, când este cazul, salarizarea pentru diferite operațiuni sau produse.

c) *Diferențierea după calificarea profesională a fiecărei persoane* – Acest principiu se impune pentru a stimula personalul să-și ridice continuu nivelul de pregătire, atât în folos propriu, cât și în folosul instituției, crescând productivitatea muncii. Cu cât calificarea este mai ridicată cu atât contribuția adusă este mai mare, ceea ce justifică o salarizare superioară. Principiul are la bază faptul că munca calificată realizează în unitatea de timp, produse, lucrări și servicii cu valoare mai mare (cantitativ și calitativ) decât cea necalificată, aducând o contribuție superioară la producția materială și la dezvoltarea societății. Un angajat din o instituție publică calificat trebuie să fie capabil să execute lucrări de calitate și complexitate superioare, inaccesibile muncitorului necalificat. La diferențierea salariilor, din acest punct de vedere, trebuie să se ia în considerație timpul și cheltuielile necesare pentru obținerea calificării.

d) *Diferențierea în funcție de calitatea muncii* – deși aplicarea principiului precedent al salarizării după calificare, satisface în marea majoritate a cazurilor și cerințele cointeresei pentru prestarea unei munci superioare calitativ, este totuși necesar să se pună accent deosebit în construirea sistemului de salarizare, pe stimularea muncii de calitate superioară, întrucât pot exista situații în care doi muncitori având aceeași calificare, să obțină rezultate diferite din punctul de vedere al calității. Aplicarea acestui principiu se reflectă în sistemul de salarizare prin prevederea unor premii speciale pentru calitate, lipsă de rebuturi etc.

e) *Diferențiată în funcție de condițiile de muncă* – acest principiu stipulează faptul că la stabilirea salariului trebuie să se țină seama și de condițiile în care se prestează munca, acordându-se salarii mai mari celor care muncesc în condiții mai grele. Ca urmare, salariul unui muncitor care desfășoară o muncă grea trebuie să depășească salariul celui care desfășoară o muncă normală sau ușoară, în asemenea măsură încât partea din salariu rămas după scăderea cheltuielilor necesare reproducerii forței de muncă să fie egală pentru amândoi.

f) *Confidențialitatea salariului* – acest principiu ar trebui să stea la baza tuturor sistemelor de salarizare indiferent de tipul și mărimea organizației. În practică, înseamnă interzicerea comunicării altor persoane a salariilor angajaților firmei respective. În contractele colective de muncă ale unor firme s-a prevăzut că persoanele cu atribuții de serviciu care au acces la salariile individuale ale personalului, vor fi sancționate administrativ, cu desfacerea contractului de muncă în cazul în care comunică altor salariați ai firmei sau unor persoane, fizice sau juridice, neautorizate, salariile individuale sau câștigurile totale realizate de salariații firmei.

Dacă unele principii de fundamentare vizează în mod direct modul de determinare a mărimii salariului, altele se referă la alte aspecte ale salarizării, respectiv de ordin juridic și social. De asemenea, considerăm că nu lipsit de interes este ca în stabilirea salariilor angajaților, sistemul de salarizare trebuie să țină seama de nivelul salariilor și a unor adaosuri practicate pe piața muncii de către competitori.

La modul general, din punctul de vedere al elementelor de construcție, venitul salarial a unui funcționar public se compune din 2 mari componente:

1. a parte fixă de salariu (salariul de bază + sporuri și indemnizații la salariul de bază);
2. o parte variabilă cu caracter temporar (premii și stimulente de merit, salariul de merit);

Salariul de bază reprezintă cantitatea de bani fixă pe care un funcționar public o primește pentru timpul lucrat, respectiv numărul de ore lucrate într-o zi, lună sau an. Evident, această cantitate de bani primită de funcționarul public variază în funcție de activitatea prestată, dificultatea sarcinilor pe care le are de rezolvat, nivelul de studii absolvit. Astfel, caracteristic pentru salariul de bază, conform prevederilor Legii nr. 330/2010 privind salarizarea unitară a personalului angajat din fonduri publice, o constituie faptul că suma sau cantitatea fixă de bani primită de funcționarul public depinde mai mult de timpul lucrat și nu de performanțele muncii lui. Practic, la stabilirea salariului de bază se ține cont mai mult de nivelul de studii absolvit, vechimea în muncă a angajatului, dificultatea sarcinilor trecute în fișa postului și mai puțin de cât de eficient și performant este angajatul în munca prestată. În acest sens, conform Legii nr. 330/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, salariile de bază se *diferențiază pe grade în cazul studiilor superioare, studiilor superioare de scurtă durată și pe trepte profesionale în cazul studiilor medii, astfel încât să se asigure posibilitatea diferențierii salariilor de bază individuale în raport cu nivelul pregătirii profesionale a fiecărei persoane și cu experiența acesteia în muncă* (art. 13 alin. 2). Conform legii menționate mai sus, *în cadrul fiecărui grad sau al fiecărei trepte profesionale, diferențierea salariilor de bază se face pe un număr de 5 gradații, corespunzătoare celor 5 tranșe de vechime în muncă, cu excepția funcțiilor publice, unde se utilizează 3 grade profesionale și 3 trepte de salarizare* (art. 13 alin. 2 din Legea nr. 330/2010). De asemenea, salariile de bază se determină prin înmulțirea coeficienților de ierarhizare prevăzuți pentru fiecare funcție cu valoarea coeficientului 1,00 (valoarea coeficientului 1 este stabilită de către guvern). Deși nu apare explicit evidențiat în lege, evident, că în funcție de performanțele funcționarului, la propunerea șefului direct și al conducătorului de instituție, în limitele aprobate a fondului de salariu și a posturilor vacante, acesta poate promova de pe o gradație sau treaptă de salarizare pe o gradație sau treaptă superioară.

Sporurile și indemnizațiile salariale, în general, reprezintă o anumită cantitate de bani, stabilite în principal ca procent din salariul de bază, acordată funcționarilor publici care desfășoară activități de natură specială sau activități în condiții grele de lucru. Cu alte cuvinte, sporurile și indemnizațiile reprezintă o parte din câștigul salarial, în raport cu condițiile în care funcționarii publici lucrează. De exemplu, în categoria activităților speciale intră activitatea angajaților din cadrul inspectoratelor de poliție, servicii secrete, servicii pază și protecție demnitari, o parte din angajații din justiție (procuratură, direcții anticorupție, angajați din anumite agenții de control și supraveghere, în timp ce în categoria activităților desfășurate în condiții grele intră activitatea pompierilor, activitatea desfășurată pe timp de noapte sau în ture de angajații spitalelor sau alte agenții publice, activitatea prestată în aer liber indiferent de condițiile atmosferice, activitate ce presupune un efort fizic susținut. Trebuie amintit faptul că, potrivit Legii nr. 330/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, suma sporurilor și indemnizațiilor *nu trebuie să depășească 30% din valoarea salariului de bază* (art. 13 alin.4 din Legea nr. 330/2010). Prin urmare, legat de sporuri și indemnizațiile putem concluziona următoarele:

1. Pe de o parte, sporurile și indemnizațiile salariale, ca și valoare, se calculează ca și procent din salariul de bază. De exemplu, indemnizația de cifru pentru personalul diplomatic reprezintă 15% din salariul de bază; sporul de noapte 25% din valoarea salariului de bază;

2. Pe de altă parte, sporurile și indemnizațiile salariale nu privesc performanțele înregistrate de funcționarii publici, ci se acordă exclusiv pe baza tipului și naturii activității desfășurate de aceștia.

Stimulentele și premiile, pot fi privite ca un element variabil în cadrul veniturilor salariale, și au ca drept scop recompensarea valorică a funcționarilor publici care au performanțe ridicate în activitate. Cu alte cuvinte, stimulente și premiile reprezintă cantitatea de bani primită de funcționarul public, lunar sau anual, în limitele fondului de stimulente aprobat, pentru recompensarea meritelor lui excepționale în activitatea desfășurată. Această categorie de venit salarial, însăși prin faptul că se acordă numai pe criterii de performanță (sau ar trebuie acordate numai pe criterii de performanță în activitate), este variabilă și limitată în timp, în sensul că aceste sume nu sunt acordate pe perioadă nelimitată ca în cazul salariului de bază și al sporurilor (indemnizațiilor salariale). Prin urmare, caracteristicile de bază pentru această categorie salarială sunt următoarele:

1. Acordarea angajaților din sectorul public a sumelor se face exclusiv pe criterii de performanță în activitatea desfășurată de aceștia;

2. Aceste sume au un caracter temporar și nu sunt acordate pe termen nelimitat.

În schimb, legea care fundamentează sistemul salariat al funcționarilor publici, Legea nr. 330/2010, aduce valențe și interpretări interesante privitor la stimulentele și premiile acordate acestei categorii de angajați. În acest sens, legea mai sus amintită, vorbește de 2 tipuri de premii și anume (art. 24 din Legea nr. 330/2010):

- *premii lunare*, care pot fi acordate în limita a 2% din cheltuielile cu salariile aferente personalului prevăzut în statul de funcții, acordate angajaților care au realizat sau au participat direct la obținerea unor rezultate deosebite în activitatea instituției;

- *premiul anual*, în cuantum egal cu media salariilor de bază sau a indemnizațiilor de încadrare realizate în anul premierii, pentru întreg personalul instituției, aspect care, în opinia autorilor acestui curs, constituie un mare neajuns al legii privitor la stimularea performanțelor angajaților. Practic, indiferent de performanțele înregistrate în activitatea prestată, venitul la serviciu din partea funcționarilor publici constituie, potrivit legii, o formă de performanță. În opinia noastră, faptul că vii la serviciu nu constituie o performanță care trebuie recompensată în plus față de salariul primit.

Deși nu ne propunem o analiză și o critică pertinentă privitor la Legea nr. 330/2010, nu putem să nu remarcăm faptul că această lege are anumite „scăpări” și neajunsuri. Neajunsurile Legii nr. 330/2010, considerate majore de către noi, sunt următoarele;

1. După modul de construcție a sistemului salarial, performanța în activitatea desfășurată de funcționarul public nu mai constituie un factor principal de influență în acordarea salariului primit de acesta. Practic, deși sectorul public este deseori criticat pentru lipsa de eficiență, eficacitate, respectiv lipsa unui productivități ridicate, prin cele stipulate prin lege nu facem altceva decât să continuăm să încurajăm lipsa de performanțe, respectiv nu se încurajează creșterea productivității angajaților din acest sector;

2. Procesul de evaluare a funcționarilor publici începe să își piardă, după opinia noastră destul de mult din valoare, în sensul că salariul primit anual de un funcționar public prea puțin depinde de nota primită la evaluarea anuală a performanțelor lui;

3. Se încalcă, privitor la premii și stimulentele, principiul echității de remunerare a performanțelor. Practic, un angajat cu performanțe ridicate în activitate (productivitate ridicată) va primi aceeași sumă de bani ca și un coleg de al lui care deși a venit tot anul la serviciu nu înregistrează nici o performanță notabilă, respectiv va primi, totdeauna, o sumă mai mică decât

șeful lui direct sau directorii instituției (cu toate că productivitatea lui este mai mare decât cea a șefilor).

O altă categorie de salarii de care poate beneficia un funcționar public, sunt salariile provenite ca urmare a desfășurării unor activități de către acesta, angajat pe funcția de expert, în cadrul unor proiecte locale, naționale sau internaționale, proiecte finanțate din fonduri europene sau private. În acest caz, datorită faptului că funcționarul public este plătit din alte fonduri decât cele ale instituției, salariul acestuia poate fi stabilit diferit de cele stipulate în Legea nr. 330/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice.

Astfel, în funcție de specificul activității desfășurate de funcționarii publici angajați ca și experți, pentru stabilirea salariului se pot folosi, după caz, următoarele scheme și forme de salarizare (Ilieși, Osoian și Petelean, 2002):

1. Salarizarea în regie;
2. Salarizarea în acord direct.

1) Salarizarea în regie

Această formă de salarizare se mai numește și salarizarea după timpul lucrat, și constă în acordarea unui salariu unei persoane pentru timpul efectiv lucrat. Personalul încadrat în această formă de salarizare este plătit după timpul lucrat fără a se ține seama de cantitatea sau calitatea muncii depuse. Salariul tarifar se stabilește pe oră, iar cel efectiv se obține înmulțind numărul orelor lucrate în unitatea de timp (de exemplu într-o lună). Stabilirea salariului se face după următoarea formulă:

$$S_{\text{REGIE}} = S_{\text{bo}} \cdot T_{\text{ef}}, \text{ [lei/lună]} \quad (1.1.)$$

unde: S_{REGIE} - salariul în regie, S_{bo} - salariul de bază orar, T_{ef} - timpul efectiv lucrat, în medie, pe o lună de activitate

2) Salarizarea în acord direct (simplu)

În cazul salarizării directe, salariul cuvenit este direct proporțional cu cantitatea de produse sau lucrări realizate

$$S_{\text{ad}} = \sum_{j=1}^m Q_{ej} \cdot t_{abj}, \text{ [lei/lună]} \quad (1.2.)$$

unde: Q_{ej} = producția efectuată, t_{abj} = tariful de acord pe bucată.

Bibliografie

1. Armstrong, M. și Murlis, H., *Reward Management – A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, 5th edition, London: Kogan Page Limited, 2004.
2. Bratton, J. și Gold, J., *Human resource management: Theory and practice*, 2nd edition, New Jersey: Macmillan Press Ltd., 2000.
3. Cole, G.A., *Managementul Personalului*, București: Codecs S.A., 1997.
4. Ilieș, L., Osoian, C. și Petelean, A., *Managementul resurselor umane*, Cluj-Napoca: Dacia, 2002.
5. Kohn, A., 'Why Incentive Plans Cannot Work', 2001, *Harvard Business Review*, pp. 29-50.
6. Lege-cadru nr. 330/2009 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 268/26.04.2010.
7. Mariașiu, F. și Raboca, H., *Managementul exploatării tehnico-economice a utilajelor și agregatelor agricole*, Cluj-Napoca: Accent S.R.L., 2010.

BIBLIOGRAFIE

1. Adair, J., *Arta de a conduce*, București: Grupul Editorial Cosmos Viking Pinguin, 2006.
2. Armstrong, M. și Murlis, H., *Reward Management – A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, 5th edition, London: Kogan Page Limited, 2004.
3. Batal, C., *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, Paris: Éditions d'Organisation, 1998.
4. Bratton, J. și Gold, J., *Human resource management: Theory and practice*, 2nd edition, New Jersey: Macmillan Press Ltd., 2000.
5. Chirică, S., *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenții*, Cluj-Napoca: SO Casa de Editură și Consultanță „Studiul Organizării”, 1996.
6. Cole, G.A., *Management. Teorie și practică*, Chișinău: Î. E. P. Știința, 2004.
7. Cole, G.A., *Management. Theory and Practice*, London: DP Publications, 1990.
8. Cole, G.A., *Managementul personalului*, București: Editura CODECS, 2000.
9. Cole, G.A., *Personnel Management Theory and Practice*, London: DP Publications, 1993.
10. Condrey, S.E., (ed.), *Handbook of Human Resource Management in Government*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
11. Currie, D., *Introducere în managementul resurselor umane*, București: CODECS, 2009.
12. Daley, D.M., *Performance Appraisal in the Public Sector: Techniques and Applications*, Westport, Connecticut; London: Quorum Books, 1992.
13. Dodu, M., Ghiolțan, C., Hîntea, C., Inceu, A., Junjan, V., Lazăr, D., Mora, C., Pop, I., Radu, L., Șandor, S.D. și Tripon, C., *Administrație publică*, Cluj-Napoca: Editura Accent, 2000.
14. Ellis, C.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.
15. Hesselbein, F., Goldsmith, M. și Beckhard, R. (editors), *The Organization of the Future*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
16. Hofstede *et al.*, ‘School Culture and Performance: Testing the Invariance of an Organizational Model’, 1990, *School Effectiveness and School Improvement*, vol. 7, nr. 1.
17. Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale*, București: Ed. Economică, 1996.
18. Iftimescu, A., „Comunicare și sisteme informaționale în managementul resurselor umane” în Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu, C. (coordonatori), *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1997, Capitolul 17.
19. Ilieș, L., Osoian, C. și Petelean, A., *Managementul resurselor umane*, Cluj-Napoca: Dacia, 2002.
20. Ivancevich, J.M. și Glueck, W.F., *Foundations of Personnel*, Plano: Business Publications Inc., 1983.
21. Killman, R.H., Saxton, M.J. și Serpa, R., ‘Issues in Understanding and Changing Culture’, 1986, *California Management Review*, nr. 28.
22. Klingner, D.E; Nalbandian, J., *Public Personnel Management. Context and Strategies*, New Jersey: Prentice Hall, 1993.
23. Kohn, A., ‘Why Incentive Plans Cannot Work’, 2001, *Harvard Business Review*, pp. 29-50.
24. Lege-cadru nr. 330/2009 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 268/26.04.2010.
25. Luecke, R., *Harvard Business Essentials: Coaching and Mentoring*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.

26. Lukacs, E., *Evaluarea performanțelor profesionale*, București: Editura Economică, 2002.
27. Mariașiu, F. și Raboca, H., *Managementul exploatării tehnico-economice a utilajelor și agregatelor agricole*, Cluj-Napoca: Accent S.R.L., 2010.
28. Mathis, R.L. și Nica, P.C. *Evaluarea performanțelor resurselor umane* în Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu, C., (coordonatori), *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1997, Capitolul 9.
29. Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu, C., (coordonatori), *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1997.
30. Moore, P., *Public Personnel Management. A Contingency Approach*, Lexington Books, 1987.
31. Pitariu, H.D. *Managementul resurselor umane: Evaluarea performanțelor profesionale*, București: Editura ALL BECK, 2000.
32. Prodan, A., „Performanțele individuale și satisfacția personalului” în Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu, C., coordonatori, *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1997, Capitolul 3.
33. Pynes, J.E. *Human Resources Management for Public and Non-Profit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
34. Renton, J., *Coaching and Mentoring*, London: Profile Books Ltd., 2009.
35. Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 1992.
36. Schermerhorn, Jr., J.R., *Management, 6th Edition*, New York; Chichester; Weinheim; Brisbane; Singapore; Toronto: John Wiley & Sons, Inc., 1998.
37. Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Besseyre des Horts, C.H. și Chevalier, F., Ahuntsic; Paris; Bruxelles: Les Éditions 4L; De Boeck, 1998.
38. Shafritz, J.M., Riccucci, N.M., Rosenblum, D.H. și Hyde, A.C., *Personnel Management in Government. Politics and Process*, New York; Basel; Hong Kong: Marcel Dekker Inc., 1992.
39. Tannenbaum, R. și Schmidt, W.H., ‘How to Choose a Leadership Pattern’ în Lassey, W.R., ed. *Leadership and Social Change*, Iowa City, Iowa: University Associates, 1973, pp. 26-40.
40. Ursu, I.; Stegăroiu, D. și Rus, I., *Stiluri de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice*, București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1978.
41. Vlăsceanu, M., *Psihosociologia organizării și conducerii*, București: Editura Paideia, 1993.
42. Voicu, M. și Rusu, B., „Pregătirea profesională și dezvoltarea carierei” în Mathis, R.L., Nica, P.C. și Rusu, C., coordonatori, *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1997, Capitolul 7.