



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII  
UNIVERSITATEA ECOLOGICĂ *din* BUCUREȘTI

Înființată prin Legea 282/2003

Str. Franceză, nr. 22, sector 3, CP. 030104, București  
Tel. 0213121250, Fax. 0213157730  
Bd. V. Milea, nr. 1 G, sector 6, CP 061341, București  
Tel. 0213167931, Fax. 0213166337  
Web: [www.ueb.ro](http://www.ueb.ro), eMail: [contact@ueb.ro](mailto:contact@ueb.ro)

## **FACULTATEA DE PSIHOLOGIE**

**Program de studii universitare de licență: Psihologie**  
**Forma de învățământ: cu frecvență redusă**

# **Suport de curs pentru disciplina: Psihologia resurselor umane**

**Titular de disciplină:**  
**Lect. univ. dr. Ioana SIMION**

**București**  
**2022-2023**

## CUPRINS

### **Introducere**

- a. Date privind titularul de disciplină
- b. Date despre disciplină
- c. Obiectivele disciplinei
- d. Competențe acumulate după parcurgerea cursului
- e. Resurse și mijloace de lucru
- f. Structura cursului
- g. Cerințe preliminare
- h. Durata medie de studiu individual
- i. Evaluarea

### **Capitolul I. Introducere în managementul resurselor umane**

- Definiții. Delimitări conceptuale
- Provocările managementului resurselor umane
- Conținutul managementului resurselor umane

### **Capitolul II. Resursele umane – principala resursă a organizației**

- Definiții. Delimitări conceptuale
- Provocările managementului resurselor umane
- Conținutul managementului resurselor umane

### **Capitolul III. Locul și rolul motivației în dinamica resurselor umane**

- Factorii motivatori
- Teorii ale motivației
- Motivarea angajaților – factor condiționant al performanței organizaționale
- Satisfacția în muncă

### **Capitolul IV. Comunicarea în resursele umane**

- Elementele structurale ale comunicării
- Rolul atitudinilor în comunicare.
- Optimizarea comunicării interpersonale.
- Stiluri de comunicare

### **Capitolul V. Metode și tehnici de analiză a muncii**

- Observația, interviul, chestionarul

### **Capitolul VI. Proiectarea fișelor de post – rezultat al analizei muncii**

- Analiza muncii în vederea selecției personalului
- Analiza muncii orientată pe postul de muncă (Job description)
- Analiza muncii orientată pe deținătorul postului de muncă (Job specification)

### **Capitolul VII. Planificarea și recrutarea resurselor umane**

- Planificarea resurselor umane

- Tehnici de recrutare
- Metode de recrutare a resurselor umane
- Criterii în funcție de care se realizează recrutarea
- Principiile de construire a unui chestionar psihoprofesional pentru recrutare

### **Capitolul VIII. Selecția resurselor umane**

- Definiție și caracteristici
- Criterii de selecție
- Activitățile procesului de selecție a resurselor umane
- Interviu de selecție

### **Capitolul IX. Selecția resurselor umane**

- Testele utilizate pentru selecția resurselor umane
- Metode de selecție a resurselor umane
- Preselecția dosarelor de candidatură
- Testarea psihosocioprofesională a candidaților
- Interviu final

### **Capitolul X. Pregătirea profesională: instruire, formare, dezvoltare**

- Metode de formare a resurselor umane
- Elaborarea planului de formare: etape și caracteristici

### **Capitolul XI. Evaluarea performanțelor resurselor umane**

- Standardele de performanță și criteriile de evaluare
- Obiectivele evaluării performanțelor
- Etapele procesului de evaluare
- Tehnici și metode de evaluare

### **Capitolul XII. Dezvoltarea carierei**

- Conceptul de carieră
- Teorii privind tipurile de carieră și implicațiile manageriale ale orientării carierei
- Cariera și stadiile vieții adulte
- Elementele constitutive ale carierei

### **Capitolul XIII. Orientarea în carieră**

- Planificarea individuală a carierei
- Planificarea și gestionarea carierei
- Planificarea organizațională a carierei
- Ancore în carieră

## Introducere

Cursul este destinat, în principal, studenților Facultății de Psihologie din cadrul Universității Ecologice din București – învățământ cu frecvență redusă (IFR), dar poate constitui un util material de studiu și pentru studenții la învățământ cu frecvență (IF).

### *a. Date privind titularul de disciplină*

|                  |                            |
|------------------|----------------------------|
| Nume și prenume: | Simion Ioana               |
| E-mail:          | ioana.simion@ueb.education |

### *b. Date despre disciplină*

|              |     |
|--------------|-----|
| An de studiu | III |
| Semestrul    | II  |

### *c. Obiectivele disciplinei*

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.1 Obiectivul general al disciplinei   | Cursul își propune să releve importanța cunoașterii psihologiei resurselor umane pentru pregătirea specialiștilor. El relevă implicarea principiilor, fenomenelor și proceselor psihice în managementul resurselor umane.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 7.2 Obiectivele specifice (de învățare) | <p><b>Obiective informaționale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- cunoașterea specificității managementului resurselor umane ca parte a managementului organizațional;</li><li>- însușirea conceptelor fundamentale și specifice din domeniul resurselor umane;</li><li>- construirea unei strategii complexe și dinamice asupra managementului resurselor umane</li></ul> <p><b>Obiective operaționale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- formarea capacităților și deprinderilor intelectual-acționale de analiză a muncii și de proiectare a fișelor de post;</li><li>- formarea deprinderilor de a aplica strategii adecvate în vederea recrutării personalului;</li><li>- realizarea unor instrumente operaționale necesare selecționării personalului;</li><li>- utilizarea selectivă și eficientă a metodelor și tehnicilor de integrare a individului în organizație;</li><li>- construirea unor aplicații practice privind instruirea, formarea și evaluarea personalului;</li><li>- întocmirea unor proiecte de evoluție în carieră a personalului.</li></ul> |

***d. Competențele acumulate după parcurgerea cursului***

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competențe profesionale | <p>CP1. Operarea cu concepte fundamentale domeniului psihologiei resurselor umane</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cunoașterea și înțelegerea conceptelor și teoriilor explicative din domeniul managementului resurselor umane</li> <li>- cunoașterea și înțelegerea principalelor procese și fenomene din aria resurselor umane</li> <li>- utilizarea adecvată a noțiunilor aferente domeniului specific</li> <li>- cunoașterea și înțelegerea instrumentelor de investigare și a modului lor de aplicare în cercetarea domeniului resurselor umane</li> </ul> <p>CP2. Proiectarea și realizarea unui demers de cercetare în psihologia resurselor umane</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cultivarea interesului pentru cercetări în domeniul resurselor umane</li> </ul> <p>CP3. Evaluarea critică a situațiilor problematice și a soluțiilor posibile în domeniul resurselor umane</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dezvoltarea capacității de înțelegere și utilizare a cadrului teoretic prezentat</li> <li>- explicarea și interpretarea proceselor și fenomenelor care se manifestă în domeniul resurselor umane</li> </ul> <p>CP4. Evaluarea psihologică a individului, grupului și organizației</p> <p>CP5. Proiectarea și realizarea intervențiilor în domeniul resurselor umane</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dezvoltarea abilității de a analiza sistemul complex al managementului resurselor umane și de a utiliza aceste informații în practica profesională</li> <li>- dezvoltarea capacității de a distinge factorii subiectivi care determină și condiționează activitatea de învățare</li> <li>- dobândirea abilităților de a utiliza corect tehnici și instrumente de investigare și de a aplica strategii adecvate în vederea îmbunătățirii managementului resurselor umane</li> <li>- dobândirea unei priviri psihologice obiective asupra managementului resurselor umane</li> <li>- utilizarea conceptelor și teoriilor asimilate în vederea creșterii randamentului resursei umane</li> </ul> <p>CP6. Relaționarea și comunicarea interpersonală specifică domeniului</p> |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competențe | <p>CT1. Executarea responsabilă a sarcinilor profesionale conform principiilor deontologice specifice în exercitarea profesiei</p> <p>CT2. Aplicarea tehnicilor de muncă eficientă în echipă multidisciplinară pe diverse paliere ierarhice</p> <p>CT3. Autoevaluarea nevoilor de formare continuă în vederea adaptării competențelor profesionale la dinamica oricărui context social</p> |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

***e. Resurse și mijloace de lucru***

Pentru o pregătire temeinică, vă sugerăm să vă alcătuiți propriile dumneavoastră planuri și scheme, acestea ajutându-vă la o mai bună sistematizare a cunoștințelor dobândite.

Fiecare curs debutează cu prezentarea obiectivelor pe care trebuie să le atingeți – din punctul de vedere al nivelului de cunoștințe – prin studierea temei respective. Vă recomandăm să le citiți cu atenție și apoi, la sfârșitul cursului, să le revedeți pentru a verifica dacă le-ați atins în întregime.

#### **f. Structura cursului**

Cursul de Psihologia resurselor umane este alcătuit din XIII capitole:

Capitolul I. **Introducere în managementul resurselor umane**

Capitolul II. **Resursele umane – principala resursă a organizației**

Capitolul III. **Locul și rolul motivației în dinamica resurselor umane**

Capitolul IV. **Comunicarea în resursele umane**

Capitolul V. **Metode și tehnici de analiză a muncii**

Capitolul VI. **Proiectarea fișelor de post – rezultat al analizei muncii**

Capitolul VII. **Planificarea și recrutarea resurselor umane**

Capitolul VIII. **Selecția resurselor umane**

Capitolul IX. **Selecția resurselor umane**

Capitolul X. **Pregătirea profesională: instruire, formare, dezvoltare**

Capitolul XI. **Evaluarea performanțelor resurselor umane**

Capitolul XII. **Dezvoltarea carierei**

Capitolul XIII. **Orientarea în carieră**

Cursul de Psihologia resurselor umane poate fi studiat atât în întregime, potrivit ordinii prestabilite a capitolelor, dar se poate și fragmenta în funcție de interesul propriu mai accentuat pentru anumite teme. În vederea susținerii examenului este obligatorie parcurgerea tuturor celor XIII capitole.

#### **g. Cerințe preliminare**

Psihologia resurselor umane este o disciplină care se studiază în anul III, semestru II. Disciplinele din planul de învățământ care se dezvoltă interdependent și au la bază cunoștințele dobândite în cadrul materiei de față sunt: psihologie organizațională și managerială, dinamica grupului, psihologia comunicării.

#### **h. Durata medie de studiu individual**

Distribuția fondului de timp de studiu individual este compusă din ore pentru studiul după suportul de curs, bibliografie și notițe; documentare suplimentară în bibliotecă sau pe platformele electronice de specialitate; pregătirea seminariilor; tutoriat și alte activități (documentare pe internet, participări la sesiuni de comunicări științifice etc.). Durata acestor activități este de 33 de ore.

#### **i. Evaluarea**

|                                                                               |                            |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----|
| Forma de evaluare<br>(E-examen, C-colocviu/test final, LP-lucrări de control) |                            | C   |
| Stabilirea notei finale<br>(procentaje)                                       | - evaluarea finală curs    | 65% |
|                                                                               | - evaluarea finală seminar | 35% |

# CAPITOLUL I

## Noțiuni introductive

- **Istoricul, locul și rolul psihologiei resurselor umane**
- **Organizația**
- **Grupul**

### ISTORIC

În anii '80, cerințele din domeniul social, care vizau eficiența și performanța, au impus adoptarea unor strategii de management în orice domeniu socio-economic. Aceste strategii au vizat organizarea, coordonarea, previziunea, antrenarea, motivarea, controlul și evaluarea organizațiilor, colectivelor și grupurilor umane implicate în procesul de productivitate.

Psihologia resurselor umane apare datorită unei necesități de eficiență și performanță în orice activitate, fenomen controlat de către management, care a fost factorul decisiv în nașterea acestei discipline.

Conceptul de *resurse umane* este mult mai general decât cel de *forță de muncă*.

Dacă forța de muncă viza din punct de vedere psihologic calitățile umane pentru producerea de bunuri (de ex., în România, până în 1990 intelectualii nu erau forță de muncă), conceptul de resurse umane vizează nu numai calitățile specifice necesare producerii de bunuri, ci și pe cele generale: personalitatea, grupul, organizația.

Psihologia resurselor umane presupune îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților, în scopul realizării misiunilor și obiectivelor organizațiilor/firmelor. În acest sens, managerul trebuie să preia responsabilitatea procesului, să se implice în fiecare acțiune, să discute personal cu angajații progresele obținute de aceștia și să recompenseze rezultatele bune.

Deci, acțiunile manageriale iau în considerare fiecare membru al organizației (salariat) ca o individualitate distinctă, având caracteristici specifice.

Psihologia resurselor umane impune conceperea și construirea unui set de evaluare a performanțelor potențiale, a unui sistem de stimulare a angajaților, precum și a sistemului de recompensare a rezultatelor.

Sistemul managerial vizează: cooperarea permanentă a tuturor membrilor pentru a îmbunătăți calitatea produselor și a serviciilor; eficiența funcționării și asigurarea profitabilității pe termen lung.

### **Obiectivele psihologiei resurselor umane:**

*Obiectivul fundamental* al psihologiei resurselor umane este acela de a furniza *pricepere și experiență* în domeniul respectiv, astfel încât să fie obținute performanțe optime și sigure.

*Obiective strategice* (obiective pe termen lung): Organizarea, planificare și controlul membrilor și activităților organizației.

*Obiective operaționale* (de natură tactică și administrativă):

- Activitățile de conducere zilnică a grupurilor;

- Asigurarea unei atmosfere interpersonale optime pentru realizarea scopurilor organizației;
- Formarea și întreținerea calităților psiho-sociale necesare unei organizații (inventarierea potențialului psiho-social al unui individ și luarea de măsuri pentru creșterea potențialului psiho-productiv).

Psihologul de resurse umane nu lucrează singur, ci în echipă, pentru că, în funcție de mărimea organizației, nu se poate descurca singur, ci împarte munca cu sociologul, pedagogul, juristul, statisticianul, economistul.

Psihologul se ocupă doar de o parte din activitatea managerială. Scopul central este factorul uman. Factorul uman este foarte important pentru funcționarea sistemului organizației.

### **Etapele activității unui psiholog de resurse umane**

Scopul acestei activități este utilizarea optimă a resurselor umane pentru că factorul uman asigură performanțele tuturor celorlalte subsisteme. Psihologia resurselor umane vizează deopotrivă cerințele factorului uman, determinate de caracteristicile sale psihosociale, cât și cerințele generate de producție, de posibilitățile tehnice și tehnologice.

#### **I. Conceperea sistemului de resurse umane**

Trebuie luate în calcul obiectivele organizației:

- analiza sarcinilor și/sau activităților specifice obiectivelor urmărite; în funcție de aceasta se va concepe volumul organizației;
- stabilirea performanțelor minimale individuale pentru fiecare activitate; în funcție de aceasta se fac ulterior integrări;
- determinarea tehnologiilor cele mai potrivite calităților umane și a modului de operare cel mai performant.

#### **II. Proiectarea sistemului resurselor umane**

- stabilirea de sarcini specifice;
- dimensionarea finală a necesarului de personal având în vedere doi vectori:
  - vectorul calitativ: urmărește specializarea optimă a personalului;
  - vectorul cantitativ: numărul optim de personal pentru îndeplinirea tuturor sarcinilor.
- constituirea grupurilor de activități; aceste grupuri trebuie constituite pe baza afinităților de ordin psiho-social existente între viitorii membri. Metoda folosită tradițional în această privință, metodă neeficientă, grupa membrii grupurilor de activități în ordine alfabetică.
- determinarea costurilor pentru susținerea activității, investițiilor, drepturilor resurselor umane;
- proiectarea comunicațiilor interumane;
- proiectarea sistemului informațional în baza căruia psihologul controlează grupul;
- proiectarea normelor de echitate moral-valorice. În genere, personalul se întrunește doar pentru sarcini și sancțiuni, mai rar pentru aceste norme.

### **III. Constituirea propriu-zisă a sistemului de resurse umane**

Recrutarea, orientarea preliminară, selecția, orientarea finală, instruirea și integrarea personalului în organizație conform concepției proiectate de psiholog.

### **IV. Funcționarea optimă a sistemului de resurse umane**

- Repartizarea personalului conform potențialului psiho-social avut. Este necesar să se investigheze potențialul psiho-social, o investigație de durată, nu episodică (minimum 3 luni). În funcție de prognosticul psihologic se realizează reorientarea profesională.

- Realizarea adaptării personalului la obiectivele organizației. Există uneori un conflict între obiectivele personale și cele ale organizației.

- Realizarea omogenizării grupurilor sub aspect atitudinal și comportamental. Este important ca grupurile existente să fie în stare de armonie intergrupală și intragrupală. Comunicarea și motivația au un rol important în realizarea omogenizării.

- Stabilizarea personalului pe tipuri de activități conforme cu pregătirea profesională și structura psihosocială a fiecăruia. Stabilizarea nu este permanentă, ci relativă, întrevăzându-se în permanență posibilitatea ajungerii într-un post mai bun.

- Evaluarea permanentă a personalului este foarte importantă pentru a putea eficientiza activitatea organizației, a dinamiza activitatea, iar în ce-l privește pe individ, pentru a promova acțiunile lui de dezvoltare. O evaluare permanentă nu poate să vină doar de la un singur psiholog.

- Motivarea permanentă a personalului prin strategii de motivare colective și individuale. Utilizarea elementului surpriză.

- Proiectarea și securitatea activităților.

- Realizarea de relații cu familia, comunitatea, etc.

### **V. Întreținerea sistemului de resurse umane**

Are ca obiectiv circulația și fluctuația personalului.

- Asigurarea cu personal performant și din punct de vedere psihosocial;
- Asigurarea unui climat profesional optim în organizație;
- Aplicarea unei politici eficiente a conflictelor;
- Realizarea echității și evitarea discriminărilor.

### **VI. Dezvoltarea sistemului de resurse umane**

- acomodarea personalului cu cerințele mediului social, economic, politic, tehnologic, ecologic;

- elaborarea de programe de formare și perfecționare;
- evaluarea eficienței.

**Atribuțiile psihologului de resurse umane:**

**1. domeniul: recrutare, selecție, angajare**

- stabilirea criteriilor de recrutare și selecție;
- elaborarea și aplicarea probelor pentru selecție;
- angajarea și repartizarea pe posturi;
- negocierea contractelor individuale de muncă;
- desfacerea contractului de muncă;
- asigurarea integrării noilor angajați;
- crearea unor condiții normale pentru susținerea activităților;
- controlul respectării disciplinei muncii.

## **2. domeniul: motivare-salarizare**

- stabilirea criteriilor și metodelor de evaluare;
- evaluarea performanțelor fiecărui angajat;
- studierea, experimentarea și aplicarea unor forme adecvate de salarizare;
- conceperea de stimulente nefinanciare;
- asigurarea unor corelații între creșterea productivității și eficienței cu a fondului de salarii și a salariului individual.

## **3. domeniul: calificare și perfecționare profesională**

- stabilirea parametrilor necesari de pregătire și perfecționare profesională;
- elaborarea programelor de pregătire și perfecționare, precum și aplicarea lor;
- organizarea cursurilor;
- asigurarea condițiilor de participare și evaluarea pregătirii.

## **4. domeniul: promovarea personalului**

- elaborarea criteriilor de promovare;
- elaborarea unui plan de promovare;
- organizarea concursurilor de promovare.

## **5. domeniul: necesarul de personal**

- elaborarea criteriilor de angajare;
- dimensionarea formațiilor, grupurilor de muncă;
- normarea activității (muncii);
- analiza și descrierea posturilor, elaborarea fișelor de post;
- proiectarea strategiei de dezvoltare a organizației.

## **6. domeniul: strategia și politicile de personal:**

- crearea unei bănci de date în domeniu;
- întocmirea de asigurare pe termen lung a personalului, pe categorii, calități psihosociale și profesii, cu precizarea surselor de recrutare și stimulare;
- elaborarea programului de îmbunătățire a condițiilor de muncă.

## **7. domeniul: asigurarea unor condiții bune de muncă:**

- elaborarea contractului colectiv de muncă;
- negocierea și urmărirea realizării prevederilor acestuia;
- identificarea posibilităților de îmbunătățire a protecției și igienei muncii;
- organizarea unor servicii social-culturale.

**Entitățile structurale ale resurselor umane sunt:**

1. **organizația;**
2. **grupul;**
3. **indivizii.**

## **1.1. Organizația**

### **Prezentarea unui scurt istoric al apariției și formării organizației**

Apare la intersecția dintre strategiile de acțiune colectivă și abilitățile individuale. În genere, organizațiile au existat de la început, dar în sens științific, acestea au apărut odată cu constituirea breslelor profesionale. După crieriul istoric, al apariției lor, primele organizații au fost cele charismatice (orientate pe lider), de exemplu nașterea creștinismului, urmate de cele patriahale/tradiționale, de exemplu satele de pescari. Industrialismul a consacrat organizația ca structură fundamentală de acțiune și interacțiune în orice domeniu.

Max Weber afirmă că, din punct de vedere tehnic, statul modern este, în mod absolut, dependent de structura birocratică a organizației. Caracteristicile organizației birocratice: rolurile sunt clar și precis prescrise în ierarhia organizației; specializarea este identificată și definită; structură ierarhic-autoritară; ansamblu de reguli și reglementări formale; impersonalitatea și imparțialitatea; promovarea pe filierele carierei; controlul permanent al eficienței.

„Organizația se dezvoltă cu atât mai perfect, cu cât este mai dezumanizată și are cu atât mai mult succes, cu cât elimină din activitatea oficială dragostea, ura și toate elementele personale, iraționale și emoționale care scapă calculului.” (M. Weber, 1970, p.214)

O dată cu apariția economiei monetare în secolul XX se generalizează și birocrăția organizării ca formă de relaționare a acțiunilor colective. Azi trăim într-o societate a organizațiilor.

Organizațiile reprezintă una din componentele structurale și funcționale esențiale ale sistemelor sociale, prin care se asigură racordarea intereselor sociale cu cele ale diferitelor tipuri de grupuri și persoane.

La nivelul organizațiilor se fixează obiectivele concrete prin care se asigură funcționarea sistemului social global, dar care corespund și intereselor membrilor care le compun.

**Caracteristicile organizației** (necesare pentru ca organizația să existe):

► Organizația este specializată, are o misiune căreia îi sunt asociate anumite obiective, scopuri. Eficacitatea și eficiența serviciilor unei organizații sunt cu atât mai mari cu cât acestea se concentrează mai clar și cu distincție pe realizarea unei anumite misiuni.

► Organizația convertește tehnici și tehnologii în servicii necesare societății. Oferă posibilități de continuare a producerii și cunoașterii de tehnici specializate, perpetuându-și astfel propria activitate. Ea nu poate exista dacă este statică. În funcție de necesități se specializează și respecializează.

► Organizația se fundamentează pe grupuri de oameni între care se derulează interacțiuni orientate de obiective comune. Organizația este o structură de interacțiuni reglementate de reguli formale și informale și generatoare de acțiuni colective centrate pe scopurile organizației. În lipsa acestor reguli, organizația se dezintegrează. Aceste reguli necesită o construcție permanentă, conformă cu obiectivele urmărite de organizație, dar în același timp și cu obiectivele individuale

ale membrilor organizației. Organizațiile din societățile democratice nu impun reguli statice, ci construite de comun acord cu toți membrii organizației.

► Conducerea organizației trebuie să fie caracterizată de raționalitate. În lipsa acestei caracteristici organizația poate ajunge la scopuri aberante.

Caracteristicile mai sus menționate coexistă, deteriorarea uneia ducând la deteriorarea celorlalte. Deteriorarea poate duce la dezintegrarea organizației sau la pierderea scopurilor ei.

Aceste caracteristici dau identitate unei organizații.

### **Caracterizarea organizațiilor**

Organizațiile sunt sisteme psihosociale care au anumite trăsături și caracteristici comune, indiferent de natura lor:

1. sunt ansambluri umane în care se desfășoară interacțiuni sistematice și ordonate, pe baza unui model interacțional explicit (organigrama);
2. au obiective explicit formulate, la care aderă toți membrii organizației;
3. dezvoltă o structură internă care reflectă pozițiile, ierarhiile și relațiile funcționale dintre acestea;
4. prezintă o diferențiere internă a pozițiilor, funcțiilor, atribuțiilor, rolurilor și activităților prin care se manifestă atât pe orizontală, în raporturile de coordonare a părților, cât și pe verticală, în raporturile de subordonare;
5. manifestă o dinamică structurală și funcțională, în strânsă legătură cu gradul de realizare a obiectivelor constitutive;
6. posedă anumite grade de libertate în raport cu stările pe care le poate adopta atât în plan intern cât și extern;
7. păstrează raporturi dinamice cu mediul extern (instituții, alte organizații, grupuri, persoane), pe fondul unei autonomii organizatorice și funcționale relative;
8. dezvoltă mecanisme de autoreglare.

### **Clasificarea organizațiilor**

- a. după *natura obiectivului urmărit*, organizațiile pot fi:
  - *economice* (întreprinderi industriale și comerciale);
  - *financiare* (bănci, fonduri mutuale sau de investiții);
  - *politice* (partide, grupuri ideologice militante);
  - *religioase* (Biserica națională, sectele religioase);
  - *culturale* (uniuni artistice, teatre, asociații de promovare a valorilor culturale);
  - *educaționale* (sistemul de școli, universități);
  - *militare* (armata, poliția, gărzii naționale, grupuri paramilitare);
  - *juridice* (judecătorii, tribunale);
  - *umanitare, sportive, civice, administrative*.
- b. în funcție de *gradul de structurare internă* și de modul cum se realizează:
  - *formale*: înalt grad de structurare, reglementări stricte provenite de la o instanță superioară sau elaborate de chiar organizatorii sistemului;

- *informale*: grad redus de structurare; flexibilitatea relațiilor interne și externe este mult mai mare, există mai multe grade de libertate în evoluția sistemului.

c. după *direcția de structurare a raporturilor funcționale dintre membri*:

- cu *structură orizontală*: dezvoltă preponderent raporturi de coordonare reciprocă;
- cu *structură verticală*: structuri ierarhice piramidale, în care fiecare nivel este subordonat funcțional celui superior.

d. în funcție de *relațiile cu mediul social extern*, organizațiile pot fi:

- *închise*: obiectivele, reglementările și normele de funcționare sunt elaborate exclusiv în perimetrul organizației respective, selectarea și adeziunea membrilor este controlată din interior;
- *deschise*: adeziunea membrilor este liberă, depinzând în cea mai mare măsură de propria lor inițiativă.

e. după *durata de funcționare*:

- *temporare*: existența lor e legată de un anumit proiect, care odată realizat implică automat desființarea organizației;
- *permanente*: nu au un anumit termen de funcționare.

f. după *gradul de transparență* referitor la obiectivele și normele de funcționare:

- *transparente*;
- *semitransparente*;
- *oculte*.

g. în funcție de *temeiurile pentru care oamenii acceptă legitimitatea autorității*

în cadrul diferitelor sisteme sociale (conform lui Weber):

- *organizația orientată pe lider* – exercitarea autorității se bazează pe calitățile personale ale liderului;
- *organizația patriarhală* – autoritatea este acceptată în virtutea tradiției și datinilor unanim acceptate de membrii colectivității;
- *organizația birocratică* – bazată pe un sistem de autoritate rațional-legală în care regulile, normele și criteriile de funcționare sunt riguros și explicit formulate.

## **Funcțiile psihosociale ale organizațiilor**

- ordonează și structurează viața socială pe diferitele ei coordonate: civice, politice, juridice, educaționale, militare, sportive, culturale, religioase;
- asigură formularea și îndeplinirea unor categorii de obiective sociale, în termeni de realism și eficiență;
- racordează problematica macrosocială la cea microsocială, realizând puntea de legătură dintre imperativele generale ale societății și trebuințele, aspirațiile și particularitățile psihosociale ale grupurilor și membrilor societății;

- influențează sistemul instituțional, în sensul optimizării acestuia pe criteriile oferite de realitatea viații sociale și în funcție de trebuințele psihosociale ale membrilor și grupurilor;
- asigură cadrul integrării sociale și modelării psihosociale a membrilor societății, oferind și impunând un sistem de valori, norme și modele comportamentale și acționale;
- dezvoltă mecanisme psihosociale specifice prin care se realizează autoconservarea, menținerea limitelor și dezvoltarea adaptativă a organizațiilor.

## **Factori generali implicați în performanța organizației**

Performanța se obține în funcție de o serie de factori individuali, psihosociali și socio-organizatorici, dintre care:

- Particularitățile psiho-fizice ale membrilor, nivelul lor de pregătire profesională, experiența de care dispun și motivațiile de care sunt animați;
- Compoziția și gradul de structurare a grupului, experiența acumulată în activități comune, calitatea leadership-ului, climatul psihosocial existent în grup, funcționarea relațiilor interpersonale dintre membri și gradul de congruență a structurilor psihosociale de grup;
- Natura sarcinii, gradul de structurare a acesteia, experiența socială dobândită în respectivul domeniu de activitate și mijloacele materiale și tehnice de care dispune grupul;

Influența organizației asupra grupului, relațiile dintre grupurile aceleiași organizații, modul general de control asupra activității și recompenselor sociale acordate pentru activitatea depusă, climatul social general ș.a.

## **Factori psihosociali implicați în performanța organizației**

În cadrul organizațiilor acționează aceleași categorii de procese psihosociale fundamentale ca și în cadrul microgrupurilor sociale:

- a. procese motivațional-atitudinale;
- b. procese de realizare a sarcinii;
- c. procese de comunicare;
- d. procese de influență;
- e. procese socio-afective;
- f. procese participativ-axiologice.

### **a. Procesele motivațional-atitudinale**

În cadrul organizațiilor interferează și se condiționează reciproc trei categorii de factori motivaționali:

- factori specifici structurii motivaționale individuale, cu valoare infrastructurală – trebuințele, motivele, interesele și aspirațiile care-i sunt specifice unei persoane, formate în ontogeneză, în afara respectivului cadru organizațional;
- factori motivaționali de grup, generați și modelați prin intermediul proceselor
- psihosociale de grup și care se manifestă exclusiv în acest cadru;
- factori motivaționali generați exclusiv ca urmare a apartenenței la o anumită organizație, cu valoare suprastructurală în raport cu primele două categorii, pe care le influențează selectiv, în funcție de poziția ocupată la un moment dat în cadrul sistemului.

Fiecare persoană vine în cadrul unei organizații cu o structură motivațională proprie, dar care se adaptează și se ajustează în contextul interacțiunilor grupale.

Are loc o polarizare și o vectorizare a factorilor motivaționali individuali pe criterii de convergență, complementaritate sau chiar divergență, însă pe fondul unei interdependențe și stabilități relative.

Pe măsură ce organizația se maturizează, această structură integrează noi elemente care țin de caracteristicile sistemului și de poziția ocupată în raport cu alte organizații și instituții sociale.

Momentul constituirii structurii motivaționale precede, într-o oarecare măsură încheierea structurilor de autoritate și a celor afective.

Corelativ vectorilor motivaționali se manifestă și atitudinile interpersonale, cele față de activitate și organizație ca întreg – se poate vorbi de o structură motivațional-atitudinală care exprimă cu mare fidelitate raporturile intra și intergrupale, capacitatea sarcinii de a polariza eforturile membrilor, funcționalitatea sistemului de conducere, coeziunea organizațională, potențialitatea de conflict intern.

În consecință, structura motivațional-atitudinală va deține o pondere considerabilă în dinamica grupurilor componente și a organizației ca întreg.

#### **b. Procesul de realizare a sarcinii**

Analiza complexă a unor categorii de sarcini foarte diferite (productive, științifice, de proiectare, educaționale, militare ș.a.), a evidențiat faptul că acestea pot fi definite pe trei dimensiuni complementare:

- *dimensiunea fizico-substanțială* – reflectă **natura elementelor materiale** și a transformărilor fizico-mecanice pe care le implică realizarea sarcinii;
- *dimensiunea structurală* – evidențiază **modul optim de divizare a sarcinii** generale în subsarcini care pot fi realizate independent în cadrul diferitelor departamente ale organizației;
- *dimensiunea funcțională* – relevă configurația necesară a **relațiilor funcționale dintre membrii grupurilor** și dintre departamente, care asigură realizarea optimă a sarcinilor particulare și generale.

Structura funcțională a sarcinii are o importanță majoră atât în ceea ce privește analiza psihologică a activităților, cât și în ceea ce privește funcționarea organizației.

Realizarea sarcinii generale a unei organizații presupune divizarea acesteia pe subsarcini distribuite spre rezolvare diferitelor departamente; în funcție de natura sarcinii generale și a tehnologiilor folosite, între sarcinile particulare distribuite spre realizare diferitelor compartimente vor exista anumite relații funcționale: de tip aditiv, complementar, convergent, conjunctiv, disjunctiv sau compensator.

### c.       **Procesele de comunicare**

Desfășurarea tuturor activităților din cadrul unei organizații este condiționată, în mod esențial, de calitatea proceselor comunicaționale care au loc la nivel interdepartamental, intergrupul și interpersonal. Cele mai multe disfuncționalități apărute în organizație se datorează în mare măsură unor rețele și procese comunicaționale nesatisfăcătoare în ceea ce privește conținutul, modul de desfășurare și modalitățile de utilizare a informației vehiculate.

Informația vehiculată poate fi de mai multe tipuri: tehnologică, organizatorică, de evaluare și control, de coordonare socială și de consum psihologic. Pentru fiecare tip de informație există sau se **formează spontan**, în mod informal, anumite rețele de circulație a informației respective, rețele ce sunt caracterizate printr-o serie de parametri: forma de structurare, gradul de centralitate, capacitatea informațională, viteza de transmitere și capacitatea de corecție a erorilor de mesaj.

### d.       **Procesele de influență**

Orice formă de organizare presupune, întotdeauna și în mod necesar, un sistem de autoritate care constă din ansamblul factorilor psihosociali prin care se orientează, controlează și influențează comportamentele, atitudinile, motivațiile și sentimentele membrilor unei organizații. Acest sistem poate fi:

- formal sau informal;
- concentrat sau difuz;
- personalizat sau impersonal;
- de ordin material sau ideologic;
- real sau invocat;
- cu acțiune permanentă sau temporară;
- cu autoritate exercitată direct sau prin mandat.

Autoritatea unei organizații și capacitatea acesteia de a exercita o influență cât mai mare asupra comportamentelor intra- și extraorganizaționale depind de următorii factori:

- importanța socială a obiectivelor explicite și implicite ale organizației;
- semnificația care se acordă, în plan social, psihosocial și individual acestor obiective;
- convergența dintre obiectivele organizației și cele care corespund vectorilor motivaționali individuali și de grup: interese materiale și spirituale; trebuințe legate de protecție și integrare socială;
- capacitatea organizației de a crea un cadru favorabil structurării unor microgrupuri care să susțină în plan informal valorile, normele și activitățile specifice;
- performanțele reale obținute de organizație în îndeplinirea obiectivelor sale;
- raporturile organizației cu alte diferite instituții ale sistemului social.

### e.       **Procesele socio-afective**

Personalul unei organizații se structurează funcțional ca un grup secundar, format din mai multe grupuri primare, aflate în anumite raporturi de conexitate; în consecință, raporturile socioafective dintre membri se dezvoltă în forme mai complexe:

- se decelează o structură socioafectivă la nivelul celor mai mici unități funcționale (ateliere, birouri, laboratoare) în care membrii interacționează direct și constant la realizarea unei sarcini comune;
- se determină configurația sociometrică la nivelul grupului secundar structurat la nivelul unor compartimente de rang superior: secții, sectoare; grupul secundar rezultă în urma conexării funcționale a mai multor grupuri primare; calitățile profesionale și psihosociale ale zonelor de conexare dintre mai multe grupuri primare vor condiționa în mod esențial performanțele în cadrul departamentului respectiv.

#### **f.Procese participativ-axiologice**

Dinamica integrării și participării la viața de grup implică cinci niveluri calitativ distincte, însă interdependente funcțional:

- *nivelul comportamental* – presupune constituirea spontană și progresivă a unui sistem de interacțiuni, în care fiecare membru participant desfășoară un rol strict comportamental-acțional, derivat din natura sarcinii asumate sau care este impusă grupului spre rezolvare;
- *nivelul emoțional* – implică apariția și manifestarea unor emoții și sentimente de grup, pe fondul interacțiunilor comportamentale; stările afective se structurează atât în raport cu ceilalți membri, cât și în ce privește obiectivele activității, condițiile desfășurării acesteia, rezultatele obținute sau evenimentele care pot apărea în acest context;
- *nivelul normativ* – cuprinde un ansamblu organizat de reprezentări, idei și reguli, larg împărtășite de către membri, despre tot ceea ce constituie aspecte ale vieții de grup și organizație;
- *nivelul teleologic* – presupune apariția și adoptarea unui set de reprezentări și idei despre ceea ce constituie obiectivele și scopurile fundamentale ale grupurilor și organizației de apartenență, precum și despre modul cum aceste obiective trebuie îndeplinite pentru a justifica existența, afirmarea și recunoașterea publică a respectivelor structuri sociale;
- *nivelul axiologic* – set de interpretări despre ceea ce este grupul sau organizația, despre ceea ce ar fi dorit să devină și despre ceea ce ar trebui făcut pentru a se atinge acest ideal valoric.

### **Structura internă a organizațiilor**

O abordare a structurii organizațiilor este de obicei realizată dintr-o perspectivă sociologică, care pune accent pe trăsăturile formale și nu pe cele individuale (comportamente, atitudini, satisfacție, motivație).

În sens larg, existența oricărei structuri, presupune existența unui număr de elemente între care se stabilesc relații relativ stabile.

Structura organizațiilor este definită, în general, prin variabile care descriu specificul organizației ca întreg sau relațiile dintre diferitele sale subunități:

- mărimea organizației;
- numărul nivelurilor ierarhice (diferențierea pe verticală);
- gradul în care se realizează coordonarea între departamente;
- numărul unităților funcționale (diferențierea pe orizontală);
- ierarhia de autoritate și responsabilitate.

Conform principiilor managementului clasic dezvoltate de Taylor și Fayol, există posibilitatea găsirii unei structuri de organizare optime, adecvate oricărei situații.

Aceste principii au fost depășite de cercetările anterioare anilor 50, care au accentuat faptul că structura este puternic influențată de interacțiunea organizației cu mediul, evidențiind caracterul de sistem deschis al organizației.

Componentele majore ale structurii organizaționale pot fi clasificate în cinci mari variabile:

1. complexitatea;
2. formalizarea;
3. intensitatea administrativă;
4. centralizarea;
5. mărimea.

1. **Complexitatea** – se referă la gradul de specializare, diferențiere sau diviziune a muncii.

- numărul de niveluri ierarhice (diferențiate pe verticală)
- numărul de departamente (diferențiate pe orizontală)
- numărul de activități (diviziunea muncii sau specializarea).

Complexitatea reflectă gradul de diferențiere dintre subunitățile organizației. Specializarea se realizează în funcție de trei factori:

- tipul de activitate (diferențiere funcțională);
- tipul de produse sau servicii (diferențierea bazată pe produs);
- localizarea geografică (diferențiere geografică).

2. **Formalizarea** – se referă la gradul în care organizația respectă normele de comportament ale membrilor săi, printr-un sistem de reguli și reglementări formale.

Formalizarea are în vedere și gradul de constrângere al regulii, măsura în care organizația va tolera abaterile comportamentale de la reguli.

3. **Intensitatea administrativă** – este determinată de raportul dintre cantitatea forței de muncă administrative (de execuție) și a celei de conducere (control) pe care o angajează organizația în scopul realizării funcțiilor de coordonare și control.

4. **Centralizarea** – se referă la locul de luare a deciziei. Când decizia este luată de cei de la vârful ierarhiei organizației, este centralizată.

Când autoritatea deciziei este delegată spre nivelurile inferioare, organizația este descentralizată.

Problema distribuției autorității deciziei într-o organizație este dependentă de condițiile concrete în care funcționează organizația, tipul mediului în care activează, precum și mărimea sa și de tipul deciziilor.

Organizațiile mari, dispersate geografic și care funcționează în medii dinamice și competitive vor avea tendința de a adopta un grad mai mare de descentralizare.

Descentralizarea depinde de:

- competența persoanei căreia îi este delegată autoritatea de a lua decizii, încrederea superiorului în competența subordonatului;
- disponibilitatea informațiilor relevante necesare luării deciziilor;

- considerarea gradului de impact al deciziei – se referă la urmările posibile ale deciziei, dacă ele afectează mai mult de o unitate/departament din organizație, autoritatea deciziei respective trebuie să revină conducătorului care avea responsabilitatea unităților afectate de decizie.

5. **Mărimea organizației** – se referă la numărul membrilor organizației și reprezintă o variație importantă a structurii organizaționale. Creșterea mărimii organizației poate produce mutații în forma structurii, efectele sale fiind cunoscute sub numele de „dilema organizațională”.

Creșterea mărimii organizaționale determină atât o diferențiere în mai multe niveluri ierarhice, cât și a numărului de departamente (diferențiere pe orizontală).

Numărul mare de departamente dintr-o organizație, pune problema comunicării și coordonării acestora, iar specializarea accentuată determină creșterea autonomiei departamentelor și a competenței necesare luării deciziei.

Se ajunge la situația în care pentru a se realiza coordonarea se multiplică personalul de control, astfel încât eforturile suplimentare de control și coordonare depășesc beneficiile diferențierii și specializării și organizația încetează să se mai dezvolte.

## Natura organizațiilor

Practica organizațională depinde în mod semnificativ de următoarele teme centrale:

- natura comportamentului uman;
- rolul raționalității și al motivației în structurarea comportamentului organizațional;
- influența pe care mediul organizațional o exercită în plan psihoindividual și psihosocial.

## Grupul

**Caracteristici necesare pentru ca un conglomerat de persoane să se poată defini ca grup:**

- Să existe unitate de timp și loc, asocierea spațio-temporală „umăr la umăr” – distanța interindividuală minimală.
- Să existe rațiunea de a fi și de a rămâne împreună (criteriul istoric temporal). Aceasta nu implică existența unor obiective identice la nivel individual, ci doar aderarea la obiectivele grupului. În acest sens nu se presupune doar un trecut comun ci, cu necesitate, un prezent și viitor comun.
- Trebuie să existe un destin relativ comun tuturor: participanții vor împărtăși într-o măsură variabilă evenimente sau experiențe precum și efectele acestora.
- Posibilitatea percepției și a reprezentării fiecărui membru de către ceilalți. Astfel, pentru a forma un grup nu este suficientă prezența față în față a membrilor, ci se impune ca fiecare membru să-și formeze în timp o reprezentare cinetică despre toți ceilalți membri ai grupului.
- Grupalitatea să fie percepută de toți membrii componenți ai grupului; aceștia trebuie să-și formeze o intimitate a grupului, iar grupalitatea trebuie să fie recunoscută și de alte grupuri.
- Posibilitatea de instaurare a unui proces interactiv efectiv între toți membrii grupului. Este necesar să se realizeze două condiții:

1. comunicarea (verbală și nonverbală) să includă toți membrii;
2. membrii să se influențeze reciproc.

Se exclude astfel piedica cea mai mare în constituirea unui grup: anonimatul și, o dată cu acesta, și depersonalizarea acțiunii, favorizându-se astfel legătura afectivă.

Psihologul de resurse umane acționează asupra (1) organizației, (2) mediului de lucru și asupra (3) individului.

Organizațiile sunt organisme artificiale constituite în timp relativ scurt; de aceea, acțiunea asupra lor este cea mai dificilă. În timp, în organizații apar grupurile: structuri naturale bazate pe activitatea interpersonală, care dau individului posibilitatea să se desfășoare în mod direct.

Psihologul de resurse umane poate mult mai ușor să lucreze cu grupurile dintr-o organizație, fiind naturale și permițând lipsa formalismului.

Un alt factor de risc al unei organizații este *cumulul de funcții*. Persoanele cu cumul de funcții devin bariere în evoluția organizației.

În prezent se caută o nouă formă de organizare, care să o înlocuiască pe cea birocratică.

#### **Atribuții ale psihologului de resurse umane în organizații:**

- Să diagnosticheze permanent echilibrul relațional dintre membrii organizației, sesizând posibilele semnale ale unui conflict de muncă.
- Să identifice potențialitățile psihice și sociale ale unor indivizi care nu sunt utilizate la adevărata lor capacitate.
- Să creeze un instrumentar de selecție și integrare profesională cât mai performant pentru respectiva organizație.
- Să creeze strategii de previziune asupra necesarului uman de care are nevoie organizația într-un viitor apropiat, dar și în cel îndepărtat.

Practica psihologică din organizații a demonstrat că acțiunile îndreptate spre grup dau rezultate mult mai bune. S-a constatat că strategiile de motivare la nivelul organizației (cum ar fi, de pildă, creșterea salariului) nu sunt la fel de eficiente ca acelea la nivelul grupului. Prin grup, psihologul de resurse umane reușește să-și adune informațiile necesare activității sale, dar și să acționeze asupra dinamicii sale individuale.

#### **Profilul psihosocial al grupului de muncă**

Constă în reprezentarea grafică a rezultatelor unor măsurători făcute prin utilizarea diverselor probe pe un eșantion de subiecți, cu ajutorul cărora au fost investigate diferite funcțiuni și procese psihice manifestate în activitatea de grup.

În elaborarea profilului psihosocial al grupului se va ține cont de următoarele:

- *Consensul* – atitudini asemănătoare la mai mulți membri din grup;
- *Conformismul* – respectarea normelor de grup;
- *Autoorganizarea* – capacitatea grupului de a se organiza singur;
- *Coeziunea* – unitatea grupului în îndeplinirea sarcinilor sale;
- *Autonomia* – independența față de alte grupuri;

- *Controlul* exercitat de grup asupra membrilor săi;
  - *Stratificarea* – ierarhizarea rolurilor și a statutelor membrilor grupului;
  - *Permeabilitatea* față de cooptarea altor membri și integrarea acestora în grup;
  - *Flexibilitatea* – capacitatea grupului de a se manifesta în funcție de condițiile concrete;
  - *Omogenitatea* – similaritatea psihologică și socială a membrilor grupului;
  - *Tonul hedonic* – plăcerea apartenenței la grup;
  - *Intimitatea* – gradul de apropiere psihologică între membrii grupului;
  - *Forța* – puterea grupului de a face față obstacolelor;
  - *Participarea* membrilor grupului la acțiunile colective;
  - *Stabilitatea* – persistența în timp a unității grupului.
- Subiectul legat de individ este tratat detaliat în capitolul: „Personalitatea umană – omul ca întreg”.

### **Bibliografie**

1. Manolescu, Aurel, (2001), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.
2. Pitariu, H.D., (2000), *Managementul resurselor umane – evaluarea performanțelor profesionale*, Editura AllBeck, București.

## CAPITOLUL II

### Resursa umană – principala resursă în organizații

1. Introducere cu privire la resursa umană a organizației-omul organizațional
2. Vârsta adultă-specificitate a omului organizațional
3. Abordarea complexă a resursei umane în mediul organizațional
4. Raporturile dintre resursa umană și organizație

#### 1. Introducere cu privire la resursa umană a organizației-omul organizațional

Din perspectivă psihologică, atunci când vorbim despre individ și organizație considerăm că este mai nimerit să vorbim despre individ în organizație și nu despre individ și organizație, prin aceasta evitându-se:

- a) tratarea separată a două realități existențiale care au același scop;
- b) transferarea automată a psihologiei generale în mediile organizaționale.

Apreciem că, în acest mod, omul, protagonistul comportamentelor organizaționale, poate fi abordat într-o altă manieră decât cea a psihologiei generale.

Pornind de la premisa că omul organizațional este, cel mai frecvent, adult, se impune descrierea portretului psihologic al adultului și al vârstei adulte, interpretat în toată complexitatea lui și, mai ales, din perspectiva organizațională.

Deoarece în spatele fiecărui comportament se află și o concepție, fie ea și sub forma unei teorii implicite, trebuie să depistăm și să analizăm concepțiile pe care organizația le elaborează despre om, deoarece în funcție de acestea se vor stabili obiectivele, se vor alege mijloacele de acțiune, se vor argumenta și justifica acțiunile organizației.

Vom prezenta: modelul omului economic-rațional, modelul omului social, modelul omului autoactualizat, modelul omului complex și consecințele postulatelor teoretice asupra strategiilor manageriale.

Referindu-ne la om în organizație, nu se putea ca relația dintre om și organizație să nu constituie obiect de investigație. Aceasta se prezintă ca un model integrat al acestei relații conceput ca modelul contractului psihologic și modelul actual al congruenței dintre om și organizație.

#### 2. Vârsta adultă – specificitatea omului organizațional: definire, periodizare și caracterizare

##### 2.1. Locul vârstei adulte în științele psihologice

Vârsta adultă este prea puțin studiată în psihologia tradițională, dacă nu se consideră, ceea ce este de altfel parțial adevărat, că psihologia generală este o psihologie a vârstei adulte. (Pavelcu, Ananiev, Allport etc.):

- este aproape ignorată în raport cu vârsta copilăriei și adolescenței;
- se regăsește în diverse psihologii de ramură (militară, judiciară, sportivă, industrială etc.)

- apar abordări mai recente în care psihologia adultului este mai întinsă ca explicație și cercetare (Allport, Zandend).

Se poate concluziona că organizațiile pot fi mai eficiente cu cât managerii sunt mai conștienți și cunosc mai multe detalii despre psihologia adultului.

## 2.2. Ce este un adult ?

Literatura de specialitate oferă multiple abordări în ceea ce privește descrierea persoanei adulte, dar în esență, aceasta trebuie să fie capabilă:

- de a iubi și a munci (Freud);
- să stăpânească activ mediul înconjurător, să manifeste o oarecare unitate a personalității, să perceapă corect mediul și pe sine (Jahoda);
- să organizeze efectiv munca în vederea realizării unui scop, să aibă posibilitatea de adaptare interpersonală și intrapersonală (Baron);
- să posede 14 particularități: *percepția eficientă a realității și relațiile comode cu ea; acceptarea eului, a celorlalți și a naturii ; spontaneitatea ; centrarea pe probleme; detașarea; independența față de cultură și mediu; prospețimea continuă a aprecierii; orizonturi nelimitate; sentimentul social; relații sociale profunde, dar selective; structură caracterială democratică; certitudinea etică; simțul neostil al umorului; spiritul creator.*(Maslow);
- autocontrolul; responsabilitatea personală; responsabilitatea socială; interesul social democratic și idealurile umane (E.J. Shoben apud Allport)
- sunt numiți *adulți* bărbații și femeile care au depășit vârsta de 23 de ani, intrați în viața profesională, asumându-și roluri sociale active și responsabilități familiale și având o experiență directă a vieții (Mucchielli).

Cu privire la adult se au în vedere două aspecte:

- caracteristicile normalității psihocomportamentale, maturitatea personalității umane, sănătatea ei psihofizică și psihosocială, dar să nu uităm de variațiile ei individuale;
- realizarea unui portret exclusiv pozitiv al vârstei adulte, dar care să aibă în vedere necesitatea descrierii și portretizării realiste a vârstei adulte, iar, pe de altă parte, necesitatea considerării contextelor situaționale, mai ales a celor organizaționale în care se conturează și se dezvoltă personalitățile adulte.

## 2.4. Caracterizarea psihosocială și psihoorganizațională a vârstei adulte

Elementele esențiale ale tabloului psihosocial și psihoorganizațional al personalității adulte sunt următoarele:

**Intrarea omului în viața profesională** adică, trecerea de la adolescent la adult prin schimbarea locului și rolului acestuia din urmă în sistemul relațiilor sociale:

- trăirea nemijlocită a vieții sociale și supunerea adultului la structurile sociale;
- încep să se asocieze și să se stabilizeze rolurile corespunzătoare lui.

- la relațiile de tip școlar se adaugă acum relațiile de tip familial și, mai ales, cele de tip productiv;
- responsabilitatea tânărului în acest nou context capătă o structură și o funcționalitate psihologică deosebită;
- se trece din planul oarecum ideal, imaginar, în planul acțional, practic, concret, nu liniar ci cu posibile probleme;
- nevoia de consiliere curentă pentru viață, activitate în familia sau grupul de muncă, organizația.

#### **Particularitățile învățării la adult:**

- schimbarea locului adultului în procesul învățării;
- învățarea socială, realizată în afara instituțiilor școlare, deci în contactul nemijlocit dintre om și om, dintre om și valorile culturale, sociale etc.
- învățarea pe baza necesității practice imediate, comandată de sarcinile muncii productive pe care o execută;
- disponibilități și potențiale diferite de învățare la adult, cu o mai mare concordanță între capacități și necesități;
- se schimbă și raporturile dintre învățare și dezvoltare, crește randamentul la probele intelectuale;
- se confirmă în felul acesta și teza lui L.S. Vigotski, care arată că învățarea trezește la viață procesul dezvoltării.
- insistență pe educația permanentă, concepută ca o educație continuă, inclusiv după încheierea studiilor, cu forme, programe și metode distincte
- schimbarea opticii din care trebuie efectuată educația adulților pe:
  - modificarea montajului subiectiv al individului care, din punct de vedere motivational, atitudinal, se plasează după terminarea studiilor pe poziția omului care „a terminat și cu învățarea”.
  - formarea psihologică a adultului

#### **Unele atribute psihoindividuale capătă un pronunțat caracter psihosocial:**

- vârsta trece de la semnificație individuală la semnificații deosebite ale comportamentului psihosocial al individului cu implicații în dinamica grupurilor;
- există o vârstă cronologică, alta biologică (fiziologică și psihologică), alta socială
- dereglările specifice pentru vârsta critică (diferențe și asemănări la bărbați și femei) începe o dată cu scăderea, tulburarea și dereglarea funcțiilor fiziologice, îndeosebi a secrețiilor hormonale, care întrețin viața fiziologică, psihologică, sexuală.

- genul persoanei dintr-un atribut strict individual, aproape fără nici o importanță la început în relațiile dintre oameni, capătă cu timpul o puternică încărcătură psihosocială.

## **2.5. Funcțiile personalității adulte**

În literatura de specialitate găsim descrise șase funcții ale personalității omului adult, dar care respectând particularitățile aparțin tuturor etapelor de vârstă, care sunt enumerate de Andre Morali-Daninos (1970), în ordinea descoperirii lor istorice:

### **1. funcția de identificare:**

- este capacitatea persoanei de a se lăsa identificată, fie ca urmare a unei cunoașteri aprofundate, fie doar după aparențe;
- este „percepția socială” sau, percepția semenului”
- calitate a unui conducător, lider.

### **2. funcția de expresie, caracterizată de:**

- următoarele tipuri de conduite: conduita instinctivă; conduita emoțională; conduita intelectuală; conduita socială; conduita activă;
- autodezvăluirea (self-disclosure), ca tip de comunicare reprezentând:
  - capacitate de exprimare a personalității (dependentă de personalitatea celui care se dezvăluie);
  - proces de comunicare și intercunoaștere (dependent de personalitatea celui către care se face autodezvăluirea);
  - produs cu un anumit conținut informațional (cantitatea și calitatea informațiilor dezvăluite).

### **3. de adaptare:**

- caracteristică întregului regn animal;
- conduite de adaptare: viața de familie-căsătoria, adaptarea profesională.

### **4. de diferențiere, de individualizare;**

### **5. de integrare în colectiv, muncă, societate;**

### **6. de intenție, prospectiv-proiectivă ansamblu de idealuri, scopuri generale și particulare, care îi modelează personalitatea.**

## **3. Abordarea complexă a resursei umane în mediul organizațional**

### **3.1. Tipuri sau varietăți de oameni**

Într-o schiță istorică, după Mielu Zlate, principalele tipuri de oameni despre care au scris diverși autori, se prezintă astfel:

| Autorul        | Anul utilizării<br>conceptului | Tipuri sau varietăți de oameni<br>din mediile organizaționale                     |
|----------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| P.F. DRUCKER   | 1940                           | Omul economic                                                                     |
| P.F. DRUCKER   | 1942                           | Omul industrial                                                                   |
| H.A. SIMON     | 1947                           | Omul administrativ                                                                |
| W.H. WHITE Jr. | 1956                           | Omul organizational                                                               |
| E. SCHEIN      | 1965                           | Omul economic-rational<br>Omul social<br>Omul autoactualizat<br>Omul complex      |
| F. HERZBERG    | 1966                           | Omul economic<br>Omul mecanic<br>Omul social / omul pasional<br>Omul instrumental |
| T. BURNS       | 1969                           | Omul industrial                                                                   |
| A. TOFFLER     | 1970                           | Omul asociativ                                                                    |
| H. LIEBENSTEIN | 1976                           | Omul economic                                                                     |
| M.L. KOHN      | 1983                           | Omul birocratic                                                                   |

La o analiză comparativă atentă se relevă câteva aspecte importante :

- conceptul de om organizațional este cel mai specific pentru psihologia resurselor umane;
- unele varietăți ale omului organizational sunt congruente, relativ asemănătoare între ele, în timp ce altele sunt total diferite, disjuncte ;
- în cadrul aceleiași grupe, tipurile de oameni descrise, deși diferite între ele, sunt complementare ; în clasificările lui Schein și Herzberg, se trece treptat de la motivația economică la cea socială și psihosocială, pentru a se ajunge la motivația complexă de autorealizare ;
- toate tipurile și varietățile de oameni stabilite de diverși autori sunt abordate multilateral și individualizate prin caracterizări concise: Drucker vorbește despre „sfârșitul omului economic” și „viitorul omului industrial” ; Toffler consideră că „omul asociativ”, specific structurilor adhocratice, prin comportamentele sale flexibile și novatoare, crește substanțial gradul de adaptabilitate a organizației ; Kohn propune un „portret” și o „interpretare” a omului birocratic.

### 3.2. Modele explicativ-interpretative ale omului din mediile organizaționale

Concepția cu privire la om, cea mai interesantă și elaborată pare a fi clasificarea lui Schein pe care am preluat-o, succint, după Mielu Zlate. Criteriile utilizate vor fi următoarele:

- premisele modelului (ideile în care își au originea);

- prezumțiile sau presuposițiile de bază (care individualizează cel mai pregnant fiecare model) ;
- implicatiile în planul strategiilor manageriale (cel mai important criteriu, deoarece în el se exprimă finalitatea practic actională a ideilor teoretice) ;
- argumente și probe în favoarea modelului (fapt care atestă validitatea lui) ;
- avantaje și limite (pe baza cărora se susține perpetuarea transpunerii practice a modelului sau necesitatea depășirii lui).

### 3.2.1. Modelul omului economic-rațional

- Premise:
  - Modelul omului economic-rațional își are originea în filosofia hedonistă, a obținerii satisfacție și plăcerii prin mijloace economice
  - Maximizarea profitului prin relațiile de piață
- Presuposiții de bază:
  - omul este motivat în principal de perspectiva câștigului și va acționa în așa fel încât să obțină câștiguri economice cât mai mari;
  - deoarece organizația distribuie stimulii pecuniari, aceasta înseamnă că omul este în esență un agent pasiv care poate fi manipulat, motivat și controlat de către organizație
  - omul are esențialmente reacții iraționale pe care trebuie să și le frâneze, raționând la la propriul său interes;
  - organizația trebuie să fie astfel constituită încât să poată neutraliza și controla reacțiile umane în ceea ce au ele imprevizibil;
  - se adaugă și presuposițiile din teoria X a lui McGregor (omul este intrinsec leneș, de aceea trebuie incitat prin stimulente externe să muncească ; scopurile omului sunt în contradicție cu cele ale organizației, ca urmare el trebuie constrâns din exterior pentru a se angaja în sensul dorit de organizație ; reacțiile iraționale îl fac pe om incapabil să se disciplineze și să se autoconducă ; unii oameni fac totuși excepție de la această regulă, fiind capabili să-și domine propriile reacții, de aceea ei trebuie să obțină responsabilitatea de a-i conduce pe alții).
- Consecințe în planul strategiilor manageriale:
  - *strategia calculativă:*
    - organizația cumpără serviciile și supunerea salariaților săi, plătindu-le să își asume obligația de a-și exercita autoritatea;
    - omul face cât i se cere, cât este încurajat, cât îi permit sistemul de stimulente și modalitățile de control;
    - fiecare dintre cele două părți își calculează și negociază acțiunile în funcție de propriile interese.
  - *strategia eficacității funcționale:*

- autoritatea este atribuită unor posturi, iar subordonații trebuie să se supună celui care ocupă postul respectiv, indiferent de competența sau de personalitatea sa.
  - pe primul plan este deci responsabilitatea șefului, în timp ce sentimentele și moralul subordonaților sunt secundare.
  - dacă personalul nu este productiv, iar moralul este scăzut, remediul trebuie căutat în restructurarea posturilor și relațiilor ierarhice sau în modificarea sistemului de stimulente și de control.
- Probe în favoarea modelului:
  - experiența achiziționată pe parcursul istoriei industriei,
  - stimulii pecuniari au fost excelenți agenți de motivație în multe întreprinderi ○ factorii satisfacției au arătat că stimulii economici (financiari, pecuniari) ocupau un loc de prim rang.
- Avantaje și limite:
  - Avantaje:
    - a constituit un bun mijloc de organizare și conducere a muncii și organizațiilor;
    - a contribuit la: creșterea productivității, disciplinarea personalului, crearea unui mediu organizațional stimulator, satisfacerea interesului individual, creșterea gradului de mulțumire a subordonaților.
  - Limite:
    - Cu timpul valoarea lui teoretică scade, iar din punct de vedere practic cunoaște chiar un eșec;
    - modelul are tendința de a se autorealiza, adică oamenii încep să devină așa cum sunt descriși (leneși, neimplicați, cu pretenții din ce în ce mai mari);
    - întreprinderile industriale îi puteau exploata ușor pe salariați, dar exploatarea a sfârșit prin a da naștere sindicatelor, ceea ce a furnizat muncitorilor un bun mijloc de luptă împotriva patronatului când acesta nu răspundea corespunzător așteptărilor lor;
    - modelul împărțea oamenii în două categorii : marea masă a muncitorilor, care este ahtiată după câștiguri financiare și care nu prezintă încredere, și elita morală, capabilă și de alte mobiluri, demnă de încredere și să conducă. Acest model, spunea Schein, generalizează și simplifică în exces, zugrăvind omul fie numai în negru, fie numai în alb. Modelul omului economic-rational s-a dovedit a fi adevărat pentru o anumită etapă socioistorică, mai ales pentru cea de început a industrializării, când munca era simplă, repetitivă. Pe măsură ce nivelul vieții societății industriale crește, pe măsură ce munca se complică și solicită un grad mai mare de dotare, implicare și responsabilitate din

partea salariaților, totodată, pe înăsură ce conflictele dintre patronat și salariați nu mai puteau fi controlate, reprimarea sau ignorarea lor dovedindu-se total

insuficiente, apare necesitatea elaborării unui nou model teoretic asupra omului din mediile organizationale, mai adecvat empiric și chiar funcțional-ideologic. Unul dintre acestea a fost modelul omului social, asupra căruia ne vom opri în continuare.

#### 4.2.2. Modelul omului social

- *Premise*

- cercetările, constatările și concluziile lui Mayo, alături de cele ale grupului de la Institutul Tavistock din Londra, stau la baza noului model asupra omului;
- importanța factorilor psihosociali în motivarea muncitorilor pentru muncă, a nevoii acestora de statut, de participare și relații informale, precum fenomenele de subgrupare, cele de rezistență față de normele formale, apariția grupurilor și liderilor informali, restricția voluntară a randamentului contrară oricăror stimulente economice evidențiau un alt tip de motivație care îi animă pe oameni pentru a se angaja în muncă și pentru a produce, motivație care nu fusese luată până la un moment dat în considerare.
- nou tip de motivație, și anume motivația psihosocială, chiar mai puternică decât motivația economică.

- *Presupoziții de bază*

- Omul este esențialmente motivat de trebuințe sociale și își dobândește sensul fundamental al personalității numai în relațiile cu alții.
- Ca urmare a revoluției industriale și a raționalizării muncii, omul a pierdut un interes (pe cel economic) care acum trebuie găsit în relațiile sociale ale muncii.
- Omul este mai sensibil la forțele sociale ale grupului său de egali decât la stimulentele și la controlul superiorilor săi.
- Omul este sensibil și la acțiunea superiorilor săi în măsura în care aceștia satisfac trebuințele lui sociale.

- *Consecințe în planul strategiilor manageriale*

- schimbare radicală a strategiilor manageriale, astfel că se trece de managerul cu autoritatea și responsabilitatea absolută, specifică modelului omului economic-rational, la grup și nevoile sale tind să capete o pondere mai mare.
- managerul nu mai este cel care execută singur funcțiile conducerii (planificarea, organizarea, motivarea și controlul), ci îndeplinește o serie de funcții noi, astfel:
  - să fie atent nu numai la lucrul ce urmează a fi executat, ci și la trebuințele subordonaților săi, la sentimentele lor de apartenență și identitate :

- nu trebuie să se mărginească doar la motivarea și controlarea subordonaților, ci să se ocupe și de moralul muncitorilor, să știe dacă aceștia nu sunt frustrați în dorințele lor de a fi adaptați, integrați și respectați ;
  - managerul trebuie să admită grupul informal ca o realitate și să încerce a acționa mai ales asupra grupului decât asupra indivizilor ;
  - managerul trebuie să-și lărgescă funcțiile de conducere pentru a face oficiul de intermediar între subordonații săi și conducere (să-și asculte subordonații, să încerce să-i înțeleagă, să dovedească simpatie și considerație pentru ei);
  - managerul trebuie să dirijeze inițiativa subordonaților, să știe să faciliteze îndeplinirea sarcinilor și să ofere o susținere binevoitoare;
  - noua strategie managerială ar putea fi numită *suportivă*, caracterizată de:
    - managerul este un suporter simpatetic pentru subordonați;
    - strategia suportivă este benefică nu doar pentru subordonați, ci chiar pentru manageri, care, conștientizând noi fatete ale activității lor, își schimbă atitudinile și își flexibilizează comportamentele.
- *Probe în favoarea modelului*
    - Rezultatele obținute în cercetările unor diverși autori relevă că:
    - Doar 10% din rândul muncitorilor productivi și neproductivi, declară că stimulentele financiare (câștigurile) constituie pentru ei principalul mobil care îi face să muncească;
    - productivitatea și satisfacția muncitorilor erau în corelație nu cu salariul și statutul individului, ci cu afilierea la grup;
    - muncitorii tind să se conformeze normelor de productivitate ale grupului, și nu celor impuse de șef;
    - liderii centrați pe relațiile umane (considerație) erau mai productivi decât cei axați pe producție (structură);
    - multe alte cercetări arată că luarea în considerare de către manageri a motivațiilor de relaționare și asociere a oamenilor are efecte pozitive în diverse planuri (productivitate, satisfacție, coeziunea grupului etc.).
  - *Avantaje și limite*
    - Avantaje:
      - aduce o nouă perspectivă asupra interpretării omului din mediile organizaționale, mult mai realistă și în acord cu însăși esența socială a omului;

- țintește, atât în plan teoretic, cât mai ales practic, ameliorarea climatului psihosocial din cadrul organizațiilor, realizarea unei congruențe între formal și informal, obligații și sentiment, fapt care se instituie într-o premisă favorabilă realizării finalităților organizaționale, concomitent cu a celor relaționale și psihosociale ale membrilor organizației;
  - noul model sugerează că omul este capabil să se integreze psihologic în organizație, mai mult, el caută, este avid de o asemenea integrare.
- Limite:
- nu vizează relațiile obiective, conflictele reale de interese dintre muncitori și patronat, ceea ce duce la o oarecare mascare și acoperire a relațiilor, nu de puține ori de exploatare, cu așa-zisele relații umane;
  - chiar cercetările empirice au demonstrat că nu întotdeauna acțiunea asupra relațiilor interumane se asocia cu efecte favorabile în planul productivității și al satisfacției. Unii oameni răspund la postulatele modelului omului social, alții nu, printre altele nu pentru că ei n-ar dispune de trebuințe sociale, ci pentru că nu toți au aceleași trebuințe sociale.

#### 4.2.3. Modelul omului autoactualizat

- *Premise*
  - Acest model își are originea în celebra piramidă a trebuintelor propusă de A. Maslow în 1954, după care motivația umană este dispusă într-o ierarhie ce cuprinde la bază trebuințele primare (biologice, de securitate, de afiliere, stimă și statut), iar în vârf trebuințele superioare (de autorealizare). Acestea din urmă, numite și *de creștere*, asigură dezvoltarea personală a omului;
  - Deși din punct de vedere subiectiv ele sunt mai puțin urgente și presante, satisfacerea lor produce fericire, crește chiar eficiența biologică a organismului. Din păcate, tocmai satisfacerea unor asemenea trebuințe înalte este îngrădită și restricționată în cadrul mediilor organizaționale. Muncile repetitive, fragmentare și parcelare nu-i permit omului să-și utilizeze într-o manieră productivă capacitățile de care dispune, cu atât mai puțin să fie responsabil de ceea ce realizează. Așa încât, cu timpul, munca sa își pierde din semnificație;
  - Pierderea de semnificație a muncii, după cum au arătat și alți psihologi (Argyris, McGregor etc.), este mai puțin legată de nesatisfacerea trebuințelor economice sau a celor sociale ale omului, cât de lipsa ocaziilor de realizare a propriilor disponibilități sau a celor care să-i permită muncitorului perceperea relației existente între ceea ce face el și scopul global al organizației.
- *Presupoziții de bază*
  - Satisfacerea trebuințelor elementare eliberează intrarea în funcțiune a trebuințelor superioare; oamenii caută să-și actualizeze posibilitățile, să

găsească în munca lor impresia că realizează lucruri semnificative și că reușesc.

- Omul aspiră să facă proba maturității și capacităților sale;
- Omul este esențialmente motivat și controlat prin el însuși; controlul exterior riscă să-l facă să se simtă amenințat, forțându-l să recurgă la un mod de adaptare mai puțin matur.
- Nu există nici o contradicție între „a se realiza” și scopurile organizației; dacă organizația îi permite, omul consimte să-și integreze obiectivele și interesele personale în cele ale organizației.

- *Consecințe în planul strategiilor manageriale*

- managerul nu va fi interesat de considerarea subordonaților săi, de relațiile acestora, ci mai mult de a le oferi o muncă interesantă; scopul vizat aici nu este acela ca ei să fie socialmente satisfăcuți, ci ca ei să-și dezvolte gustul pentru o meserie care să-i valorizeze și să le crească stima de sine;
- managerul trebuie să fie mai mult un catalizator și facilitator decât un controlor ; el trebuie să determine ceea ce este stimulativ pentru un salariat, ceea ce îi trezește dorința de a munci ;
- delegarea de autoritate poate fi o tehnică extrem de utilă în procesul managerial; conducătorul delegă subordonaților săi atâta responsabilitate cât consideră că aceștia își pot asuma;
- cel mai important câștig în planul strategiei manageriale al noului model al omului îl reprezintă deplasarea centrului de interes de pe motivația extrinsecă pe cea intrinsecă; locul motivatorilor extrinseci (câștig bănesc, satisfacția contactelor socioumane) este luat de motivatorii intrinseci (satisfacția actualizării propriilor posibilități). ○ noua strategie managerială poate fi numită *facilitatoare* sau *catalizatoare*, acestea fiind cele două roluri esențiale ale managerului în contextul presupuzițiilor omului autoactualizat. La fel ca strategia anterioară, și ea presupune o schimbare radicală a tipului de autoritate : pe de o parte, conducătorul abandonează unele dintre funcțiile tradiționale, mai ales în materie de control ; pe de altă parte, subordonatul, prin gradul lui mai mare de autonomie, capătă o pondere sporită, adică în acest caz este vorba despre o „egalizare a puterii”.

- *Probe în favoarea modelului*

Avantaje:

- Marele câștig teoretic al modelului omului autoactualizat îl reprezintă acela că accentuează rolul trebuințelor și aspirațiilor înalte ale oamenilor în stimularea și potențarea activității lor;
- Modelul se apropie astfel mai mult de înțelegerea semnificației subiectivității și interiorității specifice omului. Ceea ce sustine munca

nu sunt o serie de factori exteriori muncii (câștigul, relațiile interumane), ci factorii intrinseci activității și personalității umane.

- O dată cu acest model, problematica motivației intrinseci inundă psihologia organizațional-managerială.

Limite:

- Deoarece modelul susține ideea existenței și funcționalității trebuinței de autorealizare la toți oamenii, el se asociază cu o serie de limite;
- Chiar dacă această trebuință există la toți oamenii, nu toți și-o pot satisface, și nu din vina lor, ci din vina organizației care nu le oferă condițiile necesare realizării ei;
- Modelul are o valabilitate restrânsă, el fiind aplicabil doar la sau pentru oameni ce dispun de condițiile necesare realizării trebuinței de autorealizare.

#### 4.2.4. Modelul omului complex

- *Premise*
  - Acest model își are originea atât în limitele celorlalte modele, cât și în noile caracteristici ale societății industriale apărute ca urmare a evoluției ei;
  - Modelele anterioare simplifică și generalizează pornind de la o serie de probe insuficiente sau parțiale furnizate de cercetările empirice;
  - Omul este mult mai complicat decât așa cum l-au descris modelele anterioare. El este complicat nu doar în sine, prin multiplicitatea trebuințelor și potențialităților lui, ci și prin aceea că fiecare este diferit de un altul prin propria schemă de complexitate, fapt care face ca realizarea unor generalizări să fie dificilă.
  - La această complexitate umană se adaugă complexitatea societății și organizațională tot mai diferențiată, ceea ce complică și mai mult lucrurile.
- *Presupoziții de bază*
  - Omul este nu numai complex, ci și eminent variabil: el are nenumărate motive ierarhizate după importanță; această ierarhie este susceptibilă de a se schimba în timp și mai ales după situații; motivele interacționează și se combină în scheme de motivații complexe.
  - Prin experiențele sale în organizație, omul este capabil să achiziționeze noi motivații, astfel încât schema sa finală de motivații va fi rezultatul interacțiunii complexe dintre aspirațiile inițiale și cele suscitade de noile sale experiențe în cadrul organizației.
  - Motivele omului în diverse organizații sau în diverse părți ale organizației pot fi diferite; cel care se simte alienat în organizația formală își poate găsi satisfacerea trebuințelor asociative sau pe cele de realizare în organizarea informală. Natura motivelor care îl determină pe om să lucreze într-o manieră

productivă nu este singura cauză a satisfacției și eficacității organizaționale; tipul de sarcină executată, capacitățile și experiența executantului, natura anturajului uman sunt factori a căror interacțiune creează o anumită schemă de muncă și de sentimente.

- Omul poate răspunde diferit la diverse moduri de conducere, urmând motivațiile, capacitățile sale, natura sarcinii de muncă; altfel spus, nu există o strategie de conducere care să fie universal valabilă, pentru toți oamenii și pentru toate situațiile.

- *Consecințe în planul strategiilor manageriale*

- capacitatea managerului de a cerceta pentru a diagnostica mai bine (lucrând cu oameni ale căror motivații și capacități sunt atât de variabile, managerul trebuie să fie capabil să perceapă și să evalueze aceste diferențe individuale);
- capacitatea managerului de a înțelege diferențele individuale, de a le atașa semnificații, de a găsi mijloacele prin care să le descopere, și nu de a le considera ca fiind realități penibile, ca urmare, de a le șterge;
- capacitatea managerului de a face proba supleții de caracter și a capacităților sale de adaptare necesare pentru a-și varia propriul comportament cu scopul de a trata diferit subordonații care au trebuințe și mobiluri diferite.
- capacitățile de cercetare și diagnosticare, cele de învățare a evaluării diferențelor individuale, ca și deprinderile/competențele interpersonale sunt semnele distinctive ale managerului partizan al modelului omului complex;
- comportamentul suplu al managerului în raport cu particularitățile situației pare a fi soluția ideală;
- această strategie managerială poate fi denumită ca *strategie flexibilă* sau *adaptivă*.

- *Probe în favoarea modelului*

- motivațiile muncitorilor productivi diferă de cele ale muncitorilor neproductivi;
- motivațiile devianților sunt diferite în funcție de originea lor socială și de antecedentele personale;
- preferințele față de un stil sau altul de conducere erau în funcție de diferențele caracteriale dintre conducători;
- studiile arată că la muncitorii care lucrau la banda de montare a automobilelor s-a descoperit o schema alienantă bazată pe cumulul a patru stări psihologice (sentimentul de neputință, cel de pierdere a semnificației muncii, sentimentul de izolare socială, detașarea față de muncă privită doar ca un mijloc de subzistență). În schimb, la muncitorii din industria chimică, având un mare grad de responsabilitate în controlarea proceselor, o autonomie considerabilă, un sentiment de integrare în grup și în organizație, nu s-au descoperit stări de

alienare, ci, dimpotrivă, de angajare în muncă. Comparațiile făcute cu privire la diferite tipuri de motivații au arătat că diferențele erau mai mari în cadrul aceluiași grup profesional, decât între grupuri profesionale diferite.

- *Avantaje și limite*

Avantaje:

- Modelul omului complex se distinge nu doar prin caracterul său rezumativ, ci și prin caracterul sintetic-integrativ, depășindu-le prin aceasta pe cele anterioare.
- El deschide posibilitatea interpretării nuanțate, suple, *multilaterale* și *situaționale* a omului.

Limite:

- pledând pentru flexibilizarea comportamentelor, mai ales ale liderilor și managerilor, pierde din vedere faptul că organizația, prin chiar principiile ei fundamentale, implică o oarecare standardizare a comportamentelor;
- lipsa unei constante minime în comportamentul managerilor ar putea duce la dezechilibrarea relației dintre șefi și subordonați, mai mult, la apariția unor tensiuni și conflicte între angajați și conducători.

#### 4.2.5. Concluzii

- ✓ Cele patru modele ale omului (din mediile organizaționale) sunt întru totul *compatibile cu teoriile organizațiilor*. în fapt, ele sunt ilustrări și concretizări ale unora sau altora dintre aceste teorii. Astfel, modelul omului economic-rațional ilustrează teoriile clasice ale organizațiilor, modelul omului social și cel al omului autoactualizat exprimă dezideratele teoriilor neoclasice, iar modelul omului complex este expresia în plan conceptual și managerial a teoriilor moderne ale organizațiilor.
- ✓ Există o *consecvență de sens și între aceste modele și cele două teorii, X și Y*, formulate de McGregor. Schein include prezumțiile teoriei X în modelul omului economic-rațional, cele ale teoriei Y putând fi cu ușurință „distribuite” și încadrate în celelalte modele, mai ales în cel al omului social și al omului autoactualizat. Acest fapt demonstrează validitatea atât a teoriilor, cât și a modelelor. În esență, ele se validează unele prin altele, ceea ce sporește gradul lor de autenticitate.
- ✓ *Nici unul dintre modele nu este perfect, ideal* ; dimpotrivă, după cum am văzut, fiecare dintre ele prezintă atât avantaje, cât și limite. Aceasta înseamnă că optarea doar pentru unul dintre ele în vederea transpunerii în practică este contraindicată. O soluție mai bună ar constitui-o utilizarea fie *alternativă* a lor, fie *concomitentă* bazată pe selectarea, combinarea și sintetizarea practicilor manageriale, pe adecvarea lor la specificul împrejurărilor. O asemenea adaptare se poate face în funcție de o serie de criterii, cum ar fi specificul activității, nivelul

ierarhic, experiența și gradul de instrucție și educație al participanților etc. Este evident, de exemplu, că, pentru muncile puțin specializate, pentru cele rutiniere care prin ele însele nu oferă prea multe și prea mari posibilități de autorealizare, aplicarea practicilor manageriale ale modelului omului social ar fi mult mai indicată, acestea având și importante efecte compensatorii. Pentru cei din sferele mai înalte manageriale, ca și pentru cei cu un grad de instrucție și educație elevat, lucrurile se prezintă exact invers, ei trebuind să fie motivați prin oferirea ocaziilor de autorealizare.

- ✓ Dificultatea concretă a utilizării diferitelor practici manageriale, indiferent dacă acestea sunt singulare sau combinate, provine și din faptul că fiecare dintre acestea are *propria sa complexitate și funcționalitate*. De exemplu, stimulii bănești (financieri) nu au aceeași semnificație pentru toți oamenii. Unii oameni, de exemplu, muncesc pentru bani tocmai pentru a-și putea realiza alte motivații mai înalte (de pildă, pe cele de autorealizare). Pentru unii banii înseamnă securitate, pentru alții putere, în fine, pentru o altă categorie ei reprezintă reușită socială. Este greu de știut deci, chiar în cazul uneia și aceleiași forme de motivație, sensul ei simbolic. De aceea, dacă n-ar fi prea costisitoare (din toate punctele de vedere : ca efort investit, ca efecte neașteptate ce ar putea apărea etc.), cea mai bună strategie de motivare ar fi una *individualizată*, diferită de la individ la individ și de la situație la situație. Cum însă în mediile organizaționale avem de-a face cu grupuri de indivizi, și mai puțin cu indivizii luați în sine, o anumită uniformizare sau standardizare a comportamentelor conducătorilor este absolut necesară.
- ✓ Modelele prezentate sugerează că ineficiența organizațională apare ca urmare a neoferirii de către organizație a condițiilor necesare satisfacerii unora sau altora dintre trebuințele care îi animă pe oameni, indiferent care ar fi acestea. Desigur că de cele mai multe ori lucrurile se prezintă așa. Nu-i mai puțin adevărat însă că sunt și situații în care oamenii fie nu înțeleg exact intențiile organizațiilor/managerilor lor, fie nu răspund într-o manieră adecvată chiar condițiilor favorabile create în vederea satisfacerii nevoilor personale. Se creează în felul acesta o falie între participanți și conducere, care, pe măsură ce se adâncește, devine nefavorabilă pentru ambele părți. Ieșirea din impas constă nu în ameliorarea și optimizarea propriilor comportamente (ale omului, pe de o parte, și ale organizației, pe de altă parte), ci în ameliorarea și optimizarea relației dintre om și organizație.

#### **4. Relația dintre om și organizație**

Problema relației dintre om și organizație traversează întreaga istorie a psihologiei organizațional-manageriale. Toate concepțiile, toate teoriile și modelele explicativ-interpretative elaborate cu privire la cele două entități se referă direct sau indirect, implicit sau explicit la natura relațiilor dintre om și organizație și, mai ales, la modalitățile de ameliorare și optimizare a ei. Dintre multiplele puncte de vedere emise cu privire la relația dintre om și organizație trei par a fi cele mai semnificative:

- *modelul integrat al relațiilor dintre om și organizație*, elaborat de Chris Argyris;
- *modelul contractului psihologic*, formulat de Edgar Schein și de alți autori;
- *modelul congruenței dintre om și organizație*, dezvoltat în ultima vreme de nenumărați autori.

#### 4.1. De la relații de incompatibilitate la relații de integrare între om și organizație

Chris Argyris, profesor la Universitatea din Yale, și-a expus ideile cu privire la relația dintre om și organizație în două dintre numeroasele lui lucrări:

- a) *Personality and Organization (1957)*, în care principală contribuție o constituie introducerea personalității ca variabilă intermediară între structura organizației și comportament, până în acel moment considerându-se că între aceste ultime două variabile ar fi existat o legătură cauzală directă.
- b) *Integrating the Individual and the Organization (1964)*, este o reluare, revizuire și aprofundare a unor idei expuse în cartea anterioară. Această a doua lucrare a fost tradusă în limba franceză și a apărut cu titlul de *Participation et organisation (1970)*.

Sintetizând și schematizând, totodată, considerăm că principalele idei ale lui Chris Argyris cu privire la relațiile dintre om și organizație sunt următoarele:

- *Omul și organizația constituie două entități distincte, fiecare dintre ele având legi proprii și putând fi studiată separat, dar este mai productiv studiul de graniță.*

Cele două entități au o serie de particularități care, intrând în interacțiune, capătă o anumită dinamică. Astfel, omul dispune de un gen aparte de *energie psihologică*, având rol important în înțelegerea comportamentului. Aceasta se află în tendințele (trebuințele) individului. În afara trebuințelor aflate în tensiune, ea este dată și de alte componente ale personalității, cum ar fi : *eul* ; *concepția de sine* ; *competența* - concepută ca o aptitudine de rezolvare rapidă a problemelor cu o cantitate minimală de efort ; *conștiința de sine* - componentă esențială a competenței interpersonale ; *stima de sine*, prin care individul se valorizează ; *confirmarea de sine*, strâns legată de încrederea în sine ; *starea de spirit* apropiată care permite realizarea scopului.

Energia psihologică are următoarele caracteristici generale :

- există la toți indivizii ;
- exprimarea sa nu poate fi blocată într-o manieră permanentă ; chiar dacă în calea exprimării sale apare un obstacol, ea găsește mijloacele de manifestare sau de ocolire;
- variază în cantitate după starea de spirit a individului, această cantitate nefiind nici stabilă, nici limitată.

Energia psihologică reprezintă o adevărată sursă mobilizatoare sau demobilizatoare pentru organizație. Ea crește când omul încearcă succesul psihologic și descrește proporțional atunci când omul încearcă eșecul psihologic. În esență, condițiile succesului

psihologic se reduc la următoarele: sentimentul responsabilității personale și al controlului propriilor activități; implicarea personală într-o muncă cu sens; utilizarea de către individ a aptitudinilor sale importante.

Organizația, pe de altă parte, dispune de o structură inițială, de o organizare formală, de reguli, regulamente, legi care se află într-un anumit raport cu trebuințele individului, putându-le influența pozitiv sau negativ. Cum însă organizația este o realitate complexă, un sistem deschis ce primește în sine influențele din exterior și exportă în afară propriile sale produse, apare necesitatea definirii ei în termenii configurațiilor de factori, dintre care cei mai importanți par a fi:

- trebuințele, atitudinile, valorile și sentimentele individului;
- obiectivele, procesele, normele și atracțiile emanând de la grup;
- activitățile și liniile de acțiune ale organizației legate de putere, recompense, sancțiuni, comunicare, ritmul muncii;
- activitățile informale, indivizii, în încercarea lor de a se adapta structurii formale a organizației, tind să o modifice, așa încât la structura inițială se adaugă o alta, informală.

Pornind de la descrierea individului (a energiei lui psihologice și a tendinței spre succes psihologic) și de la descrierea organizației (cu accent pe cele două tipuri de structuri, formală și informală), Argyris demonstrează că între om și organizație există o relație certă.

➤ *Între om și organizație există relații de incompatibilitate.*

La prima vedere, această formulare pare a fi derutantă, ea implicând efectele negative ale unui asemenea tip de relație, iar repercusiunile ei afectând eficiența organizațională. Argyris consideră că, dimpotrivă, incompatibilitatea dintre om și organizație este benefică, având efecte pozitive asupra dezvoltării organizației. Relația de incompatibilitate dintre om și organizație poate reprezenta originea unei creșteri a eficacității ambelor entități. În esență, incompatibilitatea dintre om și organizație se creează ca urmare a necorespondenței dintre trebuințele omului, tendințele lui de a obține succesul psihologic și cerințele organizării formale. Numai în urma permanentizării unor astfel de relații apar o serie de perturbări în cadrul organizației. Relațiile respective sunt exprimate astfel:

- Există incompatibilitate între trebuințele indivizilor care aspiră la succes psihologic și exigențele organizării formale inițiale. Perturbările care apar vor fi proporționale cu incompatibilitatea dintre aceste două entități.
- Consecințele acestei perturbări sunt: *frustrarea, eșecul, apariția unei perspective temporale de scurtă durată, conflictul*. Când exprimarea de sine a indivizilor este blocată, ei se vor simți frustrați; când nu li se va permite să-și fixeze singuri obiectivele și mijloacele de realizare a lor în conformitate cu trebuințele lor centrale, atunci vor cunoaște eșecul; dacă nu vor avea nici o posibilitate de a-și controla viitorul, de a și-l anticipa într-o manieră clară și stabilă, atunci își vor elabora perspectivele de scurtă durată; manifestând, în calitate de ființe sănătoase, aversiune față de frustrare, de eșec și de perspectivele de scurtă durată, indivizii vor cunoaște conflictul, vor părăsi postul de muncă sau vor rămâne marcați în continuare dacă nu vor găsi un post mai bun decât precedentul.

- În anumite condiții, gradul de frustrare, de eșec, de perspective de scurtă durată, de conflict tinde să crească deoarece:
  - dorința de succes psihologic crește printre membrii organizației
  - gradul de dependență, de subordonare, de pasivitate crește;
  - munca devine foarte specializată;
  - crește rigoarea cu care sunt aplicate principiile organizării formale, tradiționale. - Argyris atrage atenția asupra faptului că aceste consecințe perturbatoare nu sunt universal valabile, ci doar atunci când individul tinde spre obținerea succesului psihologic, când el ocupă un post de muncă având sarcini înalt specializate din rațiuni de ordin tehnologic, în fine, când controlul managerial și stilul autoritar furnizează puține ocazii de succes psihologic.

Alte argumente care evidențiază relațiile de incompatibilitate dintre om și organizație:

- organizația și omul își au propriile valorizări, care adeseori sunt opuse și intră în conflict unele cu altele;
  - organizația valorizează ordinea, implicarea personală în activitate, faptul de a lucra constant, dorința de a promova, loialitatea fără condiții;
  - individul valorizează absenteismul, fluctuația, nonimplicarea, apatia, stabilirea de norme informale, loialitatea condiționată. Aceste două universuri există simultan, se suprapun unul peste altul. Dificultățile ar putea fi evitate dacă nu le cerem indivizilor să accepte simultan cele două universuri sau dacă ei vor conserva în secret natura universurilor. De asemenea, dificultățile ar putea fi evitate dacă se recunoaște franc incompatibilitatea lor și indivizii se apără, de exemplu, printr-un sindicat. Și totuși, nu acestea sunt mijloacele de soluționare a relațiilor de incompatibilitate dintre om și organizație.
- *Rezolvarea relațiilor de incompatibilitate dintre om și organizație se realizează prin crearea unor structuri informale, nedorite de organizație, dar eficiente pentru individ.*

Printre astfel de activități informale, Argyris include: absenteismul, fluctuația, agresiunea orientată spre cei care sunt considerați a fi cauza frustrărilor și eșecurilor, solicitarea unor compensații crescânde pentru gradul de insatisfacție, de efort, de tensiune încercate, alienarea, absența implicării personale etc.

Unele dintre aceste comportamente sunt:

- *neproductive* (spre exemplu, apatia, indiferența, nonimplicarea - la nivelul eșaloanelor inferioare ; conformismul, neîncrederea, incapacitatea de a accepta ideile noi, frica de risc - la nivelul eșaloanelor superioare),
- altele sunt orientate direct *împotriva realizării obiectivelor organizației* (chiulul, stabilirea unor norme informale - la nivelul eșaloanelor inferioare ; procesele de decizie ineficace, conducerea prin „crize”, ostilitatea în relațiile dintre servicii - la nivelul eșaloanelor superioare).

Ele au însă un caracter necesar. Ambele, indiferent de eșalonul la nivelul căruia apar, se caracterizează prin următoarele:

- consumă energie umană (faptul că omul emană o mare cantitate de energie psihologică pentru desfășurarea activităților informale duce la scăderea potențialului său de energie pentru activitățile de muncă, deci pentru activitățile formale;
- sunt integrate organizației datorită mecanismelor protectoare care le dau un caracter repetitiv, compulsiv, nonconstructiv și aduc multe dificultăți;
- conduc la situații care cresc probabilitatea pentru membrii organizației de a cunoaște eșecul psihologic, frustrarea, conflictul.

Observăm că mecanismele informale menite a micșora incompatibilitatea dintre om și organizație au două tipuri de efecte:

- pe de o parte, ele fac suportabilă conviețuirea dintre om și organizație, creează impresia, mai bine zis iluzia că prin punerea lor în funcțiune omul își realizează trebuințele individuale în ciuda restricțiilor organizației;
- pe de altă parte, ele duc la apariția unor dificultăți care, în fapt, adâncesc incompatibilitatea dintre om și organizație.

#### **Comentarii critice la teoria lui Argyris:**

- *Se poate oare accepta că între om și organizație există relații de incompatibilitate?* Nu! Mai realistă ar fi luarea în considerare a existenței unor relații de *adaptare reciprocă*. Și aceasta întrucât cerințele formale, oficiale ale organizațiilor nu sunt contrare naturii umane, trebuțelor individului, ci compatibile cu acestea. Din moment ce omul le acceptă la angajarea în organizație, ele ar trebui considerate mijloace, instrumente prin intermediul cărora el își satisface propriile trebuințe și ajunge la succesul psihologic.
- *Chiar dacă am considera că între om și organizație ar exista o relație de incompatibilitate, poate fi coacepută aceasta ca absolută și permanentă?* Nu!. Relația de incompatibilitate dintre om și organizație ar putea fi cel mult parțială și temporară. Ea ar fi un fel de „scurtcircuit” intervenit pe traseul sinuos, uneori imprevizibil al relațiilor organizaționale, ce urmează a fi soluționat pentru a facilita compatibilizarea și progresul organizației.
- *Relațiile dificile, perturbate dintre om și organizație pot fi soluționate numai prin punerea în mișcare a unor relații și activități informale, psihologice?* Nu! Cauzalitatea perturbărilor relațiilor dintre om și organizații poate fi nu numai diversă, ci și extrem de profundă. Alături de cauzele psihologice pot exista cauze sociale, economice, tehnologice, politice, culturale etc., așa încât soluțiile ar trebui căutate și la nivelul acestora. Absolutizarea cauzelor psihologice ar fi echivalentă fie cu abaterea atenției de la adevăratele cauze (obiective), fie cu menținerea și chiar adâncirea lor. Existența unor comportamente informale în cadrul organizațiilor nu poate fi pusă la îndoială.

Ele sunt prezente, sunt o realitate. Rolul lor trebuie interpretat însă corespunzător: nici ignorat, dar nici supradimensionat.

- *Se poate susține, fără a greși, că rolul comportamentelor informale este predominant negativ ?* Nu! Nu toate mecanismele comportamentale informale sunt negative, cu efecte dezorganizatoare (Argyris excelează în analiza celor negative).

Există multe astfel de comportamente care sunt pozitive prin ele însele și, mai ales, prin efectele lor. Dacă, spre exemplu, într-un grup de muncă al cărui conducător se dovedește a fi incompetent profesional sau imoral apare o solidarizare a lucrătorilor împotriva lui, fenomenul de solidarizare este un comportament informal, dar pozitiv, cu efecte pozitive. Schimbarea conducătorului incompetent sau nedemn duce la optimizarea activității în grup, la optimizarea performanțelor. Putem considera deci că numai comportamentele informale negative contribuie la micșorarea potențialului pentru muncă, în timp ce cele pozitive contribuie la creșterea și amplificarea lui.

O organizație care are relații de incompatibilitate cu salariații ei nu poate fi eficientă. De aceea, adevărata soluție a relației dintre om și organizație nu o reprezintă evocarea și punerea în funcțiune a comportamentelor informale, ci modificarea concomitentă a structurilor organizației și a așteptărilor indivizilor.

Un *model integrat* cu privire la organizație ar fi soluția. O *construcție teoretică a organizației* plasată la un nivel de maximă generalitate, pentru a putea desprinde proprietățile esențiale ale organizațiilor, valabile pentru toate organizațiile din viața reală, devine o soluție acceptabilă. În aceste condiții se pot identifica proprietățile esențiale ale organizațiilor explicate sub forma a șase variabile:

- configurația componentelor;
- interacțiunea componentelor;
- realizarea obiectivelor;
- activitățile din interiorul organizației;
- activitățile din exteriorul organizației;
- dimensiunile temporare care influențează natura activităților esențiale.

Extremitățile acestor variabile arată apropierea sau îndepărtarea organizației de proprietățile ei esențiale. În tabel se prezintă modelul integrat al organizațiilor elaborat de Argyris. Ilustrăm doar una dintre ele. De exemplu, prima variabilă indică *trecerea organizației de la o stare în care o componentă (un subansamblu) conduce activitățile esențiale ale organizației (atingerea scopurilor, menținerea sistemului intern, adaptarea la mediu) până la starea în care interacțiunile componentelor influențează activitățile ei esențiale*. Premisa de la care se pornește este următoarea: într-o organizație fiecare componentă are o oarecare influență asupra activităților esențiale, însă nu egală, ci una care îi este necesară pentru a se menține și pentru a-și exercita funcția în ansamblu.

Tabel. *Modelul integrat al organizațiilor (după Argyris)*

|    | <b>Organizația se îndepărtează de proprietățile esențiale</b>              | <b>Organizația se apropie de proprietățile esențiale</b>                    |
|----|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1. | O componentă (sau un subansamblu) conduce ansamblul                        | Interacțiunea tuturor componentelor creează și conduce ansamblul            |
| 2. | Conștiința pluralității componentelor                                      | Conștiința configurației formată de componente                              |
| 3. | Realizarea obiectivelor componentelor                                      | Realizarea obiectivelor ansamblului                                         |
| 4. | Incapacitatea influențării activităților esențiale orientate spre interior | Capacitatea influențării activităților esențiale orientate spre interior    |
| 5. | Incapacitatea influențării activităților esențiale orientate spre exterior | Capacitatea influențării activităților esențiale orientate spre exterior    |
| 6. | Prezentul influențează natura activităților esențiale                      | Trecutul, prezentul și viitorul influențează natura activităților esențiale |

Practic, această variabilă conține în subtext următoarea ipoteză: dacă puterea se concentrează într-un subansamblu sau în câteva subansambluri, atunci este foarte probabil ca în plan uman să apară dificultăți. Potrivit acestei variabile, profilul organizației tradiționale tinde spre stânga; muncitorul își execută munca fără a ști ce se întâmplă per ansamblu ; puterea este unilaterală, conducerea fiind cea care recompensează, sancționează, controlează. În aceste condiții, muncitorii devin ostili prin închistare psihologică, hiperemotivate, reducerea comunicării ascendente. Dacă strategia managerială se centrează pe realizarea scopurilor, atunci va crea fără să vrea probleme dificile pentru menținerea internă și pentru adaptarea la exterior a sistemului.

Profilul organizației adaptive tinde, dimpotrivă, spre dreapta, componentele și subansamblurile interacționează. În aceste organizații există relații integrative între strategia piramidală, activitățile informale, trebuințele individului; puterea nu dispăre, dar are altă origine și altă distribuție, ea fiind legată de obiectivele esențiale și nu de cele particulare. Puterea fiecărei componente decurge din esențialitatea ei în raport cu ansamblul (de exemplu, autoritatea unui individ va fi în funcție de realizările sale). Influența mutuală a componentelor asigură unitatea ansamblului, cea care favorizează crearea unității fiind interacțiunea directă, de tipul față în față, a indivizilor. Într-o manieră asemănătoare sunt analizate și ilustrate cu cercetări empirice și celelalte variabile.

Problema practică este aceea a posibilităților elaborării unor strategii care să conducă organizația spre dreapta continuumului, deci să contribuie la creșterea succesului psihologic al indivizilor. Dacă o organizație tinde spre dreapta continuumului, atunci individul se găsește (sau se va găsi) într-un mediu în care:

- are o mare putere și un mare control asupra universului său de muncă (variabila 1);
- percepe corect această putere și acest control (variabila 2);
- obiectivele pe care le urmărește sunt centrale (variabila 3);

- exercită o influență reală asupra activităților orientate spre interior și exterior (variabilele 4 și 5);
- dispune de o mare perspectivă temporală (variabila 6).

## 5.2. Relația dintre om și organizație în termenii contractului psihologic

O altă modalitate de conceptualizare a relațiilor dintre om și organizație este cea efectuată în termenii contractului psihologic. Unul dintre primii autori la care găsim o asemenea analiză este Edgar Schein (1965). Cele patru modele explicativ-interpretative ale omului formulate de Schein pornesc, în esență de la două idei: una este cea a *motivației*, alta este cea a *contractului psihologic*.

Problema-cheie, fundamentală, cu care se confruntă organizațiile și conducătorii lor este cea a corelării și integrării finalităților organizațiilor cu interesele participanților. Una dintre soluțiile imaginate de Schein și prezentată în cele patru modele este cea a contractului psihologic dintre angajatori și angajați.

Ipoteza privește faptul că măsura în care oamenii lucrează eficient, dovedesc loialitate și entuziasm pentru organizație și obiectivele ei, precum și măsura în care sunt satisfăcuți de munca lor depind de două condiții :

- 1) gradul în care propriile expectații privind ceea ce le va oferi organizația și ce vor oferi ei în schimb sunt adecvate expectațiilor organizației referitoare la aceleași aspecte ;
- 2) natura a ceea ce este considerat ca fiind schimb - bani pentru timpul consacrat muncii, satisfacerea nevoilor sociale în schimbul muncii dificile și loialității, oportunități de autodezvoltare în schimbul productivității ridicate.

Contractul psihologic este, așadar, „înțelegerea” dintre organizație și individ în care fiecare se obligă la a „da” ceva și a „primi” altceva. El poate fi mai simplu sau mai complex.

În primele două modele ale omului descrise de Schein (modelul omului economic-rational și modelul omului social), contractul psihologic este simplu, îngust, implicând schimbul unor servicii contra unor recompense extrinsece (economice sau sociale).

În celelalte două modele (modelul omului autoactualizat ; modelul omului complex), contractul face obiectul unui alt tip de schimb, și anume schimbul de șanse în vederea obținerii recompenselor intrinsece (satisfacția actualizării propriilor capacități) contra unui serviciu de calitate și a unui efort creator. Ceea ce era un *pact de calcul* devine un *pact moral* care eliberează un mare potențial necesar pentru realizarea obiectivelor organizației. Contractul psihologic presupune o ajustare permanentă a părților contractante, a obiectivelor, intereselor, finalităților lor. Cu alte cuvinte, el are un caracter *renegociabil*, dat fiind că atât nevoile indivizilor, cât și cele ale organizației se schimbă de-a lungul timpului, necesitând episoade repetate de socializare organizațională și, mai ales, de schimbare a normelor organizaționale.

Contractul psihologic (specificul lui, forța și efectele acestuia) depinde, de fapt, de acceptarea sau respingerea normelor organizaționale. Normele organizaționale sunt de două feluri

- *esențiale* sau *pivotal* (aderarea la ele fiind o cerință a păstrării statutului de membru al organizației) - și

- *periferice* (adică dezirabil de a fi respectate, dar nu obligatorii).

Din combinarea acestor două categorii de norme cu alte două categorii de comportamente organizaționale (*acceptarea* și *respingerea* lor) rezultă patru situații tipice pe care le prezentăm în tabelul următor.

Tabel *Situațiile tipice ale contractelor psihologice (după Schein)*

|                  |            | Norme <b>esențiale</b> (pivotal) |                     |
|------------------|------------|----------------------------------|---------------------|
|                  |            | Acceptare                        | Respingere          |
| Norme periferice | Acceptare  | Conformism                       | Rebeliune submisivă |
|                  | Respingere | Individualism creativ            | Revoluție deschisă  |

- 1) Acceptarea normelor pivotale și a celor periferice conduce la situația de *conformism*, interpretată ca fiind modul ideal, perfect, de adaptare a individului la organizație, la ceea ce s-a realizat până la un anumit moment dat, fapt ce se soldează cu loialitate, dar și cu lipsă de creativitate.
- 2) Acceptarea normelor periferice corelată cu respingerea normelor de bază generează situația numită *rebeliune submisivă*, practic individul mascându-și comportamentele nonconformiste în raport cu normele de bază.
- 3) Respingerea ambelor seturi de norme dă naștere comportamentelor *revoluționare*, ceea ce se finalizează cu pierderea (voluntară sau nu) a calității de membru al organizației.
- 4) Acceptarea normelor de bază, însoțită de respingerea celor periferice, duce la *individualism creativ*, adică la situația în care individul este preocupat atât de scopurile de bază ale organizației, cât și de manifestarea propriei identități, de disponibilizarea resurselor sale creative pentru a ajuta organizația să-și atingă scopurile.

Situațiile ilustrează cel puțin două aspecte importante:

1. *caracterul flexibil* al contractului psihologic, acesta putând lua diferite înfățișări (expresii) de-a lungul carierei organizaționale a individului (un cadru didactic poate fi mai conformist la începutul carierei, pentru ca în perioada imediat următoare să fie marcat de creativitate, chiar de rebeliune, urmând ca spre final să tindă fie spre creativitate, fie spre conformism);

2. *responsabilitatea organizației* în ceea ce privește generarea uneia sau alteia dintre cele patru situații, de felul cum se ocupă ea de trecerile de la o situație la alta depinzând, în final, eficiența sau ineficiența contractului psihologic, satisfacția sau insatisfacția generată de el.

### **Bibliografie**

Constantin., T., Stoica-Constantin, A., (2002), *Managementul resurselor umane. Ghid practic și instrumente pentru responsabili de resurse umane și manageri*, Institutul european, Iași.

Zlate, M., (2004), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. I, Ed. Polirom, Iași, București.

## CAPITOLUL III

### Motivația

Există două activități fundamentale care formează un suport al existenței organizațiilor: *comunicarea și motivarea*. Fără acestea organizația s-ar autodistrage.

#### 1. Locul și rolul motivației în dinamica resurselor umane

Prin motivație înțelegem suma energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop care, o dată atins, conduce spre satisfacerea unei anumite necesități. Precizări:

- Condițiile interne care au un rol principal în motivare nu pot fi observate și nu pot fi izolate când se analizează un comportament. Se poate spune că se analizează rezultatul motivării și nu motivarea în sine. De exemplu, nu surprindem trebuința de securitate, ci nevoia fiecărui om de a fi acceptat.
- Rezultatul motivării este întotdeauna acțiunea. Oamenii răspund la nevoile lor interne prin activități care vizează atingerea obiectivelor pe care ei le cred generatoare de satisfacții. De aici vine ideea că în spatele oricărei acțiuni umane există o motivație.
- Motivația este un factor important în determinarea comportamentului, dar nu este singurul. Mai există și influențe de natura biologică (instinctuală), de natură socială, culturală, organizațională. Într-un comportament nu există doar motivație, ci și alte determinări. Pentru a se identifica substratul psihologic al unui comportament, în plan teoretic, se pun întrebări de genul: „Cum poți să-i determini pe oameni să facă ceea ce dorești?” „De ce A muncește mai mult ca B în aceleași condiții de viață și muncă?” Astfel de întrebări apar frecvent, iar unii specialiști se orientează direct spre acțiunile motivației ca fiind singurul izvor al tuturor conduitelor umane.

Alți specialiști, mai ales cei contemporani, arată faptul că motivația nu este autonomă, ci ea interrelaționează cu multe alte variabile: personalitatea, experiența, influențele grupului, comportamentele parentale sau condițiile sociale. Acest ultim punct de vedere este cel mai realist. Argument:

- Exemplu: Un angajat vrea să promoveze și va încerca să obțină performanțe în domeniu. Alt angajat dorește și el să promoveze, dar pentru aceasta încearcă să-și „perie” șeful. Un alt angajat dorește promovarea, dar pentru a reuși va fi mai reținut în acțiuni, pentru a nu se discredita.

Din acest exemplu, rezultă că o acțiune, un obiectiv se poate duce la îndeplinire prin mai multe modalități. Înseamnă că aceeași motivație merge în interrelaționare cu alte variabile.

Motivația nu are o acțiune pură, ci utilizează alte componente pentru a reuși să-și ducă la capăt menirea. Ea nu se poate despărți de afectivitate, nu este o energie inepuizabilă. Valoarea mare de energie vine din afectivitate sau din voință, din interese, aptitudini sau atitudini. Nu există motivație pură, ci motivație și încă ceva!

Fenomenul de antrenare a resurselor umane gravitează în jurul motivației. Acesta este factorul psihologic care determină activarea performanței și a eficienței. Motivarea în resurse umane înseamnă a motiva oamenii în activitatea lor. Nu înseamnă în primul rând a-i răsplăti

bănește, ci a îmbunătăți reprezentările mentale/sociale cu privire la muncă, la organizația în care ea se desfășoară și la produsele obținute prin respectiva activitate.

Serge Moscovici afirma că a motiva înseamnă a reconstrui unele reprezentări sociale legate de un tip de activitate, o profesie, o tradiție profesională, o firmă, un produs sau denumirea acelui produs.

Acționarea asupra reprezentărilor și memoriei sociale duce la recompense mai mari decât cele prin bani sau alte servicii. Reprezentările sociale sunt construcții colective și nu individuale. Oamenii trăiesc într-o lume în care construiesc un imaginar individual și unul colectiv, al grupului. Această construcție ține cont de istorie, condiții reale de viață. A restructura condiția unei reprezentări sociale presupune timp și strategie.

- Exemplu: în anii '70, industria de automobile din America era într-un impas; s-a apelat la investitori japonezi, dar muncitorii americani din fabricile respective nu voiau să lucreze pentru foștii lor dușmani atât de aprigi din al doilea război mondial.

Analizându-se fenomenul motivației, s-au descoperit două surse de alimentare: una subiectivă și una obiectivă.

**Sursa subiectivă** folosește ca element motivator efectul recompenselor nepecuniare (care nu reprezintă bani). Se evidențiază șase nevoi psihologice care îl determină pe om să muncească:

1. Nevoia de a învăța prin muncă; se manifestă încă din copilăria mică, când copilul cucerește lumea prin joc. Jocul este o muncă cu un scop bine definit. De exemplu, învățarea mersului are ca scop câștigarea independenței. Jocul de tip Lego este, pentru copil, o muncă de construcție care ulterior îi va folosi în experiențe de viață.
2. Nevoia de a lua decizii și a avea inițiativă. Această nevoie își face apariția o dată cu prima criză de identitate, în jurul vârstei de 2-4 ani (se mai numește și etapa negativismului), când copilului trebuie să-i fie recunoscută personalitatea. Această nevoie se accentuează o dată cu depășirea pubertății.
3. Nevoia de contact și recunoaștere socială. Omul este predispus să se integreze în activități profesionale pentru a câștiga acest prestigiu (recunoașterea socială).
4. Nevoia siguranței viitorului. Această nevoie putem spune că îndeamnă omul să desfășoare o activitate constantă. Există tendința de a face tot posibilul pentru a evita teama de necunoscut. Siguranța viitorului aduce un echilibru puternic; pierderea ei duce la anxietate și frustrare.
5. Nevoia de dezvoltare realizată prin implicarea în diferite activități.
6. Nevoia de înțajutorare a semenilor; o primă expresie fundamentală este relația părinți – copii. Există oameni care merg la muncă pentru a-și înțajutora semenii, în special familia. Fără această nevoie evoluția speciei ar fi afectată.

**Sursa obiectivă** utilizează ca element motivator efectul inegalității în recompensarea muncii. S-a constatat că repartitia inegală a veniturilor are un efect de motivare. Diferențierea recompenselor bănești se realizează în funcție de eficacitate, calificare și reușită. Această inegalitate a recompenselor trebuie realizată în spiritul echității. Pe lângă recompensele bănești, se utilizează și recompensele tip “confort”.

## 2. Factorii motivatori

S-a constatat că omul poate fi motivat doar dacă i se cunoaște varietatea necesităților personale și i se acordă posibilitatea satisfacerii lor. În planul resurselor umane, acest lucru trebuie corelat cu îndeplinirea obiectivelor organizației. S-a ajuns la o serie de factori motivatori pe care psihologul îi poate utiliza fără nici o restricție de ordin economic, financiar sau legislativ:

- Aprecierea necondiționată a reușitei. Se constată că aprecierea reușitei favorizează apariția unui lanț de satisfaceri viitoare. Această apreciere necondiționată trebuie să vină de la o persoană importantă din jurul fiecăruia: șefi direcți, oameni cu statut social recunoscut, dar și membri ai familiei.
- Stabilirea de obiective care să incite concurența (loială) în condiții identice și cu mijloace identice pentru toți membrii.
- Încurajarea inițiativei și a noului. De acest factor se sperie managerii, deoarece consideră că se pun pe ei înșiși în pericol.
- Mărirea libertății în luarea deciziilor, asigurarea cadrului în care individul să poată lua propriile decizii; ignorarea acestui element are efect negativ asupra identității de sine a omului.
- Mărirea autonomiei funcționale a fiecărui membru din organizație, astfel încât acesta să nu se simtă dependent de ceilalți și să-i fie recunoscută propria activitate.
- Stabilirea unui climat creativ în echipă sub preceptul “nimic nu este imposibil”. Omul nu se mai simte încarcerat, își poate pune la lucru propriile capacități creative.
- Informarea permanentă asupra situației financiare și aportul fiecăruia la aceasta stare. Sub pretextul confidențialității, oamenii din organizație nu cunosc adevărata situație financiară. Necunoașterea perspectivelor de viitor ale organizației constituie un factor demotivator.
- Achiziționarea permanentă de talente și inteligențe noi. Organizația trebuie să fie elastică, să aducă talente și inteligențe noi pentru a crește gradul de competiție din organizație.

Un studiu efectuat în perioada 1999-2000 asupra unui număr de organizații din București și Iași a evidențiat că trei factori sunt nesatisfăcător cunoscuți și exploatați în dinamica resurselor umane din România:

1. Reușita: s-a constatat că reușita în activitatea profesională este recompensată și utilizată pentru creșterea motivației în 9% din cazuri. Aprecierea reușitei individuale sau grupale este cel mai eficient factor motivator. Aprecierea reușitei trebuie să se bazeze pe justete, respectul față de toți membrii organizației, pe criteriile și valorile democrației. Când nu se întâmplă aceasta, oamenii nu se vor implica în realizarea reușitei. În genere, managerii care au fost chestionați de ce nu apreciază just reușita au răspuns: “Nu consider că este o reușită; așa trebuie să-și facă treaba orice angajat.”
2. Comunicarea la locul de muncă: existența unei comunicări ample, deschise permite destinderea atmosferei de muncă. Acest gen de comunicare este întreținut de următoarele elemente:
  - atitudinea conducătorilor;
  - exemplul pe care aceștia îl dau;
  - respectul existent între niveluri ierarhice diferite;
  - arta de a comunica a specialiștilor.

Din acest studiu s-au desprins următoarele: comunicarea pe verticală este inexistentă; comunicarea pe orizontală este ceva mai bună, dar și aceasta este haotică, necoordonată,

exprimând nevoia oamenilor de a-și face mai blând mediul ostil de muncă. Mai concret, nici una dintre organizații nu a avut un specialist care să poată face o diagramă a dinamicii comunicării.

3. Achiziția de inteligență și talent: acest element, pe lângă faptul că are un rol motivator, este și un capital de dezvoltare al oricărei organizații. S-a constatat că inteligența și talentul nici măcar nu sunt diagnosticate ca elemente de luat în calcul la angajare. S-a constatat chiar o lipsă de cultură organizațională, managerii înțelegând prin talent aptitudini artistice iar inteligența fiind confundată cu experiența.

### 3. Teorii psiho-organizaționale privind motivarea

Provenind din punct de vedere etimologic din latinescul «movere», care înseamnă *mișcare* sau *a pune în mișcare*, motivația este considerată un concept și un factor deosebit de important al succesului organizațiilor.

Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu, autorii lucrării «*Management*», prezintă două abordări ale motivării: motivarea în sens restrâns și motivarea în sens larg.

- În viziunea acestor autori, motivarea în sens restrâns constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul organizației cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației.
- Motivarea în sens larg rezidă în ansamblul de decizii și acțiuni prin care se determină managerii să contribuie direct și indirect la realizarea de funcționalități și performanțe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea și realizarea obiectivelor organizației și ale subsistemelor sale.

În context organizațional, **motivația** reprezintă un factor condiționant al performanțelor fiecărui component al organizației, resortul care îl împinge să acționeze într-un anumit mod, o stare internă a acestuia, care îi animă și îi determină comportamentul, iar **motivarea** constituie procesul prin care managerii își determină subordonații să realizeze performanțe cât mai bune, dându-le temeiuri să acționeze în acest sens.

Motivația în muncă implică un comportament al angajaților caracterizat prin intensitate, orientare și persistență în îndeplinirea sarcinilor. Acest comportament nu depinde numai de individ sau de contextul în care lucrează, ci reprezintă o interacțiune între personalitatea individului și mediul de lucru.

**Motivația** poate fi definită ca procesul care **activează, orientează și menține comportamentul angajaților spre atingerea unui scop, în funcție de anumite nevoi și aspirații.**

Este vorba de o “forță” care îi determină, canalizează și susține acțiunile unui individ. Dar pentru a pune salariații «în mișcare» în cadrul unei organizații, orice responsabil trebuie, mai întâi, să înțeleagă ce îi animă. Oamenii pot să reacționeze la stimuli interni (satisfacția și recunoașterea pe care le-o provoacă munca desfășurată) sau la stimuli externi (salariul și alte recompense). Atunci când un manager știe să motiveze oamenii, înseamnă că el știe să le îndeplinească cerințele și să le orienteze eforturile și conduita spre realizarea unor obiective alese.

Abordările în înțelegerea și explicarea motivației sunt diferite pentru că mulți teoreticieni au dezvoltat propriile opinii și teorii cu privire la motivație. Ei au abordat motivația pornind de la diferite puncte de vedere, de la idei determinate de condițiile socio-economice și politice existente

la acea vreme. Nici una dintre abordări nu poate fi considerată cea mai corectă și cuprinzătoare. Fiecare își aduce contribuția la înțelegerea comportamentului uman și are limitele ei.

Datorită diversității lor, specialiștii au clasificat teoriile motivaționale în funcție de mai multe criterii. Una dintre cele mai moderne și utile clasificări în înțelegerea comportamentului organizațional este prezentată în tabelul de mai jos:

### 1. Teoria ierarhizării nevoilor - A. Maslow

Ierarhizarea nevoilor, teorie lansată de A. Maslow în cursul anului 1954, a oferit elemente interesante și operabile în domeniul motivării salariaților. Pentru acest autor, nevoile unui individ sunt ierarhizate într-o piramidă, astfel:

a) *nevoi fiziologice* (foame, odihnă, sete, căldură, adăpost etc.);

În cadrul unei organizații, satisfacerea acestor nevoi are loc prin existența unui salariu, a condițiilor bune de muncă, a unei cantine în incintă, a aerului condiționat etc.

b) *nevoi de siguranță* (securitate personală, absența temerilor);

Această categorie de nevoi implică la nivelul managementului, o atenție deosebită pentru condițiile de securitate a muncii, pentru creșterea salariilor în funcție de inflație, pentru siguranța existenței unei pensii ș.a.

c) *nevoi sociale* (apartenența la grup);

La locul de muncă, aceste nevoi de afiliere, de prietenie de apartenență se transformă în dorința de a stabili relații cu ceilalți angajați, de a crea legături puternice cu echipa de muncă, de a avea un manager competent ce supraveghează activitatea etc.

d) *nevoi de stimă* (recunoaștere socială);

Aceste nevoi vizează dorința fiecărui individ de a fi respectat de ceilalți, de a i se recunoaște prestigiul și realizările.

e) *nevoi de împlinire personală* (valorificarea potențialului propriu);

Această ultimă categorie cuprinde nevoile de perfecționare a talentelor de creație și achiziții profesionale deosebite, manifestate în cadrul organizației prin realizări excepționale în muncă, creativitate, perfecțiune.

Cele două principii care stau la baza teoriei lui A. Maslow sunt:

- principiul regresiei, în conformitate cu care o necesitate satisfăcută reprezintă o nevoie care nu mai motivează;
- principiul progresiei, în conformitate cu care o necesitate de nivel superior nu se activează decât o dată ce nevoile de nivel inferior au fost satisfăcute, cel puțin parțial.

Cercetările au arătat că pe măsură ce individul promovează în ierarhie, necesitățile de ordin superior au tendința să devină din ce în ce mai importante. Nevoile diferă și în funcție de stadiul carierei, de mărimea organizației, de situarea geografică.

Piramida lui A. Maslow este aplicabilă tuturor aspectelor vieții; ea este relevantă îndeosebi la locul de muncă, deoarece oamenii au nevoie, pe lângă bani și alte recompense, de respect, de interacțiuni, de recunoaștere. Cu cât individul este mai ambițios și mai mulțumit, cu atât mai mare va fi contribuția pe care și-o va aduce la dezvoltarea organizației.

Dincolo de limitele ei, utilitatea acestei teorii pentru activitatea organizației nu poate fi pusă la îndoială. Astfel, construirea mediului și desfășurarea proceselor organizaționale ar trebui să

răspundă nevoilor reale și exprimate ale membrilor organizației, pornind chiar de la cele fiziologice, trecând prin asigurarea securității fizice și psihice, până la facilitarea integrării lor în grupuri sociale adecvate, oferindule respect, recunoaștere, și, mai ales, posibilități de autorealizare.

## 2. Teoria celor doi factori – F. Herzberg

Teoria celor doi factori a fost definitivată de către F. Herzberg și expusă pe larg în lucrarea «*The Motivation of Work*». Analizând nivelul de efort depus de diferite persoane în procesul muncii, autorul a ajuns la următoarele concluzii:

- în general, oamenii depun în procesul muncii, cam 75% din capacitatea lor totală de efort;
- există factori, numiți de F. Herzberg «igienici» sau «de întreținere», care contribuie la menținerea acestui nivel mediu de efort, a căror prezență (sau absență) produce mai ales insatisfacție;
- există, în general, alți factori numiți de către F. Herzberg «motivatori», care determină depășirea acestui nivel de efort, a căror prezență (sau absență) produce mai ales satisfacție.

Prin urmare, F. Herzberg a constatat că există două categorii de factori (de unde și denumirea teoriei), care produc insatisfacție și respectiv, satisfacție.

- *Factorii extrinseci* (de insatisfacție sau de igienă), cum sunt: salariul, politicile practicate în organizație, condițiile de muncă, autonomia și controlul, securitatea postului, relațiile interpersonale, provin din contextul organizațional și reprezintă, în concepția autorului, condiții indispensabile ale motivării și implicării personalului. Dacă întreprinderea nu răspunde unor astfel de cerințe, apare insatisfacția, iar dacă răspunsul este pozitiv, efectul nu generează neapărat motivație.
- *Factorii intrinseci* (de satisfacție) sunt legați de experiența individuală și de relația cu mediul muncii: recunoașterea de către ceilalți, responsabilitatea pentru munca proprie și munca altora, avansarea, împlinirea personală. Motivația individuală este legată strict de îndeplinirea acestor factori.

Ce înseamnă această teorie pentru managementul resurselor umane? Pentru a obține de la angajați un efort constant și de bună calitate, precum și performanțe deosebite, trebuie, în primul rând, înlăturați factorii care produc insatisfacție, prin crearea unui mediu organizațional propice, care să includă și relații corespunzătoare cu colegii, managerii și celelalte persoane implicate. Numai după aceea, managerul poate spera la o creștere a efortului depus (deci, și a performanțelor), intervenind cu factori «motivatori» - cei care inspiră dorința de autorealizare și totodată cei pe care managerii ar trebui să-i asigure pentru a dispune de un personal mulțumit. Capacitatea de autorealizare este direct afectată de caracterul plăcut al activității și responsabilităților deținute. Cu cât responsabilitatea este mai mare, cu atât crește și satisfacția oferită de avansarea în ierarhie. Motivatorii au la bază dezvoltarea personală și împlinirea de sine. Motivația angajaților poate fi întărită mărinind gradul de responsabilitate al acestora și îmbogățindu-le activitatea.

Cunoscute și sub numele de teorii substanțialiste, teoria lui A. Maslow și cea a lui F. Herzberg au avut consecințe practice deosebite. Ele au permis structurarea politicilor de retribuire și au oferit o bază unei noi abordări, cum ar fi managementul participativ. Aceleași teorii au meritul de a fi identificat terenul pe care se dezvoltă comportamentele personalului.

### 3. Teoria ERG - Clayton Alderfer

Clayton Alderfer a propus (1972) o teorie similară cu cea a lui A. Maslow, dar care împarte nevoile în trei categorii: de existență, de relații și de dezvoltare, de unde provine și denumirea teoriei: «teoria existenței, înrudirii și creșterii» (*eng. Existence needs, Relatedness needs and Growth needs* - ERG). C. Alderfer a simplificat ierarhia nevoilor și a aplicat-o la procesul de muncă.

- *Nevoi existențiale* sau materiale sunt satisfăcute prin hrană, aer, condiții de muncă, plata adecvată a salariilor și beneficiilor. Acest tip de nevoi trebuie satisfăcut înainte de a se trece la nevoile relaționale.
- *Nevoile relaționale* implică relații de prietenie cu familia, prietenii, colegii, șefii, subordonații. Satisfacerea acestor nevoi depinde de raportul cu ceilalți: fie de tip ostil, fie de tip amical.
- *Nevoile de împlinire* se exprimă prin încercarea individului de a găsi oportunități în vederea dezvoltării proprii persoane printr-un aport creativ sau productiv în muncă. Satisfacerea acestor nevoi este expresia modului de realizare a capacităților și talentelor personale.

Teoria ERG promovează principiul satisfacerii progresive, similar ierarhiei lui

A. Maslow, ce presupune că satisfacerea unui anumit nivel al nevoilor permite îndreptarea atenției individului spre nevoile aflate pe nivelul imediat următor. Teoria ERG diferă de teoria lui A. Maslow prin prisma a trei elemente principale:

- un individ poate urmări satisfacerea concomitentă a două sau mai multe nevoi (salariu, locuință, afilierea la un grup etc.);
- teoria ERG este mai flexibilă deoarece acceptă faptul că anumite nevoi individuale pot fi ierarhizate în mod diferit;
- teoria ERG se bazează pe principiul regresiei datorată frustrării (dacă satisfacerea unei nevoi de nivel superior este împiedicată, crește nevoia de a satisface una sau mai multe nevoi de nivel inferior).

În context organizațional, teoria ERG oferă o sugestie importantă managerilor. Astfel, dacă nevoia de promovare a unui angajat nu poate fi satisfăcută din rațiuni obiective, managerul trebuie să orienteze interesul salariatului către satisfacerea altor nevoi (nevoi de existență sau de relaționale).

### 4. Teoria nevoilor dobândite - David McClelland

Conform autorului acestei teorii, David McClelland (1965), nevoile sunt caracteristici relativ stabile ale personalității pe care individul le dobândește, prin învățare, foarte devreme în contact cu mediul socio-cultural. Studiile lui vizează mai ales consecințele nevoilor asupra comportamentelor. Importante, din acest punct de vedere, sunt nevoile de împlinire, de afiliere și de putere.

*Nevoia de împlinire/realizare* exprimată prin dorința de a realiza ceva sau de a atinge un obiectiv complex, de a depăși un standard de excelență. Oamenii care au o puternică nevoie de împlinire:

- preferă situațiile în care își pot asuma responsabilități personale în privința sarcinilor sau obiectivelor ce trebuie atinse;
- își stabilesc obiective de dificultate medie, care le permit să își asume riscuri calculate;
- preferă sarcinile care furnizează un feedback imediat asupra rezultatelor.

Indivizii cu nevoie de realizare găsesc, în membrii organizației din care fac parte, parteneri în rezolvarea problemelor muncii și eventuali potențatori spre succese, tind spre situații noi, care implică riscul și inovarea, caută să-și amelioreze performanțele și să le depășească pe ale altora. Sunt mai puțin indicați pentru funcții de conducere, pentru că nu sunt dispuși să delege și nu au un feedback imediat asupra rezultatelor.

*Nevoia de afiliere* semnifică dorința de a întreține relații personale amicale, călduroase cu ceilalți. Oamenii cu nevoie de afiliere au dorința:

- de a fi respectați;
- de a fi acceptați de un grup social;
- de a fi plăcuți de cei din jur.

Persoanele care au nevoie de afiliere vor căuta în organizație prietenii noi și satisfacții pe baza lor; ei vor fi astfel motivați prin faptul că munca le oferă contact frecvent cu colegii. Sunt comunicativi, se integrează repede în grupuri, preferă să evite conflictele, competiția. Profesiunile preferate sunt cele cu multe contacte personale, cum ar fi cele din activitatea socială sau învățământ.

*Nevoia de putere* reflectă dorința de a ține totul sub control, de a fi responsabil, de a supraveghea comportamentul celorlalți. Sursele de putere sunt:

- capacitatea de a recompensa;
- capacitatea de a constrânge;
- puterea legitimă asociată statutului social sau profesional;
- competența profesională;
- puterea de tip sindical (bazată pe conformitatea cu cerințele maselor).

Indivizii la care nevoia de putere este mare, tind să ocupe în organizație poziția cea mai înaltă și mai autoritară. Unii indivizi manifestă o mare nevoie de putere personală, vor să-i domine pe ceilalți pentru a-și demonstra capacitatea de exercitare a puterii și așteaptă ca ceilalți să le fie loiali într-o măsură mai mare decât sunt organizației, pe când alții au nevoie de putere socială, se concentrează asupra muncii în colectiv și asupra scopurilor organizației, fiind gata să își sacrifice propriile interese pentru cele ale organizației.

D. McClelland a analizat, de asemenea, influența celor trei nevoi asupra eficienței manageriale. Profilul unui manager de succes trebuie să includă, în opinia autorului: un nivel mediu al nevoii de putere socială, un nivel moderat al nevoii de realizare și un nivel minim al nevoii de afiliere.

## **5. Teoria performanțelor așteptate – Victor Vroom**

Teoria performanțelor așteptate, elaborată de Victor Vroom în 1964, combină, în explicarea motivației, factorii individuali cu factorii organizaționali. Autorul susține că angajatul este motivat în urma unor calcule pe care le face asupra probabilității de a obține ceea ce dorește. Relația între comportament și rezultatele dorite este afectată de un complex de factori individuali (nevoi, calificare, abilitate etc.) și factori organizaționali (organizarea controlului, sistemul de recompense, performanțe etc.).

Motivația salariilor depinde de următoarele trei elemente:

- *așteptarea* exprimă credința angajatului că un anumit nivel de efort va conduce la un anumit nivel de randament; în majoritatea cazurilor, el vede o legătură între eforturile

depuse și randamentul obținut. Dar dacă angajatul are echipamente învechite, materii prime de proastă calitate, utilaje lipsă, informații, competențe și susținere insuficiente, va ajunge destul de repede să creadă că, în pofida tuturor eforturilor pe care le-ar face, randamentul lui nu va fi satisfăcător, iar angajatul va fi demotivat.

- *instrumentalitatea* exprimă credința angajatului în privința probabilității de a obține recompense proporționale cu contribuția lui în muncă. Instrumentalitatea este mică atunci când i se cere unui salariat să aibă un randament mai bun pentru salvarea organizației, chiar dacă salariile s-au redus. Instrumentalitatea va fi nulă atunci când angajatul nu vede nici o legătură între randament și remunerare, ca în cazul salariilor fixe. Instrumentalitatea va fi mare, atunci când angajatul crede că va obține recompense, cum ar fi dovezi de recunoștință, prime, posibilități de avansare.
- *valența* exprimă valoarea pe care individul o atribuie rezultatelor muncii lui / preferința pentru un anumit rezultat. Valența este negativă când individul consideră rezultatele neplăcute (oboseală, conflicte, supraîncărcare), nulă atunci când recompensele îl lasă indiferent și pozitivă atunci când consecințele sunt de dorit (salariu mare, susținere socială, autonomie).

Conform teoriei, motivația este produsul celor trei elemente:

*Motivația = Așteptare x Instrumentalitate x Valență*

Motivația va fi mai mare atunci când așteptarea, instrumentalitatea și valența vor fi toate mari. Această relație pune în evidență directă proporționalitate necesară și suficientă pentru a atinge motivația optimă. Dacă unul dintre cei trei factori nu există, nu există nici motivație.

Cea mai importantă contribuție a teoriei așteptării poate fi considerat faptul că ea explică în ce mod scopurile individuale influențează eforturile și că selectarea comportamentelor individuale depinde de modul în care individul este condus spre atingerea obiectivului final.

Bazându-se în esență tot pe teoria așteptării, **Lyman Porter și Edward Lawler** au dezvoltat un model mai complet în domeniul motivării și l-au aplicat în special în cazul managerilor. Conform acestui model, «efortul» (puterea motivației și energia folosită) depinde de «valoarea unei recompense» plus energia utilizată de o persoană pentru îndeplinirea unui scop cerut, ținând cont de probabilitatea primirii unei recompense. Efortul depus și probabilitatea de a fi recompensat sunt influențate, la rândul lor, de nivelul performanței la un moment dat. Aceasta înseamnă că, dacă o persoană poate să presteze o muncă sau dacă a și prestat-o, ea poate aprecia mai bine efortul care se cere și, în plus, probabilitatea de a fi recompensată. Performanța la locul de muncă este determinată în principal de efortul depus de individul respectiv. Performanța în sine poate fi văzută și ca o posibilitate de a primi recompense intrinseci (ca împlinirea profesională sau reactualizarea cunoștințelor), ori recompense extrinseci (referitoare la condițiile de muncă și statutul social). Acestea, păstrate într-un echilibru ce conduce la un nivel echitabil de recompensare, conduc la obținerea satisfacției, în fapt, un obiectiv final de maximă importanță pentru fiecare gen de muncă.

Modelul motivațional al lui L. Porter și E. Lawler este mai complex decât alte teorii motivaționale și propune cercetătorilor o abordare sistemică asupra motivării. Pentru managerul practician, aceasta înseamnă că motivarea nu este o simplă relație de tipul cauză-efect. Aceasta înseamnă, de asemenea, ca managerii să clădească structuri de recompensare a muncii și – printr-o planificare atentă, o definire clară a sarcinilor și responsabilităților și o bună organizare – să poată edifica o structură sistemică triangulară, *performanță – recompensă – satisfacție*, ce trebuie ulterior integrată într-un sistem complex și cuprinzător de management.

## 6. Teoria echității – Stacy Adams

Teoria echității, datorată lui Stacy Adams (1965), se focalizează asupra sentimentelor indivizilor în ceea ce privește corectitudinea cu care sunt tratați în comparație cu tratamentul aplicat altora (colegii de muncă, alte persoane din cadrul organizației sau chiar persoane din alte organizații).

Echitatea există ori de câte ori raportul dintre rezultate (recompense) și efortul unui angajat coincide cu raportul recompense-efort al celorlalți angajați. Inechitatea apare ori de câte ori raportul efort-rezultate este fie mai mic, fie mai mare în comparație cu al celorlalți. Percepția inechității generează tensiune la nivelul individului sau printre indivizi și poate afecta comportamentul angajaților. Această tensiune îi motivează pe angajați să elimine sau să reducă inechitatea. Cu cât inechitatea percepută este mai mare, tensiunea va fi mai puternică, iar motivația mai concentrată spre reducerea ei.

Pentru a reduce inechitatea, individul poate recurge la una dintre următoarele soluții:

- modificarea cognitivă a câștigurilor sau contribuțiilor proprii (individul se convinge că are o contribuție mai mare sau mai mică în sensul stabilirii echilibrului);
- modificarea cognitivă a câștigurilor sau contribuțiilor altora (subiectul consideră mai mică sau mai mare importanța muncii persoanei cu care se compară);
- schimbarea grupului de comparație (angajatul care simte o inechitate față de un coleg poate să se compare cu alți colegi, care sunt tratați într-un mod asemănător lui);
- modificarea contribuției (individul își poate micșora sau mări contribuția în funcție de sensul inechității);
- modificarea câștigurilor (angajatul care se consideră mai puțin remunerat poate cere o mărire de salariu sau poate sustrage materiale de la serviciu);
- abandonarea situației (cel tratat inechitabil își poate da demisia sau cere transferul la un alt serviciu, unde poate spera să aibă o situație mai bună).

Teoria echității oferă managerilor câteva sugestii care pot facilita procesul de conducere. Astfel, managerii trebuie să evite sau cel puțin să minimizeze efectele negative ale inechității percepute de către angajați (ei trebuie să explice subordonaților care este semnificația recompenselor acordate, care sunt criteriile de evaluare a performanțelor etc.).

## 7. Teoria «întăririi» (reinforcement) – B. F. Skinner

Teoria are la bază procesele de învățare și de condiționare descrise de B. F. Skinner. Autorul a reușit să identifice o serie de legături între modalitățile de adoptare a unui anumit comportament, în funcție de consecințele care pot apărea. Comportamentele cu consecințe pozitive au tendința de a se repeta, iar cele cu urmări neplăcute au tendința de a nu mai apărea / de a fi evitate.

La nivel organizațional, managerii pot consolida comportamentele dorite și sancționa pe cele nedorite. Există patru metode pentru aplicarea acestei teorii:

- *Întărirea pozitivă* este urmarea pozitivă a unui comportament dorit și are drept scop mărirea frecvenței acestuia. Pentru ca întărirea să aibă efect maxim, ea trebuie să se atribuie numai dacă s-a manifestat comportamentul dorit și în strânsă legătură cu acesta. Întăririle pozitive nu se limitează la avantaje materiale (mărimi de salariu, prime, participarea la beneficii ș.a.), ci pot fi și un cuvânt de încurajare, o notă de apreciere, o scrisoare din partea directorului general etc.);

- *Întărirea negativă* constă în faptul că un comportament dorit atrage evitarea unei consecințe neplăcute. Managerii care-i ceartă pe angajații care întârzie sau au randament nesatisfăcător aplică acest tip de întărire (salariații își vor da seama destul de curând că trebuie să fie punctuali sau performanți, pentru a evita consecința neplăcută);
- *Extincția* este o formă de sancțiune care constă în retragerea unei consecințe plăcute, ca urmare a comportamentelor nedorite (ignorarea individului care face pe măscăriciul la ședințe spre amuzamentul manifest al colegilor; atunci când nimeni nu va mai lua în seamă glumele, comportamentul nedorit va dispărea). Aplicarea extincției are loc în trei etape: 1) identificarea comportamentului de eliminat sau redus; 2) identificarea întăritorului care încurajează menținerea comportamentului; 3) eliminarea întăritorului.
- *Pedeapsa* presupune o consecință neplăcută, ca urmare a unui comportament nedorit. Aceasta dă rezultate rapide, fapt pentru care mulți manageri au tendința s-o aplice frecvent, ceea ce poate conduce la efecte secundare mult mai grave decât comportamentul care s-a dorit a fi înlăturat (absenteism, demisii, sabotaje, apatie, ostilitate, frică etc.). De aceea, pedeapsa trebuie aplicată numai în situațiile în care este strict necesar.

Pentru a fi eficace, pedeapsa trebuie să fie:

- impersonală, aplicându-se comportamentului și fără să atingă demnitatea persoanei;
- imediată, adică să fie aplicată cât mai aproape posibil de manifestarea comportamentului nedorit;
- puternică, adică suficient de severă pentru a fi percepută ca atare, dar proporțională cu fapta;
- constantă, adică uniformă în timp și de la o persoană la alta;
- asociată clar cu un comportament nedorit.

În plus, pedepsele ar trebui acordate progresiv, ținându-se cont de frecvența și de gravitatea abaterilor.

#### **4. Motivarea angajaților – factor condiționant al performanței organizaționale**

Încă din anii '40 s-a demonstrat că oamenii sunt motivați de diverse trebuințe, în viața personală cât și la locul de muncă. Recunoașterea și satisfacerea acestor “forțe motivatoare” permite obținerea celor mai bune rezultate de la indivizi. Într-o lume a afacerilor tot mai competitivă, un personal motivat este vital pentru o organizație performantă. De aceea, știința de a-i motiva pe cei din jur a devenit esențială pentru orice manager.

Conform studiilor de specialitate, organizațiile cele mai performante asociază competitivitatea lor cu motivația lucrătorilor; de asemenea, o întreprindere este competitivă dacă majoritatea personalului său este atrasă de obiectivele propuse. Nici un mod de administrare și gestionare nu poate singur să rezolve toate problemele într-o organizație; din această cauză, conducătorii au un rol hotărâtor în întreprindere, ei trebuie să dezvolte la maximum factorii de motivație ai salariaților.

Motivarea cu succes a salariaților se bazează mai mult pe o “filosofie managerială” decât pe aplicarea unor tehnici date. Pentru fiecare lucrător, cadrul motivațional creat de conducerea unității trebuie să permită ca salariatul respectiv “să se simtă important, să simtă că există, să aibă imaginea

de câștigător, de învingător, de reușită” (Enregle J., «*Du conflict a la motivation, la gestion sociale*», p. 86, 1985).

Pentru a funcționa și a fi viabile într-o lume competitivă, organizațiile trebuie să își motiveze oamenii să facă următoarele lucruri esențiale:

- să se alăture organizației și să rămână în ea;
- să îndeplinească sarcinile pentru care au fost angajați;
- să adopte un comportament creativ, spontan și inovativ.

Dacă toate organizațiile dintr-un domeniu au tehnologii similare, beneficiază de un avantaj organizația care rezolvă cel mai bine problema motivării. Dacă angajații de pe toate nivelurile sunt motivați să rămână în cadrul organizației, să obțină rezultate satisfăcătoare și să încerce să-și optimizeze randamentul, organizația respectivă este eficientă într-o mai mare măsură decât cele în care performanțele sunt sub standard și în care nimeni nu încearcă să inoveze sau să găsească modalități de creștere a nivelului de performanțe.

În teoria organizațiilor, iar mai apoi în gestiunea resurselor umane, motivația a fost pusă în relație cu eficacitatea operațională în munca indivizilor, fiind adesea legată de o logică instrumentală. În prezent, se constată o schimbare de perspective: reușita profesională se datorează motivației și nu doar aptitudinilor probate de individ.

Într-o organizație, managerii au rolul de a operaționaliza teoriile motivaționale, prin strategii de motivare adecvate, prin organizarea optimă a locului de muncă, prin programe de management ș.a. Prin urmare, ei trebuie să cunoască ce determină comportamentul oamenilor, țelurile și personalitatea lor. Foarte important este ca managerul să fie în permanență preocupat de modul în care își poate motiva (influența) oamenii să lucreze mai bine, plecându-se de la ideea că un bun manager poate lua măsuri care vor avea efect asupra cantității și calității performanțelor angajaților (de exemplu, un manager poate fi preocupat să găsească strategii prin care să-și determine angajații să producă mai mult, poate fi interesat să genereze o creștere a calității muncii lor, sau să îi convingă să petreacă mai puțin timp recreându-se și mai mult timp gândindu-se la munca și la carierele lor).

Managerii sunt responsabili de performanța subordonaților, iar îmbunătățirea performanței trebuie considerată principalul element în cadrul problematicei motivării angajaților, având în vedere faptul că performanțele unui salariat motivat – conform studiilor de specialitate – sunt cu până la 60 % mai mari.

**Performanța** poate fi definită ca *măsura în care un membru al unei organizații contribuie la realizarea obiectivelor organizației*.

Conform studiilor de specialitate, factorii care contribuie la performanța individuală în cadrul organizațiilor sunt următorii:

Din punct de vedere teoretic, **motivarea** și **performanța** sunt două concepte distincte. Procesul de motivare are drept scop, în context organizațional, stimularea angajaților în obținerea de performanțe. Managerii sunt primii interesați ca angajații lor să atingă obiective profesionale cât mai importante. Aceasta se rezumă în rezultate concrete, calitate și costuri scăzute. Îndeplinirea cu succes a acestor obiective generale este rezultatul acțiunii unei serii de factori între care se pot enumera: efortul depus, timpul și angajarea efectivă a oamenilor. Există, de asemenea, factori ce vizează abilitățile intrinseci ale angajaților, aptitudinile lor, la fel cum trebuie ținut cont de tipul de suport și de coordonare pe care îl oferă managerul, de condițiile de muncă ș.a. Pentru manager este important să observe că unii dintre acești factori ce rezultă în procesul de îndeplinire a scopului

sunt factori interni, care țin de caracteristicile și temperamentul angajaților; similar, alți factori pot fi de proveniență externă. Întrucât atât factorii interni cât și cei externi interacționează în îndeplinirea scopului pentru manager, este important să nu se tragă imediat concluzii incorecte sau incomplete privind motivarea.

De exemplu, un manager poate observa o scădere a nivelului performanței și, în consecință, să reacționeze printr-o creștere procentuală a recompensei financiare pe unitatea de produs. În fapt, reacția managerială este o încercare de a crește motivarea angajatului și de a-i arăta că poate să-l sprijine în îmbunătățirea performanțelor. În mod obișnuit însă, scăderea performanței poate fi generată de faptul că angajatul respectiv nu este într-o stare bună, are probleme acasă, crede că managerul nu are încredere în el și se simte mai supravegheat ca de obicei.

Există și factori care interacționează cu motivarea, care ar trebui să conducă la îndeplinirea unor obiective de performanță. Abilitatea angajatului, activitățile exterioare muncii, resursele disponibile, condițiile de muncă, stilul managerial – reprezintă factori importanți ce trebuie luați în considerație atunci când se încearcă identificarea și diagnosticarea unei probleme de motivare.

Conform specialiștilor în domeniul psihologiei organizaționale, există patru modalități prin care un manager poate influența performanțele salariaților:

1. Îmbunătățirea sistemului tehnic din organizație duce la modificarea corespunzătoare a limitelor inferioară și superioară ale performanței. Îmbunătățirile sistemului tehnic reprezintă investiții pentru organizație. O greșeală frecventă în acest caz este lipsa de interes pentru recuperarea investiției prin performanțe mai înalte.
2. Dezvoltarea capacităților salariaților duce la creșterea limitei superioare a performanței. Aceste capacități pot fi îmbunătățite prin:
  - pregătirea și perfecționarea profesională a acestora;
  - organizarea de sesiuni de instruire;
  - creșterea capacității de a lucra în echipă;
  - evaluarea periodică a performanțelor și “corectarea” disfuncționalităților semnalate.
3. Creșterea nivelului de “toleranță” al performanței se face prin revizuirea periodică a acestuia, astfel încât să corespundă noilor realități tehnice, economice și sociale, precum și noilor obiective ale organizației.
4. Influența pozitivă asupra motivației, care se realizează acționând asupra:
  - condițiilor de lucru;
  - satisfacțiilor oferite de post;
  - perspectivelor de promovare;
  - sistemului de evaluare a performanței;
  - competiției individuale și de grup.

Deoarece motivația este un factor cu manifestare, nu se poate măsura direct. În schimb, observând comportamentul celorlalți, se poate deduce dacă aceștia sunt sau nu motivați.

De exemplu, putem concluziona că

- un inginer care lucrează până seara târziu aproape în fiecare zi și uneori și în weekend, citește cele mai noi publicații de specialitate, este motivat.
- În consecință, un alt inginer care pleacă primul de la birou, lucrează foarte puține ore suplimentare sau nu lucrează deloc, acordă puțin timp lecturilor de specialitate, nu este o persoană motivată.

Oricum, succesul celor doi ingineri nu depinde numai de motivația fiecăruia, reflectată în efortul depus, ci și de aptitudinile, respectiv capacitatea lor de a face față sarcinilor de serviciu.

Mai mult, chiar și condițiile de lucru pot afecta performanța. Întreruperile frecvente, sarcinile suplimentare sau spațiul de lucru îngust pot influența în mod negativ performanțele indivizilor. Pe de altă parte, un loc de muncă plăcut, ajutorul competent al asistenților și un echipament performant pot avea un efect pozitiv asupra rezultatelor muncii.

**În concluzie, performanțele membrilor organizației depind în primul rând de aptitudinile personale și pregătirea profesională, de motivația fiecăruia, precum și de condițiile de lucru.**

Comportamentul în sine este foarte important – la fel ca și motivele care îl determină. În majoritatea cazurilor, gradul de motivare a angajaților poate fi evaluat prin prisma modului lor de comportare – cuvinte, gesturi, mimică și atitudine. Modul în care angajații unei organizații își îndeplinesc sarcinile, atitudinea lor față de muncă în general oferă cele mai clare date asupra gradului lor de motivare. În mod ideal, salariatul și postul / organizația sunt reciproc adecvați, astfel încât individul își satisface propriile nevoi motivaționale atunci când îndeplinește atribuțiile postului (cliseu înregistrat în limbajul curent sub forma: “interesele firmei și ale angajatului trebuie să fie aceleași”).

Iată câteva caracteristici ale unor angajați motivați (situația dezirabilă) prezentate în literatura de specialitate:

- eficiență și bună dispoziție în muncă;
- contribuie benevol cu idei și eforturi sporite;
- reacționează pozitiv la noi cerințe și sarcini;
- muncesc pentru a se realiza, nu fiindcă “trebuie”;
- par fericiți la locul de muncă, se simt utili și capabili;
- răspund totdeauna sincer la întrebări;
- opiniile sunt exprimate liber, ideile subordonaților sunt preluate și utilizate de către conducere;
- succesul este recunoscut și încurajat;
- absenteismul este redus.

De asemenea, un spațiu de lucru îngrijit indică adesea o atitudine îngrijită față de muncă; un birou ordonat arată un angajat motivat, care dorește să își poată găsi ușor cele necesare lucrului, iar atenția față de aspectul personal sugerează o persoană dedicată muncii sale.

Fiecare individ are o configurație proprie a nevoilor, care se poate schimba în cursul vieții. Managerul trebuie să fie capabil să identifice nevoile nesatisfăcute ale angajaților. O poate face prin observație sau cu ajutorul instrumentelor de tipul chestionarelor. Managerii pot observa, spre exemplu, cu regularitate, felul în care angajații își folosesc momentele libere la serviciu, se pot informa asupra activităților pe care le preferă în afara locului de muncă, pot să încerce să determine tipul de activitate care le place cel mai mult, pot avea discuții cu ei pe tema muncii, pentru a le analiza apoi reacțiile. Cu cât va fi mai mare acordul între nevoile individului și natura muncii, cu atât posibilitățile de motivare vor fi mai mari. Înțelegerea a ceea ce îi motivează pe angajați stă la baza unui “contract psihologic” între manager și angajați. În afară de identificarea regulată a nevoilor, managerii trebuie să asigure condiții favorabile care să permită angajaților să își satisfacă nevoile dominante.

Este unanim acceptat faptul că toate activitățile noastre sunt motivate, însă nu în toate aceste activități motivele au aceeași pondere. În unele activități motivul face parte din însăși structura lor, le direcționează și le susține din interior, în altele motivul se conturează în afara structurii lor propriu-zise, direcționându-le și susținându-le din exterior. Primele sunt denumite *activități intrinsec motivate*, iar cele din urmă *activități extrinsec motivate*. Din punct de vedere al eficienței

– nivelul de performanță și consumul de efort și timp – activitatea intrinsec motivată este superioară celei extrinsec motivată.

Angajații nu sunt motivați de aceleași tipuri de recompense (unii preferă o muncă interesantă, alții doresc o promovare sau pur și simplu să câștige bani). Dat fiind faptul că fiecare persoană este o unică și complexă combinație de nevoi, experiențe și reacții trebuie determinați factorii care îl motivează pe fiecare salariat în parte, în funcție de tipul de motivație – extrinsecă sau intrinsecă.

- **Motivația intrinsecă** izvorăște din natura activității însăși, privită ca scop, valoare și cadru de realizare personală.
- **Motivația extrinsecă** ia forma unei tensiuni subiective generată de factori din afara activității și se manifestă prin trăiri emoționale negative (aversiune față de sancțiuni, critici sau penalizări, teamă de eșec, de pierderea prestigiului) sau pozitive (dobândirea de beneficii sau utilități – premii, promovări, influență, prestigiu).

Motivația intrinsecă este mai rezistentă în timp și la factori cu acțiune contrară, își creează propria bază generativă, are o puternică forță de declanșare și menținere a activității, duce la performanțe mai mari.

Motivația extrinsecă acționează pe termen scurt și solicită o permanentă împropătare pentru a compensa efectele de autoerodare.

În concluzie, managerii pot obține succese în activitatea lor dacă reușesc să înțeleagă bine rolul pe care îl joacă motivația în activitatea subordonaților. Majoritatea managerilor de succes caută să înțeleagă comportamentul membrilor organizației; ei sunt preocupați să identifice modul în care ar putea influența comportamentul lor pentru a stimula obținerea performanței și realizarea obiectivelor organizației.

Un principiu esențial ce determină performanțele membrilor organizației constă în nivelurile de abilitate și motivare ale acestora. Acest principiu poate fi exprimat prin formula următoare:

|                                               |
|-----------------------------------------------|
| <b>Performanțe = f (abilitate x motivare)</b> |
|-----------------------------------------------|

În conformitate cu acest principiu, nici o sarcină nu poate fi îndeplinită cu succes dacă persoana care trebuie să facă acest lucru nu dispune de abilitatea necesară. Abilitatea reflectă talentul unei persoane ce trebuie să îndeplinească sarcinile aferente obiectivului vizat. Talentul vizează competențele intelectuale și cele fizice pe care le posedă o persoană.

Ținând cont de nivelul de inteligență, calificare sau dexteritate al unei persoane, se poate aprecia că uneori acesta nu este suficient pentru a atinge un nivel înalt al performanțelor. Persoana trebuie, de asemenea, să dorească să realizeze acel nivel de performanțe. Aceasta ține de motivația sa.

Pentru a înțelege mai bine modul în care se poate realiza o motivare eficientă a unei persoane este necesar să se cunoască procesul motivațional.

El se compune dintr-o succesiune de etape, prezentate în figura de mai jos:

Managerii sunt tot mai preocupați de motivare în munca lor, cu atât mai mult cu cât angajații doresc recunoaștere și implicare în satisfacerea nevoilor, fără ca autoritatea și controlul extern să mai aibă efectul din trecut. La baza reacțiilor motivaționale ale oricărui individ se află nevoile lui specifice.

Definite ca *lipsurile pe care un individ le resimte la un moment dat*, gama nevoilor ființelor umane este foarte largă. Una dintre cele mai uzuale clasificări a nevoilor permite delimitarea următoarelor categorii:

- *nevoi economice*, care se satisfac prin furnizarea de elemente economice materiale și în care pot fi cuprinse nevoile de hrană, îmbrăcăminte, adăpost etc.;
- *nevoi cognitive*, care se reflectă în dorința oamenilor de a ști, de a cunoaște, de a fi stimulați senzorial, de a realiza obiectivele propuse, de a controla realitatea înconjurătoare, inclusiv prin dezvoltarea capacității operaționale, a ansamblului de cunoștințe și abilități;
- *nevoi afective*, ce se manifestă prin dorința de atașament față de persoanele cu care interacționează în mediul în care își desfășoară activitatea (colegi, prieteni ș.a.), dorința de a obține recunoașterea celorlalți și de a se simți bine în compania lor.

Orice persoană manifestă aceste nevoi cu intensități diferite. De cele mai multe ori, cele mai pronunțate sunt nevoile economice, însă și celelalte tipuri de nevoi se manifestă la un nivel apreciabil.

În funcție de necesitățile specifice și de contextul în care acționează, fiecare persoană manifestă un set de aspirații și așteptări de natură motivațională. Aspirațiile reprezintă performanțe viitoare pe care individul și-a propus să le atingă, iar așteptările reprezintă aspirații considerate realizabile în condițiile date.

Realizarea unei **motivări eficiente**, factor condiționant al performanței organizaționale, impune cunoașterea de către manageri a sistemului de nevoi, aspirații și așteptări ale angajaților. Acestea se reflectă în mod direct în atitudinile, eforturile, deciziile, acțiunile și comportamentul angajaților. De regulă, aspirațiile și așteptările indivizilor nu se reflectă integral în comportamentele acestora, acțiunile indivizilor fiind limitate sau favorizate atât de factori personali, cât și de factori contextuali.

Rezultatul acțiunilor angajaților se concretizează în performanțe. Acestea pot fi performanțe personale, dacă se referă la rezultatele obținute în mod direct de salariat prin eforturi și cunoștințe proprii, sau performanțe organizaționale dacă sunt obținute prin contribuția directă și indirectă a angajaților, în vederea realizării obiectivelor firmei.

În funcție de performanțele individuale și organizaționale obținute, managerii acordă stimulente sub formă de recompense și avertismente sub formă de sancțiuni.

Sistemul de recompense al unei organizații reprezintă un mecanism oficial pentru definirea, evaluarea și recompensarea performanței angajaților. Stimulentele acordate trebuie să fie corelate atât cu performanțele obținute, cât și cu atitudinile, eforturile, deciziile, acțiunile și comportamentele indivizilor și trebuie să aibă în vedere satisfacerea necesităților economice, cognitive și relaționale ale angajaților.

Pentru a fi eficient, un sistem de recompensare trebuie să îndeplinească patru condiții:

- sistemul de recompensare trebuie să dea posibilitatea oamenilor să își satisfacă nevoile de bază (în termenii folosiți de A. Maslow, primele două niveluri);
- sistemul de recompensare trebuie să ofere angajaților recompense comparabile cu cele oferite de alte organizații;
- recompensarea trebuie distribuită corect și echitabil în interiorul organizației;
- sistemul de recompensare trebuie să țină cont de faptul că diferiți oameni au nevoi diferite și pot alege diferite căi de realizare a acestor nevoi.

Aplicate corect, recompensele și sancțiunile au un efect motivațional, stimulând angajații să muncească mai mult și mai bine și de asemenea, un impact pozitiv asupra moralului și satisfacției salariaților. S-a constatat totodată că motivarea puternică și constantă a angajaților este urmată de accelerarea dezvoltării profesionale a acestora.

Abordarea unui management bazat pe motivația oamenilor este specifică firmelor cu tradiție în gestionarea performantă a resurselor umane. Managerii eficienți au înlocuit de mult timp practica egalitarismului salarial cu strategii sofisticate de stimulare a performanțelor angajaților. Din experiența anilor, ei au învățat că nu se pot atinge obiectivele propuse decât dacă nevoile acestora sunt analizate și tratate corespunzător. Pentru ca «stimulentul» acordat să aibă impactul dorit, managerul trebuie să cunoască cât mai bine cine este beneficiarul, cum este el, și să știe cum anume «să-i activeze comportamentul». Elementele unui pachet (mai mult sau mai puțin standardizat) de stimulare-motivare, incluzând beneficii materiale și nonmateriale, vizează diferite paliere de trebuințe care au, în funcție de un anumit context specific (vârstă, sex, influențe educative și culturale, dinamica mediului socioeconomic etc.) grade diferite de activare. Astfel, pentru a fi în acord cu dinamica motivațională a unei persoane sau a unui grup, facilitățile sau beneficiile oferite trebuie să țină seama progresiv categoriile de trebuințe ce se cer a fi satisfăcute cu prioritate.

Fără îndoială însă, ne putem da seama de faptul că atunci când managerii încearcă să formuleze un pachet eficace de stimulare-motivare pentru angajați nu trebuie să se raporteze doar la posibilitățile firmei și la ceea ce cred ei că este optim pentru personalul acesteia, ci este indicat să aibă în vedere faptul că obținerea performanțelor reprezintă o consecință directă a procesului de armonizare a pachetelor de stimulare-motivare oferite cu dinamica motivațională a personalului.

## 5. Satisfacția în muncă

Satisfacția în muncă este starea de echilibru la care ajunge individul în momentul în care răspunde complet unor nevoi, sau așteptărilor conștiente sau inconștiente.

**Factorii care determină satisfacția în muncă** sunt considerați a fi următorii:

- munca însăși, privită ca ansamblu de activități;
- posibilitatea de a învăța sau de a stăpâni bine o activitate;
- salarizarea și remunerația (cu toate formele sale);
- promovările sau posibilitățile de evoluție profesională;
- recunoașterea rezultatelor bune;
- avantajele sociale;
- condițiile de muncă;
- stilul de management;
- relațiile interpersonale și lucrul în echipă;
- politicile și cultura organizației;
- amplasarea locului de muncă față de domiciliul angajaților;
- renumele și imaginea organizației.

## 6. Implicarea în muncă

Implicarea este o funcție care exprimă costurile și câștigurile asociate apartenenței la o organizație. Implicarea este ceea ce explică actele și comportamentele individului. Putem vorbi despre implicare atunci când individul se identifică cu organizația și își orientează toate eforturile către ea.

În acest context, putem afirma că implicarea în muncă este o atitudine sau un comportament generat de:

- puternică încredere și o deplină acceptare a scopurilor și valorilor organizației;
- dorință de a face eforturi considerabile pentru organizație;
- puternică dorință de a aparține organizației.

Principalele direcții în cercetarea privind implicarea:

- *concepția bazată pe schimbul individ-organizație*. Implicarea rezultă ca urmare a schimburilor, a așteptărilor reciproce existente între individ și organizație;
- *concepția psihologică*. Implicarea rezultă dintr-un proces de identificare a individului în cadrul organizației. Ea insistă asupra aspectelor afective ale relației dintre individ și organizație.

### Printre factorii care influențează implicarea în muncă se numără următorii:

a) *Vârsta și vechimea*. În general, implicarea crește o dată cu vârsta și cu vechimea în organizație, din mai multe motive:

- pe de o parte, pe măsura înaintării în vârstă, devine dificilă găsirea unui alt loc de muncă în afara organizației. De aceea, individul va fi înclinat să depindă mai mult de actuala organizație;
- pe de altă parte, implicarea este un proces îndelungat, și persoanele cu o vechime mai mare au avut timp să-și consolideze legăturile.

Dar, rezultatele nu sunt întotdeauna foarte tranșante și pentru că efectul vârstei și al vechimii se poate intersecta cu efectul altor factori. Există situații frecvente, în care tinerii licențiați sunt puternic implicați la începutul carierei lor, având în vedere interesul lor de a câștiga experiență. Implicarea se va diminua când experiența devine un „capital” pe piața muncii.

b) *Nivelul de pregătire*. Acest factor conduce cel mai adesea la scăderea implicării: cu cât indivizii vor avea un nivel de pregătire mai înalt, cu atât vor fi mai puțin implicați. Pentru a explica cum stau lucrurile în realitate, trebuie să avem în vedere:

- faptul că o persoană cu pregătire superioară are valoare și implicit oportunități mai mari de a găsi un alt loc de muncă într-o altă organizație. De asemenea, se știe că un nivel de pregătire mai înalt conduce la așteptări tot mai dificil de satisfăcut de către o organizație;

- faptul că instituțiile de învățământ și educare permit indivizilor să experimenteze alte activități, cum ar fi sportul, cultura etc. De aceea, organizația este, în mod indirect, în competiție cu alte legături și sisteme de valori experimentate de anumiți indivizi.

c) *Sexul*. Anumite studii au legat sexul angajaților de implicare, afirmând că femeile sunt mai implicate decât bărbații. Explicația acestui fenomen pornește de la faptul că, femeile se confruntă cu bariere tot mai numeroase și mai dificile în cariera lor. Acest lucru le face, adesea, să se implice mai mult în viața organizației publice și să renunțe la alte activități. Există, de asemenea, o serie de studii care consideră femeia mai puțin implicată și datorită unor rigori exterioare cărora trebuie să le răspundă (de exemplu: familia, creșterea și îngrijirea copiilor).

d) *Personalitatea individului*. Anumite studii arată că nevoia de împlinire, cea de autorealizare precum și etica de muncă pot fi considerați drept factori importanți de implicare.

e) *Factorii legați de locul și caracteristicile postului*

f) *Caracteristicile structurale*

Între conceptele prezentate există numeroase asemănări și deosebiri.

#### **Elemente de asemănare între motivare și implicare:**

- deseori ele au fost abordate în același mod. În motivarea bazată pe teoria nevoilor se încearcă să se clarifice factorii care determină starea de motivare. În implicare - considerată ca o stare pozitivă, generatoare de performanță - cercetătorii au fost preocupați de asemenea de găsirea factorilor care determină starea de implicare.
- ambele se ocupă, în mare măsură, de individ.

#### **Elemente de diferențiere:**

- cele mai multe teorii motivaționale se referă la o acțiune evaluativă a individului care va încerca să-și depisteze interesul în fiecare situație. Aceste teorii insistă asupra structurii recompenselor pe care le oferă organizația, asupra structurii scopurilor și asupra conținutului activităților. Implicarea are tendința de a pune accentul pe noțiunea de valoare, de identitate personală.
- teoriile motivaționale se concentrează asupra modului în care sunt îndeplinite sarcinile. Teoriile privind implicarea au o tendință mai mare de a se centra pe organizație: mai important decât activitatea desfășurată este organizația, în ansamblul său.
- ambele teorii insistă asupra percepțiilor pe care le are individul despre o anumită situație de muncă. În plus, implicarea merge mai departe în procesul care leagă individul de organizație, ajunge la o abordare mai interactivă și demonstrează faptul că organizația poate influența dezvoltarea psihologică a individului.

#### **Elemente de asemănare între satisfacție și implicare:**

- ambele se referă la stări ale individului;

- mulți dintre factorii care determină satisfacția în muncă pot fi priviți și ca factori care determină implicarea.

**Elemente de diferențiere:**

- satisfacția este o stare, în timp ce implicarea este mai degrabă un proces;
- satisfacția este o stare pasivă, în timp ce implicarea sugerează o acțiune;
- satisfacția nu conduce la acțiuni specifice, în timp ce implicarea determină anumite comportamente.

**Elemente de asemănare între motivare și satisfacție în muncă:**

- ambele se bazează pe aceleași teorii;
- ambele încearcă să explice performanța;
- ambele au condus la numeroase demersuri de management care au vizat creșterea nivelului de satisfacție sau de motivare.

**Elemente de diferențiere:**

- deși greu de demonstrat, situațiile în care motivarea conduce la performanță sunt mai frecvente decât cele în care performanța este determinată de satisfacția în muncă. Sunt multe cazuri în care organizațiile în care există o satisfacție generală, dau dovadă de incapacitate de a reacționa la provocările mediului în care funcționează.
- dacă parcurgem teoriile privind motivarea și satisfacția în muncă, putem crede că, în mod necesar, persoanele trebuie să fie motivate sau să atingă o stare de satisfacție în muncă. Cu toate acestea, există numeroase persoane care par să nu-și pună problema motivării sau satisfacției în muncă.

**Bibliografie**

Constantin, T., (2004), *Evaluarea psihologică a personalului*, Ed. Polirom, Iași, București.  
 Tabachiu, A., Moraru, I., *Tratat de psihologie managerială*, Ed. Didactică și Pedagogică, București.

## CAPITOLUL IV

### Comunicarea în resursele umane

#### 1. Elementele structurale ale comunicării: datele, informațiile și cunoștințele

Fenomenele și procesele din natură și societate sunt percepute de oameni ca entități factice care ulterior sunt reflectate neevaluat sub formă de date: acele informații primare venite prin canalele perceptive, legate de atribute (exemplu: roșu, cald, dulce, incomod etc). Sistemul psihic uman procesează aceste date înregistrate și le transformă în informații. Acestea reprezintă interpretări ale datelor în raport cu anumite situații particulare sau cu înțelegerea de către mintea umană în general.

Evoluția umană demonstrează același lucru. Copilul, de exemplu, operează cu date; ulterior ajunge la nivelul cauzalității simple, raport cauză → efect, dar nu face conexiuni cu situații ample. Dacă se rămâne la nivelul datelor nu se ajunge la întreg. Prelucrarea datelor urmărește evaluarea, selectarea, ordonarea și agregarea lor în scopul obținerii unor informații care să reducă incertitudinea înțelegerii și cunoașterii.

Se constată că oamenii nu se opresc doar la informații ci apelează și la cunoștințe, forme mai complexe. La cunoștințe se ajunge prin formularea unor raționamente ce se concretizează în idei, principii, teorii, sisteme cognitive. Cunoștințele sunt enunțuri logice formulate și generalizate în urma înțelegerii unor relații.

Din motive de concizie terminologică, cele trei exprimări – date, informații, cunoștințe – sunt prezentate sub termenul generic de informație. Acest lucru este benefic în limbajul comun, dar în limbajul specializat al psihologiei este necesar să se facă diferențierea.

Acestea sunt elementele structurale pe care se bazează comunicarea în cadrul resurselor umane.

Complexitatea sporită a comunicării în psihologia resurselor umane are mai multe cauze:

1. creșterea gradului de diversificare a mijloacelor de producție și comercializare;
2. ridicarea nivelului cultural și profesional al resurselor umane;
3. multiplicarea și intensificarea dinamicii factorilor de mediu care influențează operațiile organizației.

Aceste cauze determină apariția, la nivelul conducerii organizațiilor, a nevoii de control și de cunoaștere a tuturor informațiilor care circulă și există în organizație. În cazul în care aceste informații sunt scăpate de sub control, organizațiile pot suporta efecte negative, de la stări tensionale între membri până la dezintegrare.

Astfel, a devenit necesar ca informațiile și modul lor de transmitere într-o organizație să fie în permanență monitorizate, lucru care revine psihologului și/sau sociologului organizației. Acesta trebuie să ia cunoștință de toate circuitele informaționale existente, dar să prelucreze în primul rând acele informații „de calitate“ (cu semnificație). Pentru ca o informație să fie de calitate, trebuie să îndeplinească următoarele patru condiții:

1. exactitatea: însușirea informației de a conține elemente de cunoaștere care să asigure conturarea unei imagini reale a procesului sau fenomenului la care se referă acea informație;
2. adecvarea: este asigurată de capacitatea informației de a fi necesară, destinată în mod specific rolului ei, definit în raport cu emițătorul, cu destinatarul sau cu amândoi;

3. oportunitatea: reprezintă însușirea informației de a ajunge la destinatar în momentul în care este realmente nevoie de ea;
4. eficiența: este dată de capacitatea informației de a asigura un efect determinat superior efortului depus pentru obținerea ei.

O dată identificate, informațiile de calitate trebuie să conducă la înțelegerea și cunoașterea fenomenelor care se întâmplă în organizația respectivă. Informația ajută la înțelegere, dar nu dă și soluția pentru rezolvarea problemelor ivite. Informațiile sunt căile de ajungere la problemă; cu cât aceste căi sunt mai funcționale, cu atât se întâlnesc probleme mai puțin amplificate.

## 2. Comunicarea organizațională

Ne confruntăm, la debutul secolului XXI, cu o dispută la nivel conceptual în ceea ce privește comunicarea datorită trecerii de la societatea industrială la societatea informațională. Asta pentru că în prezent, totul este informație, totul este comunicare. Și nu am greși dacă am spune că, în termeni de eficiență, comunicarea înseamnă totul pentru o organizație. Prin urmare, preocupați de eficiență, managerii oricărui tip de organizație vor acorda maximum de atenție comunicării.

Pentru management, informațiile reprezintă o *conditio sine qua non*. Același lucru poate fi spus despre procesul de comunicare din interiorul oricărei organizații, dat fiind că, în acest caz, informația – pentru a nu-și pierde valoarea - trebuie să ajungă la locul potrivit și la momentul necesar.

Comunicarea este esențială pentru un management eficient, cu precădere în organizațiile complexe. În cadrul organizațiilor, comunicarea este o relație în care se face un schimb de informații între indivizi, în scopul de a influența sau chiar schimba comportamentele organizaționale.

Pentru „ființa organizațională” comunicarea este actul care îi poate asigura existența, îi poate facilita expansiunea sau îi poate determina stagnarea, iar uneori chiar dispariția. Mai amplă sau mai restrânsă, în funcție de dimensiunile activităților, stereotipă sau diversificată, pronunțat formală sau nerestricționată de reguli scrise, facilitând sau restricționând relațiile interumane, comunicarea în cadrul organizației reprezintă un proces cu multiple semnificații și implicații, chiar dacă acestea nu sunt întotdeauna vizibile și cuantificabile. Comunicarea organizațională însoțește evoluția organizației; schimbările care au loc în cadrul organizației antrenează automat și nevoia schimbării comunicării.

Se poate afirma că, la nivel de organizație, comunicarea este un proces complex prin care are loc schimbul de mesaje dintre membrii acesteia, cu ajutorul unui sistem comun de simboluri, semne sau comportamente, în vederea realizării anumitor obiective – individuale și comune și/sau modificării unor comportamente individuale și/sau de grup.

Pentru organizațiile care activează în mediul concurențial, cunoașterea procesului comunicațional prezintă un interes și o semnificație aparte, datorită creșterii complexității managementului și a dezvoltării unor mijloace perfecționate de comunicare și decizie.

Termenul de comunicare derivat din latinescul «comunis» (*comun*) vizează schimbul de mesaje între oameni, ce asigură înțelegerea reciprocă, împărtășirea ideilor și facilitează “comunitatea” de gândire și acțiune.

Dicționarul Larousse definește comunicarea ca fiind “acțiunea de a transmite, a aduce la cunoștință, a împărtăși, a fi în raport cu, a fi legat de, a fi în relație cu.” Această definiție conține două semnificații aparte: pe de o parte, a comunica înseamnă a acționa (a transmite, a împărtăși, a da), iar pe de altă parte, comunicarea exprimă o stare (a fi în relație cu, a fi legat de).

Marea diversitate a definirii comunicării, regăsită în literatura de specialitate, este determinată de natura – umană sau tehnică, mecanică – a emițătorului și a receptorului.

Comunicare înseamnă, pentru cei mai mulți autori, *punere împreună de informații într-un mesaj, schimb de mesaje, activitate de comunicare și rezultatul acesteia*.

Comunicarea umană reprezintă un proces social complex care se realizează în sisteme și limbaje complexe prin gesturi, expresii afective standardizate, în principal prin simboluri verbale, efectuarea de acțiuni, comportamente atitudinale, precum și prin multiple limbaje artificiale create (logico-matematice, științifice, artistice etc.).

Oricare ar fi modalitatea și limbajul în care indivizii comunică, trăsătura lor obligatorie și esențială este capacitatea de a asigura schimbul unor semnificații generalizate (informații), cu acele elemente cognitive și generalizatoare pe care le percep și le înțeleg toți indivizii care comunică între ei.

Literatura de specialitate susține că orice act de comunicare, deci și cel din context organizațional, conține următoarele elemente:

- ✧ *emițătorul*, adică persoana care inițiază comunicația, aflat în cadrul organizației în ipostaza de manager sau executant;
- ✧ *mesajul*, respectiv forma fizică a informației transmise de emițător sau receptor; mesajul îmbracă o ipostază verbală sau una nonverbală;
- ✧ *canalul*, care este calea de transmitere a informației, aflată în strânsă legătură cu mesajul;
- ✧ *receptorul*, adică persoana / grupul de persoane beneficiare ale mesajului informațional, care, în cadrul organizației, poate fi în ipostaza de executant sau manager.

Prin intermediul codificării și decodificării emițătorul și receptorul apelează la anumite simboluri pentru a facilita înțelegerea mesajului, transmiterea și interpretarea informației ce face obiectul comunicației; prin codificare emițătorul apelează la simboluri variate (sunete, cifre, gesturi etc.) pentru a transmite și a se face înțeles de către receptor, iar acesta, prin decodificare, asigură interpretarea mesajului și convertirea simbolurilor într-o informație pertinentă.

În orice proces de comunicare, elementul esențial pe care îl urmărește emițătorul este efectul produs asupra receptorului. De aceea, pentru a obține efectul dorit, este necesar ca, în procesul de comunicare, cel care transmite mesajul, să respecte câteva principii care se referă la:

- cunoașterea sistemului de valori adoptate de către cei care recepționează mesajul;
- utilizarea unui cod comun de simboluri, semne, comportamente, agreat de către toți interlocutorii;
- stabilirea exactă a scopului comunicării;
- cunoașterea personalității receptorilor;
- formularea simplă și concisă a mesajului.

Pe traseul parcurs de informație, între emițător și receptor pot să apară factori perturbatori, obiectivi sau subiectivi, care pot denatura conținutul și calitatea mesajului. Dacă factorii perturbatori obiectivi sunt determinați de capacitatea redusă a canalelor de comunicare și de calitatea deficitară a mijloacelor de comunicare (zgomot, bruiă ș.a.), cei subiectivi au la origine limitele fiziologice, psihologice, nivelul de pregătire al receptorului, interesele etc.

În ceea ce privește comunicarea organizațională, ne interesează în primul rând să găsim un răspuns la întrebarea **“de ce se comunică într-o organizație?”**. S-a constatat că practica și teoria comunicațională au formulat, în mod coerent, unele explicații unanim acceptate:

1. funcțiile managementului nu pot fi operaționalizate în lipsa comunicării. Procesele de stabilire a obiectivelor, de realizare a concordanței cu structura organizatorică și informațională, de armonizare a acțiunilor cu obiectivele inițiale și de eliminare a deficiențelor, de antrenare a personalului se bazează pe primirea și transmiterea de mesaje. Comunicarea este deci crucială pentru existența și succesul organizației, prima responsabilitate a fiecărui manager;
2. comunicarea stabilește și menține relațiile dintre angajați, oferindu-le informațiile necesare orientării și evaluării propriiei munci în raport cu a celorlalți, cu cerințele organizației, în ansamblul său, și a mediului acesteia;
3. prin feedback-ul realizat, comunicarea relevă posibilitățile de îmbunătățire a performanțelor individuale și generale ale organizației;
4. aflată la baza procesului de motivare, comunicarea face posibilă identificarea și utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi și stimulente pentru orientarea comportamentului angajaților spre performanță și satisfacții;
5. contribuie la instaurarea relațiilor corecte și eficiente, de înțelegere și acceptare reciprocă între șefi și subordonați, colegi, persoane din interiorul și exteriorul organizației.

Dacă se ține cont că procesul comunicării prezintă particularități diferite la nivelul relației interpersonale și de grup, considerăm justificat a recurge la abordarea distinctă, în cele ce urmează, a celor două forme ale comunicării:

- comunicarea între indivizi, numită și *comunicare interpersonală*;
- comunicarea între diferite subdiviziuni și grupuri ale organizației, numită *comunicare organizațională*.

Aceste două forme de comunicare sunt interdependente, comunicarea interpersonală fiind aproape întotdeauna parte componentă a comunicării organizaționale.

**Comunicarea interpersonală** există atunci când un ins transmite o idee, opinie sau informație unui alt ins sau unui grup.

În ceea ce privește gradul de eficacitate a comunicării interpersonale, acesta depinde de măsura în care ideea percepută de receptor este identică (sau se apropie) de cea lansată de emițător. Este cunoscut faptul că receptorul poate reține mai mult sau mai puțin din mesaj, însă niciodată integralitatea mesajului, totul depinzând de interesul pe care îl prezintă mesajul pentru acesta, de capacitatea lui de înțelegere și de judecată. De aceea, feedback-ul receptorului joacă un rol extrem de important, asigurând eficacitatea actului de comunicare interpersonală.

Un alt element important pentru realizarea comunicării interpersonale este percepția, definită ca *ansamblul proceselor utilizate de oameni pentru a recepționa și interpreta informațiile din mediul exterior*. Percepția presupune cunoașterea, înțelegerea, interpretarea, ea nelimitându-se doar la cercetarea mediului cu ajutorul celor cinci simțuri de bază. Așa cum lesne se poate deduce, percepția are o influență semnificativă asupra calității comunicării, deziderat ce presupune selectare, organizare și interpretare adecvată a informației.

### 3. Rolul atitudinilor în comunicare. Ce sunt atitudinile?

Atitudinile, după unele opinii, sunt *evaluări favorabile sau nefavorabile* față de oricare alte aspecte ale vieții. (Rita și Richard Atkinson)

Putem numi atitudine „*starea mentală și neurofiziologică determinată de experiență și care exercită o influență dinamică asupra individului, pregătindu-l să acționeze într-un mod specific asupra unui număr de obiecte și evenimente*”. (Allport)

Dacă extragem ideea principală din definiția lui Allport, aceasta ar consta în ipoteza că: atitudinea este constituită din ceea ce se crede că se află îndărătul comportamentului, adică atitudinile sunt niște predispoziții acționale sau atitudinea este o cauză relativ ascunsă sau inconștientă a comportamentului.

De aici putem concluziona necesitatea de a descoperi și analiza fenomenul atitudinal în majoritatea situațiilor de interacțiune.

Atitudinea joacă un rol esențial în sistemul de reprezentare al indivizilor sau al grupurilor, de unde rezultă ca este „cheia de boltă a reprezentării unei situații de comunicare”.

### **Funcțiile atitudinilor**

*Funcția cognitivă* (corespunde faptului că atitudinile organizează percepțiile). Această caracteristică o putem ilustra printr-un exemplu, cum ar fi: dacă indivizilor li se prezintă ansambluri de cuvinte ambigue, se constată că cel mai bine recunoscute și percepute sunt cuvintele care corespund valorilor dominante ale subiectului (altfel spus, atitudinilor sale) sau se raportează la acestea.

*Funcția energetică* – atitudinile determină natura și intensitatea motivațiilor.

*Funcția reglatoare* – atitudinile generează și guvernează coerența internă a opiniilor și a comportamentelor unui individ.

Rolul atitudinilor în comunicarea individuală este unul esențial, deoarece:

- atitudinile sunt un aspect determinant al climatului relațional;
- ele influențează decisiv calitatea relației care se stabilește între actori;
- atitudinea adoptată de actori influențează în mod direct natura relației sociale, intervenind în definirea statutului fiecăruia în cadrul relației și determinând calitatea și natura elementelor ce urmează a fi exprimate.

Datorită multitudinii de relații și atitudini corespunzătoare acestora există o tipologie a atitudinilor interindividuale, astfel încât s-a constatat că într-o situație de comunicare interindividuală, orice individ poate să dezvolte cinci tipuri de atitudini.

Această tipologie a atitudinilor ne va permite să înțelegem că orice atitudine creează un anumit tip de relație precum și ce tip de consecințe au acestea asupra comunicării, ceea ce ne va oferi posibilitatea să deducem principiile interacțiunii.

Vom putea defini principalele caracteristici ale unei situații de comunicare optimă vizând facilitarea exprimării celui alt.

#### **1 . atitudinea de interpretare**

##### *a. definiție:*

Atitudinea care constă în a formula și verbaliza pentru celălalt rațiunile ascunse care se află la originea spuselor sau faptelor noastre.

##### *b. tip de reacție creată*

Când spunem interpretare, spunem interpretant și interpretat, adică cineva știe ceva și transmite celui alt ceea ce acesta nu știe. De aici rezultă că atitudinea de interpretare creează o diferență de statut între actorii interacțiunii, creându-se o relație ierarhizată în profitul celui ce interpretează.

Totodată se creează o relație de dependență a interpretatului față de interpretant. Natura dependenței se întemeiază pe relația față de cunoaștere, interpretatul se prezintă ca deținător al unei presupuse cunoașteri.

*c. consecințe posibile asupra exprimării celuiilalt*

Reacția de dependență poate lua forma unui refuz de a accepta situația, astfel că poate apărea o reacție de contradependență, printre ale cărei forme curente se numără și agresivitatea.

O a doua posibilă consecință a acestei atitudini este blocarea exprimării celuiilalt. Distingem două situații de interpretare: fie corectă, fie greșită. Dacă interpretarea este greșită este clar că aceasta poate produce blocarea comunicării. Când verbalizăm o interpretare greșită, riscăm ca celălalt să se oprească din exprimare, întrucât observă că ceea ce a spus nu a fost câtuși de puțin înțeles.

Paradoxal, interpretarea corectă reprezintă tipul de interpretare susceptibil de a produce blocajul maxim. Formularea unei interpretări corecte va declanșa, în majoritatea cazurilor, mecanisme de apărare cu atât mai importante cu cât interpretarea este mai pertinentă.

Indiferent dacă interpretarea este corectă sau greșită, utilizând în cadrul comunicării atitudinea de interpretare ne asumăm un risc considerabil, de aceea putem concluziona că dacă vrem să comunicăm, nu trebuie să interpretăm.

Prima consecință posibilă a interpretării este contradependența, mai exact agresivitatea, deteriorarea climatului și a comunicării.

O a doua consecință – blocajul, mai exact întreruperea exprimării.

A treia consecință este canalizarea discursului celuiilalt.

## **2. atitudinea de evaluare**

*a. definiție:*

Atitudinea care constă în formularea unei judecăți pozitive sau negative în raport cu ceea ce spune sau face celălalt.

*b. tipul de reacție creată:*

Evaluarea presupune evaluator și evaluat. Prin urmare, această atitudine se bazează pe o diferență de statut între locutori sau insituie o astfel de diferență.

Atitudinea de evaluare creează o relație de dependență de la evaluat la evaluator.

*c. consecințe posibile*

O primă consecință poate fi blocarea comunicării ca urmare a unei evaluări negative. Pentru cel ce se exprimă, evaluarea negativă a spuselor sale creează un climat nefavorabil, îi reduce motivația de a se exprima și îl determină să nu mai verbalizeze informațiile sau sentimentele pentru că riscă să fie judecat negativ.

În condițiile unei evaluări pozitive, o consecință nedorită este a orientării discursului celuiilalt, ceea ce presupune orientarea prin selecție, fapt corespunzător unui aspect care ar putea fi numit *bias de pozitivitate* (procesul prin care un individ ce receptează o judecată pozitivă, în majoritatea cazurilor, caută să selecteze dintre opiniile sau informațiile sale, acele elemente care îi permit să continue să recepteze elanuri pozitive).

Un alt risc este în momentul în care se instalează relația de dependență, una din posibilele consecințe fiind relația de contradependență, mai exact agresivitatea.

## **3. atitudinea de ajutor sau consiliere**

*a. Definiție:*

Constă în a-i propune celui alt soluții sau elemente ale unor soluții, în funcție de ce acesta a exprimat, fiind prin urmare o atitudine ulterioară de manifestare a interesului pentru celălalt.

*b. Tipul de relație creată:*

Când spunem consiliere spunem consilier și consiliat, susținător și susținut. Prin urmare, atitudinea de consiliere se întemeiază pe o diferență de statut, adică pe o relație de dependență. Cu cât consiliesc mai mult pe cineva, cu atât dependența lui față de mine crește.

*c. Consecințe posibile:*

Riscul major este de a induce o superficialitate a discursului celui alt. Această atitudine vizează luarea celui alt sub tutelă, ceea ce-i reduce considerabil posibilitatea de a-și rezolva singur propriile probleme.

O a doua consecință posibilă este orientarea comunicării în sensul soluțiilor propuse de consilier.

O a treia consecință posibilă este legată de atitudinea liniștitoare, de genul „Hai să nu dramatizăm”, „Nu-i chiar atât de grav”, „Te vei descurca de bună seamă”. Această atitudine liniștitoare este expresia unei neglijări a experienței trăite de celălalt sau a unei neascultări reale a spuselor sale. De obicei atitudinea liniștitoare evoluează fie spre agresivitate, fie spre blocajul comunicării.

#### **4. atitudinea de chestionare sau de anchetă**

*a. Definiție:*

Atitudinea care constă în a pune întrebări pentru a-i permite celui alt să se exprime.

*b. Tipul de relație creată:*

Acest tip de atitudine își propune să îl ajute pe celălalt să se exprime. Cu toate acestea când spunem chestionare spunem persoana care chestionează și persoana chestionată, adică cel care pune întrebările, le alege și le formulează, se bucură de un statut privilegiat, ilustrat deseori prin expresia „Aici eu pun întrebări”. La această interpelare apelează de obicei indivizii care intenționează să mențină controlul într-o interacțiune.

Ca și celelalte atitudini prezentate anterior, și atitudinea de chestionare creează o diferență de statut, precum și dependența celui chestionat de cel care chestionează.

*c. Consecințe posibile:*

Chestionarea expune comunicarea la riscuri majore, cum ar fi:

- superficialitatea persoanei anchetate;
- canalizarea și manipularea exprimării celui alt

Chestionarea este unul dintre instrumentele cele mai eficiente ale manipulării deliberate sau ale canalizării inconștiente, deoarece în chestionare pot fi utilizate numeroase surse de inducție, dintre care cele mai frecvente se grupează în următoarele trei categorii:

- inducția prin selectarea întrebărilor – formularea unei întrebări rezultă întotdeauna din alegerea efectuată dintr-un ansamblu de întrebări posibile. Desigur, alegerea întrebărilor permite anchetatorului să orienteze discursul celui alt într-o anumită direcție sau să evite abordarea unei teme, adică este ceea ce se numește manipulare deliberată. Totodată vom avea tendința de a pune întrebări care concordă cu propria noastră viziune asupra lucrurilor (proiecție) și de a evita cu grijă întrebările care ne pun probleme (protecție și apărare). În acest caz, chestionarea nu este organizată în funcție de anchetă ci în funcție de caracteristicile anchetatorului.
- inducția prin formularea întrebărilor – aceeași întrebare formulată diferit are ca rezultat răspunsuri semnificativ diferite.

- inducția prin ordinea întrebărilor – subiectul care răspunde la întrebări se străduiește să se conformeze unei reguli sociale nescrise, dar foarte influente cum ar fi regula consistenței, regula coerenței cognitive sau regula ideologică. Această regulă îi interzice individului să formuleze un răspuns în contradicție prea flagrantă cu ceea ce a enunțat în prealabil. Când răspunde la întrebarea 2, el va ține cont de ceea ce a răspuns la întrebarea 1. În continuare, pentru a răspunde la întrebarea 3, se va ghida după răspunsurile pe care le-a dat la întrebările 1 și 2 și așa mai departe. Prin urmare, ordinea în care se derulează chestionarea riscă să-l închidă pe individ într-o logică discursivă, care îl determina să spună „alb” când în mod spontan ar fi răspuns „negru”. Anumite întrebări sunt așadar „contagioase”, determinând ceea ce se numește în general efectul de hallo.

## 5. atitudinea de comprehensiune

### a. Definiție

Această atitudine constă în a-i arăta celui alt că te interesează ceea ce îți poate spune și că asculți pentru a încerca să-l înțelegi, nu pentru a-l judeca. Concret, atitudinea de comprehensiune se manifestă prin reformulare, intervenție ce presupune retransmiterea către celălalt a ceea ce acesta tocmai a exprimat, dintr-o preocupare pentru controlul comprehensiunii și pentru stimularea exprimării și a aprofundării.

### b. Tipul de reacție creată

A reformula înseamnă a relua spusele celui alt, ceea ce înseamnă o totală dependență de cel care se exprimă. Atitudinea de comprehensiune creează și ea o diferență de statut, dar această diferență este inversă în raport cu situația caracteristică celor patru atitudini prezentate anterior și ne referim la relația de dependență a anchetatorului față de celălalt. Printre atitudinile susceptibile de a apărea în situația de comunicare, comprehensiunea este singura care îl privilegiază în mod efectiv pe celălalt.

### c. Consecințele posibile

Prima consecință este crearea unui climat relațional care facilitează exprimarea și care este marcat de doi factori esențiali. Un asemenea climat este semnul unui interes real pentru celălalt și creează o situație în care amenințările pe care acesta le poate resimți atunci când se exprimă vor fi reduse la maxim, deoarece el nu se va simți nici judecat, nici interpretat, nici „interogat”. Climatul de comprehensiune reduce așadar mecanismele de apărare ale celui alt.

**Concluzii** (în funcție de definiție, tipul de reacție creată într-o relație interindividuală și consecințele posibile ale reacțiilor create):

#### 1. *legat de atitudinile de interpretare* putem spune că:

- această atitudine îl expune pe utilizatorul său unui număr mare de riscuri în raport cu obiectivul vizat. În acest context, putem defini prima componentă a situației optime de comunicare vizând exprimarea celui alt, prima regulă a unui asemenea tip de interacțiune.
- **regula non-interpretării** poate fi formulată simplu: dacă dorim să-i permitem celui alt să se exprime în mod autentic, trebuie să evităm interpretarea. Cu cât interpretez mai mult, cu atât îi permit mai puțin celui alt să se exprime în mod real, personal și profund.

#### 2. Din punctul de vedere al *atitudinii de evaluare* putem spune că:

O a doua concluzie în legătură cu situația optimă de comunicare va fi **principiul non-evaluării**, care susține următoarele: cu cât evaluezi mai mult pe cineva (indiferent dacă într-o

manieră pozitivă sau negativă) – cu atât îi îngustezi posibilitatea de a se exprima autentic sau cu cât doresc mai mult ca celălalt să se exprime, cu atât mai puțin trebuie să-l judeci.

3. Din punct de vedere al *atitudinii de ajutor* putem afirma următoarele:

- această atitudine presupune o relație de dependență, superficialitate a discursului celuilalt precum și orientarea discursului acestuia. În consecință, dacă ceea ce urmărim este situația optimă de comunicare vizând facilitarea exprimării celuilalt, vom formula un al treilea principiu, o a treia regulă: **regula non-ajutorului**: cu cât ajută mai mult pe cineva, cu atât îi limitezi posibilitățile de a se exprima în mod real. Prin urmare, dacă doresc să permit cuiva să se exprime în mod real, nu trebuie să adopt față de acesta o atitudine de ajutor sau o atitudine liniștitoare. Această luare de poziție ridică unele probleme deoarece, pe de o parte, una din funcțiile psihologilor este aceea de a ajuta, și pe de altă parte există indivizi a căror meserie presupune consilierea și orientarea profesională, consilierea matrimonială etc. Evitarea atitudinii de ajutor se referă la faptul de a ajuta sau sfătui astfel încât partenerul de comunicare să-și poată exprima și expune în mod optim problemele sau cererile. Atitudinea de ajutor nu poate constitui baza unei comunicări autentice între persoane, fiind în realitate rezultatul acesteia. Dacă îi vom permite interlocutorului să se exprime, dacă va putea, grație atitudinii noastre de ascultare, să-și exprime sentimentele și punctele de vedere, vom avea la îndemână mai multe elemente pertinente pentru a putea formula sfatul cel mai potrivit.
- L-am putea ajuta, dar nu propunându-i soluții, ci asigurându-i condițiile pentru dezvoltarea internă și externă a reflecției și expresiei, fapt care va favoriza asumarea de către subiect a propriilor probleme. Cu cât ne vom apropia mai mult de acest tip de relație, cu atât sfatul va fi mai pertinent, cu atât el va fi mai ușor de acceptat și de aplicat.

4. Legat de *atitudinea de chestionare sau de anchetare* putem concluziona astfel:

- chiar dacă se definește ca facilitând exprimarea, chestionarea presupune asumarea unor riscuri importante în cazul în care dorim să cunoaștem punctul de vedere al celuilalt: cu cât punem mai multe întrebări, cu atât șansele ca acesta să poată aprofunda scade, iar posibilitatea să fie canalizat crește. O comunicare autentică necesită limitarea la maxim a utilizării chestionării. Nu suprimarea ei, ci un control strict. A patra componentă a situației optime de comunicare va putea fi formulată în termenii următori: **non-chestionare sistemică**.
- Cu cât punem mai multe întrebări, cu atât îi îngustăm mai tare celuilalt posibilitatea de a se exprima pe sine liber și profund. Astfel, dorința de a limita acest risc se va traduce printr-o utilizare minimală a întrebărilor și atunci când acestea se dovedesc indispensabile, printr-o formulare cât mai deschisă a lor. În concluzie: **nonchestionare sistemică + întrebări deschise**.

5. Legat de *atitudinea de comprehensiune*, rezultă că :

Analiza mecanismelor utilizate în atitudinea de comprehensiune – noncanalizare, climat relațional favorabil, invitație la aprofundare – ne permite să conchidem că comprehensiunea se constituie într-o a cincea componentă a situației optime de comunicare vizând facilitarea exprimării celuilalt.

#### 4. Comunicarea resurselor umane

Este rezultatul poziției agenților comunicatori în organizație.

Teoria managerială a comunicării structurează, în context organizațional, mai multe moduri de comunicare, grupate după diverse criterii, și anume:

- *ascendentă*, în cadrul căreia informația circulă de la bază spre vârful structurii organizației. Constă în transmiterea de mesaje de către subordonați șefilor direcți și, succesiv, managerilor superiori, se vehiculează cereri, rapoarte etc. Prin acest tip de comunicare se informează managementul de nivel superior asupra stării morale a personalului, asupra disciplinei și a obstacolelor de comunicare.
- *descendentă*, potrivit căreia informația circulă de la vârful structurii organizației spre baza acesteia. Predomină în organizațiile centralizate în care se practică stilul autoritar. Urmează relațiilor de tip ierarhic, derulându-se de la nivelul managementului de vârf către nivelurile de execuție. Conținutul este dat de decizii, instrucțiuni, recomandări etc. Unul dintre dezavantajele acestei forme de comunicare se referă la marea probabilitate ca mesajul să fie filtrat în timp ce este vehiculat de la un nivel ierarhic la altul (deoarece fiecare persoană acordă o interpretare proprie mesajului transmis).
- *orizontală*, prin care se asigură circulația informațiilor între compartimentele organizației. Este necesar să accentuăm importanța funcționării comunicării orizontale pentru că aceasta descrie în general o organizație omogenă și constituie o sursă de informații despre nemulțumirile oamenilor.

După gradul de oficializare, se disting:

- *comunicarea formală*, cea care este generată de liniile formale ale structurii de autoritate și care se desfășoară potrivit reglementărilor sau procedurilor scrise din organizație: structura organizatorică, regulamentul de organizare și funcționare, fișa postului, diagrama de relații, dispoziții ale conducerii etc. Ea cuprinde ansamblul mesajelor ascendente și descendente care circulă pe canalele relațiilor organizatorice și se prezintă sub forme diferite: vorbită sau scrisă, directă și indirectă, multilaterală și bilaterală.
- *comunicarea informală*, care apare spontan și cuprinde informații cu caracter interpersonal sau intergrupar, bazate pe relații simpatetice. Include zvonurile și „bârfele”. Cauzată de lipsa de informații (ori de informații trunchiate), ea încearcă să elimine nesiguranța, anxietatea, curiozitatea unor persoane.

Modul de transmitere a informațiilor diferențiază următoarele tipuri de comunicare: scrisă, orală, audiovizuală și nonverbală.

- *Comunicarea scrisă*, cuprinzând note interne, rapoarte, decizii, planuri, scrisori etc., prezintă avantajul că poate fi difuzată în mod nelimitat și conservă mesajul care poate fi consultat în orice moment. În schimb, are caracter formal, nu există feedback, iar înțelegerea depinde de limitele de recepționare și de apreciere ale receptorului.
- *Comunicarea orală* (interpersonală), care se desfășoară față în față sau la telefon, permite folosirea mijloacelor verbale și nonverbale, iar costurile sunt minime. Eficiența comunicării orale este legată de capacitatea receptorului de a asculta, fapt pentru care puterea de convingere în cazul conflictelor este slabă.
- *Comunicarea audiovizuală*. Este potrivită pentru marile organizații întrucât prezintă o serie de avantaje: este agreată de receptor, este ușor de urmărit și reținut, este ușor de

multiplicat și conservat. În schimb, costurile de elaborare și implementare sunt foarte mari.

- *Comunicarea nonverbală.* Însoțește atât comunicarea scrisă, cât și pe cea interpersonală. Deoarece între 60 și 90% din informații se transmit pe cale nonverbală, mesajul trebuie interpretat numai în context.

**Comunicarea eficientă** presupune ca *anumiți oameni să primească informația cuvenită, într-o formă adecvată, la momentul oportun.* Comunicarea eficientă este un proces bidirecțional de ofertă, receptare și răspuns care se poate derula doar într-o cultură organizațională care încurajează ascultarea celorlalți, deschiderea către idei noi și disponibilitatea pentru schimbare.

Studiile efectuate în domeniul comunicării arată că obstacolele mari în calea unei comunicării eficiente în organizații sunt generate de o multitudine de factori, care țin de emițător, de receptor, dar și de context. Printre acestea, cele mai importante și mai frecvent întâlnite sunt:

- Diferențe de personalitate și de percepție. Persoane cu pregătire, cunoștințe, valori, așteptări, experiențe și interese diferite percep același mesaj în mod diferit. Pentru a evita neînțelegerile, pentru a percepe cu acuratețe mesajul și atitudinea interlocutorului față de mesajul transmis, se recomandă ca emițătorul să ceară un feedback cât mai des, dacă nu permanent.
- Diferențe de putere. În orice organizație managerii sunt cei care hotărăsc modul în care se iau deciziile. Prin controlul pe care îl exercită, ei încurajează sau limitează participarea angajaților, pe diferite trepte ierarhice, la procesul decizional.
- Structura organizatorică. Numărul nivelurilor ierarhice dintr-o organizație poate frâna transmiterea informațiilor șef – subordonat și invers. Adesea, angajații simt că nu pot sări peste anumite niveluri ierarhice pentru a se adresa celei mai indicate persoane. Într-o structură centralizată, schimbul de informații este restricționat deoarece diferiți angajați au acces la diferite tipuri de informații. De asemenea, în organizațiile mari, sensul inițial al mesajelor poate fi modificat substanțial ca urmare a faptului că ele trec prin mai multe eșaloane manageriale care filtrează informația și o interpretează potrivit sistemului propriu de gândire sau de interese. Mai mult, în aceste organizații mari, nu de puține ori informațiile se pierd pe drum sau ajung la destinatar cu mare întârziere.
- Statutul funcției, care se manifestă prin atitudine și dispreț, prin tendința șefilor de a pune prea puțin preț pe subordonații lor. S-a constatat că oamenii, în general, manifestă dorința clară de a comunica mai degrabă cu oameni având același statut sau cu statut superior. La nivelul salariaților, se manifestă o tendință asemănătoare de a pune prea puțin preț pe comunicarea cu acei colegi pe care nu îi consideră „de nasul lor” sau care se află pe poziții inferioare în organizație.
- Solicitări conflictuale ale rolului. Rolul de lider le cere șefilor să îndeplinească funcții profesionale și socio-emoționale, ceea ce presupune ca pe de o parte să coordoneze și să controleze munca subordonaților, dar în același timp să acorde atenție nevoilor sufletești și dorințelor acestora. Mulți șefi au dificultăți în echilibrarea celor două aspecte ale rolului lor.
- Diferențe de limbaj. Aceste diferențe pot apărea ca urmare a diviziunii excesive a muncii, specializării sarcinilor, dar și diferențelor de statut între membrii organizației. Formularea necorespunzătoare a mesajului conduce la creșterea ambiguității: termeni sofisticati, prea tehnici, complexitatea enunțurilor, forme eliptice etc. Limbajul este o formă abstractă de comunicare, exprimând experiența de viață sau experiența profesională, starea emoțională, motivațională sau relația cu interlocutorul. De aceea,

pentru a evita diferențele de limbaj, sunt foarte importante atât adaptarea la nivelul de instruire și de cunoaștere al interlocutorului, cât și evitarea ambiguităților de exprimare.

- Reacțiile emoționale (de furie, dragoste, frică, ură, frustrare ș.a.) influențează felul în care sunt transmise / înțelese mesajele. Dacă se lucrează într-un climat tensionat, de amenințare (pierderea prestigiului), frustrare angajații, în funcție de personalitatea lor, vor avea un comportament fie agresiv, fie defensiv.
- Aglomerarea mesajelor. Mesajele în exces încarcă inutil destinatarul și, de cele mai multe ori, generează efecte adverse celor dorite. Bombardați cu mesaje prea multe, angajații vor ignora o parte dintre ele sau, plictisindu-se, nu le vor mai da atenție.
- Tendința de a evalua / evaluarea anticipată. Este o atitudine specifică indivizilor, de a emite judecăți de valoare, de a aproba sau dezaproba afirmațiile unei persoane, de multe ori chiar înainte de a asculta interlocutorul în tot ceea ce are de spus.
- Idei preconcepute. De multe ori, mesajul este înțeles într-un anumit fel, deoarece interlocutorul consideră că este imposibil ca acesta să aibă și o altă interpretare decât aceea la care el se gândește.
- Efectul de „filtrare”, întâlnit atât la șefi, cât și la subordonați, constă în tendința de a evita comunicarea știrilor proaste celorlalți. În general, managerii, ca și subordonații evită să dea știri proaste de care sunt parțial responsabili sau care pot genera reacții negative.
- Diferențele de sex. Bărbații și femeile au stiluri diferite de a comunica. Femeile cer informații, în timp ce bărbații evită acest lucru. În timpul comunicării, femeile încearcă să construiască relații de prietenie, cooperare, în timp ce bărbații înclină să folosească stilul „raportare”, bazat pe evidențierea propriilor cunoștințe și aptitudini, concentrându-se asupra propriei persoane. Femeile se exprimă mult mai politicos, dar și mai ezitant, în timp ce bărbații comunică mai direct și autoritar. Stilul feminin este mai persuasiv, facilitând crearea unui climat intim, de colaborare, în timp ce stilul bărbătesc este orientat mai mult spre acțiune, este informal și urmărește deținerea controlului.
- Incapacitatea de a asculta, specifică acelor care văd și aud ceea ce doresc. Unii angajați nu înțeleg în totalitate ceea ce li se comunică, dar nu au tăria sau curajul să recunoască acest lucru; de aceea este indicat feedback-ul.
- Absența feedback-ului poate duce la falsa impresie că mesajul a fost înțeles.
- Climatul defensiv din organizație nu facilitează o comunicare eficientă.

## 5. Optimizarea comunicării interpersonale

În literatura de specialitate au fost descrise și o serie de reguli pentru optimizarea comunicării interpersonale:

1. clarificarea ideilor înainte de a fi comunicate și examinarea scopului vizat la fiecare comunicare;
2. consultarea unor persoane competente când se planifică procesul de comunicare;
3. ascultarea activă, urmărind:
  - centrarea pe mesaj;
  - confirmarea periodică a conținutului;

- sublinierea sau preluarea unor idei avansate de interlocutor;
- 4. conducerea discuției într-o cât mai mare concordanță cu sfera motivațională a interlocutorului (interese, aspirații, convingeri);
- 5. începerea discuțiilor cu referiri la persoana interlocutorului, fără să se formuleze aserțiuni categorice, întrebări dificile sau închise, întrebări prea simple care ar sugera răspunsul sau să se manifeste dezacordul față de unele aspecte abordate;
- 6. stimularea conversației prin formularea de întrebări deschise alternând cu întrebări închise prin care se fixează coordonatele stabilite deja prin consens;
- 7. fluența conversației: prin oferirea de informații nesolicitate, dar necesare; prin interesul față de opiniile și persoana interlocutorului;
- 8. manifestarea discretă de sentimente pozitive față de interlocutor și de situația
- 9. actuală (încercând să îl motiveze pentru rezultatele potențiale);
- 10. folosirea de mesaje complexe (concordanță verbală-paraverbală-nonverbală);
- 11. evocarea ciclică a numelui interlocutorului;
- 12. evitarea gesturilor asociate cu plictiseala și dezinteresul;
- 13. centrarea privirii pe interlocutor (fără a-l domina);
- 14. acordarea unei atenții sporite constrângerilor fizice și fiziologice ale
- 15. oamenilor implicați în comunicare;
- 16. evitarea declanșării mecanismelor de apărare prin critici, menționarea de
- 17. puncte slabe sau afectarea sentimentului de respect de sine;
- 18. feedback pentru corectarea permanentă a formei și a conținutului mesajului.

În direcția îmbunătățirii **comunicării organizaționale** pot fi menționate toate metodele de optimizare a comunicării interpersonale, precum și orice factor care acționează în direcția înlăturării barierelor comunicării. De asemenea, trebuie să fie evitate anumite proceduri cum sunt:

- folosirea persoanelor fără credibilitate în transmiterea mesajelor;
- caracterul confuz sau neinteligibil al mesajului;
- utilizarea unei singure forme/metode de comunicare;
- lansarea mesajelor în cazul unor conflicte interpersonale;
- „complicarea” conținutului mesajului transmis;
- filtrarea informațiilor (se transmit doar informații pozitive, eșecurile și problemele nu sunt comunicate);
- lipsa cererii feedback-ului.

Există o varietate de mijloace de comunicare ce pot fi utilizate în cadrul unei organizații. O apreciere a acestor mijloace în raport cu gradul de consistență al comunicării este prezentat în figura de mai jos. Consistența fiecărui mijloc de comunicare se bazează pe combinația a patru criterii:

- 1) rapiditatea sesizării erorilor, prin folosirea conexiunii inverse și corectarea lor;
- 2) elaborarea mesajelor în funcție de particularitățile specifice destinatarilor;
- 3) capacitatea de a transmite multe informații simultan;
- 4) bogăția limbajului (limbajul verbal în raport cu cel numeric).

Comunicațiile ce necesită mult timp pentru analiza informațiilor sunt caracterizate de un nivel redus al consistenței.

Comunicarea interpersonală „față în față” este considerată a fi cea mai consistentă. Prin urmare, ea trebuie încurajată și utilizată cât mai des în relațiile interpersonale din grupul profesional. Această interacțiune furnizează imediat răspunsul (feedback), astfel încât destinatarii

mesajelor pot verifica dacă le-au înțeles corect și își pot rectifica percepția dacă este necesar. În acest caz, se poate observa simultan la emițător și receptor limbajul utilizat, tonul vocii, expresia feței etc. (observații ce pot „comunica” mai mult decât cuvintele folosite).

## 6. Comunicarea – factor cheie în creșterea performanței organizaționale

Comunicarea organizațională nu poate fi privită în afara managementului, ea reprezintă o componentă majoră, fundamentală a acestuia.

**Managementul** este, în opinia lui Mary Parker Follet, *arta de a realiza obiectivele organizației prin intermediul subordonaților*. De aceea, comunicarea constituie parte integrantă a exercitării funcțiilor managementului. Nu putem conduce fără a comunica. Nu putem lua decizii corect fundamentate și nu le putem pune în aplicare fără a comunica.

Comunicarea organizațională apare astfel ca o funcție de o importanță deosebită în activitatea de management, ca instrument de lucru în managementul resurselor umane, în îndeplinirea funcțiilor și în realizarea obiectivelor organizației. **Obiectivele comunicării manageriale** sunt:

- receptarea corectă a mesajului;
- înțelegerea corectă a mesajului;
- acceptarea mesajului;
- provocarea unei reacții (o schimbare de comportament sau de atitudine).

Indiferent de sistemul social, într-o organizație, comunicarea îndeplinește opt funcții.

**Funcțiile comunicării manageriale** sunt următoarele:

- informarea (asigurarea accesului la informații, furnizarea informațiilor necesare desfășurării unei activități care să permită realizarea obiectivelor, furnizarea informațiilor necesare implementării deciziilor);
- transmiterea deciziilor (comunicarea operativă a deciziilor, crearea unui climat care să stimuleze asumarea responsabilității pentru îndeplinirea deciziei);
- influențarea receptorului (organizarea de dialoguri cu angajații, asigurându-se feedback, stimularea comunicării dintre angajați, impulsivitatea inițiativei și creativității);
- instruirea angajaților (transmiterea cunoștințelor necesare perfecționării profesionale, dezvoltării spirituale, dobândirea aptitudinilor și competențelor necesare exercitării profesiei, amplificarea capacității de a percepe și interpreta evenimentele, de a aborda și soluționa eficient problemele);
- crearea de imagine (asigurarea informațiilor necesare creării de imagine personală și organizațională, formarea unui sentiment de apartenență la organizație);
- motivarea angajaților (furnizarea informațiilor menite să consolideze interesul și participarea angajaților la realizarea sarcinilor, recunoașterea realizărilor performante, evaluarea corectă a angajaților, întreținerea unui climat favorabil de muncă, stimularea încrederii în sine, creșterea răspunderii personale);
- promovarea culturii organizaționale (transmiterea elementelor culturii organizaționale – sloganuri, norme, sisteme de valori etc., lărgirea orizontului cultural al angajaților, stimularea imaginației și inovației, stimularea nevoilor etice și estetice).

Funcția de bază a comunicării manageriale este informarea. Conducerea organizației primește și selectează informațiile primite de la surse numeroase, pe care le interpretează și le

transformă în decizii sau îndrumări și le transmite mai departe. Managerii trebuie să controleze calitatea căilor de comunicare și să verifice răspunsurile și reacțiile la mesajele trimise.

„Este imposibil de găsit un aspect al muncii managerului care să nu implice comunicarea. Problema reală a comunicării organizaționale nu este dacă managerii se angajează sau nu în acest proces, ci dacă ei comunică bine sau nesatisfăcător”. (Zorlențan T. ș.a., „*Managementul organizației*”, Ed. Economică, București, p.487, 1998).

În mod tradițional, rolul managerului în cadrul unei organizații este cel de a previziona, organiza, antrena, coordona, controla și regla activitățile subordonaților, în combinație cu celelalte resurse: materiale și financiare.

Relativ puțină importanță se acordă relațiilor managerului cu ceilalți membri ai organizației. Se consideră că managerii nu ar trebui să se preocupe de sentimente și emoții, exprimarea acestora fiind în mod tradițional evitată și censurată în cadrul organizațiilor. Însă, tocmai neglijarea factorilor interpersonalii, este cea care conduce de multe ori la reducerea eficacității grupurilor și indivizilor și la nerealizarea obiectivelor organizației.

Chiar dacă un manager pare a-și îndeplini funcțiile în mod adecvat, el poate eșua în realizarea obiectivelor dacă nu este competent și în domeniul comunicării interpersonale. Se pune deci accent pe însușirea tehnicilor de comunicare eficientă, pe evitarea tuturor barierelor din calea procesului de comunicare.

Astăzi, mai mult ca oricând, funcționarea organizațiilor este indisolubil legată de calitatea comunicării interpersonale. Grupurile multidisciplinare, echipele de proiecte, întâlnirile și dezbaterile nu își pot atinge obiectivele dacă persoanele care le constituie nu posedă abilități de comunicare interpersonală de bază. Comunicarea care provoacă interlocutorului sentimentul de a nu fi ascultat, perceput, înțeles generează frustrări, tensiuni, demotivare. Prin urmare, calitatea comunicării (nu cantitatea) reprezintă o condiție fundamentală a reușitei sociale, profesionale, instituționale.

Aspectul calitativ al comunicării este dat de eficiență și se bazează pe fenomenul de percepție selectivă, dar și pe capacitatea indivizilor de a analiza informația cunoscută. Informațiile reprezintă căile de ajungere la probleme și cu cât acestea devin mai funcționale, cu atât se întâlnesc probleme mai puțin amplificate. Grupul profesional presupune interacțiunea directă sau indirectă a unui număr de membri, ca rezultat al unui interes comun; grupul are ca țintă îndeplinirea unui scop comun. Există o serie de variabile care au rol determinant în structura și performanțele grupului profesional: mărimea, normele, statusul, coeziunea membrilor grupului, comunicarea intragrupală ș.a. În cazul grupului profesional, se face referire la relațiile interpersonale ce se bazează pe afinități, alegeri sau respingeri. Atitudinile și valorile împărtășite în comun conduc la crearea unei echipe stabile și durabile în timp. Capacitatea de comunicare (dublată de capacitatea de influențare diferențiată dintre membrii grupului profesional) poate conduce la obținerea unor rezultate performante în muncă.

Toate activitățile organizaționale (planificare, organizare, coordonare, control) trec prin “filtrul” comunicării, altfel spus, pot fi consolidate, distorsionate sau optimizate în cadrul acestei “logici naturale” a interacțiunii.

Comunicarea stă la baza funcției de coordonare, facilitând intervenția managerilor în vederea sincronizării și armonizării acțiunilor membrilor organizației. În lipsa unei comunicări eficiente, managerii consideră că este extrem de dificil să-și determine colaboratorii să adopte un anumit comportament sau să realizeze o anumită activitate, dacă aceștia din urmă au puncte de

vedere diferite. Prin urmare, comunicarea este o componentă importantă a activității fiecărui manager. Fără o comunicare eficientă, chiar și cele mai elaborate strategii și cele mai bune planuri de conducere au puține șanse de succes.

Literatura de specialitate consideră că o organizație de succes necesită o performanță de ordin comunicativ la cel mai înalt nivel de realizare. Iar principala solicitare la care este supusă organizația este de a asigura într-o măsură din ce în ce mai mare un climat organizatoric corespunzător necesităților membrilor organizației.

Demn de luat în considerare este faptul că într-o organizație funcționează indivizi de proveniență și factură diferită; diferite sunt originea socială, biografia, opiniile, idealurile sau ideile. Procesul de comunicare este, din această cauză, adesea ori îngreunat ori, mai mult decât atât, face loc pseudocomunicării.

Principalul obstacol al oricărei forme de comunicare este pur și simplu de ordinul diferenței. În acest sens, între angajați și cei cu care vor să comunice există un clivaj care ține de orizontul de plecare, de experiență și de motivație. Chiar dacă acest clivaj nu poate fi anulat, trebuie măcar să se țină seama de el. De această conștientizare a diferenței depinde reușita tuturor celorlalte eforturi ulterioare.

Studiul proceselor de comunicare relevă un mod defensiv în care indivizii comunică între ei, neștiind prea bine ce trebuie făcut cu diferențele de opinie. În general, comunicarea dintre ei pleacă de la axioma că “lumea este așa cum o văd eu”. Ceea ce reprezintă, în fond, o atitudine defensivă care se transformă într-o barieră de netrecut (barieră care, într-o organizație, poate juca un rol nefast).

Organizațiile diferă în ceea ce privește climatul pe care îl asigură comunicării. În anii ‘50, americanul Gibb semnală două tipuri de climat: “*climatul defensiv*” și “*climatul deschis*”.

- *climatul defensiv* În cadrul primului tip, “ceilalți” sunt considerați a fi un pericol pentru organizație, obligând-o la autoapărare. Singura lume care există este propria lume, lume care este mereu amenințată.
- *climatul deschis* Din contră, cel de-al doilea tip de climat asigură comunicarea deschisă cu “ceilalți”, aici existând disponibilitatea de a învăța din experiența și opiniile celuilalt. În următorul tabel este prezentată diferențierea tipurilor de climat, pe baza unei întregi serii de contraste.

| Climat defensiv<br>(I) | Climat deschis<br>(II) | Contrast (I) versus (II)                                                                                         |
|------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Evaluativ           | Descriptiv             | Comunicare strict bazată pe judecăți de valoare / Comunicare orientată spre conținut                             |
| 2. Control             | Orientare              | Comunicare cu scopul de a-l influența pe celălalt / Comunicare cu scopul de a ajunge la un punct de vedere comun |
| 3. Strategie           | Spontaneitate          | Comunicare din rațiuni strategice / Comunicare neimpusă                                                          |
| 4. Neutralitate        | Empatie                | Comunicare în condiții de indiferență reciprocă / Comunicare din atașament                                       |
| 5. Superioritate       | Egalitate              | Comunicare ierarhică / Comunicare pe picior de egalitate                                                         |

|                |            |                                                                        |
|----------------|------------|------------------------------------------------------------------------|
| 6. Certitudine | Provizorat | Comunicare în termeni categorici /<br>Comunicare în termeni provizorii |
|----------------|------------|------------------------------------------------------------------------|

Din cercetările efectuate rezultă că în relativ multe organizații domnește un climat defensiv. Un astfel de climat este un obstacol pentru procesul de dezvoltare.

Misiunea managerului este prin urmare foarte clară: cel cu adevărat eficient impune colaboratorilor săi un stil de comunicare optim, într-un climat comunicațional deschis, factor esențial în activitatea de conducere, dar și în creșterea performanței organizaționale în general.

Prin urmare, între cele mai eficiente tehnici de comunicare organizațională se numără creșterea încrederii. Crearea unui climat deschis, de încredere, depinde strict de manageri. Ei trebuie să discute deschis cu ceilalți și să comunice asertiv și nu agresiv.

Pentru a realiza un climat de încredere în cadrul organizației, este necesar să se urmărească:

- folosirea unui discurs descriptiv în locul unui de evaluare. Managerul trebuie
- să dea și să ceară informații (el nu trebuie să roage, să blameze sau să amâne decizia);
  - orientarea către rezolvarea problemei prin colaborare reciprocă și nu prin
- controlul celui alt, eventual blamarea lui;
- enunțarea clară și fără echivoc a scopurilor;
- adoptarea unei atitudini spontane și oneste;
- evitarea manipulării celorlalți, luarea în considerare a sentimentelor,
- problemelor, grijilor celorlalți;
- o atitudine egalitară și nu de superioritate față de ceilalți;
- discutarea, analizarea oricăror conflicte, situații tensionate și adoptarea unei
- atitudini demne și respectuoase față de interlocutor.

## 7. Stiluri de comunicare

În literatura de specialitate sunt descrise șase stiluri de comunicare întâlnite în organizații. Stilul de comunicare poate fi definit ca *un set specializat de comportamente interpersonale utilizate într-o situație dată*.

Pentru a ne îmbunătăți comportamentele comunicaționale trebuie să fim capabili să înțelegem stilurile de comunicare și să le putem compara efectele în diferitele situații în care acționăm. Practic, nu există stiluri de comunicare “bune” sau “greșite”, ci stiluri de comunicare adecvate sau nu unei anumite situații.

Prezentăm în tabelul de mai jos principalele caracteristici ale fiecărui stil de comunicare:

| Stilul de comunicare | Caracteristici                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIRECTIV</b>      | ⇒ comunicarea este unidirecțională<br>⇒ comunicatorii insistă ca ideile lor să aibă prioritate ⇒ comunicatorii îi conving pe ceilalți să acționeze așa cum doresc ei<br>⇒ comunicatorii își folosesc puterea și autoritatea pentru a se face ascultați<br>⇒ comunicatorii utilizează manipularea interlocutorului |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EGALITARIST</b>  | ⇒ comunicarea e bidirecțională<br>⇒ comunicatorii stimulează generarea de idei de către ceilalți<br>⇒ comunicarea este deschisă și fluidă<br>⇒ comunicarea este prietenoasă și caldă, bazată pe înțelegere reciprocă                                                                                      |
| <b>STRUCTURATIV</b> | ⇒ comunicarea este orientată către sistematizarea mediului<br>⇒ comunicatorii îi influențează pe ceilalți prin citarea procedurilor, regulilor, standardelor aplicabile situației ⇒ comunicarea este orientată spre clarificarea sau structurarea problemelor                                             |
| <b>DINAMIC</b>      | ⇒ comunicatorii se exprimă scurt și la obiect<br>⇒ comunicatorii sunt sinceri și direcți<br>⇒ conținutul comunicării este pragmatic și orientat spre acțiune                                                                                                                                              |
| <b>DE ABANDON</b>   | ⇒ comunicatorii se supun dorințelor celorlalți<br>⇒ comunicatorii se arată de acord cu punctele de vedere exprimate de ceilalți<br>⇒ comunicatorii sunt receptivi la ideile și contribuțiile altor persoane<br>⇒ comunicatorii cedează responsabilitatea altor persoane, asumându-și doar un rol suportiv |
| <b>DE EVITARE</b>   | ⇒ comunicatorii evită procesul de comunicare<br>⇒ nu se dorește exercitarea vreunei influențe<br>⇒ deciziile sunt luate în general independent, nu interactiv<br>⇒ comunicatorii evită subiectul aflat în discuție vorbind despre altceva sau atacându-și verbal interlocutorul                           |

Considerăm utilă prezentarea în continuare a situațiilor în care abordarea fiecărui stil în parte se recomandă pentru eficientizarea procesului de comunicare în organizație.

### **Stilul directiv**

Folosirea stilului directiv este utilă și eficace în următoarele situații:

- Atunci când cel care comunică are cunoștințe și competențe superioare în domeniul aflat în discuție și interlocutorul îi recunoaște această superioritate;
- Cu noii angajați, cărora, lipsindu-le experiența, sunt gata să accepte instrucțiunile liderului;
- Pentru conducerea persoanelor cărora le lipsește motivația sau care au un grad redus de autonomie, acestea preferând să accepte un rol pasiv în comunicare și să obțină de la un lider dominator și bine informat siguranța și stimulii pe care nu le au din interior;
- Atunci când apare o situație de criză în care este preferabilă o acțiune hotărâtă și asumarea deciziei de către o persoană cu încredere în sine;

- În comunicarea cu grupuri mai mari de 20 de persoane, deoarece în acest caz scopul întâlnirilor este acela de a prezenta informații sau de a convinge, mai curând decât de a schimba idei;
- Atunci când sunt posibile doar interacțiuni scurte între interlocutori, ca în situațiile de criză.

**Stilul egalitarist** Este eficace în următoarele cazuri:

- Atunci când liderul urmărește să construiască spiritul de echipă și să întărească înțelegerea și apropierea dintre membrii echipei;
- Când se comunică în grupuri mici, mai ales atunci când se elaborează decizii complexe care necesită schimburi și generare de idei, precum și discuții prelungite pentru obținerea consensului;
- În demersul de depășire a rezistenței la schimbările organizaționale.

### **Stilul structurat**

Este foarte util în medii complexe. Dacă sarcinile sunt foarte flexibile, pot să apară dificultăți în identificarea și rezolvarea problemelor. Stilul structurat ajută la sistematizarea și ordonarea acestor situații complexe. Chiar și după elaborarea strategiilor, politicilor, planurilor, procedurilor care stabilesc structura necesară desfășurării activității, utilizarea stilului structurat este necesară pentru clarificarea, interpretarea și transmiterea acestei structuri.

Utilizarea stilului structurat în situații simple și medii stabile constituie o pierdere de timp și energie și blochează creativitatea. O altă utilizare greșită a acestui stil o constituie ascunderea în spatele regulilor și regulamentelor în locul înfruntării deschise a problemelor. Aceasta produce frustrare și nemulțumire în rândul interlocutorilor celui care folosește un astfel de comportament.

### **Stilul dinamic**

Utilizarea sa este adecvată atunci când sunt îndeplinite următoarele condiții:

- Mediul se caracterizează prin schimbări rapide și apariția de crize;
- Este posibil doar un contact scurt între interlocutori;
- Managerul este înconjurat de persoane foarte competente.

Comunicatorul prezintă pe scurt și cu entuziasm poziția sa și delegă subordonaților autoritatea de a lua decizii. Dacă este utilizat corect, stilul dinamic îi stimulează pe subordonați. Dacă însă aceștia nu se simt suficient de competenți pentru a realiza sarcina, utilizarea acestui stil poate genera frustrare.

### **Stilul de abandon**

Acest stil este utilizat:

- În construirea încrederii în sine și a competenței în rândul subordonaților. Încrederea este arătată și dezvoltată prin consultarea în luarea deciziilor și prin utilizarea delegării;
- Atunci când interlocutorul posedă informații, experiență și o înțelegere superioară a situației.

Adoptarea acestui stil este posibilă numai dacă interlocutorul este dornic să-și asume responsabilitatea. Utilizarea acestui stil pentru evitarea asumării răspunderii sau a unei situații neplăcute - "scoaterea din foc a castanelor cu mâna altuia" - va avea ca efect deteriorarea rapidă a încrederii celorlalți în persoana care comunică astfel.

### **Stilul de evitare**

Acest stil este foarte rar eficace în comunicare pentru că blochează interacțiunile și întârzie rezolvarea problemelor. Doar în cazul în care un subiect este atât de periculos încât necesită o reacție violentă pentru a fi evitată continuarea discuției, acest stil este utilizabil. De exemplu, în cazul în care se dorește evitarea furnizării de informații secrete sau exprimarea dezaprobării în legătură cu o anumită propunere considerată imorală, stilul de evitare poate fi soluția potrivită.

În concluzie, putem afirma că nu există un stil de comunicare "cel mai bun"; fiecare stil trebuie utilizat la momentul și în situația adecvată. Utilizarea "situațională" a stilurilor de comunicare solicită inteligență și antrenament din partea managerului, ca și încredere în sine și o bună cunoaștere a subordonaților.

### **Bibliografie**

Pânișoară, G., Pânișoară, I.O., (2005), *Managementul resurselor umane. Ghid practic*, Ed. Polirom, Iași.

Preda, Marin, (2006), *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studiu de caz*, Ed. Polirom, Iași.

## CAPITOLUL V

### Metode și tehnici de analiză a muncii

#### Introducere

Prin analiza postului (job analysis) se înțelege un proces de identificare a sarcinilor și comportamentelor necesare pentru a îndeplini cu succes cerințele unui loc de muncă (Smither, 2004), iar analiza muncii, un proces sistematic prin care se descoperă natura unei anumite activități de muncă prin descompunerea ei în unități mai mici (Brannick și Levine, 2002).

Titlul de analiză a muncii, echivalent cu job analysis, acoperă mai multe semnificații sau poate fi tradus în mai multe feluri: ocupație, îndeletnicire, post, serviciu, treabă, aici putând fi incluse ca arie tematică: funcție, post, ocupație, meserie, profesie, iar identificarea unor semnificații stabile, convenite pentru aceste noțiuni, este absolut necesară.

Această analiză se poate încadra între cele două extreme evidențiate de Brannick și Levine, adică întreg universul muncii umane (forma extinsă) și apăsarea unei manete (forma redusă). Între aceste două limite se poate opera o divizare a muncii pe diverse componente, astfel:

- 1) pe domenii: se referă la clase mari de activități de același tip (asistență medicală, transporturi, siguranță publică, construcții etc.).
- 2) pe grupuri: aici se includ tipuri de activități din cadrul fiecărui domeniu. ex.: în domeniul asistenței medicale: medici, farmaciști, asistenți, biologi, chimiști etc.
- 3) pe categorii: includ diferite tipuri de activități în cadrul domeniilor (cardiologi, stomatologi, neurologi etc.).
- 4) pe locul de muncă: aceasta se referă la oameni care desfășoară aceeași activitate. De exemplu, postul de medic chirurg sau de polițist se referă la aceleași activități pe care le desfășoară orice medic chirurg sau orice polițist.
- 5) pe funcție: reprezintă un set de îndatoriri pe care trebuie să le îndeplinească ocupantul unui loc de muncă (precizate în fișa postului).
- 6) pe îndatoriri: colecții de sarcini a căror efectuare are drept urmare atingerea scopului general al funcției. De ex. îndatoririle unui medic chirurg cuprind: diagnosticul, planificarea operației, cooperare cu membrii echipei, efectuarea operației, urmărirea evoluției, întocmirea documentației etc.
- 7) pe sarcină: nivel subordonat îndatoririi a cărei realizare presupune o colecție de activități care sunt subordonate unui obiectiv specific al fiecărei activități. De ex. realizarea operației presupune o serie de sarcini: igienizarea, supravegherea funcțiilor vitale, efectuarea inciziei, intervenția asupra zonei patologice, închiderea operației.
- 8) pe acțiuni: sunt componente ale sarcinilor și cuprind diverse operații care trebuie întreprinse pentru rezolvarea sarcinii: comunicarea cu membrii echipei, monitorizarea mai multor surse de informații.
- 9) pe elemente: reprezintă cea mai mică „unitate de muncă” – se referă la acte elementare precis identificabile, cum ar fi: manipularea instrumentelor necesare efectuării diferitelor acțiuni operatorii (respectarea procedurii la asistare).

Respectarea acestor etape ale analizei muncii are ca scop final descrierea funcționalității psihice (cognitive, conative, motorii și de relaționare) impusă de realizarea optimă a obiectivelor pe care trebuie să le atingă „muncitorul”.

Utilitatea analizei muncii constă în aceea că oferă un suport științific obiectiv și predictibil pentru procesul de organizare și conducere a activităților de muncă astfel încât să fie atinși indicatorii de eficiență și de satisfacție profesională și organizațională.

Panagides și Busch (2005) Unii autori sintetizează astfel categoriile de informații a căror identificare este urmărită prin procesul de analiză a muncii:

- funcțiile și responsabilitățile majore la nivelul unei organizații;
- cerințele de certificare a personalului;
- evoluția carierelor individuale;
- cerințele de cursuri de formare specifică la locul de muncă;
- abilitățile fizice necesare fiecărui post;
- cerințele de instruire de bază;
- interacțiunile personale de serviciu;
- sarcinile de lucru specifice fiecărui post;
- abilitățile și competențele individuale;
- situațiile critice care pot surveni în procesul muncii; - cunoștințe specifice fiecărui loc de muncă.

Rezultatele obținute în studiul muncii sunt apoi valorificate pentru:

- Proiectarea și organizarea examenelor de certificare la locul de muncă;
- Proiectarea și organizarea cursurilor de formare și de instruire periodică;
- Remodelarea activităților specifice și redistribuirea sarcinilor;
- Optimizarea procedurilor standard de operare (de operare, de rezolvare a unor probleme critice etc.)
- Fundamentarea procedurilor de selecție:
  - constituirea bateriei de teste,
  - structura interviului de selecție,
  - alegerea tipului de sarcină de evaluare,
  - fixarea nivelului de exigență decizională etc.

Chiar și acuzată de descriptivism exagerat și uneori rigid a sarcinilor specifice fiecărui post, analiza muncii rămâne unul din instrumentele cele mai puternice pentru fundamentarea științifică a proceselor de muncă și pentru conducerea acestora, chiar dacă procesele s-au flexibilizat mult prin introducerea calculatorului.

Analiza muncii este o activitate importantă extrem de diversificată, metodele și tehnicile utilizate fiind dependente de natura profesiei analizate. Este deci explicabil de ce repertoriul metodelor și tehnicilor de analiză este mare; Blum și Naylor (1968) menționează 9 metode de analiză a muncii.

În practică, se recomandă celor antrenați în analiza muncii să utilizeze mai mult decât o singură metodă de investigare (Ombredane & Faverge, 1955).

Muchinsky (1991) propune utilizarea a cel puțin trei metode de analiză, astfel:

- În primul rând psihologul sau specialistul în resurse umane trebuie să observe muncitorii la locul de muncă studiat pentru a-și forma o idee generală despre muncă.

- Urmează apoi interviuarea operatorilor în legătură cu cele observate anterior.
- În final, psihologul intervine cu un chestionar prin care se culeg datele relevante cu privire la munca studiată.

Aceste chestionare pot fi de două tipuri:

- *orientate pe muncă*, atunci când se dorește o inventariere a sarcinilor de muncă sau descompunerea muncii în elemente componente (se poate ajunge astfel la 400-500 de activități);
- *orientate pe persoană*, când se urmărește obținerea unor date legate de profilul psihologic al postului de muncă exprimat prin exigențele individuale solicitate operatorului (aptitudini, cunoștințe, deprinderi, experiență, dimensiuni de personalitate și caracteriale etc.) (Landy, 1989).

Ombredane și Faverge (1955) disting trei moduri sau metode de analiză a muncii:

- învățarea personală;
- observarea muncitorilor în timpul muncii;
- studiul traseelor muncii.

La acestea, se adaugă o serie de tehnici de culegere a informațiilor în cadrul metodelor amintite:

- tehnici grafice specifice specialiștilor în studiul muncii;
- eșantionarea muncii (observația instantanee);
- metoda incidentelor critice (tehnica propusă de Flanagan);
- utilizarea aparatelor de înregistrare (cronometru, aparat foto, video etc.);
- experimentarea în laborator.

## **Metode de analiză a muncii**

### ***1. Observația***

Observația în analiza muncii permite:

- contact direct cu executanții și mediul profesional;
- oferă un suport pentru decizii privind modul de abordare a analizei, asupra metodelor utilizabile în fazele avansate ale acesteia;
- poate contribui la explicitarea informațiilor obținute pe alte căi.

Observația se recomandă atunci când:

- permite surprinderea unor activități și mișcări relevante-specifice;
- sarcinile sunt de durată scurtă, ca să permită observarea mai multor operatori;
- sarcinile sunt suficient de transparente (pe înțelesul observatorului).

Avantaje:

- permite obținerea unor informații directe asupra sarcinii executate, asupra relațiilor și mediului real de muncă.

Dezavantaje:

- riscul de a induce modificări asupra comportamentului;

- dificultăți de înțelegere a unor activități complexe;
- imposibilitatea surprinderii unor situații critice, atipice.

### *Observația deschisă*

Are loc în condiții nestandardizate, fără o pregătire prealabilă pretențioasă. Este utilă la începutul derulării acțiunii de analiză a muncii în vederea obținerii unei imagini generale despre munca în cauză. Cu această ocazie se schițează și prind contur întrebările care vor fi puse operatorului, se obțin unele informații privitoare la metodele de analiză cele mai adecvate pentru a fi folosite în analiză.

Obișnuit, analistul este preocupat de punerea sa la punct cu caracteristicile postului studiat, el încearcă să se inițieze în problemele postului. Această tehnică este completată frecvent cu interviuarea deținătorului postului de muncă. Pentru ca datele obținute să fie cât de cât structurate și pentru a nu se pierde informația obținută, este bine ca la sfârșitul observației să se întocmească o prezentare a postului de muncă, un model propus de Mucchielli (1969) fiind cel din anexa nr. 1.

În procesul observării deschise se pot utiliza o serie de tehnici de înregistrare cum sunt aparatul fotografic, camera video etc. Ne referim în acest caz la ceea ce se numește observație asistată. Ea este apreciată, mai ales culegerea datelor cu camera video, ca utilă în analiza strategiilor de lucru (posibilitatea derulării secvență cu secvență a imaginii, analiza stop-cadrelor etc.), determinarea modalităților de operare, descoperirea anomaliilor de operare greu de identificat cu ochiul liber etc.

### *Observarea descriptivă standardizată*

Este aplicată în analiza muncii la o paletă foarte mare de activități, de la cele mai simple la cele mai complexe. Tehnicile de lucru le găsim descrise în manualele care se ocupă cu organizarea muncii (Barnes, 1949; Hidoș & Isac, 1971). În linii generale, tehnicile respective se bazează pe descompunerea muncii în operații și mișcări elementare. Pentru operativitatea înregistrărilor se folosesc diferite sisteme de codificare și fișe speciale de înregistrare a datelor. Leplat și Cuny (1977) reproșează acestor tehnici de analiză artificialitatea intervențiilor și faptul că nu corespund, în general, pentru un decupaj psihologic sensibil. Din această cauză se recomandă psihologilor utilizarea lor cu precauțiile cuvenite, ceea ce presupune o selecție și adaptare la situația studiată. De pildă, pentru analiza procedurilor de depanare se pot defini câteva categorii: testarea circuitului, controlul intensității curentului, verificarea stării unui anume element etc. Rezultă cu claritate că analistului i se cer, în cazul expus, cunoștințe tehnice aprofundate legate de sistemul analizat, numai așa fiind posibilă asigurarea unei interpretări corecte.

- Observarea – consta în urmărirea desfășurării activității ocupantului postului de către un analist.
- Scopul observării este obținerea de informații cât mai detaliate despre sarcinile care revin postului respectiv în succesiunea derulării lor.
- Analistul va urmări ce are de făcut ocupantul, în cât timp efectuează fiecare sarcină, care se suprapun, care nu se pot executa, ce echipamente de lucru folosește ocupantul, factorii care conditionează derularea activității, factorii de risc, condițiile de munca și sursele de disconfort fizic, psihic precum și cauzele care introduc stări confuze.

Înainte de începerea operațiunii, analistul trebuie să fie documentat asupra postului, calitatea procedurii fiind influențată de mijloacele de înregistrare folosite și de pregătirea și experiența analistului.

Observarea trebuie facuta fara a intrerupe desfasurarea activitatilor angajatului prin notarea sistematica a datelor si comentariilor pe care le considera necesare.

Observarea poate fi continua caz in care se inregistreaza tot ceea ce face angajatul in postul supus analizei sau observarea poate fi discontinua cand analistul se concentreaza pe structura activitatii nu pe procese, situatie in care observarea are mai mult un caracter statistic. Se evalueaza unitatile de timp necesare pentru indeplinirea sarcinilor si se estimeaza fractiunile de timp reprezentate de o anumita componenta a activitatii. Frecventa aparitiei unei operatii va determina stabilirea ponderii acesteia in activitatea supusa analizei.

Observarea este mai mult o metoda de culegere a informatiilor si mai putin una propriu zisa de analiza a postului, la fel ca si cele prezentate anterior. Ea nu va fi folosita niciodata singura in procesul de analiza a postului.

## **2. Interviu**

Interviul –este o metoda de culegere a informatiilor despre post. Pentru a putea realiza interviul, analistul trebuie sa cunoasca îndeaproape organizația si posturile care fac obiectul analizei.

Scopul interviului este de a ilustra pe baza informatiilor preluate de la ocupantii posturilor, contextul in care se desfasoara munca si continutul acesteia in cadrul fiecarui post in parte. De aceea, analistul trebuie să-și focalizeze investigațiile pe câteva direcții importante:

- documente, reglementări, instrucțiuni, informații care ajung la ocupantul postului și în baza carora se desfășoară activitatea în postul respectiv;
- schimbul de informații și relațiile cu alte posturi;
- conținutul sarcinilor de muncă, responsabilităților postului, ponderea fiecăreia în procesul muncii, timpul alocat, gradul de dificultate,
- modul în care deținătorul postului își organizează munca;
- sistemul de control, cine controlează, când, cum și unde controlează;
- deficiențele legate de mijloacele de muncă: echipamente, materiale, etc
- incidente la care apar sau sunt posibile pe parcursul derulării activității;
- condițiile fizice și fiziologice de muncă: orar, ritm de muncă, efort, factori fizici de muncă precum zgomotul, iluminatul umiditatea, praful, etc
- factori de satisfacție în muncă

Analistul trebuie să pregatească un chestionar orientativ pentru obținerea informațiilor necesare descrierii postului respectiv, de tipul:

- ce documente, instrucțiuni, informații ajung la dvs și la care trebuie să dați un răspuns?
- cui transmiteți informațiile primite? Care sunt posturile cu care faceți schimb de informații?
- în ce constă munca dvs, cum se desfasoară și cum o organizați dvs?
- care sunt sarcinile îndeplinite zilnic, săptămânal și lunar în cadrul postului?
- care sunt sarcinile preponderente ale postului?
- care sunt instrumentele, echipamentele și mașinile cu care lucrați?
- care este rolul postului în contextul colectivului/secției/serviciului, etc?
- ce subordonați aveți, descrieți pe scurt posturile, numărul lor, responsabilitățile
- ce relații exterioare aveți cu clienții și furnizorii?
- ce dificultăți întâmpinați în exercitarea muncii (riscuri, constrangeri, etc)

- care sunt cerințele postului privind pregătirea profesională?
- sunteți antrenat și în alte activități colaterale postului (sindicat, activități social-culturale, consiliu de conducere a colectivului, etc)
- în ce măsură va sustrag acestea de la îndeplinirea sarcinilor profesionale?
- propuneri pentru eliminarea deficiențelor sesizate

Întrebările care se vor pune vor fi scurte și clare, ele trebuie să vizeze probleme importante. Setul de întrebări va fi rezonabil ca număr, să nu depășească un număr de 20. Analistul trebuie să aibă capacitatea de a stabili o conexiune cu intervievații. Abordarea trebuie să fie plină de tact, angajatul trebuie să fie informat anticipat asupra obiectivelor urmărite cât și asupra faptului că răspunsurile sale nu-i vor periclita locul de muncă. Este recomandabil ca interviul să se desfășoare într-un loc retras fără factori perturbatori sau de constrângere.

Analistul trebuie să aibă o bună capacitate analitică deoarece pe măsură ce interviul avansează va trebui să exploreze în profunzime caracteristicile cheie ale postului. El poate lua notițe bine organizate pe probleme, ceea ce-l va ajuta să depisteze eventualele omisiuni, să elaboreze și să redacteze ulterior materialele. Este recomandabil ca să fie interviuate mai multe persoane care ocupă același tip de post, a șefilor direcți și a celor cu care colaborează în mod direct pentru a putea evita distorsionarea rezultatelor și pentru a putea compara rezultatele obținute. Pentru obiectivarea datelor din interviul direct se poate recurge și la un interviu colectiv. Analistul trebuie să rețină faptele, nu impresiile și trebuie să nu sugereze răspunsurile ocupanților de post să nu ofere interlocutorilor ocazia de a se lansa în detalii irelevante pentru scopul analizei.

Un model de chestionar, a căror întrebări pot fi următoarele :

- care sunt sarcinile îndeplinite în cadrul postului?
- care este rolul postului în contextul companiei/colectivului, secției, atelierului?
- care sunt sarcinile preponderente ale postului?(descrierea lor)
- care sunt responsabilitățile dvs?
- care sunt relațiile interpersonale în colectivul de muncă, cu superiorii și subordonații?
- ce subordonați aveți, descrieți pe scurt posturile, numărul lor, responsabilitățile
- ce relații exterioare aveți cu clienții și furnizorii?
- care sunt constrângerile impuse de post?
- care sunt constrângerile postului impuse subordonaților?
- cum folosiți timpul de lucru?
- aveți timpuri morți în activitate?
- ce dificultăți întâmpinați în exercitarea muncii?
- care sunt cerințele postului privind pregătirea profesională?
- care este părerea dvs privind gradul în care corespundeți acestor cerințe?
- cunoașteți gradul de salarizare pe care-l oferă alte companii pentru postul pe care îl ocupați?
- sunteți mulțumit de salariul dvs?
- este corelat cu activitatea desfășurată?
- dacă nu sunteți mulțumit, explicați, de ce?
- sunteți antrenat și în alte activități colaterale postului, sindicat act social-culturale
- în ce măsură aceste vă ajută/vă sustrag de la îndeplinirea sarcinilor profesionale?

- propuneri pentru eliminarea deficiențelor sesizate.

Dacă sunt antrenate mai multe persoane, discuțiile se vor axa pe identificarea sarcinilor de lucru. Metoda, indiferent de varianta aleasă poate scoate în evidență aspecte care nu au fost înregistrate în documente, care au scăpat observatorului sau care au fost prezentate denaturat, motiv pentru care se recomandă folosirea ei în asociere cu metodele anterior prezentate.

- *Interviu nestructurat* – caracter exploratoriu pentru a forma o imagine de ansamblu asupra postului și a sarcinilor de executat.
- *Interviu structurat*

#### Avantaje:

- poate surprinde aspecte mai greu de observat sau de identificat prin alte metode;
- aplicabil oricărui tip de activitate;
- oferă o imagine de ansamblu a postului;
- pot fi abordate lucruri mai sensibile sau foarte specifice.

Dezavantaje: exagerări, denaturarea informațiilor.

### ***Interviul deținătorului postului de muncă***

Obținerea informațiilor de către analist direct de la sursă, este o tehnică potrivită pentru cunoașterea unei profesii. Interviul poate fi standardizat sau nestandardizat, datele obținute fiind în final prelucrate de către analist/psiholog. Mucchielli (1969), menționează că interviul orientat pe analiza muncii trebuie să se refere la următoarele probleme:

- Proveniența informațiilor (semnale, documente, reglementări, instrucțiuni), cum ajung la deținătorul postului și la care dintre ele trebuie dat un răspuns?
- Cui se transmit informațiile primite sau prelucrate? Cu ce alte posturi de muncă schimbă informații postul analizat?
- În ce constau operațiile din postul investigat (sarcinile de muncă și responsabilitățile) care sunt acestea, ponderea fiecăreia în volumul de muncă, în timp și în dificultate? Faverge, Leplat și Guiguet (1958) propun orientarea interviului pe următoarele direcții:
- Care sunt factorii de insatisfacție în muncă? (Problema este centrată pe om și condițiile mediului muncii.)
- Care sunt dificultățile întâlnite obișnuit în munca respectivă? (Sunt reperate momentele delicate sau aspectele delicate ale muncii.)
- Care sunt deficiențele legate de mijloacele de muncă? (Întrebarea se referă la uneltele de muncă.)
- În ce constă munca, cum se desfășoară ea, cum o organizează deținătorul postului? (Întrebarea are ca scop să sondeze dacă operatorul este adaptat sau nu profesional.)
- Ce incidente au existat și ce gen de incidente se pot produce? (Întrebarea privește evaluarea punctelor cruciale pentru formarea profesională, experiența necesară pentru a face față activității respective.)

Prin tehnica interviului un analist experimentat poate obține date utile care pot constitui punctual de debut în inventarierea sarcinilor de muncă și în alte demersuri legate de aceasta.

### ***Tehnica interviuării grupului***

Această tehnică este similară cu a interviului individual doar că sunt intervievați simultan un număr mai mare de persoane. Cel care ia interviul orientează discuțiile spre desprinderea sarcinilor de muncă. În final, el combină toate informațiile într-o sinteză. Această tehnică cere experiență din partea analistului care conduce discuțiile și o pregătire detaliată a interviului.

### **3. Chestionarul**

Metoda este utilizată pentru obținerea de informații despre o activitate de muncă atât nemijlocit de la deținătorul unui loc de muncă, dar și prin intermediul poștei sau telefonic. Se cer date personale și despre munca prestată, descrieri scurte folosindu-se propriul limbaj. Metoda poate fi aplicată mai ales persoanelor care prezintă ușurință în exprimarea scrisă sau orală. Când chestionarele sunt cu răspunsuri deschise se consumă mult timp cu prelucrarea și analiza datelor.

Din acest motiv, chestionarele utilizate în analiza muncii sunt de obicei standardizate (sunt cunoscute și sub denumirea de check-list) și constau în marcarea unor itemi care se referă la munca analizată. În evaluarea itemilor se are în vedere importanța, frecvența de apariție, durata sau relația cu performanța globală pentru munca în cauză (Figura 4.9).

Un chestionar ca cel din Figura 4.9 este ușor de completat și apoi prelucrat statistic pe calculator. Dar, partea dificilă se referă la colectarea datelor (chestionarul amintit a inventariat 450 de activități specifice ofițerului de poliție) (Landy, 1985).

Or, pentru aceasta se consumă mult timp, analistul bazându-se pe numeroase alte metode și tehnici de explorare. O deficiență a acestor inventare de sarcini este faptul că ele ignoră cum sunt sarcinile de muncă structurate, secvența derulării lor, relația sau încadrarea în alte activități de muncă.

O imagine globală despre munca analizată este extrem de greu de obținut numai cu informațiile obținute prin intermediul unor astfel de inventare de sarcini de muncă.

## FIȘĂ PENTRU EVALUAREA SARCINILOR DE MUNCĂ

Pe paginile care urmează găsiți o serie de sarcini de muncă, un inventar al îndatoririlor și responsabilităților aferente activității de muncă pe care le prestați.

Vă rugăm să apreciați **cât de frecvent** apare în munca pe care o efectuați sarcina respectivă de muncă și **ce importanță** are aceasta pentru bunul mers al activității.

Vă rugăm să evaluați activitățile de muncă listate pe paginile care urmează în termeni de cât de importante sunt ele pentru munca prestată și cât de des le-ați executat în ultimele 12 luni. Pentru evaluarea importanței, vă recomandăm următoarea scală de evaluare:

| <b>Importanța</b><br>Activitatea prestată consider că este: |                    |                        |                 |                        |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------|-----------------|------------------------|
| 0                                                           | 1                  | 2                      | 3               | 4                      |
| Neimportantă                                                | De mică importanță | Are o importanță medie | Este importantă | Este foarte importantă |

Scala de evaluare recomandată pentru evaluarea frecvenței de apariție a activității de muncă respective va avea următoarea formă:

| <b>Frecvența</b><br>Am efectuat această activitate de muncă: |                                        |                      |                     |       |            |        |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------|---------------------|-------|------------|--------|
| 0                                                            | 1                                      | 2                    | 3                   | 4     | 5          | 6      |
| Niciodată                                                    | Am efectuat dar nu în ultimele 12 luni | O dată în ultimul an | De câteva ori pe an | Lunar | Săptămânal | Zilnic |

Citiți cu atenție activitățile de muncă listate. Atribuiți mai întâi notele de importanță, apoi cele legate de frecvența cu care activitatea respectivă apare în postul de muncă pe care îl dețineți.

Nu uitați, referiți-vă numai la propria dvs. experiență și nu la ceea ce ați văzut sau auzit că fac alți colegi de-ai dvs. Scrieți evaluările dvs. direct pe această fișă. Probabil că vă amintiți și alte activități de muncă pe care le executați și care nu figurează pe lista noastră. Notați-le și evaluați importanța și frecvența cu care apar ele în munca dvs.

Figura 4.9  
Chestionar de culegere a datelor – Landy (1985)

Un exemplu de inventar al sarcinilor de muncă specifice echipajelor de poliție Landy(1985)

| ACTIVITATEA PRESTATĂ | IMPORTANȚA | FRECVENȚA |
|----------------------|------------|-----------|
|----------------------|------------|-----------|

|                                                                                                                      |                                                                           |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 39.                                                                                                                  | Transportă persoanele rănite                                              |  |  |
| 55.                                                                                                                  | Oprește vehiculele pentru investigarea, citarea sau arestarea ocupanților |  |  |
| 114.                                                                                                                 | Redactează rapoarte                                                       |  |  |
| <p style="text-align: center;">Figura 4.10.<br/>Inventar al sarcinilor de muncă specifice echipajelor de poliție</p> |                                                                           |  |  |

Chestionarele – acestea constituie pentru multe organizatii, varianta cea mai rapida si mai ieftina pentru obtinerea informatiilor despre posturile supuse atentiei. Chestionarele permit obtinerea de informatii despre posturi care scapa atentiei prin celelalte procedee analizate.

Pe piata exista numeroase variante de chestionare structurate pentru analiza posturilor: universale sau la comanda. Comune pentru toate acestea sunt urmatoarele elemente:

- marimi de intrare: sursa informatiilor despre sarcinile care trebuie efectuate de catre ocupantul postului (care sunt, de unde le obtine),
- procese mentale: gandirea, planificarea si implicarea,
- activitati fizice desfasurate si echipamente utilizate;
- relatiile de munca cu subordonatii, superiorii si colegii;
- contextul muncii: mediul fizic si social.

In functie de continutul si forma intrebărilor, chestionarele pot fi deschise si inchise:

Chestionarele deschise – permit o gama larga de raspunsuri pentru fiecare intrebare si sunt cele mai folosite in analiza posturilor. Chestionarele trebuie adaptate tipului de post a carui analiza se face : posturi de conducere, posturi de executie, posturi care presupun munca intelectuala, posturi axate pe munca manuala, etc. In functie de natura muncii analizate chestionarele se completeaza cu indicii pentru a usura completarea lui. Unii repondenti sunt tentati in a raspunde la modul general la intrebările continute, atunci chestionarul va trebui completat de un interviu al ocupantului postului.

Chestionarele inchise - contin o enumerare de caracteristici ale muncii insotite uneori si de definitii. Titularul postului sau superiorul direct al acestuia bifeaza rubricile chestionarului in dreptul informatiei adecvate. Raspunsurile semnifica absenta sau prezenta unei anumite caracteristici, precizari ale timpului cerut sau gradului de complexitate a activitatilor. Acest tip de chestionar este mult mai greu de conceput decat unul deschis, deoarece acesta trebuie sa reflecte cat mai exact natura postului, sa fie complete si pertinente.

Indiferent de tipul de chestionar adoptat, acesta trebuie sa contina o serie de intrebari care urmaresc obtinerea unor raspunsuri capabile sa ofere o descriere completa a activitatilor si cerintelor specifice fiecarui post.

#### **4. Metoda incidentelor critice**

Metoda incidentelor critice se inspiră din studiile lui F. Galton din perioada anului 1885 și mai târziu ale lui Gordon (1947) care se bazau pe culegerea și analizarea cazurilor anecdotice care se pot întâlni într-o activitate.

În anul 1941, în cadrul *Aviation Psychology Program* a fost pusă la punct tehnica analizei erorilor care i-a permis lui Flanagan (1949; 1949; 1955) formularea uneia dintre cele mai eficiente metode de analiză a muncii: metoda incidentelor critice.

Tehnica, în sine, presupune colectarea de evenimente desprinse din observarea comportamentului în situații care reclamau rezolvarea unor probleme practice.

Prin incident critic se înțelege orice acțiune umană observabilă, care este suficient de completă pentru a permite efectuarea de inferențe și predicții privitor la o anumită activitate. Un incident critic trebuie să răspundă la patru criterii:

- (1) activitatea umană observată să fie distinctă, izolată, constituind în povestire un caz aparte;
- (2) situația definită să permită studierea cauzelor și efectelor, permițând desprinderea a ceea ce este semnificativ în activitate;
- (3) situația să fie relatată clar;
- (4) incidentele relatate trebuie să reprezinte cazuri extreme de comportament (pozitiv sau negativ).

Într-un studiu în care erau cercetate calitățile pe care trebuie să le întrunească un șef de echipă, Flanagan (1954) a solicitat răspunsuri la patru categorii de probleme:

- Gândiți-vă la o împrejurare în care un șef de echipă a făcut ceva ce dumneavoastră considerați că trebuie încurajat deoarece a fost o acțiune eficientă;
- Gândiți-vă la o împrejurare în care un șef de echipă a făcut ceva ce, după părerea dumneavoastră, nu a fost la înălțime;
- Gândiți-vă la o împrejurare în care un șef de echipă a desfășurat, după părerea dumneavoastră, o activitate meritorie, un gen de activitate care pune în valoare superioritatea și competența sa.
- Gândiți-vă la o împrejurare în care un șef de echipă a efectuat o activitate de proastă calitate și care dacă s-ar repeta ar fi un indicator al incompetenței celui în cauză.

În mod similar a procedat Kirchner și Dunnette (1971) când au studiat profesia de agent de vânzări. Pe baza unei unui chestionar au fost recoltate 135 incidente critice de la 85 șefi ierarhici cărora li s-a solicitat să relateze câte un caz în legătură cu un agent de vânzări care a avut succes/insucces prin recurgerea la o metodă care s-a dovedit a fi eficientă/ineficientă. Analiza cazurilor relatate a permis identificarea a 15 factori de succes în activitatea comercială și care erau definitorii pentru profesia de agent de vânzări. Pe baza rezultatelor obținute s-a putut proiecta ulterior o fișă de evaluare profesională. Analiza și prelucrarea incidentelor relatate presupune o activitate inițială de grupare și clasare a acestora în categorii în funcție de obiectivul cercetării. Fiecare categorie va conține câteva varietăți de incidente asemănătoare. În final se va obține un tablou în care incidentele sunt dispuse pe categorii și subcategorii. O analiză statistică se impune. Dezavantajul metodei constă în aceea că relatarea incidentului poate fi inexactă, că ea exprimă mai mult dispoziția afectivă a celui anchetat cu privire la situația relatată, decât un comportament real.

Tehnica incidentelor critice, așa cum a fost aplicată de J.C. Flanagan, nu pune accent prea mare pe înregistrarea unor evenimente saturate în date obiective (numărul pieselor realizate sau vândute etc.). Leplat și Cuny (1977) relatează o practică similară, dar centrată pe noțiunea de

activitate umană observabilă. După autorii amintiți, pot exista mai multe tipuri de incidente relative la:

- echipamente și material: randamentul scăzut al unui motor, uzura unei piese, sistem de frânare insuficient;
- mediul muncii: spațiul de muncă redus, alunecarea pieselor depozitate la sol, creșterea nivelului de zgomot;
- sarcina de muncă: modificarea ritmului de execuție, suplimentarea sau eliminarea unor operații de muncă, executarea de operații care nu au fost prescrise, modificarea orarului de muncă;
- personalul muncitor: operator indispus, efectivul echipei modificat, repartiția de persoane mai puțin calificate.

Incidentele critice aferente unei activități de muncă pot fi culese de analist sau alte persoane pregătite în acest sens. Se impun câteva exigențe cum ar fi referirea numai la munca propriu-zisă, efectiv prestată și nu la ce ar trebui ea să fie. Incidentul trebuie relatat de o manieră precisă sub forma elementelor observabile, fără interpretări. La fel, se recomandă ca incidentele să fie culese imediat după producerea unui eveniment (astfel se evită riscurile de deformare sau de omisiune a faptelor).

Incidentele critice - presupun culegerea de informații privind comportamentul în situații speciale sau critice, culese de angajat, șeful acestuia sau alte persoane familiarizate cu postul respectiv. Metoda urmărește identificarea principalelor tipuri de comportament, cu caracter special, erori, amânări de activități, accidente de muncă, etc.

Tehnica incidentelor critice presupune o evidență clară a tuturor activităților desfășurate în cadrul postului și în unitatea în care se afla acesta, pentru a se putea pune în evidență situațiile speciale care conduc la stagnări, erori, amânări de activități, accidente de muncă. Pentru fiecare incident se analizează cauzele, inclusiv lipsa sau insuficiența resurselor, circumstanțele și comportamentul uman care au împiedicat îndeplinirea sarcinilor potrivit cadrului stabilit inițial.

Metoda se aplică în cadrul rezultatelor foarte slabe obținute în munca dar și în cazul rezultatelor de excepție. Se analizează consecințele evenimentului respectiv asupra performanței postului și implicațiile asupra celorlalte posturi, pe fluxul productiv. Sinteza incidentelor duce la concluzii privind neajunsurile pe care le-a generat postul respectiv. Pentru că se focalizează asupra incidentelor critice, metoda nu poate oferi o imagine completă asupra comportamentului ocupantului postului.

- Are însă avantajul că se concentrează asupra comportamentelor observabile și măsurabile, necesare desfășurării cu succes a muncii.
- Dezavantajul metodei constă în costurile ridicate, exprimate în consumul de timp pentru reținerea și clarificarea incidentelor. Analiza incidentelor critice se referă numai la ceea ce s-a făcut nu la ceea ce ar trebui să se facă, motiv pentru care persoanele care se ocupă de investigare trebuie să cunoască foarte bine activitatea supusă analizei sau să caute informațiile relevante după producerea incidentelor pentru a putea fi supuse analizei.

## ***5. Inventarierea sarcinilor de muncă***

A face un inventar al sarcinilor de muncă înseamnă a desprinde elementele componente ale muncii cu ajutorul unor tehnici specifice. Aceste tehnici reprezintă un set de proceduri care, inspirate din modelul postului de muncă, ne permit identificarea și, în general, măsurarea variabilelor care se consideră caracteristice pentru un anumit loc de muncă (Montmollin, 1967).

În mod obișnuit se apelează la studiul documentelor întreprinderii cu privire la postul analizat, observarea, chestionarul, tehnici de intervievare etc.

Ea constă în definirea unei liste de sarcini sau activități desfășurate în contextul unui post și a fost elaborată pentru colectarea informațiilor comparative despre un număr mare de activități.

Inventarul cuprinde o listă de sarcini posibile, fiecare dintre acestea fiind evaluată pe o scară numerică a importanței de fiecare muncitor în raport de propria activitate, sau de supervizorii acestuia. Aspectele se referă la dificultatea învățării, timpul consumat, importanță.

Evaluarea finală se face pe baza unor formule de calcul care includ evaluările fiecărei dimensiuni din listă, ponderată cu gradul ei de implicare în realizarea activității respective.

| <b>Lista de sarcini</b> | <b>Dacă este prezentă</b> | <b>Timp alocat</b><br>1) foarte puțin<br>2) mai puțin decât media<br>3) mediu<br>4) peste medie<br>5) foarte mult | <b>Dificultate</b><br>1) foarte ușor<br>2) mai ușor decât majoritatea<br>3) medie<br>4) mai greu decât majoritatea<br>5) foarte greu |
|-------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| caută informații        |                           |                                                                                                                   |                                                                                                                                      |
| elaborează planuri      |                           |                                                                                                                   |                                                                                                                                      |
| comunică prin telefon   |                           |                                                                                                                   |                                                                                                                                      |
| rezolvă conflicte       |                           |                                                                                                                   |                                                                                                                                      |
| transmite informații    |                           |                                                                                                                   |                                                                                                                                      |
| evaluează               |                           |                                                                                                                   |                                                                                                                                      |

Dezavantaje:

- lista sarcinilor supuse evaluării este foarte lungă;
- tendința de a stabili granițe rigide între profesii (în contextul actual al „granițelor flexibile” nu este corespunzătoare).

## ***6. Studiul documentelor organizației***

Familiarizarea cu profesia pe care intenționăm să o studiem debutează cu studierea documentației. Aceasta se referă la definirea postului conform nomenclatorului de profesii, procesele tehnologice, aspectul tehnic, de organizare și social al muncii, poziția în organigrama întreprinderii etc. Rezultatul studiului pune analistul în temă cu postul studiat.

Metoda presupune studierea tuturor documentelor care au legătura cu postul analizat: organigrame, regulamente de organizare și funcționare, registrul de munca, fișe tehnologice, documente referitoare la intrările și ieșirile de materiale, echipamente, resurse financiare, productivitate, etc. Este o metoda formală, deoarece se bazează pe documente scrise, cu caracter oficial. Studiul acestor documente ajută mai mult în activitatea de planificare organizațională și pentru re proiectarea posturilor, motiv pentru care trebuie asociată cu alta metoda.

### ***7. Participarea la muncă***

Este o tehnică mai veche, dar bine ancorată în practică. Landy (1989) a utilizat-o în studiul profesiei de pompier și de polițist. În acest context, psihologul asistă operatorul (este prezent la stingerea unui incendiu, însoțește un echipaj al poliției sau asistă operatorul unui calculator de proces), învață ceea ce trebuie să facă deținătorul postului de muncă și astfel desprinde componentele activității respective. Când profesia implică risc, această participare a psihologului se va rezuma doar la o învățare a operațiilor de muncă pe plan mental (de exemplu, operator la camera de comandă a unei centrale nucleare electrice sau navigator la turnul de control al unui aeroport etc.).

### ***8. Tehnica explicitării provocate***

Tehnica explicitării provocate ne amintește de metoda introspecției provocate și constă în solicitarea deținătorului postului de muncă să reconstituie prin analiză retrospectivă cum a procedat în luarea unor decizii, care a fost demersul logic, cum s-a derulat activitatea de gândire în rezolvarea unor probleme etc.

Într-o oarecare măsură tehnica explicitării provocate se aseamănă cu metoda protocolului verbal utilizată în descifrarea strategiilor de rezolvare de probleme (Lindsay & Norman, 1972). Are puncte comune și cu tehnica teach-back de investigare a modelului mental al utilizatorului unui produs informatic (Veer van der, 1990; Pitariu, 1994).

Explicitarea provocată constă în a asista și observa operatorul în timpul muncii și a-i cere lămuriri asupra operațiilor pe care le efectuează. Leplat și Bissieret (1965) folosește tehnica amintită în analiza muncii dispecerului (navigatorului) de la turnul de control al zborului avioanelor.

Întrebarea pe care o pune anchetatorul dispecerului este: Ce aveți de făcut pentru a ști dacă acest aparat nu antrenează un conflict? Operatorul relatează ordinea operațiilor pe care le efectuează. Astfel, au fost evidențiate șase variabile cu mai multe posibilități. Prin combinarea lor au fost apoi explicate situațiile posibile și ordinele transmise, cu alte cuvinte, se obține o imagine a sarcinilor postului studiat.

### ***9. Analiza cauzală a accidentelor***

Kouabenan (1998) aduce în atenție analiza cauzală a accidentelor. Accidentele sunt considerate ca fiind un anumit tip de simptom care afectează comportamentul uman din cadrul sistemelor (Leplat & Cuny, 1977). R.D. Kouabenan plasează studiul accidentelor în sfera psihologiei cognitive, astfel apropiindu-se mai mult de mecanismele cognitive și non-cognitive care stau la baza lor (Kouabenan, 2004). El pune problema explicațiilor naive în contextul

expertizării cauzelor accidentelor. Pentru analiza muncii, maniera de abordare a studiului accidentelor de către R.D. Kouabenan aduce un plus de informație utilă, o metodă analitică mai eficientă sub aspectul implicațiilor psihologice pe care le cere un anumit post de muncă. În contextul posturilor de muncă ce caracterizează tehnologiile avansate, orientarea psihologului francez o găsim ca foarte potrivită.

### **10. Foaia zilnică de lucru –**

Se folosește în cazul unei activități simple și de rutină. Procedul consta în completarea zilnică a unei foi de lucru, aceasta poate oferi analistului o imagine destul de clară asupra postului. Angajatul este pus să completeze zilnic o foaie de lucru în care precizează în ordine cronologică: momentul începerii, momentul opririi și durata fiecărei activități. Pentru fiecare activitate se adaugă timpul admisibil pentru pregătire sau încheierea operației. Se vor consemna de asemenea și timpurile de inactivitate pentru odihnă, masă, necesități fiziologice sau activități neprevăzute în sarcinile postului. Procesul se aseamănă cu cel de fotografiere a utilizării timpului de lucru. Foaia zilnică de lucru poate cuprinde și o rubrică referitoare la importanța activității consemnate. Pentru a fi concludentă operațiunea se repetă pe parcursul mai multor zile de lucru. Dacă sistemul se folosește la fotografierea unor activități mai complexe, timpul de studiu se va prelungi până la durate de luni de zile de consemnări zilnice.

Utilizarea metodei trebuie precedată de o discuție cu titularul postului de a-și asuma răspunderea operațiunii de a nu denatura voit durata lucrărilor executate din dorința de a nu-și pierde postul sau datorită temerii de a nu primi sarcini în plus. Controlul atent al superiorului ierarhic poate diminua sau elimina astfel de erori din partea ocupantului postului.

### **11. Autofotografierea – Metoda elementelor postului**

Este efectuată direct de către angajat care este pus să țină o evidență scrisă a activității desfășurate precizând pentru fiecare timpul necesar, cunoștințele, deprinderile și aptitudinile necesare, eventual echipamentele folosite sau alte elemente caracteristice. Ocupantul poate fi pus să facă diferențieri în cadrul sarcinilor curente pe care le desfășoară, a celor pe care le consideră importante ceea ce va ajuta la proiectarea corectă a ponderii sarcinii postului.

Fisa de autofotografiere ar mai putea cuprinde și o rubrică cu activități anticipate, ocupantul postului fiind pus în situația de a se implica în strategia de dezvoltare a activității pe care o desfășoară. Cu cât procesul de autofotografiere conține mai multe elemente pe care ocupantul trebuie să le surprindă – cunoștințe, abilități, comportamente sau activități anticipate cu atât va fi necesară o pregătire mai amanunțită și mai aprofundată a ocupantului care va executa operațiunea pentru a înțelege cum trebuie făcută și ce trebuie să observe dar mai ales care este scopul demersurilor sale.

Această metodă este importantă pentru configurarea unui post nou pentru reproiectarea celui vechi, dar și pentru anticiparea unor sarcini pe care cel mai bine le va observa chiar ocupantul postului.

Este o metodă orientată pe muncitor și se bazează pe identificarea unor:

- *cunoștințe* – sistem organizat de informații și proceduri necesare pentru îndeplinirea cu succes a sarcinii (ex. programator – să cunoască limbajul de programare).

- *abilități* – competențe demonstrate în efectuarea unui anumit comportament observat care conduce, la rândul său, la un rezultat observabil (ex. strungarul – să poată confecționa o anumită piesă).
- *deprinderi* – competențe de a efectua un anumit act psihomotor, anterior învățat, care implică manipularea verbală, mintală sau manuală a unor obiecte, informații sau persoane (ex. conducerea auto).
- *caracteristici personale* – atitudini sau valori necesare pentru îndeplinirea cu succes a sarcinii (ex. politețe – funcționare publică; rezistență la stres – la intervenții de urgență).

Elementele supuse analizei sunt evaluate după patru scale:

- limita de acceptabilitate;
- superior – cât de important este elementul pentru a evidenția un lucrător peste nivel mediu;
- practic – cât de permisivă trebuie să fie organizația,
- dacă un element este absolut necesar.

Implică o colaborare a psihologului cu expertul în sarcină. Se atribuie apoi încărcătura psihologică fiecărei componente – se fac analize cantitative care duc la identificarea unor indici cu ajutorul cărora posturile pot fi comparate între ele.

## **12. Fotografierea utilizării timpului de lucru**

- Este un procedeu folosit pentru a se determina nivelul postului sub aspectul pregătirii/calificării în baza sarcinilor care trebuie executate într-un anumit interval de timp.
- Analistul cronometrează timpul consumat pentru efectuarea sarcinilor, le consemnează și asigură corelarea lor cu nivelul studiilor/calificării.
- În baza acestei analize postul este ierarhizat în categoria în care activitățile efectuate au ponderea cea mai mare.
- Metoda este utilă pentru reproiectarea posturilor prin metoda eliminării sarcinilor care implică un tip de pregătire sub nivelul pentru care a fost proiectat (se elimină sarcinile de nivel mediu pentru persoanele încadrate pe funcții de nivel superior).

## **13. Analiza cognitivă a sarcinii**

Performanța implică anumite cunoștințe și modele de acțiune (prin exercițiu, ambele se perfecționează și duc la creșterea vitezei și preciziei și reducerea efortului mental și fizic al operatorului). Analiza cognitivă urmărește mai ales identificarea proceselor mintale implicate în finalizarea sarcinii.

Abilitățile principale vizate de analiza cognitivă:

- abilități automatizate;
- abilități de reprezentare – utilizarea unor modele mintale ale obiectelor, proceselor sau sistemului de ansamblu al muncii (funcționarea motorului);
- abilități de decizie – modele de raționament care servesc la adoptarea unor decizii rapide.

Această metodă de analiză presupune utilizarea interviului, comunicare în grup, elaborare de diagrame, analiza verbalizărilor pe durata sarcinii, precum și o serie de metode de scalare psihologică.

### **15. Chestionar de analiză a funcției – Position Analysis Questionnaire (P.A.Q.)**

Chestionar standardizat cu 187 de itemi grupați în 6 categorii:

- informații primite (vizuale-auditive)
- procesele mintale (de raționamente, planificări, decizii, procese ce sunt necesare)
- rezultate ale muncii (ce activități fizice sunt efectuate, ce instrumente, ce scule sunt necesare)
- relații cu alte persoane (negociere, supervizare, cooperare)
- contextul sarcinii (condiții de mediu în care se desfășoară: zgomot, temperaturi extreme, stres, risc, etc.)
- alte caracteristici (aparatură, lucrul în schimburi, salarizare, posibilități de avansare, etc.)

Fiecare post este descris prin intermediul a 32 de dimensiuni care se constituie sub forma unui „profil al postului”. Componentele profilului sunt raportate la anumite etaloane, astfel încât se poate obține o evaluare comparativă a posturilor analizate. Gradul înalt de standardizare îi asigură o largă utilizare.

*Chestionarul de analiză a poziției (Position Analysis Questionnaire – PAQ).*

Este o realitate faptul că de-a lungul timpului s-au încercat diferite metode de redactare a sarcinilor de muncă astfel încât să se excludă formulările generale sau vagi despre acestea. PAQ este un instrument de lucru care acoperă o paletă largă din contextul muncii. McCormick, Janneret și Mecham (1989), au proiectat un chestionar care să satisfacă exigențele actuale privind specificul tehnologiilor de vârf.

Ultima versiune a PAQ are 187 de afirmații comportamentale grupate în șase grupe, primele trei urmăresc un model Intrare – Procesare – Ieșire (Tabelul 4.10).

- *Sursele de informare* reprezintă intrările.
- Procesările mentale, activitățile fizice, interacțiunile cu ceilalți și adaptarea la contextul muncii, sunt *componentele procesuale*.
- Componenta *ieșire* se referă la rezultatul muncii prestate.

Cea de a șasea componentă are în vedere alte caracteristici ale locului de muncă. Itemii PAQ sunt de tipul —Orientați pe deținătorul postului de muncă (worker oriented):

1. De unde și cum obține operatorul informațiile necesare executării activității?
2. Ce nivel de raționament, luare a deciziilor, activități de planificare și prelucrare de informații sunt conținute în activitatea de muncă?
3. Ce activități fizice sau de altă natură trebuie efectuate?
4. Ce fel de relații cu ceilalți sunt necesare?
5. În ce contexte fizice și sociale este efectuată munca?
6. Ce exigențe ale muncii, responsabilități și structuri sunt solicitate de activitatea respectivă?

Fiecare din cele șase secțiuni ale chestionarului conține un anumit număr de itemi, evaluarea importanței/non-importanței calității sau acțiunii fiind notată pe o scală de evaluare. Pentru fiecare set de itemi există un cod special care este utilizat la scala de evaluare, de asemenea, conținutul fiecărui item este explicitat în detaliu.

1. *Informații de intrare*
  - 1.1. Surse de informare despre muncă
    - 1.1.1. Surse vizuale de informare despre muncă
    - 1.1.2. Surse non-vizuale de informare despre muncă
  - 1.2. Procesări senzoriale și perceptuale
  - 1.3. Activități estimate
2. *Procese mentale*
  - 2.1. Luarea de decizii, raționament și planificare/programare
  - 2.2. Activități de procesare a informațiilor
  - 2.3. Utilizarea informației învățate
3. *Rezultatul activității de muncă*
  - 3.1. Utilizarea aparatelor și echipamentului
    - 3.1.1. Unelte sau instrumente manuale
    - 3.1.2. Altă aparatură manuală
    - 3.1.3. Instrumente staționare
    - 3.1.4. Dispozitive de comandă
    - 3.1.5. Echipament de transport sau mobil
  - 3.2. Activități manuale
  - 3.3. Activități ale întregului corp
  - 3.4. Nivelul de efort fizic
  - 3.5. Poziții/posturi ale corpului
  - 3.6. Activități de manipulare/coordonare
4. *Relații cu alte persoane*
  - 4.1. Comunicări
    - 4.1.1. Orale (comunicare prin vorbire)
    - 4.1.2. Scrise (comunicare prin materiale scrise/vorbite)
    - 4.1.3. Alte tipuri de comunicări
  - 4.2. Diverse relații interpersonale
  - 4.3. Cantitatea de contacte personale cerute de locul de muncă
  - 4.4. Tipurile de contacte personale cerute de locul de muncă
  - 4.5. Supervizare și coordonare
    - 4.5.1. Supervizare/dirijare
    - 4.5.2. Alte activități de organizare
    - 4.5.3. Supervizarea primită
5. *Contextul muncii*
  - 5.1. Condițiile fizice de muncă
    - 5.1.1. Mediul exterior
    - 5.1.2. Temperaturi de interior
    - 5.1.3. Alte condiții fizice de muncă
  - 5.2. Riscuri fizice
  - 5.3. Aspecte sociale și personale
6. *Alte caracteristici ale muncii*
  - 6.1. Echipamentul de îmbrăcat
  - 6.2. Autorizații/Certificate/Brevete
  - 6.3. Programul de lucru
    - 6.3.1. Continuitatea muncii (se consideră întregul an)

- 6.3.2. Regularitatea orelor de lucru
- 6.3.3. Programul zi-noapte
- 6.4. Cerințele muncii
- 6.5. Responsabilități
- 6.6. Structura muncii
- 6.7. Criticalitatea postului de muncă

Cele șase categorii care stau la baza PAQ

## **16. Analiza erorilor**

Analiza erorilor este una din tehnicile indirecte de analiză a muncii potrivită mai ales pentru profesiile din domeniul automatizării (dispecer, operator la pupitrul de comandă) sau cele care presupun o investiție intelectuală augmentată (manager, programator). Erorile sunt abateri comportamentale de la normele muncii, explicații cauzale ale unor neconcordanțe dintre sarcinile sau standardele de muncă și activitatea prestată. Erorile pot avea mai multe cauze: efectuarea incorectă a unei acțiuni sau omiterea efectuării acesteia; efectuarea acțiunii într-o altă succesiune decât aceea impusă sau neîncadrarea în timp a acțiunii cerute. Prin analiza erorilor se poate face o dublă descoperire: un aspect negativ (ceea ce nu a fost făcut, ceea ce a fost ratat) care ne îndreaptă spre ceea ce trebuie făcut; și un aspect pozitiv (ceea ce a fost efectuat) revelator al unui mecanism perturbator exterior sarcinii (Faverge, Leplat & Guiguet, 1958). Cele două aspecte vor contribui la stabilirea unei concluzii care să indice ce trebuie făcut pentru ca postul de muncă să funcționeze conform definiției sale.

Detectarea și interpretarea erorilor presupune adoptarea unei strategii metodologice diferențiate în funcție de caracteristicile sistemului studiat. Astfel, studiul erorilor se poate face prin mijloace directe de intervenție, cum este analiza comportamentului în situații simulate (la Centrala Nucleară Electrică de la Cernobâl, cu un an înaintea accidentului s-a simulat o situație de avarie. Au fost puse în evidență două tipuri de comportamente care pot genera erori: blocarea în fața unei situații neprevăzute și reacții haotice apăsarea la întâmplare pe butoane ori acționarea unor comenzi la întâmplare), sau studiul comportamentului debutanților în profesie și prin mijloace indirecte ca analiza produselor activității sau controlul calității produselor. Frecvent, atunci când se analizează erorile care au generat o avarie se pleacă de la o tehnică analitică arborescentă similară cu o schemă logică dar mergând pe drumul invers de la efect la cauză, a reconstituirii situației analizate.

Cercetările care au avut ca obiectiv studiul erorilor umane în funcționarea sistemului ommașină au încercat să le grupeze pe tipuri și factori care le cauzează. O astfel de taxonomie a fost propusă de J.S. Kidd (Montmollin, 1967), în tabelul nr. 4.9.

Tabelul 4.9. Tipuri de erori umane și factori care le cauzează

| Tipuri de erori                                              | Factori care cauzează eroarea                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Greșeli de detectare a semnalului                            | Supraîncărcarea intrării:<br>a) Prea multe semnale semnificative<br>b) Prea multe canale separate de intrare.<br>Subîncărcarea intrării:<br>a) Varietatea redusă de semnale;<br>b) Prea puține semnale.<br>Condiții de zgomot perturbator:<br>a) Contrast slab<br>b) Intensitatea mare a stimulilor distractori. |
| Identificarea incorectă a semnalelor                         | Forma sau tipologia codului lipsită de claritate.<br>Absența indicelui diferențiator.<br>Dispozitiv de filtraj (previziune) inadecvat.<br>Indici contradictorii.<br>Caracteristici de identificare contradictorii.                                                                                               |
| Atribuirea incorectă a ponderii de valoare sau de prioritate | Solicitarea unor predicții neliniare.<br>Solicitarea unor scări de valori multiple sau complexe.<br>Valori insuficient definite sau înțelese.<br>Eventualități definite fără precizie.                                                                                                                           |
| Erori în alegerea acțiunii                                   | Împerecherea incorectă a structurilor modelelor reale cu structurile solicitate.<br>Consecințele derulării acțiunilor neînțelese.<br>Indisponibilitatea acțiunilor potrivite.<br>Acțiuni corecte inhibate:<br>a) Din considerente de cost;<br>b) Interdicții în procedură.                                       |
| Erori de funcționare                                         | Indisponibilitatea uneltelor sau răspunsurilor corecte.<br>Neînțelegerea de către operator a relației dintre acțiune și răspuns.<br>Feedback indisponibil sau întârziat.                                                                                                                                         |

Eroarea, arată Leplat și Cuny (1977), constituie un revelator, un simptom al unei disfuncții a sistemului și analiza erorilor permite centrarea studiului pe punctele critice ale funcționării sistemului, evitându-se dispersarea eforturilor pe elemente secundare.

## 17. Metoda DOT

Programul cel mai extensiv de analiză a muncii a fost coordonat de United States Employment Service cu ocazia publicării DOT (**Dictionary of Occupational Titles**) constând în descrieri succinte ale unui număr mare de profesii. DOT a cunoscut câteva extensii prin Occupations 1996 (1995) și Occupational Outlook Handbook (1988) care constau în prezentări mai bogate și care sunt foarte utile celor care doresc să știe mai mult despre o profesie.

Schema de elaborare a descrierilor din DOT și celelalte variante ale sale este următoarea:

- (1) Descrierea succintă și clară a profesiei. Denumirea unei profesii este completată adesea cu o propoziție scurtă care să realizeze o comunicare cât mai precisă despre ce profesie este vorba.
- (2) Identificarea și descrierea sarcinilor și activităților majore specifice profesiei.

- (3) Identificarea relațiilor cu alte locuri de muncă/profesii din cadrul sau dinafara organizației.
- (4) Identificarea și descrierea utilajelor, uneltelor, produselor, echipamentului și altor instrumente utilizate în efectuarea activităților de muncă și descrierea manierei în care acestea sunt utilizate. Este vorba și de identificarea sarcinilor specifice sau activităților pentru care ele sunt folosite.
- (5) Identificarea și descrierea materialelor, produselor sau resurselor utilizate în postul respectiv de muncă și descrierea modului lor de utilizare.
- (6) Identificarea și definirea termenilor specializați utilizați la locul de muncă, organizație sau profesie și pe care orice persoană care aspiră la calificare trebuie să-i cunoască.
- (7) Descrierea caracteristicilor majore ale contextului muncii, mediului fizic (în special riscurile legate de sănătate sau siguranța muncii), orarul sau schimburile de muncă, contextul social și orice alte exigențe specifice muncii în cauză.
- (8) Identificarea oricăror cerințe externe de calificare, astfel ca licențe sau contracte.
- (9) Identificarea cerințelor educaționale și experienței specifice.
- (10) Identificarea cunoștințelor, deprinderilor, aptitudinilor sau altor calități/particularități individuale cerute de practicarea activității respective de muncă.

Itemii 7-10 ajută la stabilirea atributelor comportamentale la locul de muncă (*job specifications*). Prin ei se pun în evidență ce calități personale trebuie să posede candidatul pentru a fi performant pe locul de muncă respectiv. Desigur problema se pune în termeni ipotetici, este necesară o validare și o fixare a unor bareme minime pe care candidatul trebuie să le atragă. Totuși unele constatări la acest nivel (ex. Nivelul de școlarizare), pot servi ca repere de selecție fără să mai implice un studiu de validare. Cu unele limite inerente oricărui sistem schematic de informare, DOT-ul rămâne un instrument util în orientarea profesională.

### ***Observație și comentarii privind analiza muncii.***

Guion (1998) face câteva comentarii și formulează unele precauții referitor la analiza muncii. Le considerăm utile pentru psihologi și le rezumăm în cele ce urmează.

- Analiza muncii, oricât de bine este ea condusă, rămâne o activitate încărcată de subiectivitate.
- Ea nu este știință, chiar dacă este utilizată în cercetarea științifică sau este ghidată de motive științifice.
- Este un instrument de obținere de informații care să ajute managerii sau cercetătorii să decidă ce să facă în acțiunile de personal pe care le întreprind.
- Datele cu care se operează în analiza muncii este foarte important să fie corecte și bine precizate, altfel există riscul introducerii de distorsiuni care se vor repercuta asupra unor intervenții ulterioare.
- Dacă ne gândim la o situație în care dorim să proiectăm un sistem de evaluare a performanțelor și care știm că pleacă de la datele analizei muncii, mai precis de la definirea dimensiunilor de competență, în caz că acestea sunt insuficient structurate, există riscul ca inițiativa noastră să se soldeze cu un fiasco.

În continuare vom menționa câteva repere care trebuie interpretate ca precauții în conducerea unei acțiuni de analiză a muncii.

1. *Surse diferite de informații pot duce la inferențe eronate.* Uneori, observând mai mult timp un începător decât pe altul, se pot obține informații distorsionate. Or, un muncitor neobișnuit de bun, poate realiza lucruri diferite resurse diferite. Persoanele cu fluentă verbală superioară, pot descrie ceea ce fac, sarcinile de muncă și responsabilitățile, altfel decât alții mai puțin dotați – poate ei vor căuta să prezinte ceea ce fac într-o lumină înflorită. În general, când metoda de analiză a muncii practică privește interviul de grup al unor experți, analiștii se plâng de obținerea unor diferențe sensibile legate de diferențele individuale ale acestora (sex, nivel de performanță, experiență). Totuși, rezultatele nu sunt suficient de consistente impunându-se mai multe cercetări pe această temă.
2. *Nu trebuie utilizată toată bogăția de informații obținută în analiza unei activități de muncă.* În orice activitate de muncă, performanța globală sau orice alt aspect comportamental specific unui loc de muncă, poate fi estimat optim numai de câțiva predictorii. Obișnuit, după una sau două variabile –cel mult patru sau cinci – variabilele suplimentare aduc doar contribuții neînsemnate la precizia predicției. Firește, există tentația de a utiliza un număr mare de variabile predictor așa cum sunt ele sugerate de către experții cu care s-a lucrat; se impune o judicioasă alegere a acestora care, precis, va conduce la o predicție mai consistentă.
3. *Analiza muncii este orientată mai mult pe descrieri statice.* Analiștii descriu activitatea de muncă așa cum este ea executată și nu cum va fi ea. Analiza muncii a fost utilizată mai ales în cercetările de psihologie inginerască, în tentativele de determinare a trebuințelor de schimbare a muncii și structurii acesteia, mai ales pentru a simplifica procesul de muncă; mai rar analiza muncii a servit proiectării sistemelor de selecție. În contextul selecției profesionale, analiza muncii privește locul de muncă, profesiile, ca pe ceva static. De fapt, așa cum se știe, profesiile nu sunt statice, într-o societate în plină schimbare asistăm chiar la un dinamism chiar mare al profesiilor. Analiza muncii trebuie, lucru întâmplat rar, trebuie să includă planurile strategice de viitor privind profesiile, neprevăzutul și alternativele existente.
4. *Analizele de muncă prevăd rar alternative în practicarea unei activități profesionale sau a calificării pentru aceasta.* Multe aplicații pentru un post de muncă se pot face mergând pe căi diferite. Pionierii în simplificarea muncii, la timpul lor, au gândit aceasta sub o unică formă a —cele mai bune căi (—one best way) de a presta o activitate de muncă pe un post. În consecință, pentru multe posturi de muncă este descrisă numai o singură cale pe care ocupantul postului trebuie să o urmeze pentru a fi performant. Se sugerează de către R. M. Guion că trebuie să se dea o mai mare atenție ipotezelor de tipul —dacă-atunci (—ifthen): dacă ne putem aștepta ca un angajat să presteze o activitate de muncă într-o singură modalitate, atunci un set de atribute se vor dovedi a fi cei mai buni predictorii, dar dacă angajatul poate ajunge la același rezultat pe o cale diferită, atunci un set diferit de atribute se vor dovedi a fi mai bune. Un exemplu edificator în acest sens este modelul de selecție al lui Dunnette care va fi detaliat în contextul unui alt capitol al lucrării prezente.
5. *Analiza muncii este tipic descriptivă, nu prescriptivă.* În mod tradițional, metodele de analiză a muncii nu fac distincție între activitățile mai mult sau mai puțin eficiente făcute de deținătorul postului de muncă. Acest lucru se impune să fie făcut. În unele intervenții se practică dihotomizarea unui lot de muncitori în muncitori eficienți și muncitori mai puțin eficienți. Diferențele constatate pot servi la descifrarea mecanismelor de acțiune și a resurselor de personal care conduc la eficiență.

5. *Nici o metodă de analiză a muncii nu este superioară alteia.* Putem să afirmăm că o metodă de analiză a muncii servește mai bine decât alta unor scopuri diferite. Important este să alegem critic metodele de analiză a muncii.

Incursiunea în analiza muncii pe care am realizat-o în acest capitol, demonstrează faptul că domeniul are încă numeroase lacune, faptul că metodele sunt săracăcioase în ciuda ofertei realității care susține importanța covârșitoare pe care o are aceasta în numeroasele aplicații de management a resurselor umane, a organizării muncii și optimizării relației om-muncă.

### **Bibliografie**

Bogathy, Z., (2007), *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Ed. Polirom, Iași, București.

## CAPITOLUL VI

### Proiectarea fișelor de post – rezultat al analizei muncii

#### **Analiza muncii în vederea selecției personalului**

#### **Analiza muncii orientată pe postul de muncă (Job description)**

#### **Analiza muncii orientată pe deținătorul postului de muncă (Job specification)**

Analiza muncii ocupă un loc central în managementul personalului. În mod obișnuit până când nu sunt identificate precis cerințele față de deținătorul unui loc de muncă, aceasta sub aspectul sarcinilor și al comportamentului solicitat, nu se poate proiecta un sistem de selecție profesională, un program de instruire profesională sau structura un sistem de evaluare a personalului.

### **1. Analiza muncii în vederea selecției personalului**

Am menționat că în orice activitate de intervenție psihologică la nivel organizațional, analiza muncii reprezintă un punct de start. Analiza muncii este, de fapt, un proces complex de cunoaștere a activităților de muncă, fără ea, fiind imposibile activitățile de diagnoză, intervenție și evaluare specifice diferitelor aplicații în domeniu. Deși analiza muncii privește un domeniu aplicativ general (E.L. Levin a enumerat 11 obiective în care este utilizată analiza muncii în organizații), totuși este improbabil că aceeași metodă de analiză a muncii să folosească unul și același instrument de investigare pentru a atinge toate obiectivele propuse.

Pe scurt, departamentul de resurse umane utilizează datele de analiză a muncii pentru a estima gradul de dificultate al procedurii de selecție și a schița conținutul anunțului de angajare, de asemenea și pentru a informa candidații pe post asupra conținutului acestuia sau pentru a oferi o explicație plauzibilă acelor candidați care au fost respinși la examenul de selecție. Consultantul extern folosește rezultatul analizei muncii pentru validarea procedurii de selecție profesională.

Ca o concluzie generală, menționăm că analiza muncii în proiectarea sistemului de selecție a personalului are o funcție informativă și de sprijin în construirea sistemului de selecție.

În ceea ce privește funcția informativă a analizei muncii, menționăm câteva din aspectele mai importante:

- Care sunt activitățile, sarcinile și responsabilitățile cele mai importante?
- Ce relații există între postul respectiv de muncă și obiectivele departamentului?
- Postul de muncă în cauză este absolut necesar?
- Ce relații există între postul respectiv de muncă și alte posturi de muncă?
- Cum este integrat postul respectiv de muncă în organizație?
- Ce oportunități de realizare în carieră oferă postul respectiv de muncă?

Analiza muncii este considerată ca cel mai important component al proiectării sistemului de selecție. Ea conduce logic la circumscrierea celor două aspecte majore ale validării oricărui sistem de selecție profesională: *identificarea criteriilor de performanță profesională și alegerea/proiectarea instrumentelor de predicție.*

*Proiectarea modelelor de predicție.* Orice sistem de selecție presupune efectuarea unei predicții. Organizația este interesată dacă persoana selecționată va realiza sau nu performanțe profesionale superioare pe postul pentru care a candidat. Modelul de predicție se referă tocmai la relația dintre performanța în muncă și particularitățile comportamentale ale deținătorului postului de muncă respectiv. Între aceste două componente trebuie să existe o corelație semnificativă, altfel nu poate fi vorba de o predicție. Predicția se bazează pe principiul statistic al generalizării; de la performanța pe o secvență sau eșantion al activității de muncă ori instrument (predictori), se face o extrapolare la o performanță profesională viitoare.

*Identificarea criteriilor de performanță.* Activitatea de muncă presupune atingerea unor anumite standarde pe diferiți parametri de performanță (calitate, cantitate, cunoștințe, deprinderi etc.). De asemenea, pentru a atinge o anumită performanță în muncă sunt necesare și o serie de calități individuale (disciplină în muncă, spirit de echipă, versatilitate, empatie etc.). Toate aceste informații ne sunt oferite de analiza muncii. Pe baza lor poate fi structurat ceea ce este criteriul de performanță profesională (variabilele criteriu). De atenția cu care este definit acesta, depinde reușita acțiunii de validare a predictorilor.

*Alegerea/proiectarea predictorilor.* Predictorii sunt selectați plecând de la conținutul componentelor criteriului de performanță profesională. După ce a fost definit pachetul de activități și sarcini de muncă prin intermediul tehnicilor de analiză a muncii, se pot desprinde câteva eșantioane specifice de activități și sarcini după, de pildă, criterii de importanță și frecvență de apariție. Acestea sunt apoi convertite în probleme sau itemi de test, exerciții etc. (variabile predictor).

*În practica existentă în țara noastră, descrierea posturilor/sarcinilor de muncă, o găsim sub denumirea de Fișa postului de muncă.*

- *îndatorire* sau *responsabilitate* este un grup de sarcini orientate toate spre atingerea unui obiectiv specific pentru un anumit loc de muncă. Un luptător antitero, printre alte îndatoriri o are și pe aceea de: Anihilare a teroristului.
- Fiecare îndatorire/responsabilitate presupune îndeplinirea unui set de *sarcini* sau obiective specifice. Una din sarcini poate fi, în cazul nostru: Deplasarea la locul incidentului cu un vehicul și anihilarea teroristului capturat.
- Fiecărei sarcini îi pot corespunde o familie sau grup de *activități* orientate spre îndeplinirea unei sarcini. Un exemplu de activitate legată de arestarea teroristului capturat, poate fi: Punerea cătușelor teroristului.
- Dar, la rândul ei o activitate este compusă dintr-un număr mai mare sau mai mic de *acțiuni* sau de *elemente*. Astfel, luptătorul antiterorist va efectua o suită de activități ca: Desprinde cătușele de la centură. Prinde cătușele cu mâna dreaptă. Deblochează cătușele cu mâna stângă. Plasează cătușele pe încheietura mâinii teroristului. Închide/blochează cătușele.

**Reținem faptul că posturilor de muncă le sunt caracteristice un anumit număr de îndatoriri/responsabilități, în general nu prea multe; fiecăreia dintre acestea, pentru a putea fi îndeplinite, le corespund câteva sarcini; fiecărei sarcini îi sunt asociate câteva activități; și, fiecare activitate poate fi descompusă într-un număr de acțiuni/elemente.**

Este ușor de realizat faptul că în contextual analizei muncii se operează cu un număr mare de informații despre un post de muncă, informații care trebuie sistematizate într-un așa-numit raport și după principii bine definite. În funcție de obiectivul urmărit, acest raport este mai detaliat sau mai restrâns. De obicei, activitatea de descriere a postului de muncă este prezentată sub forma unui eseu sau printr-o enumerare pe puncte când se pune problema fișelor de post (Cascio, 1991; Levine, 1983; Muchinsky, 1991; Smith & Robertson, 1993). Analiza muncii orientată pe postul de muncă, o întâlnim în fișele de post care sunt înmânate unui angajat în momentul ocupării viitorului său post de muncă.

În general, în realizarea unei analize a activităților/sarcinilor de muncă au fost menționați șase pași (Smith & Robertson, 1993):

1. Colectarea și analiza documentelor privitor la postul de muncă analizat, astfel ca manuale de instrucțiuni și instruire, fișe tehnice etc., tot ce poate oferi informații privitor la postul de muncă în cauză.
2. Intervievarea managerilor avizați despre specificul postului de muncă respectiv. Este vorba de obiectivele postului de muncă, activitățile pe care le presupune acesta, relațiile deținătorilor postului cu alți angajați pe alte posturi de muncă.
3. Intervievarea deținătorilor postului de muncă și a șefilor nemijlociți relativ la probleme similare solicitate. Uneori se procedează la obținerea de la deținătorii posturilor a unor înregistrări detaliate în scris a activităților prestate o anumită perioadă de timp.
4. Observarea deținătorilor postului a modului în care lucrează și înregistrarea evenimentelor mai importante. De obicei, aceste observații se fac câteva zile la rând, uneori apelându-se la tehnici de înregistrare mai sofisticate (cameră video, tehnici de fotografiere a zilei de muncă, cronometrarea secvențelor de muncă etc.).
5. Încercarea de a presta activitatea de muncă impusă de postul de muncă respectiv. Desigur, când aceasta implică o anumită doză de risc, se poate apela la tehnica învățării mentale a activităților de muncă.
6. Redactarea descrierilor activităților de muncă specifice postului respectiv (Fișa postului de muncă). Pentru aceasta au fost proiectate o serie de scheme sau formate de redactare.

**Un ghid posibil de redactare a fișei postului de muncă este cel de mai jos. Desigur, paragrafele nu sunt fixe, după necesități se mai pot adăuga și altele.**

#### ***1. Date despre postul de muncă***

Denumirea postului de muncă. De obicei, denumirea unei profesii este luată din nomenclatorul național al profesiilor, referiri făcându-se și la nomenclatoare ori lucrări de referință internaționale, cum sunt:

- *Dicționarul de titluri profesionale (DOT)* editat în SUA sau - *Clasificarea Ocupațiilor din România (COR)*(1995).

Numărul persoanelor care sunt angajate pe postul respectiv și persoana responsabilă de întreaga activitate. Fișa postului de muncă *nu include* numele deținătorilor acestuia. Ea este o descriere a sarcinilor care revin oricărui deținător al postului de muncă în cauză.

## 2. Obiectivul principal al postului de muncă

Este trecută o singură propoziție care să clarifice obiectul postului de muncă în cauză.

## 3. Responsabilități/Activități

Această secțiune conține lista de activități/obligații care revin deținătorului postului de muncă și de care acesta trebuie să se achite.

Sunt listate responsabilitățile deținătorului postului de muncă față de oameni, materiale, bani, unelte, echipamente etc. Este util să se menționeze și rezultatele îndeplinirii sarcinilor respective. De exemplu, cantitatea minimă de produse realizate, standardele de calitate, utilizarea eficientă a resurselor, cerințele de instruire etc.

Cu alte cuvinte sarcinile de muncă ce vor fi înregistrate reprezintă un grup de activități care se cer efectuate de către angajat pentru a răspunde obiectivului postului de muncă respectiv.

Redactarea sarcinilor de muncă trebuie să fie simplă, pe puncte (uneori vom găsi redactări și sub formă de eseuri, acestea nefiind însă suficient de operaționale pentru deținătorii postului de muncă).

Formularea unei sarcini pretinde respectarea unei anumite structuri semantice:

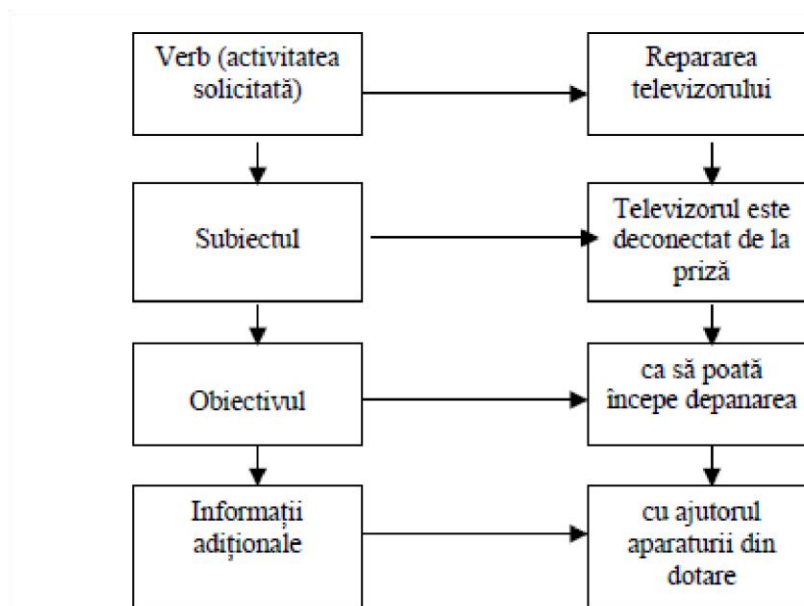


Figura Structura semantică a redactării unei sarcini de muncă.

Pentru a veni în ajutorul proiectanților de fișe de post au fost alcătuite liste cu verbele care au o utilizare mai frecventă (Cole, 1997; McIntire, Bucklan, Scott, 1995):

| Manager                                                                                                           | Specialist într-un post superior                                                             | Funcționar                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planifică<br>Dirijează<br>Decide<br>Implementează<br>Realizează<br>Asigură<br>Menține<br>Stabilește<br>Analizează | Analizează<br>Propune<br>Interpretează<br>Consiliază<br>Apreciază<br>Recomandă<br>Elaborează | Verifică<br>Pune la dispoziție<br>Efectuează<br>Furnizează<br>Ține evidența<br>Înaintează<br>Prezintă |

Tabelul. Verbe specifice pe categorii de posturi (Cole, 1997)

Iată câteva formulări:

- Manager: Decide asupra standardelor de calitate ale produsului.
- Director de marketing bancar: Analizează serviciile și produsele bancare și face propuneri.
- Casieră: Efectuează monetarul la sfârșitul zilei de lucru.

Formula de prezentare a activităților/responsabilităților specifice unui post de muncă poate fi în detaliu, ea servind în acest fel scopurilor de cercetare și operaționalizare a postului, sau condensată, destinată informării în scop de orientare profesională, angajare.

#### **4. Relațiile cu alți angajați**

În orice fișă de post vor fi menționate relațiile de muncă cu colegii, alte posturi de muncă, șefii mijlociți și nemijlociți sau cu persoane din afara organizației etc. În acest context se va indica natura relației (colaborare, consultanță, control și îndrumare etc.). Dacă angajatul trebuie să lucreze în echipă, sau are de-a face cu diferite alte persoane, se va specifica natura acestor relații.

#### **5. Condițiile fizice de muncă**

Fișa de post trebuie să facă referire la condițiile fizice în care se desfășoară munca. Astfel se menționează orele de muncă (orarul care poate fi unul fix, flexibil, de 8 ore sau 4 ore etc.), posibilitățile de lucru peste program. Se notează dacă munca este sedentară sau activă, particularitățile mediului fizic al muncii – vibrații, accelerații, noxe, umiditate etc.

#### **6. Salariul și condițiile de promovare**

În fișa de post se trec clar condițiile de salarizare, recompensare, bonusurile și alte facilități acordate angajaților.

De asemenea, se oferă date privind absenteismul, concediile, pensionările etc. Schema de promovare transfer și decontare este important să fie menționate în detaliu.

---

*Notă:* Școala, candidații la un post de muncă etc. solicită în scop de informare în lumea profesiunilor prezentări succinte ale acestora. Astfel au fost construite

*Monografiile profesionale și Profesiogramele* prezintă în manieră narativă sau eseistă o profesie. Un exemplu de astfel de prezentare este DOT-ul. Ediția din anul 1977 oferă informații despre 20 000 locuri de muncă cu scurte prezentări după o schemă fixă. Amintim aici și *Occupational Outlook Handbook* (1988) care este o extensie a DOT-ului cu prezentări de profesii mult mai

ample (conține descrierile a 200 de profesii) și *Occupations 1996* (1995) care conține descrierea a 600 profesii.

Elementele constitutive ale unei profesioleme sunt următoarele:

1. *Denumirea locului de muncă - Activități de muncă și proceduri* - descrieri ale sarcinilor profesionale, materialele utilizate, echipamentul de muncă, interacțiunile formale cu alți angajați, natura și extinderea controlului efectuat sau care se face.
2. *Condițiile de muncă și mediul fizic al muncii* - temperatură, iluminat, zgomot, locul muncii (în aer liber sau într-o încăpăre), riscurile profesionale etc.
3. *Mediul social al muncii* - interacțiuni sociale necesare în derularea muncii, raporturile cu superiorii, colegii și subalternii natura lor etc.
4. *Condițiile de angajare* - se poate include aici o succintă prezentare a orarului de lucru, treptele de salarizare, metodele de retribuire, sistemul de recompensare, plasarea locului de muncă în ierarhia posturilor din organizația respectivă, posibilitățile și condițiile de promovare și transfer etc.

### **3. Analiza muncii orientată pe deținătorul postului de muncă (Job specification)**

Seleția profesională presupune derularea unor activități specifice care pot avea în vedere două activități majore:

- examinarea psihologică și
- examenul de cunoștințe.

Deci, întrebările pe care și le pune cel implicat în seleția de personal sunt:

- Candidatul pentru postul X are calitățile psihologice pe care le solicită postul respectiv de muncă și care să fie un indicator al succesului profesional viitor? Întrebarea vizează candidații neinițiați în profesie, pe cei lipsiți de experiența necesară ocupării postului de muncă.
- Candidatul pentru postul X are cunoștințele și deprinderile solicitate de postul pe care dorește să-l ocupe? În acest caz este vorba de persoane cu experiență, calificate.
- Candidatul pentru postul X este o persoană calificată, dar care este profilul său psihologic? Îi oferă acesta baza pentru a promova, pentru a face față schimbărilor tehnologice și pentru a rezista în timp la solicitările postului de muncă?

La aceste întrebări trebuie să răspundă cel preocupat de analiza muncii specifică unui post sau altul de muncă.

Modelul analizei muncii din situează la nivelul al doilea activitatea propriu-zisă de muncă desfășurată de operator. Aceasta este un răspuns la obiectivele/sarcinile muncii, condițiile de muncă, incluzând totodată și particularitățile individuale ale operatorului.

Analiza condițiilor muncii pare un domeniu de investigație relativ mai structurat decât analiza comportamentului sau activității de muncă. Sub raportul informațiilor furnizate, studiul comportamentului de muncă ne oferă o suită de repere obiective esențiale pentru descifrarea sau analiza muncii. Acest stadiu al analizei se referă direct la psiholog. Sub aspect metodologic, el

pune în joc cunoștințe și metode foarte variate, specifice psihologiei, nerezumându-se la o simplă aplicare a unor tehnici mai mult sau mai puțin standardizate de către persoane mai mult sau mai puțin avizate.

Karnas (1990) sintetizează trei rațiuni fundamentale care stau la baza acțiunilor de analiză a activității/comportamentului de muncă:

1. Maniera de a desfășura o activitate de muncă este mai puțin standardizată decât activitățile concentrate la palierul condițiilor de muncă. În desfășurarea muncii există o abatere mai mare sau mai mică de la aplicarea unor prescripții. Acțiunile de formare profesională și selecție au astfel menirea tocmai de a reduce cât mai mult erorile sau abaterile de la ceea ce munca trebuie să fie.
2. Obiectivul primordial al analizei muncii este cel mai adesea o ameliorare a condiției omului implicat în procesul muncii și/sau a eficacității sale (se discută despre eficacitatea sistemului om-mașină). Este evident că un astfel de obiectiv nu poate fi atins pe deplin decât dacă activitatea reală este în centrul preocupărilor noastre.
3. Mai nou, activitatea de muncă, sub influența puternică a psihologiei cognitive, a devenit unul din suporturile empirice importante ale psihologiei științifice. Tot mai mult psihologii cercetători se consacră de fapt investigațiilor a ceea ce este numită o psihologie fundamentală elaborată și aplicată situațiilor întâlnite pe teren. Când se pune problema determinării cerințelor psihologice ale muncii (Job specifications), acestea se referă la cunoștințe, deprinderi, aptitudini și alți indicatori personali sau de personalitate implicați mijlocit sau nemijlocit în practicarea unei profesii. Aprecierea corectă a distanțelor este o calitate solicitată unui macaragiu, la fel coordonarea ochi-mână sau echilibrul emoțional, cunoștințele de mecanică etc. În general, exigențele muncii care țin de particularitățile individuale ale operatorului nu trebuie privite rigid, ori ca inflexibile; ele servesc numai ca ghid orientativ în proiectarea unor strategii de orientare profesională sau pentru recrutare, selecție și repartizare profesională. Un rol major îl joacă în acest context proiectarea programelor de formare profesională.

Importanța acordată exigențelor psihologice depinde însă și de complexitatea muncii, cu cât aceasta este mai dificilă, cu atât ponderea implicațiilor psihologice crește. În general, activitățile de muncă ce se caracterizează printr-un nivel de mecanizare și automatizare ridicat și la care consecințele unor erori umane pot deveni devastatoare, pun un accent deosebit pe problemele asistenței psihologice sub diversele ei forme. Exemple edificatoare sunt în acest context accidente celebre de la centralele nucleare *Three Mile Island* și *Cernobîl*.

Așa cum am mai specificat, domeniul caracteristicilor individuale ale operatorului nu trebuie privit rigid. Particularitățile individuale ale operatorului uman au un caracter dinamic, sunt cele mai flexibile componente ale procesului muncii. Este motivul pentru care simulatoarele de pregătire profesională joacă un rol major în industria modernă. În aviație, aviatorii și personalul navigant de la sol, petrec multe ore pe simulator, la fel și operatorii centralelor nucleare electrice sau de la alte locuri de muncă cu risc ridicat de accidentare.

În ceea ce privește solicitările psihologice ale muncii este recomandabil să se specifice doar unele standarde minime de selecție și performanță (Cascio, 1991). Nu trebuie uitat faptul că aptitudinile posedă numeroase valențe formative, că deprinderile de muncă se formează în timp grație unor programe de instruire adecvate.

Analiza muncii orientată pe deținătorul postului de muncă se referă la analiza și consemnarea atributelor sau particularităților individuale care trebuie să caracterizeze deținătorul unui post de muncă. Este vorba despre profilul psihologic al postului de muncă sau mai precis al exigențelor psihologice care trebuie să caracterizeze un deținător al unui anumit post de muncă.

Analiza postului de muncă duce la formularea cerințelor comportamentale față de deținătorul postului de muncă și a determinării calităților psihologice fizice și fiziologice necesare obținerii unor performanțe ridicate pe post. Studiul comportamentului de muncă este unul laborios, la baza sa stând un instrumentar statistic bine fundamentat. Mult timp acest tip de analiză s-a bazat pe —intuiția psihologului antrenat în analiza muncii, deci, pe repere strict subiective. Această rezolvare a creat foarte multe neajunsuri sau inexactități care s-au repercutat asupra selectării instrumentelor de selecție, a validării lor ori pe orientarea nerealistă în evaluarea personalului bazată exclusiv pe dimensiuni psihologice.

**De-a lungul timpului au fost propuse diferite formule/scheme de elaborare a profilului psihologic al postului de muncă, iar unele le prezentăm în continuare.**

- a) Vechile psihograme sau "job psychograph-ul" lui Viteles (1932), bazate pe evaluarea conținutului unor liste de aptitudini, constituie o etapă de debut, depășită în momentul de față. În acest context au fost experimentate și adoptate câteva soluții mai mult sau mai puțin fundamentate științific. Cu mici excepții, elementul subiectiv rămâne totuși predominant.
- b) În Marea Britanie, se bucură de o mare popularitate schema în șapte puncte propusă de profesorul Alec Roger de la Institutul Național de Psihologie Industrială (Roger's „seven point plan”) și care este utilizată în armata britanică din anii 1950. Cele șapte puncte ale schemei sale sunt următoarele:
  1. Calități fizice: sănătatea, forța fizică, energie, aspectul fizic extern, exprimarea verbală.
  2. Nivelul de realizare individuală: pregătirea școlară și profesională, experiență profesională, cursuri de instruire absolvite, diplome, membru al unor asociații profesionale, membru al unor cluburi și societăți, succese în competiții, ruta profesională (cariera).
  3. Inteligența generală: capacitatea de identificare a aspectelor cheie legate de rezolvarea unor probleme, stabilirea unor conexiuni între acestea și utilizarea lor în inferențe predictive logice. Este important să se facă distincție între nivelul inteligenței unui individ și cât din aceasta este utilizat.
  4. Aptitudini speciale: diferite forme de raționament matematic, raționament verbal sau spațial, mecanic, mnezic, aptitudinile muzicale, artistice, dexteritatea manuală.
  5. Domenii de interes: mecanice, științifice, artistice, literare, practice, intelectuale etc., care ar putea influența pozitiv munca.
  6. Personalitatea: integrare socială, temperament stabil, echilibrat, asertivitate, capacitatea de operare în situații de tensiune (dificile), independență, experimentalist etc.
  7. Alte circumstanțe de interes: condițiile familiale, mobilitate facilitată de familie, suportul familial, oportunitatea de a efectua ore de muncă suplimentare.

- c) Iată, în tabelul de mai jos, un exemplu legat de maniera de redactare a specificațiilor unui post de muncă. Ne vom referi la postul de steward sau însoțitor de bord la o companie aviatică pentru curse interne (adaptare după Cole, 1997). Împărțirea calităților în Esențiale și De dorit, aduce o notă suplimentară care creează posibilitatea utilizării acestui plus de informație în scopul selecției de personal.

| Tipul de atribut căutat | Calități esențiale                                                                                                                                                                                | Calități dorite                                                           |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Calități fizice         | Greutate proporțională cu înălțimea; acuitate vizuală și auditivă perfectă; înfățișare îngrijită și curată; vârsta între 21-28 ani                                                                | Experiență în activitate de îngrijire medicală/servicii tip catering      |
| Nivelul de realizare    | Diplomă de absolvire a liceului                                                                                                                                                                   |                                                                           |
| Inteligența generală    | Gândire rapidă, spontaneitate și spirit de observație                                                                                                                                             | Vorbire fluentă a limbilor străine cerute                                 |
| Aptitudini speciale     | Aptitudini de relaționare socială; capabil de comportament politicos, dar ferm, față de pasageri                                                                                                  |                                                                           |
| Domenii de interes      |                                                                                                                                                                                                   | Călătoriile, zborul cu avionul, acordarea primului ajutor Simțul umorului |
| Personalitatea          | Personalitate deschisă și prietenoasă, capacitate de păstrare a calmului și sângelui rece în situații de criză, capacitate de a lucra sub stare de tensiune intensă și în perioade scurte de timp |                                                                           |
| Circumstanțe familiale  | Trebuie să poată respecta un program de lucru neregulat; să presteze o activitate ortostatică timp îndelungat; să locuiască în apropierea aeroportului                                            | Flexibilitate în privința timpului liber (în familie)                     |

Tabelul 5.4 Un exemplu de redactare a specificațiilor / calităților psihice (Cole, 1997)

| Tipul de atribut căutat | Calități esențiale | Calități dorite |
|-------------------------|--------------------|-----------------|
|-------------------------|--------------------|-----------------|

|                      |                                                                                                                                    |                                                                      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Calități fizice      | Greutate proporțională cu înălțimea; acuitate vizuală și auditivă perfectă; înfățișare îngrijită și curată; vârsta între 21-28 ani | Experiență în activitate de îngrijire medicală/servicii tip catering |
| Nivelul de realizare | Diplomă de absolvire a liceului                                                                                                    |                                                                      |
| Inteligența generală | Gândire rapidă, spontaneitate și spirit de observație                                                                              | Vorbire fluentă a limbilor străine cerute                            |
| Aptitudini speciale  | Aptitudini de relaționare socială; capabil de comportament politic, dar ferm, față de pasageri                                     |                                                                      |

d) Munroe Frazer (1960) a propus o altă schemă de lucru în cinci puncte care constă:

- (1) Impactul asupra celorlalți: atributele fizice ale persoanei, stilul vestimentar, maniera de exprimare, manierele și reacțiile la stimulii externi.
- (2) Cunoștințele și deprinderile dobândite: este vorba de background-ul educațional, experiența și competența profesională.
- (3) Aptitudini: capacitatea individului de a-și utiliza inteligența într-o varietate mare de situații. Potențialitățile pe care le are individul pentru a-și dezvolta unele calități care să-i asigure succesul într-o activitate sau alta.
- (4) Motivația: este vorba de motivele care dinamizează comportamentul uman spre atingerea unui obiectiv.
- (5) Capacitatea de adaptare: se are în vedere complexul de procese afective implicate în relaționarea reactivă față de mediul înconjurător; modalitatea în care un individ reacționează în fața unor factori de presiune.

Niciuna din schemele propuse nu se poate afirma că oferă satisfacție, uneori soluțiile oferite simplifică exagerat faptul psihologic. Această optică reduționistă a făcut adesea loc adoptării unor soluții simpliste de bun simț care adesea au creat iluzii de psiholog unor economiști sau ingineri ai firmelor de consultanță în RU sau angajați din departamentul de resurse umane ai unor companii.

Modelele lui A. Roger și J.M. Fraser au adus un plus de rafinament metodologic asigurând un cadru practic de acțiune, oferind în același timp un acces mai larg la efectuarea analizei muncii și a comparațiilor dintre candidații pentru un post de muncă. Aceste modele se potrivesc foarte bine tehnicii interviului de selecție, intervievatorul urmărind, după o schemă pe care el o concepe (adesea bazată pe bunul simț, deci fără o bază științifică), sau copiată dintr-un manual, pachetul de întrebări pe care le adresează candidatului pentru un post de muncă.

e. În ultimul timp, tot din rațiuni practice, s-a impus o variantă sintetică de prezentare a specificațiilor deținătorului unui post de muncă, aceasta incluzând patru componente fundamentale:

- (1) Cunoștințe (**Knowledge**). Sunt ceea ce deținătorul unui post de muncă trebuie să știe pentru a se achita de sarcinile pe care le are. De exemplu, un depanator

de calculatoare trebuie să posede cunoștințe de electronică, de funcționare a componentelor calculatorului etc.

- (2) Deprinderi (**Skills**). Se referă la ceea ce o persoană trebuie **să facă** în postul respectiv de muncă. Depanatorul de calculatoare trebuie să știe să instaleze softul necesar, să știe să facă conexiunile dintre componentele calculatorului etc.
- (3) Aptitudini (**Ability**). Se referă la capacitatea unei persoane de a fi **performant** în realizarea unei sarcini de muncă, la potențialitățile de a învăța și dezvolta unele calități impuse de realizarea unor performanțe și structurarea unor deprinderi specifice activității respective de muncă. Una sau mai multe deprinderi de muncă solicită participarea, în general, a mai multor aptitudini. De pildă, pentru un depanator de calculatoare, deprinderea de asamblare a unui calculator solicită o bună coordonare ochi-mână, dexteritate manuală și digitală, capacitate de planificare a secvenței de acțiuni de asamblare etc.
- (4) Alte particularități individuale (**Other**). Acestea includ orice particularități individuale relevante care nu sunt cuprinse în celelalte trei componente menționate. Astfel, depanatorul de calculatoare trebuie să dea dovadă de inițiativă, siguranță de sine și independență etc.

În literatura de specialitate, cele patru componente care circumscriu domeniul particularităților individuale aferente analizei muncii sunt cunoscute sub **acronimul KSAO**. Un exemplu de utilizare a KSAO:

| KSAO                                                                                   | RESPONSABILITATI                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Cunoștințe legate de procedurile legale de capturare și reținere a teroriștilor        | Capturarea și reținerea teroristului                                            |
| Deprinderi de utilizare a echipamentului de foc din dotare                             | Face uz de armele de foc din dotare                                             |
| Aptitudini de comunicare cu ceilalți                                                   | Comunică cu colegii de echipă în vederea coordonării acțiunilor                 |
| Curaj (și alte calități personale care presupun o serie de trăsături de personalitate) | Preia inițiativa într-o serie de acțiuni care implică risc sau situații extreme |

Tabelul. Un exemplu de utilizare a KSAO (Spector, 2000)

Indiferent de soluția de prezentare propusă pentru descrierea particularităților psihologice ale unui post de muncă, apreciem că acest lucru este cel mai dificil și necesită operarea cu o **metodologie** care să ducă la obținerea unor date cât mai mult lipsite de distorsiuni subiective.

**Metodologia** dezvoltată în acest scop este variată, de la tehnicile simple intuitive la metodologiile bazate pe un aparat statistic sofisticat. Acest domeniu de interes poate fi rezolvat numai de un *psiholog specializat în psihologia muncii și organizațională* și nicidecum de altă persoană nespecializată în această arie de activitate.

## **Bibliografie**

Pitariu, H.D., (2003). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*, Casa de Editură Irecson, București.

## CAPITOLUL VII

### Planificarea și recrutarea resurselor umane

1. Planificarea resurselor umane
2. Recrutarea resurselor umane
3. Tehnici de recrutare
4. Metode de recrutare a resurselor umane
5. Criterii în funcție de care se realizează recrutarea
6. Principiile de construire a unui chestionar psihoprofesional pentru recrutare

#### 1. Planificarea resurselor umane

Planificarea strategică a resurselor umane se presupune a fi procesul de previziune a activității organizației care-i permite acesteia să aibă stabilitate, să cuantifice și să mențină în mod continuu o legătură permanentă între resursele umane și obiective, pe de o parte, și posibilitățile oferite de piață pe de altă parte. La baza unei strategii de planificare a resurselor umane se îmbină cunoștințele prezentului cu previziunea viitorului. Avem nevoie de informații despre trecutul, prezentul și viitorul organizației. Strategia ne permite să stabilim:

1. Necesarul de personal și de perfecționare profesională;
2. Nivelul de calitate al produselor;
3. Sistemul informațional și comunicațional intern și extern al organizației;
4. Politica salarială;
5. Condițiile fizice, psihice și socio-umane necesare unui climat optim pentru realizarea obiectivelor.
6. Metodele și tehnicile de evaluare la nivel individual și general.

#### *Pași de urmat în elaborarea unei strategii:*

1. Identificarea și recunoașterea filosofiei și misiunii unei organizații. Se pun întrebări de genul: De ce există organizația? Care este contribuția ei economică, socială? Care sunt valorile de bază ale conducerii organizației? Ce stă în spatele motivației șefilor? În ce fel sunt luate deciziile?
2. Examinarea mediului extern și obținerea de informații asupra schimbărilor care au loc în afara organizației și, în funcție de ele, anticiparea impactului lor asupra colectivului dorit.
3. Analiza internă a organizației, care constă în determinarea capacității de adaptare a resurselor organizației și a identificării potențialului de acțiune a acestora. Se evidențiază punctele forte și cele slabe.
4. Aflarea prognozei evoluției organizației de la conducătorii ei, pentru a putea proiecta strategia în conformitate cu obiectivele stabilite de aceștia.

Pentru ca strategia să fie eficientă, trebuie avut grijă la unele distorsiuni care pot să apară în procesul de adunare a informațiilor:

- exactitatea informațiilor: ele trebuie să fie credibile și să fie adecvate momentului prezent;

- existența unui surplus de resurse umane în organizație;
- lipsa unor principii raționale în conducerea organizației (factorul cel mai des întâlnit și cel mai greu de depășit).

După colectarea informațiilor se face o *analiză a resurselor umane prezente în organizație*:

- Se identifică profesiile și meseriile care nu au acoperire cu personal;
- Se face analiza piramidei vârstei personalului (stabilindu-se dacă convine sau nu);
- Se face analiza fluctuației personalului pe compartimente (urmărindu-se dacă se pune în evidență existența anumitor compartimente foarte preferate sau foarte evitate);
- Se face analiza corelației dintre productivitatea activității și dinamica angajaților.

Ulterior se trece la *proiectarea strategiei*. Capitolele cuprinse de strategie:

1. Planul de recrutare (pasivă sau activă) și selecție, în funcție de ierarhiile postului.
2. Stabilizarea și integrarea resurselor umane pe posturi.
3. Realizarea și activarea planului de pregătire și perfecționare profesională.
4. Alcătuirea planului de promovare, în funcție de raportul dintre performanță și avansare.

Pentru ca strategiile de planificare a resurselor umane să se realizeze eficient atât pentru organizație cât și pentru fiecare persoană, trebuie avute în vedere două aspecte specifice fiecărui membru al organizației:

- dezvoltarea individuală (profesională), în funcție de care persoana poate fi promovată, transferată, perfecționată sau eliminată din organizație;
- realizările profesionale: în colaborare cu conducerea, se stabilește un nivel minim acceptabil de performanță profesională.

Din punctul de vedere al individului, contează nivelul de satisfacere a nevoilor personale și de satisfacere a apartenenței la organizație.

### **Proгноza relațiilor umane**

Proгноza se referă la planul de perspectivă, la posibila dezvoltare sau evoluție a organizației. Prin aceste prognoze se pregătesc resursele umane pentru următorul ciclu calitativ în activitatea lor. Obiectivele organizației constituie punctul de plecare al oricărei prognoze în resurse umane.

Proгноza resurselor umane se realizează pe profesii, pregătire, performanță, avându-se în vedere atât propriul personal, cât și personal din afara organizației.

Pentru elaborarea prognozei trebuie să se respecte următoarele cerințe:

1. Cunoașterea corectă a realității de către specialist și nu prin surse indirecte.
2. Existența unor date trecute pe care să le analizeze.
3. Eliminarea datelor cu caracter accidental în dinamica organizației.
4. Identificarea erorilor apărute în trecut pentru a fi evitate în viitor.

Dacă strategia și progноza sunt deficitare sau lipsesc într-o organizație, cel mai bun indicator pentru aceasta îl constituie surplusul de resurse umane sau lipsa calității produsului (la noi, în genere, se vede surplusul de resurse umane).

## **2. Recrutarea resurselor umane**

Organizațiile în general, și firmele în special, pentru a supraviețui, trebuie să soluționeze în mod corespunzător următoarele probleme:

- Identificarea aptitudinilor și alegerea sau selecția candidaților ce corespund mai bine cerințelor posturilor noi sau vacante;
- Identificarea și atragerea candidaților competitivi folosind cele mai adecvate metode, resurse sau medii de recrutare.

Soluționarea cu succes a acestor probleme înseamnă succesul întregului proces de asigurare de personal, proces deosebit de important datorită faptului că pot apărea erori de angajare. Astfel, respingerea unui candidat competitiv sau angajarea unui slab pregătit, constituie un eșec pentru organizație.

Recrutarea resurselor umane se referă la confirmarea necesității de a angaja personal, la anumite schimbări în situația angajării cu personal și identificarea solicitanților potențiali și capabili să îndeplinească cât mai eficient cerințele posturilor. În acest context, nevoile de recrutare pot fi:

- strategice (restructurări, re tehnologizări),
- pot răspunde unor urgențe temporare (părăsirea organizației din diferite motive, continuarea studiilor, satisfacerea stagiului militar), sau
- pot fi legate de mișcările interpersonal (promovări, transferuri).

Recrutarea personalului poate avea un caracter permanent și sistematic sau se poate realiza numai atunci când apare o anumită necesitate. Dacă recrutarea are un caracter continuu și sistematic, organizația are avantajul menținerii unui contact permanent cu piața muncii.

Procesul de căutare, localizare, identificare și atragere a potențialilor candidați de unde urmează a fi aleși candidații capabili, se numește acțiunea de recrutare a personalului. Recrutarea este un proces managerial de menținere și dezvoltare a celor mai adecvate surse interne și externe, necesare asigurării cu personal competitiv în sensul îndeplinirii obiectivelor organizației. Din această perspectivă, recrutarea poate fi un proces activ. Deci, organizația încearcă să-și mențină o rețea de specialiști calificați sau potențiali candidați, chiar dacă nu există în mod curent posturi vacante. Trebuie atrași un număr suficient de mare de candidați, pentru a-i putea identifica pe cei care corespund cel mai bine cerințelor postului.

David J. Cherrington, un specialist în domeniul Resurselor Umane afirmă că, asigurarea cu personal a unei organizații cuprinde mai multe activități de bază, și anume: planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția personalului. Procesul de asigurare cu personal din exteriorul organizației cuprinde recrutarea, selectarea și integrarea personalului, în timp ce asigurarea cu personal din interiorul organizației presupune unele transferuri, promovări, verificări, dezvoltări, precum și eventualele pensionări, decese, demisii.

George T. Milkovich și John W. Boudreau sunt de părere că recrutarea personalului trebuie să aibă prioritate selectivă deoarece, o selecție a personalului eficientă nu se poate realiza decât dacă procesul de recrutare asigură un număr suficient de mare de candidați competitivi.

Obiectivul activității de recrutare constă în identificarea unui număr suficient de mare de candidați, astfel încât cei care îndeplinesc condițiile, să poată fi selectați.

Recrutarea Resurselor Umane are în vedere și analiza posturilor și proiectarea muncii. ?????? Acest fapt înseamnă că persoana ce recrutează trebuie să dețină informații necesare referitoare la caracteristicile postului, la calitățile viitorului deținător al acestuia. Recrutarea personalului urmează planificării resurselor umane. Aceasta înseamnă că efortul de recrutare al unei organizații și metodele ce trebuie folosite sunt dependente de procesul de planificare a

resurselor umane și de cerințele specifice posturilor ce urmează să fie ocupate. Cu alte cuvinte, cunoașterea din timp a necesarului de personal sau anticiparea acestuia, permite desfășurarea în bune condiții și cu mai multe șanse de succes a procesului de recrutare.

O altă opiniei (a lui David J. Cherrington) în legătură cu procesul de recrutare a Resurselor Umane este că acesta este legat indispensabil de multe alte activități de personal ca de exemplu: evaluarea performanțelor, recompensele angajaților, relațiile cu angajații, pregătirea sau dezvoltarea personalului. Astfel, candidații cu pregătire corespunzătoare, au în general performanțe mai bune, iar existența în cadrul organizației a unor preocupări permanente pe linia performanțelor implică identificarea și atragerea unor candidați cât mai competitivi. Oferta de Resurse Umane va influența nivelul salariilor, iar candidații cu o înaltă pregătire vor solicita recompense pe măsură, recompense care, la rândul lor, dacă au un nivel ridicat, stimulează și facilitează în același timp procesul de atragere a unui număr mai mare de candidați cu o pregătire profesională cât mai bună.

Din altă perspectivă, procesul de asigurare cu personal, poate fi privit și ca o serie de filtre sau un proces de triere în cadrul căruia solicitanții sunt filtrați în urma unor activități specifice domeniului Resurselor Umane.

După cum Jack J. Halloran, unul din specialiștii din cadrul Resurselor Umane afirmă, toți cei care solicită postul, trebuie să fie conștienți de privațiunile sau obstacolele la care pot fi supuși pe perioada de recrutare precum și dacă vor exista teste, interviuri, diverse verificări, în directă concordanță cu viitorul loc de muncă.

Dar recrutarea personalului, înseamnă și o primă triere, în urma căreia o parte din solicitanți sunt anunțați cu politețe că, pentru moment, scrisoarea lor de introducere nu a fost acceptată.

Dacă acest tratament se impune față de candidați, în condițiile în care aceștia pot fi, mai devreme sau mai târziu, potențiali și pentru ocuparea anumitor posturi vacante, atitudinea este bine să fie reciprocă și din partea candidatului, în contextul în care postul i se pare inacceptabil, iar refuzul candidatului să fie formulat politicos, lăsând organizației posibilitatea de a-l menține în evidență, în cazul în care apare un post ce corespunde.

Recrutarea este prima activitate din procesul de selecție, integrare și specializare profesională și reprezintă activitatea de identificare a persoanelor care au acele capacități solicitate de posturile vacante și de atragere a acestora în cadrul organizației.

Experiența demonstrează că succesul unei organizații este asigurat numai dacă angajații sunt recrutați și selecționați după proceduri adecvate și standardizate. În mare, putem spune că a recruta înseamnă a asigura personalul din care se va face selecția. Cu cât numărul de candidați este mai mare, cu atât recrutarea va identifica personajul cel mai eficient pentru ocuparea unui post.

Recrutarea personalului începe cu inventarul detaliat al nevoilor organizației sub forma descrierii postului, a calificării și experienței necesare. Există două tipuri de recrutare:

- recrutare generală: vizează activitățile mai puțin complexe și muncile calificate cunoscute sub denumirea de *activități operante*;
- recrutarea specializată: vizează funcții de conducere și activități de decizie.

În genere, cele două tipuri de recrutare sunt complementare, în funcție de nevoile organizației dar și în funcție de populația de bază care poate fi recrutată.

Recrutarea poate avea un caracter permanent sau secvențial. Caracterul permanent se întâlnește la organizațiile mari (ca valoare de personal) dar și la organizațiile la care piața este foarte concurențială. Caracterul secvențial se întâlnește la organizațiile mici și acolo unde piața nu este concurențială.

### 3. Tehnici de recrutare

#### Recrutarea internă

O tehnică pentru recrutarea internă de personal este așa-numitul „job-posting”. În acest context, angajații pot fi înștiințați despre funcțiile vacante prin afișare, scrisori, publicații, radio sau televiziune, invitând angajații să solicite funcțiile respective.

Această metodă trebuie folosită înaintea recrutării externe, pentru ca proprii angajați să fie pregătiți pentru a solicita un anumit post.

O sursă de recrutare a personalului pot fi angajații existenți, care pot realiza o bună recrutare prin intermediul familiilor sau cunoștințelor lor. Astfel, această modalitate este una din cele mai eficiente, putându-se recruta personal calificat cu costuri reduse. Angajații pot avea cunoștințe care au aceeași pregătire ca și ei, pe care i-a cunoscut la conferințe sau la diverse cursuri de specializare. Dar, selecția nu trebuie neglijată.

Promovarea sau transferul pe anumite funcții a unor persoane dintre angajații organizației este o altă cale de ocupare a posturilor vacante. Dar apare un inconvenient conform căruia, performanțele bune ale individului la un loc de muncă s-ar putea dovedi inferioare altei poziții din firmă, noul loc de muncă cerând alte capacități și aptitudini.

O altă sursă internă o reprezintă angajații în formare. Unii angajați „pensionați” din cadrul organizației pot fi reangajați pentru a lucra un „part time job” sau pot recomanda persoane dispuse să se reîncadreze în organizație. Mai pot fi recrutate și reangajate persoane care anterior au părăsit organizația pentru a-și continua studiile sau pentru formarea familiei, satisfacerea stagiului militar, etc.

Acest tip de recrutare are atât avantaje, cât și dezavantaje.

Ca *avantaje* se pot menționa:

- Firma, organizația are posibilitatea de a cunoaște mult mai bine punctele slabe și cele tari ale angajaților;
- Atragerea candidaților este mult mai ușoară pentru că, fiind bine cunoscuți ca performanțe, le pot fi oferite activități superioare față de postul deținut;
- Selecția conform criteriilor organizaționale este mult mai eficientă;
- Probabilitatea de a lua decizii eronate este mai mică, tocmai datorită volumului mare de informații deținut despre aceștia;
- Timpul necesar orientării și îndrumării pe post a noilor angajați este mult redus;
- Caracterul secret al unor tehnologii și a „know-how”-lui necesar utilizării acestora impune folosirea recrutării interne;
- Crește motivația angajaților iar oportunitățile de promovare sunt stimulative;
- Recrutarea este mult mai rapidă și mai puțin costisitoare;
- Se solidifică sentimentul de afiliere și se amplifică loialitatea față de organizație.

Dar de asemenea, există și anumite aspecte negative sub forma unor *dezavantaje* care privesc recrutarea exclusivă din interior:

- Se împiedică infuzia de „sânge proaspăt”, de „suflu tânăr” și nu se favorizează promovarea de idei noi, avangardiste, neputându-se evita inerția manifestată uneori în fața schimbării sau în fața ideilor noi;
- Promovarea doar pe criteriul vechimii și a experienței neglijând competența pot dăuna organizației prin promovarea unor persoane incompetente;

- Dacă speranța de promovare nu se materializează, oamenii devin apatici, ceea ce duce la demoralizare și, în final, la scăderea performanțelor;
- Implică dezvoltarea unor programe adecvate de „training” care să permită pregătirea propriilor angajați pentru a-și asuma noile responsabilități.

### **Recrutarea externă**

Recrutarea din exterior se face prin metoda informală și prin metoda formală.

1. Metoda informală se caracterizează prin publicitate foarte limitată, recurgându-se la concursul angajaților care există în organizație, cerându-li-se acestora să apeleze la persoane interesate de angajare, dintre rude, prieteni, cunoscuți. Aceste relații personale se pot dovedi eficiente dacă aceste investigații se fac în mod discret, tocmai pentru a nu fi interceptate de întreprinderea la care candidatul are deja un loc de muncă, expunându-l la riscul pierderii lui.
  - Majoritatea posturilor se ocupă prin metoda informală. Și acestea, deoarece, această metodă este necostisitoare, se aplică rapid, și folosește pentru angajarea personalului din birou și a celui de conducere din secțiile de producție.
  - Totuși, există riscul ca, din cauza unei oarecare doze de subiectivism să se favorizeze recrutarea unor cadre mai puțin corespunzătoare. De aceea, este necesar, ca metoda informală să fie conectată cu metoda formală, metodă ce presupune o audiență mai largă.
2. Metoda formală. Această metodă se caracterizează prin căutare de persoane ce doresc să se angajeze, aflate în căutare de lucru pe piața muncii sau doritoare să schimbe locul de muncă pe care-l dețin. În acest scop se apelează la diferite forme de publicitate, exemplu: Monitorul Oficial, comunicarea la Oficiul Forțelor de Muncă, contactarea directă a întreprinderii, reviste de specialitate.

Recrutarea din exterior prezintă următoarele *avantaje*:

- Favoriează aportul de idei noi, promovând progresul întreprinderii;
- Se fac economii în costurile de pregătire ale întreprinderii (vin persoane pregătite);
- Oamenii care vin din afară, pot fi mai obiectivi, deoarece nu au nici un fel de obligații față de cei din interiorul organizației.

Dar există și o serie de *dezavantaje*:

- Evaluările celor recrutați din exterior sunt bazate pe surse mai puțin sigure ca referințele, interviurile, întâlnirile relativ sumare;
- Costul mai ridicat determinat de căutarea pe piața muncii care este mai vastă decât întreprinderea, mai puțin cunoscută și mai diversificată;
- Descurajează angajații actuali, reducându-le șansele de promovare etc.

### **Recrutarea în funcție de post**

Dacă se dorește recrutarea managerilor sau a personalului pentru birou se poate lua în considerare folosirea unei agenții de consultanță în vederea recrutării. Astfel, consultantul va discuta cu organizația descrierea postului și specificarea persoanei, recomandând ce metodă de căutare va fi folosită pentru găsirea persoanei potrivite descrierii.

Această metodă poate include anunțuri în publicații locale sau naționale de specialitate. Personalele interesate vor primi din partea agenției detalii despre post și formulare de înscriere.

Acum se realizează o primă filtrare a candidaților, oferindu-se organizației o listă de potențiali candidați.

Pentru trierea candidaților, agenția îi cheamă la interviuri, le testează aptitudinile, verifică recomandările. De aici, este de competența organizației să-și aleagă candidatul dorit, folosind la rândul ei interviuri, teste sau alte metode de selecție.

În cazul recrutării unui asistent de birou „part-time” se poate apela de asemenea la ajutorul unei agenții specializate în recrutarea secretarelor și personalului pentru birou. Se poate face și cu ajutorul biroului local de plasament sau se poate da anunț în ziarul local. Fiecare dintre aceste metode are avantajul său:

- Agenția va discuta cu angajatorul despre descrierea postului și despre specificarea persoanei, pentru a se pune de acord. Aceasta va verifica în baza de date, pentru a vedea dacă există cineva care să se potrivească profilului cerut de angajator. Decizia finală aparține angajatorului. Dacă nu există persoane compatibile profilului cerut de angajator, se va apela la anunțurile în ziare. În final, candidații obținuți vor fi testați de către agenție iar cei potriviți, vor fi propuși angajatorului pentru selecția finală.
- Biroul local de plasament își oferă serviciile gratuit, dar acestea sunt destul de slabe. Birourile de plasament vor centraliza datele dar nu vor filtra și testa angajații și nu vor da sugestii privitor la eventualele modalități de publicare a anunțurilor. În aceste condiții, angajatorul va trebui să selecteze și să testeze angajații.
- Publicarea anunțurilor în ziare este cea mai potrivită metodă dar se impune o strategie de formulare a anunțurilor.

Recrutarea absolvenților printr-un program de „training” managerial implică multă muncă. Aceasta este considerată o investiție care va trebui să dea rezultate pe termen lung, fiind o sursă de înlocuire a actualilor manageri. În aceste condiții recrutarea trebuie să se concentreze asupra persoanelor cu potențial nu a celor ce dețin cunoștințe.

Abilitatea de a lucra în echipă, motivația, deschiderea spre schimbare pot fi descoperite mai bine în cadrul unui interviu sau teste, dar cu cheltuieli mari.

## **4. Metode de recrutare a resurselor umane**

### **I. Publicitatea**

Pentru a fi eficientă, publicitatea trebuie să se facă printr-un mijloc de comunicare adecvat, astfel încât să rețină atenția celor cărora li se adresează. În anunțul publicitar trebuie să se enunțe cerințele care urmează să fie îndeplinite, ca să provoace un răspuns din partea acelor care răspund cerințelor. Anunțul trebuie difuzat pe o arie întinsă, pentru a avea garanția că a ajuns la persoanele de care avem nevoie. Un simplu anunț într-un ziar local nu asigură o recrutare corespunzătoare.

Anunțul trebuie să fie conceput și formulat cât mai exact, să conțină date reale prezentate într-o formă atrăgătoare și politicoasă.

Avantaje: Această metodă nu presupune costuri mari și se adresează unui număr mare de persoane. Ea nu are un caracter calitativ, dar are unul cantitativ.

Dezavantaje: După această metodă, persoanele recrutate trebuie selecționate mai atent ca în cazul altor metode de recrutare.

Statisticile arată că cele mai eficiente anunțuri sunt cele din ziare, deși pentru populație sursa principală de informație este televiziunea. Anunțul publicitar trebuie răspândit în presă cu cel puțin treizeci de zile înainte de selecția propriu-zisă (obligatoriu prin lege).

## II. Rețeaua de cunoștințe

Este o metodă informațională care constă în a apela la colegi, asociați, cunoscuți care nu sunt interesați de posturile respective, dar care pot oferi informații despre persoanele interesate să ocupe posturile vacante.

Dezavantaje: Persoanele intermediare pot oferi aprecieri subiective. Alt dezavantaj este apariția unei presiuni în alegerea unei anumite persoane. Cel mai mare dezavantaj este că prin această metodă, utilizată pe perioadă de timp mare, se formează clanuri, rețele.

Avantaje: această metoda este recomandată când un post rămâne vacant fără să se poată prevedea acest lucru. Nu presupune costuri financiare.

## III. Folosirea consilierilor pentru recrutare

Avantaje: Asigură calitate procesului de recrutare și contribuie la realizarea unei cunoașteri mai precise a candidaților pe o perioadă mai lungă de timp, ceea ce face ca această cunoaștere să fie obiectivă.

Dezavantaje: Este foarte costisitoare financiar. Această căutare a persoanelor prin consilieri presupune specializarea unor profesioniști în domeniu. În genere, sociologii sau psihologii sunt ocupanții posturilor de consilieri. Prima etapă a activității consilierilor este să identifice în mod direct candidații cei mai competenți. Căutarea presupune localizarea, identificarea, cunoașterea și motivarea. Motivarea aduce foarte mult cu manipularea, deoarece se realizează prin identificarea principiilor. Acest proces poate să dureze până la doi ani și să coste prea mult, dar are ca rezultat nașterea unei încrederi reciproce între organizație și candidat.

## IV. Banca de date cu potențiali angajați

Departamentul de resurse umane își poate constitui în timp un asemenea fișier, utilizând date din recrutările anterioare sau din surse externe (școli, universități etc). Este o metodă facilă, cantitativă, nu calitativă și nu presupune costuri mari.

### Sursele de recrutare a resurselor umane

1. Sursa locală (zona locală): este bine să existe legături cu școli, licee, universități, oficii de protecție socială.
2. În afara zonei locale, pe o arie mai extinsă. Se pot utiliza firme specializate de recrutare sau consilieri.

Pentru activitățile operante folosim zone locale, iar pentru activități de decizie și control se extinde aria și în afara zonelor locale.

Oricare ar fi sursele și metodele de recrutare alese, la baza acestei activități trebuie să se afle următoarele principii:

- a) **competiția deschisă**, prin asigurarea accesului liber de participare la concurs sau examen a oricărei persoane care îndeplinește condițiile cerute de lege pentru ocuparea postului vacant;
- b) **selecția în funcție de competența psihosocioprofesională**, prin stabilirea persoanelor admise pentru ocuparea posturilor vacante exclusiv pe baza rezultatelor obținute;
- c) **asigurarea transparenței**, prin punerea, la dispoziția tuturor celor interesați, a informațiilor referitoare la modul de desfășurare a concursului;

- d) **garantarea șanselor egale pentru toți candidații** prin aplicarea, în mod nediscriminatoriu, a unor criterii de selecție clar definite și cât mai puțin subiective, astfel încât orice candidat să aibă șanse egale la ocuparea postului respectiv;
- e) **confidențialitatea tuturor datelor și informațiilor furnizate pe parcursul procedurilor de recrutare și selecție**, prin garantarea protejării datelor personale ale candidaților, în condițiile legii.

### **Stabilirea procedurii de organizare și desfășurare a concursurilor**

Funcțiile publice vacante pentru care urmează să se organizeze concurs se dau publicității, prin grija Departamentului „Resurse Umane”, cu cel puțin 30 de zile înainte de data organizării concursului, printr-un anunț în presa națională sau locală, precum și prin afișarea la sediul ministerului.

În conformitate cu prevederile Codului Muncii, anunțul va conține, în mod obligatoriu:

- a) denumirea și sediul organizației publice care desfășoară concursul de selecție;
- b) locul, data și ora desfășurării concursului;
- c) denumirea postului pentru care se organizează concurs;
- d) condițiile generale și specifice de participare la concurs;
- e) bibliografia necesar a fi consultată de către candidați (în funcție de caz);
- f) data până la care se pot depune dosarele de înscriere;
- g) elementele componente ale dosarelor de înscriere;
- h) numărul de telefon de unde se pot afla informații suplimentare.

Precizăm că, în cazul în care, din motive obiective, nu se pot respecta data și ora desfășurării concursului conducerea organizației publice are obligația de a anunța, prin intermediul aceluiași mijloc de informare, modificările intervenite în desfășurarea concursului.

Prezentăm, mai jos, o „grilă de redactare” a unui anunț privind scoaterea la concurs a unui post vacant.

***Grila de redactare a unui anunț privind scoaterea la concurs a unui post vacant***

**Organizația publică:**

Domeniul de activitate.....

Serviciile oferite .....

Filiale și/sau sucursale.....

Puncte forte ale organizației publice.....

Diverse.....

**Postul/posturile pentru care se organizează concurs:.....**

Denumirea postului/posturilor.....

Compartimentul în cadrul căruia se află.....

Postul este nou creat sau există deja?.....

Relații organizatorice de autoritate, cooperare, control, reprezentare.....

Principalele obiective individuale.....

Principalele sarcini.....

Principalele responsabilități.....

Principalele competențe.....

Posibilități de formare asigurată de organizație:.....

**Profilul psihosocioprofesional al candidatului:**

Nivelul și tipul de pregătire profesională.....

Experiența profesională.....

Cunoștințe complementare și/sau suplimentare.....

Competența managerială (dacă este cazul).....

Calități și aptitudini.....

Observații particulare (permis de conducere etc.).....

**Diverse avantaje:**

Avantajele complementare (prime, autoturism de serviciu, locuință de serviciu).....

Avantaje sociale (tichete de masă, program de lucru flexibil etc.).....

**Modalități de răspuns la anunț:**

scris, la următoarea adresă .....

poștă electronică, la adresa .....

**Alte informații:** .....

În vederea participării la concurs, candidații urmează să depună dosarul de înscriere, care poate conține următoarele documente:

- fotocopia actului de identitate;
- formularul de înscriere, redat în continuare;
- fotocopii ale diplomele de studii și ale altor acte care atestă efectuarea unor specializări;
- fotocopia carnetului de muncă;
- adeverința care să ateste starea de sănătate corespunzătoare;
- cazierul judiciar, în funcție de caz;
- recomandări de la locurile de muncă anterioare.

Practic, recrutarea resurselor umane încetează în momentul afișării anunțului postului vacant.

## 5. Criterii în funcție de care se realizează recrutarea

Orice organizație își poate institui propriile criterii. Cele mai utilizate sunt: competența, vechimea profesională și potențialul de dezvoltare al candidatului.

**Competența.** Are o accepțiune mai largă, incluzând, pe lângă priceperea în realizarea sarcinilor, și alte calități care pot susține cerințele postului respectiv, cum ar fi: creativitatea, inteligența, ușurința de a se integra în grupurile de muncă, rezultatele obținute în trecut.

Într-o accepțiune psihologică, competența poate fi înțeleasă prin capacitatea de a operaționaliza informațiile teoretice, însușirile legate de profesia respectivă. Nici o diplomă sau certificat de calificare nu asigură competența persoanei. Competența poate fi testată (măsurată) prin probele de lucru din cadrul procesului de selecție și în perioada de angajare de probă a candidatului.

**Vechimea profesională.** Există două tendințe în practicile organizației:

1. Organizații care recrutează numai tineri pentru că pleacă de la premisa că aceștia pot fi formați și modelați mai ușor, iar cerințele lor sunt mai modeste.
2. Organizații care recrutează numai personal cu o anumită experiență, plecând de la principiul că astfel calitatea produselor organizației nu va fi afectată și pot evita costurile de perfecționare a personalului.

S-a demonstrat că cele două tendințe exacerbate nu dau rezultate bune, pentru că recrutarea trebuie să vizeze competența și calitatea angajatului și nu costurile economice. În genere, cea mai bună recrutare trebuie să aibă în vedere realizarea unei piramide de vârstă, de la cei tineri la cei vârstnici. Dacă se păstrează piramida, se pot transmite generației următoare informațiile și secretele profesionale.

**Potențialul de dezvoltare al candidatului**

Acest potențial este identificat de către psiholog în procesul de selecție și comunicat persoanelor de decizie din organizație. În genere, potențialul de dezvoltare se identifică testându-se patru planuri mari: aptitudinal, intelectual, motivațional și caracterial-valoric. În funcție de aceste planuri se realizează prognoze de dezvoltare pentru fiecare candidat.

### ➤ *Etapele unui plan de recrutare*

- Etapă I: Vizează culegerea informațiilor în vederea recrutării de personal. Aceste informații sunt despre:
  - Sursele și volumul finanțării alocat recrutării. În funcție de finanțare se alege metoda.
  - Zonele și sursele de recrutare acceptate de organizație.
  - Cerințele pieței referitoare la profesiile realizate de recrutare.
- Etapă a II-a: Se cercetează dacă personalul din organizație nu poate într-un fel sau altul să ocupe locurile vacante.
- Etapă a III-a: Se identifică rata migrărilor de pe posturile vacante (poate postul are unele deficiențe care trebuiesc remediate).

- Etapa a IV-a: Calculul nevoilor directe de recrutare prin simpla comparare a efectivului teoretic cu cel real.

Aceste planuri de recrutare este bine să se realizeze pe perioade lungi de timp, pentru ca atunci când un post rămîne vacant să existe imediat o opțiune pentru el.

➤ ***Cauze ale eșecului unei acțiuni de recrutare***

- Imaginea pe care o prezintă organizația despre postul care trebuie ocupat nu este bună, pentru că cel care inițiază recrutarea nu reușește să prezinte corect postul, condițiile din oferta de serviciu nu sunt atrăgătoare sau metoda de tratare a celor ce vor să se angajeze nu este corespunzătoare. Această cauză arată incompetența, dezinteresul și inabilitatea celor care recrutează.
- Subiectivismul care se poate ivi în alegerea personalului pentru angajare. Pentru a elimina subiectivismul se folosesc metode cât mai obiective.
- Enunțarea prea detaliată a cerințelor posturilor face dificilă găsirea candidaților.
- Folosirea unor metode de recrutare neadecvate. De exemplu, publicitatea este o metodă eficientă cu condiția să existe un număr mare de cititori ai respectivei publicații. În funcție de posturile vacante trebuie ales un anumit tip de publicație. Pentru posturile de conducere și decizie nu se recomandă publicitatea, deoarece este foarte evazivă, ci căutarea prin consilieri.

## **6. Principiile de construire a unui chestionar psihoprofesional pentru recrutare**

### **1. Calificare – îndemânare (palierul senzorial). Interesează:**

- educația: nivelul informațiilor generale (matematică, informatică, limba română etc) și nivelul informațiilor specifice (limbi străine, specializări etc);
- cunoștințe despre echipamente;
- utilizarea mijloacelor tehnice;
- cunoștințe despre materialele utilizate în activitatea postului sau profesiei;
- palierul dexterităților (rapiditate, frecvență etc).

### **2. Date tehnice**

- Cunoștințe despre materialele utilizate în post sau profesie (natura lor, valoarea lor, pierderi, metode de reducere a costurilor);
- Echipamentul: tehnologic, personal, costuri de înlocuire sau reparații, pagube, cauze ale pagubelor;
- Influența postului sau profesiei asupra altor operații sau activități;
- Coordonarea operațiilor pe post sau profesie: activități independente, în echipă, sub supraveghere etc;
- Deciziile: legate de natura muncii, gradul de responsabilitate, legate de rutina și diversificarea lucrărilor, frecvența deciziilor, rata de erori în procesul decizional.

### **3. Cerințe fizice:**

- Monotonia: operații repetabile, ciclul de repetare (considerat scurt dacă e sub cinci minute), durata activității, timpul de recuperare;
- Poziția de lucru: descriere, timpul lucrat în fiecare poziție, tulburările somatice suferite;

- Puterea: descrierea activităților care solicită efort, a obiectelor cu greutate mare (20 kg pentru bărbat, 12 kg pentru femeie), frecvența acestor activități, timpul de pauză necesar pentru recuperare.
- Efortul general: timpul total de muncă, timpul total de pauză, raportul între ele;
- Starea de sănătate necesară desfășurării activității respective.

#### 4. Cerințe psihice:

- Parametrii senzoriali; percepția în general (probe de baraj, aparate);
- Parametrii intelectuali, gândirea și limbajul în general;
- Parametrii aptitudinal-atitudinali (factorul cel mai important; celelalte capacități se pot interpreta doar prin intermediul lui).

#### 5. Condiții de lucru:

- Identificarea condițiilor deosebite de lucru: temperatură, umiditate, viteza aerului, zgomot, vibrații (ponderea acestor acțiuni în timpul total de lucru);
- Riscuri, conștientizate sau nu de către personal.

### Bibliografie

Armstrong, M., (2003), *Managementul resurselor umane: Manual de practică*, Ed.Codecs, București.

Constantin, T., (2004), *Evaluarea psihologică a personalului*, Ed. Polirom, Iași, București.

## CAPITOLUL VIII

### Selecția resurselor umane

- 1 Definire și caracteristici
- 2 Criterii de selecție
3. Activitățile procesului de selecție a resurselor umane
4. Interviu de selecție

#### 1. Definire și caracteristici

Selecția resurselor umane se bazează pe principiul că orice om va avea șansa să ocupe un post numai dacă va putea demonstra că are pregătirea, calitățile și abilitățile necesare.

Procesul de selecție al personalului trebuie privit ca o activitate de armonizare, de adecvare între cerințele unei funcții și capacitățile fizice și psiho-intelectuale ale candidatului selecționat. Angajații incapabili de a realiza cantitatea și calitatea muncii așteptate pot costa organizația mulți bani, timp și imagine.

Adecvarea dintre cerințele postului și capacitatea angajatului este importantă și pentru persoanele care solicită funcția respectivă. Astfel, plasarea într-o funcție nepotrivită poate conduce la eforturi și timp suplimentar pentru angajat, care ar putea folosi și experiența sa mai bine în altă funcție sau în altă poziție.

Selecția este procesul prin care se alege, conform unor criterii, cel mai potrivit candidat, pe baza unei examinări care ține seama de pregătirea, aptitudinile manifeste și capacitatea de muncă reală a fiecărui candidat. Este un proces de o durată medie și nu o examinare sau o testare.

Procesul de selecție urmează logic după analiza posturilor, planificarea personalului, precum și după recrutarea personalului care trebuie să atragă un număr suficient de mare de potențiali candidați, dintre care vor fi aleși cei mai capabili sau cei mai competitivi pentru ocuparea posturilor vacante.

Selecția profesională nu înseamnă alegerea unor supravaloare, ci examinarea psihologică, atentă în baza căreia se poate realiza o repartitie științifică a personalului la diverse locuri de muncă, conforme cu aptitudinile și pregătirile fiecărui individ.

Astfel, prin selecție se pun în evidență calitățile sau prezența/absența unor contradicții profesionale, și în baza rezultatelor obținute, cel în cauză este orientat spre locul de muncă în care se preconizează că va da un randament maxim și va fi pe deplin mulțumit, satisfăcut de ceea ce face.

În anumite situații, psihologilor li se solicită să efectueze o selecție de personal pentru ocuparea unor posturi vacante. După o perioadă de timp se constată că cei selecționați nu dau satisfacție fiind declarați ca incompatibili activității pe care o desfășoară. Acesta este efectul concepției potrivit căreia, o persoană dacă a fost selecționată va fi și eficientă profesional.

De fapt, examenul de selecție/repartitie profesională este considerat doar o etapă sau subprogram al acțiunii complexe de integrare, încadrare în muncă.

## 2. Criterii de selecție

Selecția personalului se poate efectua folosind două categorii de metode: empirice și specifice.

**Empirice.** Prima categorie de metode nu se bazează pe criterii riguroase ci pe recomandări, impresii, aspectul fizic al candidaților, modul de prezentare al acestora etc. În această ordine de idei există și unele practici controversate, promovate în resursele umane și care au apărut și la noi:

- Analiza grafologică sau ansamblul investigațiilor teoretice și aplicative asupra scrisului, efectuată în vederea stabilirii unor relații între personalitate și scris sau pentru studierea trăsăturilor de caracter ale unor persoane.
- Frenologia – care sugerează existența unei corelații între caracterul și funcțiile intelectuale ale individului pe de o parte și conformația craniului pe de altă parte, ceea ce impune studiul formei, proeminenței și neregularitățile capului.
- Chirologia – știința studiului mâinii care studiază existența unor corelații între caracter și desenul mâinii.
- Astrologia – știința care se ocupă de prevederea destinului oamenilor prin poziția și mișcarea astrelor sau prin fenomene cerești.

**Metodele științifice** care se bazează pe criterii științifice folosind mijloace sau metode specifice de evaluare a personalului.

Scopul principal al selecției este de a obține acei angajați care se află cel mai aproape de standardele de performanță dorite și care au cele mai bune șanse de a realiza obiectivele individuale și organizatorice.

### *Criterii pentru aprecierea metodelor de selecție*

Caracteristicile metodelor de selecție sunt validitatea și acuratețea. Validitatea se referă la gradul în care metodele de selecție alese prezic performanțele viitoare la locul de muncă. Orice instrument de selecție folosit trebuie să testeze performanțele viitoare. Cu alte cuvinte, testul ar trebui să fie o metodă validă de evaluare a aplicațiilor pentru postul pentru care candidează. Angajatorii testează potențialii candidați pentru a-i evalua. Aici sunt incluse teste de personalitate, teste psihometrice etc.

Criteriile pentru aprecierea metodelor de selecție sunt:

- Costul – cu cât procesul de selecție este mai complex, cu atât costul va fi mai mare. În condițiile în care se folosesc în serie mai multe tehnici, timpul alocat va fi mai lung și resursele folosite mai numeroase.
- Timpul – procesul recrutării și selecției poate lua destul de mult timp. Această perioadă poate fi cuprinsă între câteva săptămâni și câteva luni. Prioritatea constă în faptul de a selecționa persoana potrivită și nu doar de a ocupa postul. Greșelile în selecție pot fi costisitoare și pot afecta organizația pe termen lung.
- Nevoia de aptitudini deosebite – multe posturi au cerințe deosebite pentru aptitudini și calități. Aici sunt incluse condiția fizică, carnet de conducere categoria C, aptitudini de programatori etc. Este recomandabil să le testezi personal.
- Așteptările candidaților – aceștia vor avea așteptări din partea angajatorului, în aceeași măsură în care angajatorul are din partea sa.

### **3. Activitățile procesului de selecție a resurselor umane**

Selecția resurselor umane este o activitate care, de regulă, se efectuează în cadrul compartimentului de resurse umane al organizației, iar decizia finală (angajarea propriu-zisă) se determină de comun acord cu șefii ierarhici direcți ai postului supus angajării.

În organizațiile mici (sub 30 persoane), selecția se poate efectua de către o firmă specializată, pentru că în aceste organizații lipsește, de obicei, un serviciu de resurse umane constituit.

#### ***Activitățile procesului de selecție:***

1. Primirea candidaților sau întrevvedere; Se bazează pe principiul că fiecare candidat este un potențial angajat, deci un viitor coleg, ceea ce presupune să-i acordăm atenție, respect și amabilitate. Doar în aceste condiții, omul devine mai deschis, lăsându-ne să adunăm mai multe informații despre el. Dacă-l primim cu ostilitate, inconștient ne va deveni ostil.
2. Interviu preliminar (de cunoaștere);
3. Efectuarea de investigații privind mediul de proveniență, pregătirea candidaților și verificarea recomandărilor;
4. Examinarea medicală;
5. Administrarea și interpretarea testelor;
6. Administrarea probelor specifice de activitate (probe profesionale sau probă de lucru);
7. Interviu final realizat de o comisie (nu de o persoană);
8. Plasarea noilor angajați pe posturi;
9. Urmărirea integrării lor în activitate (de la trei săptămâni până la trei luni);
10. Alcătuirea dosarelor persoanelor și actualizarea permanentă a acestora.

#### **Definirea și rolul interviului inițial**

Interviu inițial de alegere este utilizat, în unele cazuri, înainte ca solicitantul să completeze formularele de cerere ale unui post, cu scopul de a vedea dacă acesta are șanse de a fi ales pentru postul disponibil.

În situația interviului se pun întrebări asupra unor chestiuni pe baza cărora să se determine în ce măsură candidatul îndeplinește unele cerințe și condiții pentru a realiza sarcinile funcției oferite.

Aspectele abordate în contextul unui asemenea interviu privesc:

- Interesul solicitantului pentru funcție;
- Locul de muncă oferit;
- Plata așteptată;
- Disponibilitatea pentru muncă;
- Calificarea minimă necesară;
- Eventualele aspecte specifice.

Pe baza răspunsurilor primite, solicitanții sunt evaluați pentru a determina dacă sunt acceptabili pentru a participa în continuare la procesul de selecție. Astfel spus, încă din această fază unii candidați pot fi eliminați.

Se analizează: CV-ul, scrisoarea de prezentare, formularul de angajare, chestionarul biotipologic.

**CV-ul:** este un document ce implică responsabilitate juridică, de aceea el trebuie semnat. În genere, se exacerbează utilizarea lui în detrimentul altor modalități de selecție. Includerea lui în procesul de selecție se justifică doar în următoarele situații:

- Când în urma campaniei de recrutare se înscriu pentru selecție foarte mulți candidați, iar timpul alocat selecției este foarte scurt. Se ajunge în asemenea situații atunci când organizația nu are o strategie de recrutare și selecție.
- Când exigențele postului nu impun utilizarea unor criterii de selecție care să facă necesară prezența candidatului la interviul preliminar (când nu sunt importante aspectul exterior sau capacitatea de expunere orală, discursul logic etc).
- Când se fac angajări sezoniere.

CV-ul mediază, de regulă, întrevăderea între cel care își oferă serviciile și reprezentanții firmei care, ulterior vor realiza interviul de selecție. CV-ul este considerat ca una dintre cele mai la îndemână metode de evaluare fiind bazat pe informații biografice. Cu alte cuvinte, CV-ul este un document prin care cel ce selecționează se convinge că posibilul, potențialul angajat este persoana cea mai potrivită pentru postul vacant.

Din perspectiva candidatului, conceperea unui CV echivalează cu pregătirea unui memoriu asupra activității sale anterioare și a modului actual de existență. CV-ul trebuie să conțină date obiective și concrete privind starea civilă, formația profesională, experiența în domeniul de activitate specific postului, posturile deținute anterior. Aici se menționează cunoștințele particulare, ca de exemplu cunoașterea, uneia sau mai multor limbi străine, utilizarea calculatorului, deținerea unui permis de conducere. De asemenea sunt menționate și hobby-urile, aspecte ce exprimă activitățile extraprofesionale.

În orice caz, în România se utilizează exagerat de mult CV-ul, în detrimentul scrisorii de prezentare sau al recomandării. Într-un studiu efectuat în 1999, la Iași, s-a constatat că aproximativ 35% din CV-urile trimise de solicitanți erau denaturate.

**Scrisoarea de prezentare/de intenție:** însoțește CV-ul și nu repetă informațiile conținute de acesta. Trebuie să fie scurtă, concisă, elocventă pentru aspirațiile candidatului. Conține câteva elemente specifice:

- Motivația pentru noul serviciu;
- Aspirații privind pregătirea profesională;
- Motivul alegerii organizației sau firmei respective;
- Activitățile pe care le poate susține în respectiva organizație;
- Dacă motivația este legată de salariu, se menționează salariul actual dar nu se specifică salariul dorit.

Scrisoarea trebuie să fie adresată unei anumite persoane, și nu instituției (șef compartiment resurse umane sau director). În România nu se prea utilizează. Un specialist poate vedea din acest document ierarhia valorică și nivelul de aspirație.

Scrisoarea trebuie să stimuleze interesul cititorului. Stilul exprimă personalitatea candidatului, fiind necesar să exprime încrederea în sine. Trebuie să facă dovada interesului față de firmă, organizație, arătând că deține informații despre organizație. Cu cât se va cunoaște mai mult despre organizație, cu atât este mai ușor să dovedească modul în care abilitățile candidatului pot fi valoroase pentru organizație.

**Formularul de angajare:** este un instrument standardizat de selecție, realizat de specialiștii în resurse umane din organizație. Este bine de întocmit pentru că ajută în trierea prealabilă a angajaților. Realizarea formularului trebuie să țină cont de natura posturilor. Astfel, o organizație trebuie să aibă mai multe tipuri de formulare, în funcție de specificul profesional al posturilor. Ca formă, nu se confundă cu o cerere, ci este apropiat chestionarului.

Completarea acestui formular se face de către solicitanții acceptați după interviul inițial. Acesta servește unor scopuri variate:

- Înregistrarea solicitanților ce doresc să ocupe o anumită funcție;
- Baza de pornire și realizare a interviului;
- Cercetării eficienței procesului de selecție și a altor probleme de personal.

Existența formularului de angajare înlocuiește CV-ul și scrisoarea de prezentare. Are statutul de document, solicitantul fiind obligat să-l semneze. Nu trebuie să conțină informații referitoare la religie, rasă, mediu de proveniență, sex, pentru a nu permite discriminări. Cu alte cuvinte, formularul de angajare este chiar CV-ul, un standard al angajatorului. Va avea structura unui CV clasic, dar în ordinea, forma și stilul preferate de către angajator.

În general formularele de cerere de angajare pot cuprinde aspecte ce privesc datele personale, starea civilă, adresa, informații asupra soțului, soției, pregătirea, școli absolvite, referințe pentru angajare etc.

**Chestionarul bio-tipologic:** este utilizat în general în selecția posturilor care necesită relaționarea directă cu alte persoane din afara organizației: agenți de vânzări, purtători de cuvânt, consilieri, lucrul cu publicul, decizie și control, în general pentru staff-ul organizației. Acest chestionar vizează informații legate de aspectul exterior, capacitatea de expunere orală, temperamentul dominant, ierarhia valorică manifestă, gradul de sociabilitate, nivel de rezistență la stres și oboseală etc. Acest chestionar se completează de către specialist și nu de către solicitant. Se pot ataca și informații care, în alte situații, pot duce la procese de discriminare.

#### 4. Interviul de selecție

Scopul interviului este de a obține informații despre candidat. Aceste informații vor face posibilă prevederea performanțelor viitoare ale candidatului la locul de muncă, și compararea candidaților între ei. Cu ajutorul lui se procesează și evaluează informațiile obținute despre candidat, în legătură cu particularitățile postului.

CV-ul, formularul de angajare și scrisoarea de intenție nu sunt suficiente. Informațiile suplimentare și detaliile pot fi obținute prin întrevederea candidatului.

Câteva reguli sunt necesare. Planificarea interviului trebuie să respecte următoarele aspecte:

- Candidatul trebuie anunțat unde și când are loc interviul și cu cine trebuie să ia legătura;
- Candidatul trebuie să aibă o cameră liniștită unde să aștepte;
- Intervievatorul trebuie să fie pus la curent cu programul de interviu, care trebuie conceput astfel încât să fie suficient timp pentru candidat;
- Intervievatorul trebuie să vadă CV-ul, scrisoarea de intenție și formularul de înscriere înaintea interviului, pentru a ști ce întrebări să pună;

- Controlul interviului este foarte important, acesta presupune cunoașterea informațiilor ce trebuie obținute, culegerea sistematică a acestora și oprirea când au fost obținute;
- Intervievatorul trebuie să știe să conducă interviul, să nu vorbească mai mult de 25% din timpul interviului de fond;
- Abordarea realistă a funcției presupune că cel care conduce interviul trebuie să ofere informații corecte despre postul pentru care se desfășoară selecția, despre organizație, astfel încât, candidatul să poată evalua propriile așteptări la funcție, reducându-și riscul insatisfacției angajatului;
- Candidatul trebuie informat la sfârșitul interviului care va fi pasul următor;
- Urmărirea integrării candidaților ce au fost selectați.

Pentru toate formele de interviu, acestea trebuie să conțină aceleași întrebări pentru toți candidații, doar în aceste condiții se pot analiza și interpreta informații obținute prin interviu.

### **Tipuri de interviu:**

Interviurile se clasifică atât din punct de vedere al structurii, cât și din punct de vedere al numărului de interviatori.

#### **Din punct de vedere al numărului de interviatori sunt trei variante:**

- Interviul individual – cel mai folosit, obținându-se posibilitatea dezvoltării unei relații între interviuat și interviator. Dar poate apărea lipsa de obiectivitate, tocmai datorită existenței unui singur interviator care nu poate fi controlat.
- Interviul colectiv – într-o oarecare măsură, interviurile colective depășesc problemele prezentate. Astfel, unul sau mai mulți interviatori vor intervieva candidații. Dintre interviatori fac parte managerul de linie al postului vacant, un oficial din departamentul de Resurse Umane precum și alte persoane ce au o implicație directă cu acel post și care ar putea pune candidatului întrebările de specialitate asupra formării profesionale.
- Consiliul de interviu – este o subdiviziune a interviului colectiv. Acesta este constituit dintr-un număr mare de interviatori, cu adevărat o încercare mare pentru candidat. Intervievatorii vor pune, fiecare, câte una maxim două întrebări. Pe baza răspunsului candidatului, membrii consiliului de interviu își vor face o părere despre aptitudinile și calitățile acestuia, părere ce va conta la luarea deciziei finale. Acest tip de interviu este destul de eficient tocmai datorită numărului de interviatori și calificărilor diferite ale acestora.

#### **Luare din altă perspectivă, din punctul de vedere al structurii interviurilor se împart în:**

- Interviul structurat: folosește întrebări standard, stabilite anticipat în ghidul de interviu, care sunt puse tuturor candidaților pentru o anumită funcție. Mai este cunoscut sub numele de „interviu de cunoaștere“. Este foarte utilizat în selecția inițială, când există un mare număr de solicitanți. Chestionarul este oral și oferă mai multă consistență și acuratețe în comparație cu alte tipuri de interviuri. Totuși, întrebările nu trebuie să fie caracterizate de rigiditate; dacă se observă manifestări care arată că solicitantul nu înțelege o întrebare, aceasta poate fi reformulată mai accesibil. Este necesar să aibă o ordine logică, iar cel ce conduce interviul trebuie să discute cu candidatul pentru a se evita eventualele neînțelegeri ce pot apărea. Interviul structurat are o durată de 30-60 minute. Dacă nu se obțin toate informațiile,

se reprogramează solicitantul pentru o altă ședință. În caz că nu există mijloace tehnice de înregistrare, se pot nota chiar și în prezența solicitantului ideile mai importante. Acest tip de interviu necesită un cadru formal, o cameră special amenajată în care interlocutorii stau față în față, pe poziții de egalitate.

- Interviul nestructurat: vizează în genere dinamica psihologică a candidatului. Se utilizează doar în selecția anumitor posturi: pentru posturi de creație, concepție și decizie, sau în situația când informațiile obținute prin interviul structurat nu sunt mulțumitoare. Întrebările acestui tip de interviu au ca scop general să-l determine pe solicitant să vorbească despre el însuși. Se folosesc întrebări generale, din care sunt dezvoltate altele. Apoi, intervievatorul alege o idee din răspunsul candidatului și formulează următoarea întrebare. Acest gen de interviu se poate realiza și într-un cadru mai puțin formal și poate depăși 60 minute. Se folosește în consultații psihologice dar și în procesul selecției personalului. Dificultatea aplicării acestui tip de interviu privește înțelegerea relațiilor, funcțiilor și posibilitatea obținerii unor date comparabile pentru toți candidații. Aceste interviuri sunt semiorganizate rezultând o combinație de întrebări generale și specifice, care nu sunt puse într-o anume ordine prestabilită.
- Interviul sub presiune: are drept scop cercetarea reacțiilor în condițiile exercitării unei presiuni psihice. Cel care conduce interviul adoptă o atitudine fermă, rigidă, chiar agresivă, pentru a urmări reacția candidatului. Se aplică foarte rar, doar pentru posturi supuse unei acțiuni continue de stres sau pericolozitate (ex. servicii speciale, aviator, scafandru etc.) Durata rămâne la latitudinea celui care conduce interviul. Acest interviu implică prezentarea unui grad mare de risc. El poate genera ușor o imagine foarte proastă asupra intervievatorului, patronului sau poate provoca rezistență din partea candidatului asupra funcției oferite.

### **Tehnici de chestionare**

Aceste tehnici pot influența semnificativ conținutul și calitatea informațiilor obținute. Unele întrebări asigură răspunsuri mai semnificative decât altele. Tehnicile bune de interviu depind de folosirea de întrebări „open-ended”, acele întrebări la care nu se poate răspunde prin Da/Nu. Întrebările de genul „Ce?”, „Cine?”, „De ce?”, „Unde?” sunt folositoare deoarece răspunsurile sunt bogate în informație.

Totuși o serie de întrebări trebuie evitate de exemplu:

- Întrebările ce rar dau un răspuns adevărat: „cum te-ai înțeles cu superiorii/collegii?”
- Întrebări ce sugerează răspunsului: „....., nu-i așa?”
- Întrebări ilegale ce implică rasa, credința, starea civilă, sexul, naționalitatea etc.
- Întrebări cu răspuns clar, acele întrebări pentru care intervievatorul are deja răspuns.
- Întrebări ce nu sunt în legătură cu funcția, de exemplu: sport, politică deoarece sunt omoloage.

În timpul interviului, intervievatorul nu trebuie să lanseze aprecieri, întreruperi, remarci deoarece pot provoca feed-back negativ la candidat, fiindu-i influențat răspunsul. Se creează astfel piste false care trebuie evitate. Acestea sunt:

- Judecăți pripite: intervievatorul trebuie să emită judecăți după ce a acumulat totalitatea informațiilor despre candidat; dar adesea, cel care intervievează își

formulează o primă impresie pe baza unor aspecte subiective (îmbrăcăminte modalitate de comportament etc);

- Accentele nefavorabile: informațiile nefavorabile despre un solicitant au o pondere importantă în aprecierea și decizia asupra unui candidat. Se apreciază că o informație nefavorabilă are o greutate dublu mai mare decât una favorabilă, ceea ce poate opri accesul candidatului la funcția solicitată.;
- Efectul de halo: acesta poate apărea atunci când se acordă o importanță mai mare unei caracteristici a subiectului față de cum este ea în realitate și se acoperă alte aspecte evidente;
- Prejudecăți: cel care conduce interviul trebuie să-și recunoască eventualele prejudecăți. Există tendința ca interviewerul să favorizeze pe cel care este perceput ca fiindu-i asemănător din punct de vedere al vârstei, rasei, sexului, experienței în muncă etc. În aceste condiții, poate fi selecționat un candidat care nu este compatibil cu funcția pentru care candidează sau să se respingă un candidat tocmai datorită prejudecăților. Cu alte cuvinte, interviewerul trebuie să fie obiectiv și onest și să arate candidatului respins motivele ce au făcut obiectul respingerii.
- Zgomotul cultural: cel care conduce interviul trebuie să fie capabil să identifice „zgomotele culturale”, adică răspunsurile considerate de candidat a fi social acceptabile, mai mult decât faptele. Cu alte cuvinte, candidatul, dorind să obțină o funcție, consideră că trebuie să treacă de interviu și că, dacă va enunța ceva foarte inacceptabil pentru el, ar putea fi respins. Prin urmare, el va încerca să dea răspunsuri acceptabile, dar nu trebuie încurajate știut deoarece candidatul are tendința de a le amplifica.

Conducătorul interviului trebuie să evidențieze dacă un candidat este competent și cu perspective de succes. Studiile au arătat că numeroși factori pot fi luați în considerare în cursul unui interviu. Ordinea de importanță a variabilelor este următoarea:

1. Răspuns corect (6.29%)
2. Entuziasm (6.27%)
3. Maturitate (6.19%)
4. Echilibru emoțional (6.08%)
5. Fluență (5.82%)
6. Potențial (5.80%)
7. Inteligența și experiența în muncă ocupă locurile 7 și 8. De asemenea, contează atractivitatea, îmbrăcăminte și vârsta solicitantului.

O importanță deosebită o are examinarea fizică și medicală, aspect ce se impune la angajare. Astfel se verifică starea generală a candidatului cât și anumite capacități și aptitudini psihice și fizice speciale ale fiecărui candidat la ocuparea unui post.

Standardele medicale pentru fiecare funcție trebuie să fie realiste, justificate și adecvate cerințelor și condițiilor fiecărei funcții.

În anumite situații, examenul medical poate include examene specifice: testarea pentru consumuri de droguri, SIDA, teste genetice etc.

### **Conducerea unui interviu**

Candidatul este primit într-un cadru adecvat, liniștit, agreabil.

Culegerea de informații este etapa în care trebuie să se obțină maximum de informație privind activitățile desfășurate anterior de către candidat, motivații, aspecte biografice etc.

Totul se desfășoară organizat:

- Informații biografice:
  - pregătire școlară, diplome deținute;
  - situație familială în trecut și prezent;
  - situație economică în prezent.
- Informații despre activitatea profesională:
  - experiență profesională;
  - posturile ocupate și intervalele de timp aferente;
  - funcțiile și responsabilitățile avute.

Este important ca persoana din întreprindere care conduce discuția să aibă o dublă competență:

- Una de specialitate (să cunoască bine specificul postului, problematica organizației)
- Una psihologică (să știe să asculte, să fie obiectiv, să sesizeze posibilele contradicții din afirmațiile candidatului, să rețină esențialul).

#### ***Intervievatorul:***

Persoana ce interviează poate fi din cadrul organizației: manager, directorul departamentului Resurselor Umane, șeful ierarhic al celui ce urmează a fi interviuat sau poate proveni din cadrul unei organizații care se ocupă cu selecția cadrelor.

Intervievatorul trebuie să dea dovadă de experiență, complexitate cognitivă, abilitate, adaptabilitate socială și detașare. Acesta trebuie să știe că interviul trebuie să conțină aceleași întrebări pentru toți candidații, tocmai pentru obiectivitate. Gestica trebuie să se reducă la minimum.

#### ***Intervievatul:***

Participarea la un interviu trebuie pregătită punându-se accent pe cunoașterea organizației în cadrul căreia se dorește angajarea. Participanții la un interviu de selecție trebuie să aibă în vedere următoarele raționamente:

- Să nu vină cu răspunsurile de acasă;
- Să fie pregătiți să răspundă la orice întrebare;
- Să nu ezite când răspund la întrebări;
- Răspunsurile să fie scurte și inteligibile;
- Să evite detaliile;
- Informația să fie exactă, deoarece se verifică;
- Să nu se subaprecieze și supraaprecieze;
- Să manifeste interes real pentru postul vacant.

### **Evaluarea interviului**

Dacă interviul a avut sau nu succes, putem să constatăm doar dacă facem un bilanț al procesului ce trebuie să cuprindă toate elementele care au intrat în procesul de evaluare. Acest

moment poate fi la fel de important ca și cel al pregătirii interviului, pentru că aduce elemente necesare luării deciziei de selecție și îmbunătățirii procesului pe viitor. În aceste condiții se impune evaluarea candidaților.

Pentru evaluarea candidatului trebuie aplicată o metodă de evaluare a caracterului candidatului, evidențiat în timpul interviului. De obicei se folosesc scale de evaluare. Pentru a crește nivelul validității și fidelității, fiecare punct al scalei trebuie să aibă un exemplu bine definit în termenii nivelului de performanță așteptat, ceea ce oferă un cadru de referință comun pentru fiecare intervievator și candidat.

În ceea ce privește criteriile de departajare ce pot fi utilizate, acestea vor ține cont de mai multe aspecte cum ar fi: ținuta, punctualitatea, interesul arătat pentru organizație, dacă dosarul este complet, dacă candidatul este atent la comisie sau nu, gestica, controlul emotivității, eventualele ezitări etc.

### **Verificarea referințelor**

Se poate realiza înainte sau după interviu. Cercetările au estimat că aproximativ 35% din solicitanți strecoară neadevăruri în prezentarea lor. Cea mai ușoară modalitate de verificare este prin consilierii de recrutare a resurselor umane. Dacă acest lucru nu este posibil, verificarea se poate face prin amabilitatea instituției la care face referire solicitantul. Cu toate că sunt cronofage și costisitoare, sunt considerate utile. În situația în care se constată cazuri de fraudă după angajarea candidatului, acesta poate fi eliminat.

Mulți angajatori trimit referințe tip, un document „proformă”, care necesită doar bifarea unor căsuțe sau câteva comentarii scurte. Scopul formularului ar fi:

- Să se confirme faptul că persoana a fost angajată acolo;
- Să se confirme postul pe care l-a ocupat și o scurtă descriere a sarcinilor și responsabilităților;
- Să se confirme dacă persoana care dă referințele consideră candidatul de încredere și onest;
- Să se confirme prezența la lucru și atitudinea față de muncă și colegi;
- Să ofere referentului posibilitatea de a adăuga câteva comentarii.

### **Testarea psihologică**

Importante sunt două lucruri:

- Alegerea testului sau probei prin care se verifică solicitantul. Trebuie cu necesitate să aibă fidelitate, validitate și etalonare pe populația respectivă.
- Starea solicitantului în momentul testării. În caz că nu corespunde, se prestabilește și o altă zi în care candidatul să poată fi reexaminat.

Această testare se compune din trei etape:

1. Aplicarea testelor și probelor bio-medicale și psiho-fiziologice; acestea identifică parametrii psiho-motori de bază;
2. Aplicarea testelor psihologice propriu-zise: de aptitudini, de îndemânare dexteritate, inteligență, creativitate, personalitate;
3. Proba de lucru: solicitantului îi este dat un test de verificare a cunoștințelor profesionale sau o sarcină de rezolvat.

Pentru posturile de conducere există metode mai speciale:

- Metoda centrului de evaluare: presupune ca solicitantul să îndeplinească atribuții reale ale postului vizat.

De exemplu:

- managerilor li se cere să organizeze corespondența, să formuleze documentele necesare activității zilnice a postului, note de informare către personalul operant.
- Funcțiile superioare: să organizeze și să inițieze dezbateri în grup pe probleme reale ale sectorului vizat. Pentru identificarea calităților adaptative, să-și asume diverse roluri ale unor funcții apropiate de postul vizat. I se cere să inițieze jocuri de management, să creeze situații teoretice cât mai aproape de activitatea organizației și pe care să le finalizeze.

### **Bibliografie**

Pânișoară, G., Pânișoară, I.O., (2005), *Managementul resurselor umane. Ghid practic*, Ed. Polirom, Iași.

Tabachiu, A., Moraru, I., *Tratat de psihologie managerială*, Ed. Didactică și Pedagogică, București.

## CAPITOLUL IX

### Selecția resurselor umane

1. Testele utilizate pentru selecția resurselor umane
2. Metode de selecție a resurselor umane
3. Preselecția dosarelor de candidatură
4. Testarea psihosocioprofesională a candidaților
5. Interviu final
6. Metodologia de selecție și calendarul organizării selecției pentru ocuparea unor funcții publice

#### 1. Testele utilizate pentru selecția resurselor umane

Scopul testelor este acela de a oferi o bază obiectivă pentru măsurarea abilităților și caracteristicilor personale. Acest lucru presupune aplicarea de proceduri standard mai multor subiecți, ceea ce va permite cuantificarea răspunsurilor acestora. Diferențele de scor reprezintă diferențele între abilitățile și calitățile diferitelor persoane.

Un test bun are următoarele caracteristici:

- Este un instrument sensibil, care stabilește diferențele dintre candidați;
- Este standardizat pe un segment de populație destul de mare și individul poate să fie interpretat în funcție de această statistică;
- Este precis, măsurând de fiecare dată același lucru;
- Este valid, adică măsoară caracteristicile pentru care a fost conceput;
- Este relevant scopului, adică pune în evidență acele abilități specifice postului pentru care se face selecția;
- Nu este discriminatoriu.

Cu alte cuvinte, testul fiind o probă definită, implică o sarcină unică de executat pentru toți candidații. Este un instrument specializat ce implică multe condiții de aplicare și interpretare. Specialiștii afirmă că testele speciale pot fi de un mare folos în procesul de selecție, dacă sunt administrate corect. Multe organizații au cabinete specializate unde se aplică aceste teste, într-o gamă variată.

#### Tipologia testelor utilizate pentru selecția resurselor umane

Literatura de specialitate oferă un număr mare de criterii de clasificare a testelor. Astfel se pot clasifica în:

- teste „creion-hârtie”, sau pe aparate;
- individuale sau colective;
- cu timp limitat sau nelimitat;
- cu participarea voluntară a subiectului sau fără ca acesta să știe că este testat;
- în situații obișnuite sau în situații limită;
- de performanță sau proiective.

O altă clasificare se referă la nivelul de adresare al testelor: teste biomedicale și psihofiziologice, de aptitudini simple și complexe, de îndemânare, de inteligență și perspicacitate, de cunoștințe generale și grad de instruire, teste de creativitate.

Teste de inteligență Aceste teste sunt menite să măsoare inteligența generală a candidatului. Testarea inteligenței este un domeniu foarte controversat, iar testele utilizate sunt în general departe de a fi infailibile. Dificultatea, în cazul testelor de inteligență, constă în faptul că ele trebuie să se bazeze pe o teorie despre ce înseamnă inteligență și trebuie să utilizeze o serie de instrumente verbale și nonverbale pentru a măsura diferiții factori constituenți ai inteligenței. Testele de inteligență sunt cel mai bine utilizate pentru diagnosticare și din această cauză, „inteligența” este grupată în mai multe domenii. Astfel avem aptitudini în matematică, logică, rezolvarea problemelor etc. Performanțele relative ale candidaților în fiecare dintre aceste domenii sunt evaluate și se pot diagnostica apoi punctele forte și slabe ale candidatului. Scorurile testelor se pot compara cu niște norme, pentru a vedea unde se încadrează candidatul față de restul populației, în general sau într-un domeniu specific. Testele de inteligență permit măsurarea cunoștințelor generale și a capacităților de judecată. Se calculează coeficientul de inteligență C.I./I.Q. (intelligence quotient). Un om format într-un anumit domeniu nu este neapărat și inteligent. Testul C.I. permite evaluarea posibilității de a învăța și de a rezolva probleme și nu acumularea de cunoștințe.

Teste de aptitudini și abilitate Testele de aptitudini sunt proiectate pentru a previziona potențialul unui individ de a ocupa în mod eficient un post și de a executa sarcini specifice acestuia. Astfel pot fi: aptitudini pentru muncă de birou, aptitudinile mecanice, dexteritate, creativitate, atenție, putere de observație, aptitudini psihomotrice, rațiune etc. Testele de abilitate măsoară abilități sau aptitudini care au fost deja dobândite prin pregătire și experiență. Un test de dactilografare este exemplul cel mai elocvent.

Teste de personalitate Personalitatea este un concept general și imprecis, care se referă la comportamentul indivizilor și modul de organizare și coordonare al acestora în interactivitățile cu mediul. Există o multitudine de teorii despre personalitate și prin urmare multe tipuri diferite de teste de personalitate. Testele de personalitate urmăresc măsurarea unor variabile cum ar fi gradul de introvertire sau extravertire, stabilitatea sau labilitatea afectivă a candidatului.

Aceste teste ar trebui administrate numai de psihologi pregătiți în acest sens, care pot analiza rezultatele și să comunice motivațiile și caracteristicile candidaților. Aici sunt incluse ambițiile, determinarea, aptitudinile la lucrul în echipă etc. În cazul utilizării testelor de personalitate, o atenție deosebită va fi acordată eliminării factorilor ce ar putea duce la distorsionarea sau la integrarea eronată a testelor. Aplicarea mecanică a rezultatelor poate duce la concluzii eronate; este necesar să se țină cont de condițiile materiale și ambianța în care se derulează activitatea propriu-zisă. Obținerea unor rezultate semnificative presupune luarea în considerare și a stării psihice în care se află subiectul: impactul unor drame ale vieții cotidiene; condițiile de adaptabilitate la testare (caracterul, personalitatea, originea socio-culturală, experiența, reacția la reușite și eșecuri, reacția la diferite aspecte materiale); atitudinea în fața evaluărilor și încrederea subiecților în corectitudinea evaluării.

#### ➤ *Alte tipuri de teste*

Testele de cunoștințe: pot fi generale, ultime de obicei cu cele de inteligență pentru selecția managerilor sau selecții profesionale, devenite obligatorii în administrația publică și în întreprinderile bugetare.

Testele de interes: se folosesc în anumite situații ca suplimente ale testelor de personalitate. Ele evaluează preferințele candidaților pentru anumite tipuri de ocupații și sunt, prin urmare, aplicabile în cazul îndrumării vocaționale.

Testele de valoare: încearcă să evalueze părerile a ceea ce este „dorit și bun” și „nedorit și rău”. Chestionarele măsoară proeminența relativă a valorilor, cum ar fi: conformism, independență, realizare, înclinațiile spre ordine, orientarea spre alte scopuri.

### **Evaluarea testelor**

Evaluarea se face prin compararea rezultatelor testelor cu reușitele ulterioare ale candidaților ce au fost angajați. Pentru a fi corecte, aceste evaluări trebuie făcute pe o perioadă de timp destul de mare și pe un eșantion reprezentativ de candidați.

Smith, în 1984 a dezvoltat o regulă de evaluare: dacă un coeficient de validitate este destul de mare: peste 0.5 – excelent 0.40–0.49 - bun 0.30-0.39 – acceptabil sub 0.30 – slab

Pe această bază se pot evalua numai testele de abilitate, bio-datele și chestionarele de personalitate din nivelul acceptabil de validitate.

### **Alte metode de selecție**

În anumite contexte se pot folosi și alte metode de selecție a căror valabilitate este suficient de mare în practica curentă ca să ne propunem să selectăm câteva dintre acestea: referințele, centrele de evaluare, chestionatul, examenul medical, contractul de management.

### **Centrele de evaluare**

Deseori testele sunt grupate într-o gamă de utilizare în selecția pentru un post. Acest fenomen este cunoscut sub numele de „centrul de evaluare”.

În acest context, candidații sunt supuși unei game de teste, fiecare strâns legat de unul sau mai multe aspecte ale postului. Centrul de evaluare încearcă să dezvolte un grad înalt de validitate a pre-vizionării despre abilitatea candidatului de a ocupa postul în cauză. Concret, un centru de evaluare poate dura câteva zile și implică alocarea de resurse considerabile. Aceasta poate include mâncare, cazare oferită unor analiști bine pregătiți. Centrele de evaluare se justifică numai dacă: postul face parte din managementul de vârf; costurile pot fi ușor absorbite; gradul de valabilitate al previzionării pe care îl oferă este destul de mare.

Această metodă a fost aplicată prima dată de AT&T, apoi IBM și Kodak. Corporațiile ce folosesc această metodă, s-au unit într-o asociație și realizează schimburi periodice de experiență. Astfel, se studiază comportamentul candidaților în situații unice. Scenariul detaliat permite candidaților să cunoască, în mod continuu atât rezultatul concurenților cât și pe cele proprii.

Bateriile de programe elaborate de specialiști permit evaluarea candidaților pentru fiecare zi de sarcină și pentru fiecare aptitudine de conducere. În acest context se pot evalua următoarele aspecte:

- **Organizarea corespondenței:** Candidații primesc cca 20 de documente caracteristice funcțiilor pentru care candidează (rapoarte, reclamații etc.). Într-un interval de timp determinat, ei trebuie să organizeze și să aprecieze conținutul corespondenței, să stabilească o ierarhie după importanță, să prevadă măsuri și să dea dispoziții pentru rezolvarea problemelor, împreună cu observatorul.
- **Formularea unor documente în scris:** Candidatul primește sarcina ca pe baza unor materiale informaționale să conceapă un document scris. De exemplu, răspunsul la o

reclamație a unui client, luarea poziției față de un raport etc. Timpul disponibil variază în funcție de complexitatea metodei.

- **Redactarea unei prelegeri:** Dacă tema e liberă, timpul alocat va fi mai mic; dacă tema e stabilită de observatori, timpul va fi de 30 min. Candidatului i se pun la dispoziție informațiile necesare, iar prelegerea se susține în fața observatorilor.
- **Dezbaterile în grup:** Aici se apreciază modul în care candidatul participă la dezbateri. Prin rotație, fiecare candidat conduce dezbaterile. Se apreciază modul în care conduce dezbaterile, o menține axată pe problemă, antrenează participanții și cum o încheie. În situația în care candidatul devine participant, se urmărește modul în care își susține argumentele.
- **Asumarea de rol:** Candidatul joacă rolul unui manager și i se dă să soluționeze o problemă conflictuală. Dezbaterile se înregistrează cu camera video și se evaluează în grup.
- **Jocurile de management:** Se folosesc pentru managerii de vârf. Jocul începe cu descrierea situației generale a unei întreprinderi. Descrierea se descompune pe elemente și se evaluează de către candidat, acesta respectând unele reguli prestabilite. Deciziile parțiale influențează desfășurarea jocului, care poate fi asistat uneori și de calculator.

### **Chestionarele**

În funcție de obiectivele urmărite și de informațiile oferite, chestionarele sunt de mai multe feluri. Prin intermediul lor, se pot afla informații ce privesc trăsăturile de personalitate în vederea îmbunătățirii comunicării în cadrul organizației, interese pentru orientarea candidaților după preferințele manifestate, valori pentru verificarea compatibilității solicitantului cu mediul de muncă. Astfel, chestionarul asigură obținerea unei imagini de ansamblu asupra candidatului și evidențiază măsura în care acesta corespunde cerințelor postului vizat. Se recomandă evitarea întrebărilor care nu sunt semnificative în aprecierea profesională sau cele ce vizează intimitățile vieții particulare.

După testare, urmează al doilea interviu, pe care solicitantul îl va susține în fața unei comisii formate din: specialistul în resurse umane, șeful direct și conducerea. Persoana care a avut în supraveghere respectivul solicitant face propunerea de acceptare sau neacceptare, iar ceilalți aprobă sau nu propunerea.

### **Examenul medical**

Acesta este indicat să fie cerut fiecărui candidat la ocuparea unei funcții în cadrul unei organizații. Examenul medical sau fizic este necesar pentru a verifica starea generală de sănătate, cât și pentru anumite capacități și aptitudini psihice și fizice specifice fiecărui candidat la ocuparea unui post. Acest examen are ca scop obținerea de informații despre starea de sănătate a solicitanților. Examinările se efectuează de către instituții și personal medical abilitat în acest sens (dispensare medicale de întreprindere, policlinici, clinici și spitale).

Standardele medicale pentru fiecare funcție trebuie să fie realiste și adecvate cerințelor specifice fiecărei funcții. În anumite contexte, examenul medical poate include examene specifice, de exemplu: tratare pentru droguri, testare genetică etc.

### **Contractul de management**

Acesta asigură selecția managerilor societăților comerciale și a regiilor autonome, urmărind concordanța dintre cerințele rezultate din analiza postului, pe de o parte și competențele calitative și aptitudinile profesionale și manageriale ale candidaților, pe de altă parte.

Criteriile de selecție sunt profesionale (pregătirea de specialitate și cunoștințele în domeniul relațiilor economice internaționale) și manageriale (aptitudini decizionale, experiență, managerială, absolvirea unor cursuri de specialitate).

În sensul selecționării personalului de execuție, se utilizează prioritar teste pentru identificarea calităților, aptitudinilor, deprinderilor psiho-motorii și intelectuale ale candidaților precum și probele practice.

#### **Concluzii:**

- Angajarea oricărei persoane trebuie să se facă în acord cu legislația în vigoare în acest domeniu.
- Între organizație și angajat se încheie un contract de muncă ce ține seama și de elementele stabilite în timpul interviului.
- Orice modificare a condițiilor și cauzelor contractuale trebuie să fie adusă la cunoștință angajatului în termen de o lună.
- Angajatul trebuie să primească o înștiințare în care să se precizeze salariul brut, cel net, sporuri, impozite etc.
- Organizația are obligația de a asigura condiții de lucru corespunzătoare legislației în vigoare privind nivelul noxelor, ventilației, iluminat, echipamente de protecție.

## **2. Metode de selecție a resurselor umane**

Metodologia specifică majorității organizațiilor combină două metode de selecție: *metoda „obstacolelor multiple”* și *„metoda egalizatoare”*.

Metoda cel mai des utilizată o constituie ***metoda „obstacolelor multiple”***. Aceasta consideră selecția drept o „cursă sportivă”, în care „obstacolele” - peste care candidatul trebuie să treacă - sunt criteriile de selecție, iar „câștigătorul cursei” este cel care a trecut, fără să doboare, toate „obstacolele” și a ajuns primul la „linia de sosire”.

Spre exemplu, să presupunem că procedura de selecție pentru un post cuprinde, drept criterii, o probă practică și un interviu. Aplicarea metodei mai sus menționată ar putea presupune, ca prim „obstacol”, proba practică. Astfel, numai acei candidați care au obținut calificativul „admis” la aceasta probă vor putea ajunge la cel de-al doilea „obstacol”, care este interviul, și numai aceia care vor fi considerați „admiși” după interviu vor putea fi angajați. La fiecare „obstacol”, candidații trebuie să obțină un calificativ apreciat ca fiind minimal pentru promovarea în etapa următoare a „cursei”.

Prin ***metoda „egalizatoare”*** candidatul își poate compensa calificativele „slabe” obținute la unul sau la mai multe criterii, prin obținerea unora excepționale la celelalte. Referindu-ne la același exemplu, utilizarea acestei metode ar presupune acceptarea la interviu și a candidaților care nu au avut calificative de „trecere” la proba practică, urmând ca interviul să stabilească și cunoștințele profesionale ale acestora.

Unul dintre avantajele metodei „obstacolelor multiple” (apreciat ca fiind cel mai important pentru majoritatea organizațiilor din țara noastră) îl constituie costurile scăzute ale selecției.

La propunerea compartimentelor interesate, președintele comisiei de selecție poate stabili, pentru fiecare dintre probele de concurs sau criteriile de selecție prevăzute, o anumită pondere, în funcție de gradul de importanță acordat acestora.

### 3. Preselecția dosarelor de candidatură

O dată cu expirarea termenului de depunere a dosarului de candidatură, comisia de concurs verifică îndeplinirea condițiilor solicitate pentru înscrierea la concurs și întocmește lista cuprinzând candidații care vor putea participa, în continuare la selecție.

Președintele comisiei de selecție transmite rezultatul preselecției dosarelor de candidatură Departamentului „Resurse Umane”, în vederea comunicării acestuia tuturor candidaților. Comunicarea se face prin scrisoare recomandată și poate cuprinde următoarele informații:

(Denumirea organizației)  
**Departamentul „Resurse Umane”**

*Stimate(ă) Domnule (Doamnă) .....*

Prin prezenta va aducem la cunoștință că ați fost selectat(ă), pentru a participa la concursul *(examenul) din data de ....., ora..., întrucât îndepliniți condițiile solicitate de legislația în vigoare*

Director General / Director Departament „Resurse Umane”

**Data:** .../.../.....

(Denumirea organizației)  
**Departamentul „Resurse Umane”**

*Stimate(ă) Domnule (Doamnă) .....*

*Vă mulțumim pentru interesul și atenția pe care o acordați organizației noastre prin candidatura dumneavoastră.*

*Analizând cu deosebită atenție dosarul pe care ni l-ați pus la dispoziție, specialiștii departamentului “Resurse umane” au constatat faptul că descrierea postului scos la concurs nu corespunde profilului dumneavoastră psihosocioprofesional, deoarece .....*

*Suntem convinși că o colaborare cu dumneavoastră va fi benefică, de aceea candidatura dumneavoastră este reținută în baza noastră de date și vă vom anunța în cazul scoaterii la concurs a unui post corespunzător motivațiilor, pregătirii și experienței dumneavoastră.*

*Vă mulțumim pentru înțelegere.*

Informațiile furnizate prin întocmirea și prezentarea curriculum-urilor vitae (CV) și a scrisorilor de motivații constituie, de fapt, prima etapă a selecției candidaților în raport cu cerințele postului. În această fază sunt eliminate un număr mare de candidaturi (70-80%), de aceea analiza acestor documente trebuie efectuată minuțios. Referitor la acest aspect, M.Lavoigie<sup>3</sup> precizează că: „...un candidat trebuie să-și pregătească în mod temeinic CV-ul, după o analiză aprofundată

*a trecutului său profesional. El trebuie să prezinte, cât mai convingător, atât bilanțul realizărilor sale, cât și obiectivele pe care și le-a propus. Realizările obținute trebuie să fie exprimate numeric, în termenii următori: creșterea productivității, creșterea cu X % a profitului, reducerea costurilor etc.”.*

În această etapă de preselecție a candidaturilor se analizează și formularele de înscriere completate de candidați. Prin conținutul lor, acestea trebuie să ofere posibilitatea realizării unui profil psihosocioprofesional cât mai clar al candidatului și, mai ales, să releve în ce măsură acesta corespunde cerințelor postului vacant.

Lista candidaților selectați să participe la celelalte probe ale selecției se afișează la sediul organizației. Precizăm că trebuie menționat termenul în care candidații nemulțumiți de rezultatul preselecției pot face contestație. În acest caz, în maximum trei zile, comisia de soluționare a contestațiilor comunică, scris, rezultatul contestatarilor.

**Denumirea organizației**

**Comisia de selecție**

**LISTA**

candidaților selectați pentru a participa la concursul organizat în data de  
.../.../... pentru ocuparea postului / posturilor .....

...

...

...

...

Președintele comisiei de selecție

.../.../.....

Data afișării:

#### **4. Testarea psihosocioprofesională a candidaților**

Scopul selecției resurselor umane este să prevadă care dintre candidați va avea cele mai bune rezultate în postul pentru care se desfășoară concursul. De aceea este necesară o testare psihosocioprofesională cât mai completă și complexă a candidaților. Dintre testele care pot fi utilizate în selecția personalului, amintim:

**a) testele psihosociologice**, cu ajutorul cărora se poate realiza o evaluare a personalității candidatului, a intereselor și motivațiilor acestuia. În accepțiunea sa cea mai largă, termenul „personalitate” definește „ființa umană considerată în existența ei socială și având o înzestrare culturală specifică”. Personalitatea integrează în sine - ca sistem - organismul individual, structurile psihice umane și, totodată, relațiile sociale în care omul este angrenat, precum și mijloacele culturale de care dispune. Factorii personalității au fost studiați de specialiști în scopul delimitării și precizării componentei și caracteristicilor lor. Astfel, s-a evidențiat, în primul rând, că aceștia sunt „formațiuni integrate și integratoare sintetice”, în sensul că reunesc sau condensează

diferite funcții și procese psihice. Spre exemplu, dispoziția spre comunicare implică nu numai limbajul, ci și motivația, dorința de a comunica și, totodată, modul de a gândi și de a simți al candidatului. În al doilea rând, factorii de personalitate dispun de o relativă stabilitate, se manifestă constant în conduită, neputând fi radical modificați de situații tranzitorii și accidentale. Spre exemplu, individul înzestrat cu răbdare, cu stăpânire de sine și calm dovedește aceste calități de cele mai multe ori și abdică de la ele în mod excepțional. În cel de-al treilea rând, trăsăturile de personalitate tind spre generalitate și îl caracterizează pe om în ansamblul său și nu numai într-un anumit raport concret. Exemplificăm inteligența generală, modalitatea temperamentală, fermitatea în atitudini etc., care se manifestă în cele mai diverse situații și independent de acestea. Se relevă, în al patrulea rând, că factorii de personalitate dispun de o oarecare „plasticitate”, nefiind total rigizi, putându-se restructura și perfecționa sub presiunea condițiilor de mediu. Astfel, spre exemplu, mentalitatea conservatoare cedează în fața forței transformărilor revoluționare. În fine, factorii dominanți în sistemul de personalitate al fiecărui individ sunt caracteristici și/sau definitorii pentru acesta, exprimându-l în ceea ce are esențial (ca om liniștit sau turbulent, talentat sau incapabil, respectuos sau insolent etc.).

Totalitatea structurală a factorilor de personalitate la care, prin propria sa dezvoltare, fiecare individ a ajuns, reprezintă o stare de fapt și este însăși „substanța” personalității sale. De aceea, pe baza cunoașterii structurilor de personalitate, se pot face previziuni asupra reacțiilor și a conduitei individului într-o situație dată sau în fața unei sarcini ce i se încredințează.

**b) *testarea potențialului, a cunoștințelor și a abilităților profesionale ale candidaților***

presupune parcurgerea mai multor probe, atât teoretice, cât și practice, precum:

- **teste de aptitudini**, care evaluează potențialul candidatului corespunzător cerințelor postului, în ceea ce privește: *inteligența, aptitudinile verbale și cele numerice, orientarea spațială, percepția formelor, abilitatea de redactare a unui document, coordonarea motorie, dexteritatea manuală* etc. Aceste teste de evaluare a aptitudinilor candidatului sunt utilizate în întreaga lume încă de la începutul secolului, fiind evident faptul că ele și-au dovedit validitatea în selecția resurselor umane din cadrul oricărei organizații. Bineînțeles că fiecărui post sau categorii de posturi (care au cerințe asemănătoare) dintr-o organizație îi corespunde un anumit tip de test(e).

Cercetări recente susțin utilitatea testelor de aptitudini. O parte dintre acestea arată că testele de selecție sunt valide, în mod echitabil pentru toți candidații, indiferent de rasă, religie sau sex. Alte cercetări au demonstrat că numai testele de inteligență pot fi folosite pentru posturi diferite, în situații diferite, dacă sunt stabilite și întrunite anumite condiții. Însă, în pofida acestor aprecieri pozitive, testele de aptitudini au fost criticate pentru nerespectarea unor principii ale legii oportunităților egale la angajare;

- **teste de cunoștințe**, care evaluează *capacitatea individului de a-și folosi cunoștințele dobândite în rezolvarea unor probleme (situații) implicate de sarcinile postului* pentru care candidează. În general, testarea cunoștințelor se face prin intermediul unor *probe scrise*.

Proba scrisă constă în redactarea unei lucrări scrise sau completarea unor teste-grilă în prezența comisiei de concurs. Numărul subiectelor pentru lucrarea scrisă, gradul de dificultate și complexitate al acestora sau, în funcție de caz, al testelor-grilă se stabilesc de comisia de concurs, în concordanță cu nivelul și specificul posturilor pentru care se organizează selecția.

Subiectele sau testele-grilă nu pot depăși bibliografia de concurs. Subiectele sau testele-grilă vor avea ca obiect testarea cunoștințelor teoretice necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor și

responsabilităților postului respectiv. Pentru funcțiile manageriale subiectele vor cuprinde în mod obligatoriu și testarea cunoștințelor din acest domeniu. Pentru asigurarea confidențialității, comisia de selecție trebuie să stabilească subiectele sau testele-grilă cu maximum o oră înaintea desfășurării probei scrise. Acestea se închid în plicuri sigilate purtând ștampila comisiei organizatoare a selecției. Plicul extras de candidați se deschide de către președintele comisiei la începerea susținerii probei scrise, în fața acestora. Durata probei scrise se stabilește de către comisia de selecție, în funcție de gradul de dificultate și complexitate al subiectelor, respectiv al testelor-grilă.

Stabilirea punctajelor pentru fiecare subiect sau test-grilă se face de către comisia de selecție și se comunică, prin afișare de către secretarul comisiei de selecție, imediat după încheierea probei scrise. Notarea lucrărilor scrise sau a testelor-grilă este recomandabil să se facă separat de către fiecare membru al comisiei de selecție și să se consemneze într-un proces-verbal. Nota finală a probei scrise este dată de media aritmetică sau ponderată a notelor acordate de fiecare membru al comisiei de selecție;

- **teste de performanță**, uzual numite „*probe practice*”, care solicită candidatului să realizeze o activitate (motorie, verbală etc.). Scopul urmărit constă nu atât în determinarea cunoștințelor, îndemânărilor și/sau aptitudinilor, cât, mai ales, în evaluarea performanțelor candidatului referitoare la sarcinile reprezentative activităților postului. Astfel, testele de performanță sunt concepute să cuprindă activitățile cele mai importante, specifice postului. Specialiști americani clasifică testele de performanță în motorii și verbale. Cele motorii presupun activități fizice, de manipulare a unor mecanisme (operarea unui dispozitiv, instalarea unei piese într-un mecanism, realizarea unei piese etc.). Testele verbale sunt orientate fie spre limbajul folosit, fie spre oameni (vinderea unui produs, editarea unui document, adoptarea unei decizii referitoare la motivarea angajaților etc.). Datorită faptului că testele de performanțe sunt proiectate pentru posturi specifice, ele au o mare diversitate;

c) în ceea ce privește **testele de performanță pentru manageri**, ele prezintă anumite particularități datorită complexității activității acestora în cadrul organizației. Aceste teste au ca scop obținerea unui set de rezultate specifice anumitor dimensiuni ale postului, utilizând diferite instrumente. Spre exemplu, cel mai des utilizate „dimensiuni” ale posturilor manageriale sunt:

- *comunicarea*, respectiv, utilizarea eficientă a exprimării în relațiile cu persoane sau grupuri de persoane (inclusiv comunicarea nonverbală);
- *planificarea și organizarea*, respectiv stabilirea direcțiilor de acțiune pentru sine și/sau pentru terți, a termenelor de realizare, a resurselor necesare în vederea atingerii unui obiectiv specific;
- *delegarea*, respectiv utilizarea eficientă a subordonaților;
- *controlul*, respectiv, stabilirea procedurilor de monitorizare și/sau de evaluare a sarcinilor, activităților și responsabilităților subordonaților;
- *leadership-ul*, respectiv utilizarea stilurilor manageriale cele mai potrivite și a metodelor corespunzătoare în relațiile interpersonale cu subordonații, colegii, superiorii, sau cu terțe persoane/grupuri, în vederea îndeplinirii sarcinilor de muncă;
- *adoptarea deciziilor*.

d) Uzual întâlnim, sub denumirea de „**centre de evaluare**”, testele scrise, în care se simulează o problemă managerială, discuțiile în grup, jocurile manageriale etc., care includ simulări interactive cu ajutorul computerului, studii de caz, exerciții de soluționare a conflictelor etc. Menționăm că succesul acestor „centre de evaluare” depinde de coordonatorul acestora.

Sarcina sa principală constă în înregistrarea comportamentelor candidaților și a frecvenței participării acestora la problemele expuse. De obicei, persoana care coordonează și evaluează activitatea acestor

„centre” este un manager din cadrul organizației, situat pe un nivel ierarhic superior celui pe care se află postul vacant.

## 5. Interviu final

Interviurile sunt, probabil, cele mai uzuale dar și cel mai mult criticate criterii ale selecției. Interviu este utilizat atât în selecția, cât și în promovarea, transferul sau evaluarea performanțelor angajaților din cadrul organizației. Prin intermediul interviului avem posibilitatea cunoașterii nevoilor și a obiectivelor individuale ale candidatului, precum și a modalităților în care organizația ar putea veni în întâmpinarea acestor nevoi și obiective.

O serie de cercetări experimentale, efectuate pe parcursul a peste 70 de ani, evidențiază câteva dintre punctele slabe ale interviurilor. Dintre acestea amintim:

- interviatorii au tendința de a accepta sau respinge un candidat în nu mai puțin de treisprezece minute de la începutul interviului, după care caută probe care să evidențieze prima lor impresie;
- interviatorii își formează, adeseori, anumite opinii despre candidat, având la bază scrisoarea de motivații a acestuia. Aceste opinii sunt sau pot fi schimbate chiar în cadrul interviului;
- interviatorii acordă mai multă importanță aspectelor negative decât celor favorabile candidatului.

Însă interviul are și o serie de puncte forte care îi demonstrează eficacitatea, respectiv:

- interviul constituie punctul-cheie în procesul adoptării deciziei de selecție a candidaților pentru ocuparea unui post;
- candidații valorifică la maximum oportunitatea de a demonstra propriile calități la interviu și mai puțin prin intermediul testelor;
- interviul este calea cea mai eficientă de a clarifica anumite elemente ca, spre exemplu, ce a făcut candidatul timp de doi ani la studii în Franța sau explicarea programului de dezvoltare a organizației;
- interviul este o concluzie logică a procesului de selecție, atât ca nivel de informație provenind de la o varietate de surse (CV și scrisoarea de motivații, referințe, rezultatele testelor, descrierea postului etc.) care pot fi discutate împreună cu candidatul, cât și ca evaluare obiectivă a personalității individului.

Așadar, interviul de selecție constituie un veritabil „moment crucial” în procesul asigurării cu resurse umane a unei organizații, iar criticile nu constituie decât argumentul perfecționării sale.

Interviu de selecție este condus fie de o comisie alcătuită din mai multe persoane, fie de o singură persoană. Interviu individual oferă cea mai bună cale de a analiza personalitatea interviuatului. Candidații îl consideră cel mai ușor, deoarece nu trebuie să se adapteze, în mod constant, multiplelor întrebări, așa cum se întâmplă în cazul prezentării în fața comisiilor de interviu. Inconvenientul acestui tip de interviu îl constituie dependența considerabilă a candidatului de criteriile de apreciere specifice unei singure persoane, însă specialiștii apreciază că el poate fi înlăturat prin utilizarea unei serii de interviuri individuale. Interviu condus de

comisie asigură echitatea deciziilor, acestea fiind luate colectiv, ca urmare a discuțiilor dintre cei care alcătuiesc comisia. Inconvenientele interviurilor pot fi generate de relativa „inflexibilitate” a întrevederii și statusul diferențiat al comisiei. Referitor la acestea, specialiștii recomandă membrilor comisiilor de selecție construirea și menținerea raporturilor interpersonale comunicative, apelând la programarea neurolingvistică și la analiza tranzacțională.

Stilul intervievatorului, respectiv modelul comportamentului adoptat față de interviuat este caracterizat de tipul întrebărilor utilizate. Cele două extreme pot fi **directivă și nondirectivă**, „poziția” de mijloc fiind cea **adaptată** (conversația schițată).

Apreciem, însă, că nu există un stil specific tuturor interviurilor, alegerea acestuia făcându-se în funcție atât de scopul interviului, cât și de personalitatea interviuatului, respectiv (tab.7.4):

- a) **stilul directiv** este recomandabil în situațiile în care intervievatorul urmărește găsirea informațiilor reale. Problemele pot apărea atunci când interviuatul este pus în defensivă, prin limitarea libertății de exprimare și/sau prin deteriorarea relației dintre cele două personalități. În general, intervievatorul are pregătită o serie de întrebări pe care urmează să le adreseze candidaților;
- b) **stilul nondirectiv** este specific explorării problemelor sensibile ale înțelegerii personalității interviuatului. Practic, interviul se desfășoară sub forma unei conversații libere între intervievator și interviuat;
- c) **stilul adaptat** caracterizează interviurile structurate și presupune o discuție cu candidații pe baza unor teme sau subiecte prestabilite.

Tab.7.4. Caracteristicile stilurilor de interviu

|                                                      | STILUL<br>DIRECTIV                                                       | STILUL<br>ADAPTAT                                              | STILUL<br>NONDIRECTIV                                                  |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <i>rolul intervievatorului</i>                       | interogator                                                              | ghidează conversația                                           | sfătuitor                                                              |
| <i>relația cu interviuatul</i>                       | șef - subordonat                                                         | egală                                                          | de ajutorare                                                           |
| <i>libertatea de exprimare lăsată interviuatului</i> | foarte mică                                                              | mică                                                           | foarte mare                                                            |
| <i>planul / agenda interviului</i>                   | rigidă                                                                   | flexibilă                                                      | liberă                                                                 |
| <i>cursivitatea interviului</i>                      | intervievatorul stabilește „pașii” interviului și întrerupe interviuatul | intervievatorul sprijină și dirijează cursul interviului       | intervievatorul sprijină cursul interviului și construiește răspunsuri |
| <i>participarea la discuții</i>                      | foarte mare, probabil cea mai mare, din partea intervievatorului         | participare egală, din partea ambelor părți                    | cea mai mare participare a interviuatului                              |
| <i>tipuri de întrebări utilizate</i>                 | proporție mare a întrebărilor „închise” și a celor „orientate”           | proporție mare a întrebărilor „deschise” și a „reformulărilor” | Predomină „reformulările” și „întrebările deschise”                    |

Considerăm că, alături de stilul personal, rolul intervievatorului poate și este de natură să influențeze, decisiv, „climatul” interviului. Este, așadar, foarte important ca intervievatorul să fie conștient de nevoia de a stabili raporturi interpersonale eficiente cu candidații și astfel, de a reduce

orice tensionare a situației. Pentru aceasta, este recomandabilă adoptarea unui comportament socioemoțional pozitiv, creând astfel posibilitatea obținerii răspunsurilor cât mai puțin afectate de emoții sau alte filtre psihologice. De asemenea, dat fiind faptul că interviul constituie unul dintre criteriile de selecție, comportamentele de indiferență, amabilitate și/sau de agresivitate adoptate în cadrul lui constituie esența unor teste psihologice și a personalității membrilor comisiei.

#### AICI AM RAMAS

| <b>Denumirea organizației publice</b><br><b>Comisia de selecție</b><br><br><b>Proces verbal privind rezultatele selecției organizate în data de .....</b><br><br><i>La concursul pentru ocuparea posturilor vacante din cadrul organizației publice / departamentului ..... candidații au obținut următoarele punctaje și rezultate:</i> |                                     |              |            |     |                    |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------|------------|-----|--------------------|-------------------|
| N<br>r.<br>cr<br>t.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Numele și prenumele<br>candidaților | Calificative |            |     | Punctaj<br>general | REZULTAT<br>FINAL |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                     | Proba<br>1   | Proba<br>2 | ... |                    |                   |
| 1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                     |              |            |     |                    | ADMIS             |
| 2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                     |              |            |     |                    | RESPINS           |
| Președintele comisiei, ..... Membrii comisiei, ..... Data: ../../.....                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |              |            |     |                    |                   |

După susținerea interviului final, comisia de selecție poate definitiva lista cu rezultatele obținute de candidați la toate probele de selecție prin intermediul unui proces verbal. Acesta poate fi afișat, de către secretarul comisiei de concurs, la sediul organizației.

Totodată, rezultatul selecției poate fi comunicat fiecărui candidat, prin scrisoare recomandată sau prin înștiințare scrisă (situație în care se solicită avizarea sau luarea la cunoștință a acesteia prin semnătură), în 24 ore de la definitivarea rezultatelor selecției.

În termen de cinci zile de la afișarea rezultatelor, candidații nemulțumiți pot contesta rezultatul final al concursului la comisia de soluționare a contestațiilor. Comisia de soluționare a contestațiilor are obligația de a soluționa contestațiile în termen de 3 zile de la expirarea termenului prevăzut anterior. Comunicarea rezultatului contestației, cu mențiunea „admis” sau „respins”, se face în termen de 24 de ore prin scrisoare recomandată sau prin înștiințare scrisă (luată la cunoștință prin semnătură).

Candidații declarați „admis” vor fi numiți, prin ordinul sau prin decizia managerului organizației, în postul pentru care s-a organizat concursul.

|                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Denumirea organizației</b><br><b>Comisia de soluționare a contestațiilor</b>                                                                                              |
| <b>PROCES VERBAL</b><br><br><b>încheiat astăzi ..... pentru soluționare a contestațiilor rezultatelor selecției organizate pentru ocuparea postului / posturilor vacante</b> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Membrii comisiei de soluționare a contestațiilor, în urma analizei contestației depuse de candidatul ....., a stabilit să îl declare ADMIS.</i></p> <p><i>(Membrii comisiei de soluționare a contestațiilor, în urma analizei contestației depuse de candidatul ....., a stabilit că se menține hotărârea luată inițial.)</i></p> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">             Președintele comisiei, .....<br/>             Membrii, ..... Data: ../../.....           </div> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 6. Metodologia de selecție și calendarul organizării selecției pentru ocuparea unor funcții publice

|            |                                                                                                                                                                                               |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30.12.2005 | Înștiințarea, în scris, a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (60 de zile înainte de data organizării concursului)                                                                    |
| 16.01.2006 | Agenția Națională a Funcționarilor Publici are obligația, în 15 zile, să verifice în baza de date evidența funcțiilor publice                                                                 |
| 15.01.2006 | Numirea comisiilor (45 de zile înaintea datei organizării concursului)                                                                                                                        |
| 01.02.2006 | Publicarea concursului (cu cel puțin 30 de zile înainte de data organizării concursului)                                                                                                      |
| 01.02.2006 | Stabilirea condițiilor specifice de participare la concurs, prin ordin al conducătorului instituției publice, și a bibliografiei necesare, precum și afișarea acestora (cel puțin 30 de zile) |

|               |                                                                                                                                                                                                     |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01-12.02.2006 | Depunerea dosarului de candidatură. Acesta se depune de către candidat la secretariatul comisiei de concurs, (în termen de 12 zile de la data publicării anunțului privind organizarea concursului) |
| 17.02.2006    | Comisia de concurs verifică îndeplinirea condițiilor cerute pentru înscrierea la concurs (5 zile de la data expirării termenului de depunere a dosarului de înscriere)                              |
| 18.02.2006    | Comunicarea prin scrisoare recomandată sau prin înștiințare scrisă, luată la cunoștință prin semnătură, a rezultatului concursului fiecărui candidat (în termen de 24 de ore)                       |
| 18-23.02.2006 | Contestația candidaților nemulțumiți de rezultatul selecției (5 zile)                                                                                                                               |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 25.02.2006        | Numirea comisiei de examen pentru acordarea claselor și gradelor corespunzătoare timpului lucrat în alte sectoare, precum și a comisiei de soluționare a contestațiilor prin ordin al președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (5 zile înainte de data susținerii examenului) |
| 26-29.02.2006     | Soluționarea contestațiilor și comunicare rezultatelor acestora de către comisia de soluționare a contestațiilor (3 zile)                                                                                                                                                                      |
| 01.03.2006        | Proba scrisă<br>Pentru asigurarea confidențialității, comisia de concurs stabilește subiectele sau testele-grilă cu o oră înainte de desfășurării probei scrise.                                                                                                                               |
| 02.03.2006        | Proba orală                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 04.03.2006        | Întocmirea listei candidaților admiși și respinși (24 de ore) și înștiințarea acestora, prin scrisoare recomandată sau prin înștiințare scrisă luată la cunoștință, prin semnătură.                                                                                                            |
| 04-09.03.2006     | Contestarea rezultatului final al concursului la comisia de soluționare a contestațiilor (5 zile)                                                                                                                                                                                              |
| 10-23.03.2006     | Emiterea actului de numire în funcția publică                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 25.03.-10.04.2006 | Transmiterea listei cuprinzând funcționarii publici numiți în urma concursurilor și examenelor (cel mult 15 zile de la numirea acestora) Agenției Naționale a Funcționarilor Publici                                                                                                           |

## Bibliografie

Constantin, T., (2004), *Evaluarea psihologică a personalului*, Ed. Polirom, Iași, București.  
Pitariu, H.D., (2000), *Managementul resurselor umane – evaluarea performanțelor profesionale*, Editura AllBeck, București.  
Tabachiu, A., Moraru, I., *Tratat de psihologie managerială*, Ed. Didactică și Pedagogică, București.

## CAPITOLUL X

### Pregătirea profesională: instruire, formare, dezvoltare Formarea resurselor umane

#### 1. Metode de formare a resurselor umane

- 1.1. Metode afirmative de formare
- 1.2. Metoda interogativă de formare
- 1.3. Metode de formare prin descoperire
- 1.4. Metode de formare activă

#### 2. Elaborarea planului de formare: etape și caracteristici

- 2.1. Determinarea scopului și a cerințelor formării
- 2.2. Elaborarea programei analitice
- 2.3. Desfășurarea propriu-zisă a programului de formare
- 2.4. *Feedback*-ul planului de formare

Henri PIERON, pionierul psihologiei comportamentale, aprecia că procesul de formare „...este caracterizat printr-o modificare a comportamentului, respectiv a ansamblului reacțiilor observabile ale unei persoane, în sensul unei adaptări progresive pe parcursul unor activități repetate în condiții asemănătoare”. Observăm, din definiția dată, că formarea presupune *repetiția, în condiții asemănătoare*, pe parcursul căreia comportamentul uman este învățat prin obișnuință.

#### 1. Metode de formare a resurselor umane

##### 1.1. Metode afirmative de formare

Metodele afirmative de formare constau în prezentarea unor concepte și idei de către formator și însușirea acestora de către cursanți. Metodele afirmative de formare se clasifică în: metode expositive și metode demonstrative.

- *Metodele expositive* au următoarele caracteristici: formatorul expune tematica în fața cursanților pe baza notițelor scrise pe care le are în față. Auditorul receptează informațiile și notează ideile. Această metodă permite formatorului să utilizeze același material de nenumărate ori în fața unor grupuri diferite de cursanți.
- *Metodele demonstrative* sunt caracterizate prin faptul că formatorul deține și transmite informația, ca și în cazul metodelor expositive însă, spre deosebire de acestea, formatorul explică cele afirmate și experimentează, alături de cursanți, comportamentele pe care aceștia trebuie să le deprindă. Spre exemplu, în domeniul chimiei, formatorul poate realiza un experiment chiar sub privirile cursanților.

Mijloacele sau instrumentele de formare specifice acestei metode sunt:

- a) *fișa metodelor* (aplicabilă în cazul transmiterii cunoștințelor) și *foaia de analiză* (aplicabilă pentru stagiile practice de formare);
- b) *notele de curs, manualul, textele de referință*;
- c) controlul, prin *verificarea cunoștințelor acumulate sau dobândite*;

- d) *feedback-ul controlului*. Acest *feedback* este, în majoritatea cazurilor, negativ, și rareori pozitiv. Cursantul nu are decât satisfacția de a fi înțeles sau de a fi realizat ceva bine.

## 1.2. Metoda interogativă de formare

Prin intermediul metodelor interogative formatorul determină cursanții să învețe ceea ce el dorește să predea. În cadrul acestor metode de formare, modalitatea de acumulare a cunoștințelor sau abilităților este descrisă de către formator. Acesta adresează cursanților o serie de întrebări alese cu minuțiozitate și orientate spre găsirea soluțiilor pentru anumite probleme. Dificultatea întrebărilor (prioritar „deschise”, de genul „*ce părere aveți despre...*”) este determinată de cursanți, respectiv de răspunsurile pe care formatorul le așteaptă de la aceștia.

Mijloacele sau instrumentele de formare, specifice acestei metode sunt:

- a) *fișa metodelor* (aplicabilă în cazul transmiterii cunoștințelor) și *foaia de analiză* (aplicabilă pentru stagiile practice de formare);
- b) *chestionare și grile de răspunsuri*. Acestea pot avea forma unui arbore decizional, în funcție de răspunsurile cursanților;
- c) *controlul printr-un feedback constant și rapid*. Această modalitate de control facilitează exprimarea cursanților și îi orientează mult mai ușor spre răspunsul bun.

Concluzionând, putem afirma cu certitudine că formatorii care utilizează metoda interogativă pun un accent deosebit pe participarea cursanților. De aceea, ei trebuie să definească, încă de la începutul perioadei de formare, conținutul tematicii abordate.

## 1.3. Metode de formare prin descoperire

Pentru a realiza trecerea de la metodele de formare prin învățare la metodele de formare activă, trebuie să abordăm metoda de formare prin descoperire, amintind câteva elemente despre condiționarea instrumentală.

*Condiționarea* voinței unei persoane poate fi realizată printr-o tehnică de stimulare a reacțiilor „pozitive” sau una de inhibare a reacțiilor „negative”, prin repetarea unor situații sau semnale condiționale. Printr-un proces aparent diferit, însă fondat pe aceleași principii de funcționare a creierului, opiniile și comportamentele unui individ pot fi condiționate astfel încât să i se inducă acestuia un anumit efect (condiționare prin mediu). Astfel, pentru a facilita învățarea este necesară instruirea cursanților într-un mediu identic cu cel la care trebuie să se adapteze sau într-un mediu profesional în care el trebuie să își desfășoare activitatea (într-o sală de operații dacă urmează să devină chirurg, în fața unui strung dacă urmează să devină strungar etc.). Aceste două metode de formare reprezintă *condiționări prin repetiție* sau condiționări „de tip PAVLOV”. Alături de acestea, în practica și literatura de specialitate, este abordată condiționarea instrumentală și tehnica „încercării și a erorilor”.

*Condiționarea instrumentală* a fost fundamentată de Thorndike, cel care a demonstrat importanța stimulării în procesul de învățare. El afirmă că „...*dintr-un număr de reacții la aceeași situație, numai acelea care sunt urmate de o anumită stimulare sau satisfacție vor fi repetate.*” Aceasta a fost demonstrată de fiecare dată în experimentele efectuate în domeniul învățării controlate și este observabilă direct în experiența cotidiană a învățării. Consecințele dorite vor spori forța unei reacții și vor crește probabilitatea de a fi repetată în viitor. Consecințele nedorite sau sancțiunile vor reduce forța unui răspuns și vor scădea probabilitatea de a fi repetat în viitor.

Astfel, prin *încercare și erori*, se învață răspunsul bun deoarece acesta este singurul care satisface o motivație.

<https://www.simplypsychology.org/edward-thorndike.html>

Tehnica lui Thorndike - prin *încercare și erori* - stă la baza pedagogiei prin descoperire, constituind o metodă de auto-formare sau de auto-învățare. Însă, în teoria lui Thorndike este evidențiată identificarea valorii pedagogice a erorii. Aceasta apare datorită confuziei dintre semnificațiile cuvintelor „eroare” și „încercare”. De aceea, pentru a permite aplicarea acestei *metode de formare prin încercări, erori și tatonări* trebuie schimbat ansamblul situației de învățare deoarece, este evident că, de exemplu, introducerea intenționată a erorilor în cadrul răspunsurilor multiple la o întrebare-test riscă să determine fixarea acestor erori. Această tehnică stă la baza *metodei de formare prin descoperire*.

Metoda de formare prin descoperire se bazează, prioritar, pe *inducție* – ca formă de raționament – ceea ce presupune analiza structurii, a formei sau a trăsăturilor esențiale ale unui ansamblu problematic real sau ale unei experiențe particulare, în vederea abstractizării sau generalizării acesteia prin formularea unei sau a unor legi general valabile. Inducția permite trecerea de la particular la general, ca formă de raționament.

Descoperirea „conceptului – cheie” pornind de la o situație concretă constituie un moment decisiv deoarece, astfel, datele încep să capete un anumit sens, iar conceptul capătă o anumită valoare. Formulele generale astfel induse sunt memorate și integrate în comportament, la fel ca și tensiunea care s-a creat prin căutarea lor.

Pentru cursanți, metoda de formare prin descoperire prezintă, ca principale **avantaje**:

- creșterea potențialului intelectual al cursanților;
- motivarea intrinsecă a acestora;
- stimularea memoriei;
- mai mare încredere în ei înșiși și în echipa lor;
- favorizarea autonomiei.

Alături de aceste avantaje, metoda are și anumite **dezavantaje**. Spre exemplu, cu ajutorul acestei metode nu pot fi instruite persoanele pentru a învăța semnele rutiere, grafia unui alfabet etc. De asemenea, precizăm faptul că aplicarea ei în sectorul științific determină pierderi mari de timp. Printre alte dezavantaje ale metodei amintim:

- pericolul de a nu formula rezultatele în termeni suficient de generali, astfel încât să fie transferabili;
- crearea confuziei asupra a ceea ce reprezintă esențialul și ce este detaliu în analiza datelor sau în selecționarea informațiilor;
- imposibilitatea de a formula legi statistice, atât timp cât metoda are la bază cazuri concrete din domenii în care predomină probabilitățile;
- extrapolarea abuzivă a rezultatelor;
- pericolul de a face o „proiecție personală” în analiza și în găsirea soluțiilor.

Existența acestor riscuri nu face decât să justifice prezența formatorului, în timp ce conștientizarea lor poate fi un mare avantaj al metodei, mai ales în domeniul științelor umane. Mijloacele sau instrumentele de formare specifice acestei metode sunt:

- a) *materialele didactice de expunere a situațiilor*;
- b) *materiale suplimentare sau complementare*, care sunt furnizate cursanților, la cererea lor, în funcție de dificultățile pe care aceștia le întâmpină;

- c) *controlul, care este integrat în cadrul metodei de cercetare*. Această modalitate de control facilitează însușirea cunoștințelor și stimulează curiozitatea și dorința de reușită a cursanților.

Concluzionând asupra celor trei metode prezentate putem spune că metoda afirmativă de formare poate deveni o metodă de formare prin descoperire doar dacă este abordată prin prisma metodei interogative.

#### 1.4. Metode de formare activă

Spre deosebire de metodele „clasice”, considerate ca fiind „autoritare” metodele active sunt caracterizate prin implicarea și motivarea cursanților. Atât în teorie, cât și în practică putem face o distincție clară între *metodele de formare pasivă* și *cele de formare activă*, evidențiind diferența dintre un proces de învățare condiționată de tip memorare–repetiție și un proces de formare prin tatonări experimentale.

Metodele de formare activă prezintă anumite **caracteristici generale**, care se constituie în puncte de referință sau criterii pentru orice tip de stagi:

1. **activitatea cursanților**. Activitatea cursanților care urmează un stagi de formare activă are la bază principiul conform căruia cursantul învață mai bine dacă se implică total într-o acțiune. Știm că, în general, reținem:
  - 10% din ceea ce citim;
  - 20% din ceea ce auzim;
  - 30% din ceea ce vedem;
  - 50% din ceea ce vedem și auzim în același timp;
  - 80% din ceea ce spunem;
  - 90% din ceea ce spunem și facem, în același timp, acțiune care ne solicită atât gândirea, cât și implicarea în acțiunea respectivă;
2. **motivațiile cursanților**. Motivațiile sunt de tip intrinsec, respectiv toți cursanții se simt implicați în procesul de formare și nu doar interesați de aflarea sau însușirea unor noțiuni noi. De aceea, noile cunoștințe se vor regăsi la nivelul comportamentului cursantului și nu vor fi un „plus” sau un „cadou” din punct de vedere intelectual;
3. **desfășurarea activității cursanților în cadrul unui grup**. Astfel, metodele active constituie atât o formare profesională propriu-zisă, cât și o modalitate de adaptare a cursanților la viața socială, un real exercițiu de participare și cooperare;
4. **formatorul are rol de catalizator (provoacă o acțiune) și nu de instructor**. Autoritatea sa își schimbă atât natura, cât și modalitatea de exprimare;
5. **înlocuirea controlului cu autoevaluarea**. Modalitățile de evaluare și control nu se mai desfășoară conform metodelor clasice, de verificare a cunoștințelor acumulate. Ele evoluează și iau forma autoevaluărilor sau autoverificărilor individuale sau de grup.

Aceste caracteristici justifică adaptarea metodelor active la pedagogia adulților datorită autonomiei mari pe care o presupune aplicarea lor.

Elementul esențial al metodelor active este că oferă cursanților mai multă autonomie, inițiativă, motivație personală și creativitate. Totuși, atât din partea formatorilor, cât și din partea cursanților se manifestă o reticență pentru a utiliza metodele de formare activă.

- Formatorii consideră că *pierd „autoritatea de dascăl”* în fața cursanților
- Cursanții se tem de *pierderea securității metodelor clasice de formare*, metode cu ajutorul cărora nu se face apel la creativitatea lor și nu se realizează o schimbare personală profundă.

Mijloacele sau instrumentele de formare, specifice acestei metode diferă de la o școală de formare la alta. Exemplificăm numai următoarele:

- a. *crearea unor centre de interes și a unei „cărți de viață” care înlocuiește manualul;*
- b. *realizarea unor proiecte;*
- c. *lucrul liber în cadrul unui grup;*
- d. *controlul se realizează în totalitate prin autoevaluare;*
- e. *agentul motivator îl constituie satisfacția reușitei echipei.*

În continuare vă prezentăm câteva dintre metodele de formare activă:

#### **a) formarea orientată asupra sarcinilor de lucru**

Formarea orientată asupra sarcinilor de lucru presupune desfășurarea procesului de formare a cursanților în situații profesionale reale. Metoda se aplică, prioritar, pentru efectuarea stagiilor profesionale și permite cursanților să dobândească abilități într-un anumit domeniu. Diferența față de metodele obișnuite constă în prezența efectivă a formatorului alături de cursanți și intervenția lui pentru a *preciza momentele-cheie sau punctele esențiale ale formării, pentru a prezenta idei și informații atunci când acestea corespund unei nevoi reale, practice.*

Această metodă de formare prezintă și anumite limite atunci când situațiile profesionale reale sunt riscante sau periculoase pentru cursanți.

#### **b) formarea prin simulare**

În domeniul psihopedagogiei, prin „simulare” se definesc anumite situații practice, elaborate după un anumit model structural, caracterizate prin reproducerea condițiilor de bază ale unei situații reale. Cursanții învață, pe parcursul simulării, scheme comportamentale corespunzătoare unui ansamblu de situații reale asemănătoare.

Validitatea formării prin simulare este bazată pe:

- valorile asemănătoare cu cele ale modelului utilizat;
- eliminarea variabilelor-parazite care ar putea proveni din simulare.

Situațiile simulate pot avea diverse forme. Unele pot fi de natură tehnică, dotate cu aparate asemănătoare celor reale (spre exemplu, simulatoarele pentru formarea piloților și a astronautilor), altele pot utiliza machete mai puțin realiste.

În general, **etapele de desfășurare** a acestei metode sunt următoarele:

- I. *se prezintă cursanților un cadru general, un model al unei situații căreia îi corespunde o serie de situații profesionale reale. Cursanții analizează constantele și configurația dinamică a acestor situații, cu scopul de a realiza o matrice a modelului respectiv. Spre exemplu, dacă vrem să aflăm care sunt atitudinile unei persoane aflată într-o situație profesională de rezolvare a unei probleme, vom construi un model sub formă matriceală pornind de la situații analoge celei prezente. Eliminând apoi tot ceea ce reprezintă elementele variabile, cotidiene, vom obține modelul abstract al situației;*
- II. *se completează modelul abstract cu date concrete, și se solicită cursanților să le utilizeze, sub forma unui „joc”.* Reluând exemplul anterior prezentat, putem avea următoarele caracteristici esențiale (matriceale):
  - analiza informațiilor disponibile și evaluarea lor în vederea rezolvării problemei;
  - prezentarea informațiilor analizate tuturor colaboratorilor;
  - consultarea colaboratorilor referitor la soluție propusă;
  - participarea la deliberare;
  - elaborarea unei soluții unanim acceptate;

- asumarea responsabilității în elaborarea soluției și adoptarea deciziei.

În continuare, pentru a completa acest model abstract, este suficient să propunem cursanților o problemă care, pentru a fi rezolvată, să aibă aceleași caracteristici matriceale, astfel încât derularea „jocului” să evidențieze atitudinile participanților.

Concluzionând, subliniem faptul că metoda de formare prin simulare permite rapida însușire a unor cunoștințe și abilități de către cursanți.

**c) metoda studiului de caz** Această metodă a fost utilizată sistematic la Harvard Business School, încă din anul 1935. Cazurile care stau la baza metodei pot fi scrise sau filmate. Acțiunea formativă propriu-zisă are loc în cadrul discuțiilor de grup, prin intermediul interacțiunilor generate și moderate de formator.

Metoda studiului de caz reprezintă o metodă de formare activă utilizată cu succes în pregătirea managerilor, avocaților și medicilor. Studiul de caz este „o *felie de realitate*”, care surprinde stări și probleme de la nivelul unei organizații și care propune teme de reflecție sau solicită luarea unor decizii de către cursanții care parcurg cazul. Ceea ce diferențiază „un caz” de „o problemă” este faptul că acesta reprezintă o situație nestructurată, așa cum sunt cele din realitate, care nu are soluție unică și nici o metodă de rezolvare cu algoritm prestabilit. Lucrul cu studii de caz urmărește confruntarea cursanților cu situații decizionale desprinse din practică și capabile să-i pregătească pentru fundamentarea, argumentarea și adoptarea unor decizii corecte în activitatea profesională.

În practica de specialitate, deosebim **două tipuri de studii de caz**, în funcție de conținutul și scopul lor didactic:

- a) studii de caz decizionale**, care prezintă una sau mai multe situații conexe din cadrul unei organizații și care presupun adoptarea unei decizii de către cursanții care analizează cazul.
- b) studii de caz ilustrative**, care prezintă practici considerate performante în cadrul unei organizații și care constituie o bază pentru dezbaterile în clasă.

Modul în care se abordează studiul de caz în procesul de formare presupune parcurgerea următoarelor **etape**:

- Cazul se citește (acasă sau în clasă) căutându-se problema centrală prezentată și separarea faptelor (caracter obiectiv) de opinii (caracter subiectiv);
- În cadrul unor grupuri de lucru sau individual se analizează cazul (se identifică problema, cauzele care au generat-o, efectele pe care le-a produs și modalitățile de acțiune sau se elaborează răspunsuri la întrebările cu care se finalizează cazul - dacă se solicită acest lucru);
- Cazul se discută public, sub coordonarea formatorului, încurajându-se prezentarea ideilor, debaterile, argumentarea structurată și rațională a punctelor de vedere, exprimarea părerilor contradictorii fără a se încerca stabilirea consensului - cazurile nu au o singură soluție corectă, soluțiile corecte fiind doar cele care se dovedesc eficiente și eficiente în realitate. În final, formatorul prezintă soluția pe care au adoptat-o decidenții în realitate - dacă dispune de aceasta;
- Se poate solicita cursanților să redacteze rapoarte (atât individual, cât și în grup) în care se discută cazul.

**Dimensiunile unui studiu de caz** variază între 4 - 14 pagini, la care se pot adăuga anexele relevante pentru situația dată.

**Conținutul unui studiu de caz:** de regulă, cazurile încep cu o precizare a momentului și locului în care se întâmplă acțiunea, plecând de la general la particular - aspecte privind o

organizație (foarte pe scurt), situația în ramura sau sectorul de activitate la momentul respectiv, personajul sau personajele implicate, descrierea situației (problemei) care face obiectul cazului. Prezentarea problemei poate fi cronologică sau invers cronologică (din prezent către trecut). Cazul se încheie cu formularea de întrebări pentru discuție în cadrul clasei. Este util să se prezinte separat (sub forma unei anexe) și soluția pe care au adoptat-o decidenții din realitate.

Cazul se oprește la prezentarea situației, neincluzând și rezolvarea. Autorul trebuie să nu includă în conținutul cazului judecăți de valoare, aprecieri privind personajele sau situațiile. Prezentarea trebuie să fie cât mai puțin subiectivă.

Este recomandabilă utilizarea *verbelor la timpul trecut*, pentru a se menține actualitatea cazului, cu excepția situațiilor în care sunt citate personajele acestuia.

De asemenea, includerea în conținutul cazului a opiniilor personajelor implicate (prin *dialog* sau *citate*), „creionarea” personajelor (atât fizic, cât mai ales ca situație profesională și de viață), utilizarea unor anexe relevante (schițe tehnice, informații financiare, etc.) se pot dovedi extrem de eficiente.

Un caz „bun” incită la dezbateri cu puncte de vedere contradictorii, de aceea el trebuie să aibă o anumită *notă de dramatism* (presiunea timpului, aspecte legate de morală și etică, costuri importante, etc.). Un caz bine redactat permite *interpretarea de jocuri de rol*: atribuirea cursanților a anumitor personaje ale cazului și simularea unor interacțiuni între acestea.

Tematica abordată în studiile de caz trebuie să fie relevantă pentru subiectul teoretic a cărui însușire o sprijină, dar să nu îngusteze și/sau să deformeze realitatea descrisă pentru ca aceasta să se încadreze într-o anumită temă.

#### **d) Jocul de roluri, mimodramele și sociodramele**

Jocul de roluri, mimodramele și sociodramele constituie metode de formare activă în domeniul relațiilor interumane.

*Jocul de roluri* poate fi combinat cu studiul de caz. Din punct de vedere pedagogic, jocul de roluri trebuie să fie diferit în totalitate de *psihodrame* (utilizate în psihologie în scop terapeutic) și să evite șocurile psihologice. Psihodrama constituie o „metodă de investigare și de diagnosticare, precum și de terapeutică modernă, care utilizează jocul dramatic improvizat pe o temă pentru dezvoltarea gândurilor și a atitudinilor bolnavului psihic”. Din punct de vedere sociologic, psihodrama constituie un „test folosit ca mijloc de selecție a candidaților la anumite posturi care necesită multă dezinvoltură în contactul cu publicul”.

*Mimodramele* reprezintă „opere dramatice în care actorii interpretează rolurile prin pantomimă”.

*Sociodramele* constau în „teste sociometrice bazate pe improvizarea unui scenariu pe o temă dată, în care fiecare subiect primește un anumit rol”.

În domeniul psihologiei, „rolul” pe care o persoană este determinată să îl joace îi permite fie să își exprime emoțiile și tensiunile interioare, fie să conștientizeze comportamentele sale nevrotice, cauzele și forma lor de exprimare.

În principiu, jocul de roluri, sociodramele sau mimodramele solicită cursanților să interpreteze o situație diferită de experiența lor existențială, având ca scop:

- evaluarea adaptabilității și spontaneității într-o anumită situație;
- conștientizarea dificultăților reale ale unei situații;
- învățarea unui rol social pe care cursanții nu îl cunosc până acum.

În cadrul unui scenariu și a unor personaje vag determinate, cursanții trebuie să improvizeze dialogul, să mimeze o situație sau să evolueze din situația dată.

În concluzie, pentru acest tip de formare, implicarea personală a cursanților este esențială, metoda de formare prin jocul de roluri permițând realizarea unei veritabile *schimbări* în comportamentul cursanților.

## **2. Elaborarea planului de formare: etape și caracteristici**

În general, pentru un stagiul de formare profesională sau de perfecționare, planul de formare se elaborează în cadrul unei organizații. Astfel, cursanții nu participă efectiv la elaborarea planului de formare deoarece acest plan le este propus de formatori. Implicarea directă a cursanților se realizează în decursul etapelor de derulare a planului de formare, respectiv:

- *prezentarea planului de formare*, ceea ce permite cursanților să cunoască principiile și concepția formatorilor, precum și scopul formării;
- *urmărirea permanentă a feedback-ului*, respectiv a adecvării planului de formare la obiectivele cursanților;
- *organizarea metodică și periodică a unor reuniuni având ca scop evaluarea cunoștințelor acumulate de cursanți*;
- *participarea cursanților la reuniuni de analiză detaliată a anumitor faze ale planului de formare*.

Elaborarea planului de formare se realizează în patru etape:

1. determinarea scopului și a cerințelor formării;
2. elaborarea programei analitice;
3. alegerea metodei de formare, stabilirea orarului și desfășurarea propriu-zisă a programului de formare;
4. evaluarea planului de formare.

### **2.1. Determinarea scopului și a cerințelor formării**

Determinarea scopului formării presupune stabilirea nivelului cunoștințelor sau a comportamentelor pe care cursanții le vor avea și le vor putea aplica la finalul procesului de formare. Precizăm că realizarea acestei etape elimină neconcordanțele dintre conținutul formării și caracteristicile activității profesionale.

Determinarea scopului formării se realizează direct în cadrul organizației publice din cadrul căreia fac parte cursanții și presupune următoarele faze:

**Faza 1: analiza posturilor cursanților**, vizează trei direcții:

- a) *analiza posturilor care vor fi ocupate de cursanți, la finalul perioadei de formare*. Această analiză permite realizarea unei „priviri de ansamblu” asupra caracteristicilor activității titularilor posturilor;
- b) *analiza posturilor ocupate de absolvenții cursurilor anterioare de formare în același domeniu*. În situația în care această analiză este posibilă, ea permite definirea imaginii procesului de formare în cadrul angajaților organizației. De asemenea, interviurile cu acești absolvenți relevă carențele în pregătirea lor. Printre întrebările care pot fi utilizate menționăm: „formarea dumneavoastră v-a ajutat în îndeplinirea sarcinilor profesionale?”; „care sunt cunoștințele care v-au fost cel mai mult sau cel mai puțin folositoare?”; „care sunt criticile pe care le aduceți formării de care ați beneficiat anterior?” etc.;
- c) *analiza „posturilor-pilot”*. Analizele precedente nu sunt suficiente pentru determinarea scopului concret al formării deoarece profesiile, ca oricare alt lucru, evoluează în timp.

De aceea, este foarte important ca analiza să se proiecteze în viitor și să vizeze „posturipilot” sau posturi viitoare care corespund posturilor cursanților actuali.

**Faza 2: determinarea „factorului X” al formării** acele caracteristici ale posturilor care nu fac parte din cerințele actuale, dar care sunt importante în viitor pentru titularul postului din punctul de vedere al capacității de dezvoltare personală, al creativității, al capacității de autoperfecționare. Spre exemplu, pentru o formare în domeniul audiovizualului, *factorul X* pentru postul „prezentator TV” poate avea următoarele componente: psihologia culorilor și a spațiului; creație artistică; tehnici audio-vizuale pentru relații publice etc.

**Faza 3: determinarea nivelului cunoștințelor, abilităților și calităților pe care cursanții le vor avea la finalul procesului de formare.** Sinteza rezultatelor celor două faze anterioare se concretizează în definirea exactă a nivelului cunoștințelor, comportamentelor, atitudinilor pe care cursanții le vor avea la finalul procesului de formare, în termeni de „va ști...”; „va face...”; „va avea capacitatea de a...”. Precizăm că transformarea rezultatelor analizelor precedente în nivele de cunoaștere într-un domeniu de studiu necesită actualizarea permanentă a cunoștințelor.

Concluzionând, subliniem necesitatea fundamentării planului de formare pe baza interactivității între „actorii” procesului de formare, respectiv: organizație, formator și cursanți.

## 2.2. Elaborarea programei analitice

Elaborarea programei analitice presupune găsirea răspunsului la întrebarea: „*cum se parcurge procesul de formare a cursanților?*”, respectiv modalitățile prin care cursanții trec de la nivelul inițial al cunoștințelor, abilităților și experienței lor (reprezentat prin condițiile impuse de organizatori cursanților pentru a participa la stagiul de formare) și nivelul final al acestora. Stabilirea nivelului final al cunoștințelor, abilităților și experienței cursanților se realizează prin intermediul participării active a formatorilor. În situația în care în procesul de formare se implică mai mulți formatori, este deosebit de utilă realizarea unei reuniuni interdisciplinare a acestora pentru realiza o sincronizare a obiectivelor pedagogice și a elabora cât mai exact și eficient programa analitică a cursurilor.

**Principiile redactării programei analitice sau a planului unui curs** pot consta în:

1. evidențierea ideilor principale ale cursului și determinarea obiectivelor formării;
2. determinarea modalităților de realizare a obiectivelor propuse sau a sarcinilor de lucru a cursanților;
3. identificarea domeniului de învățare specific fiecărei sarcini de lucru;
4. selecționarea metodei de formare în funcție de obiectivele formării;
5. identificarea resurselor materiale și stabilirea timpului destinat îndeplinirii fiecărei sarcini de lucru;
6. determinarea modalităților de evaluare a activității cursanților.

Aceste principii de redactare se regăsesc în cadrul programelor analitice concepute atât pentru derularea unui stagiu practic de formare, cât și pentru susținerea unui curs teoretic (tab.III.5 și tab.III.6).

Tab.III.5. Ghid de elaborare a programei analitice pentru desfășurarea unui stagiu practic

| <b>GHID DE ELABORARE A PROGRAMEI ANALITICE PENTRU DESFĂȘURAREA UNUI STAGIU PRACTIC DE FORMARE</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>ETAPE:</i>                                                                                     | <i>MODALITĂȚI DE REALIZARE:</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>1. stabilirea unui climat pozitiv cu interlocutorii</b>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentarea formatorului și a cursanților;</li> <li>• antrenarea cursanților în mici discuții;</li> <li>• incitarea interesului cursanților;</li> <li>• manifestarea încrederii față de abilitățile și cunoștințele cursanților.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| <b>2. prezentarea stagiului de formare</b>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilirea obiectivelor stagiului de formare și a modalităților de evaluare a cursanților;</li> <li>• reluarea ideilor principale ale stagiului trecut de formare și realizarea legăturilor cu cel prezent (dacă este cazul);</li> <li>• explicarea importanței realizării obiectivelor;</li> <li>• verificarea abilităților cursanților;</li> <li>• definirea termenilor noi (dacă este cazul).</li> </ul> |
| <b>3. demonstrarea sarcinilor pe care le vor avea de realizat la finalul stagiului</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentarea generală a modalităților de îndeplinire a sarcinii și realizarea ei simultană de către formator;</li> <li>• evidențierea punctelor importante ale realizării sarcinii;</li> <li>• acordarea explicațiilor la întrebările cursanților;</li> <li>• repetarea demonstrației (în funcție de caz);</li> <li>• reluarea principalelor etape de realizare a obiectivelor.</li> </ul>                   |
| <b>4. îndrumarea cursanților în vederea realizării sarcinilor stabilite</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizarea sarcinii de către cursanți;</li> <li>• asigurarea securității operațiilor și a siguranței echipamentului folosit de cursanți;</li> <li>• îndrumarea cursanților, în funcție de necesități;</li> <li>• încurajarea cursanților (<i>feedback</i> constructiv).</li> </ul>                                                                                                                          |
| <b>5. asistarea cursanților să realizeze independenți sarcinile</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• supravegherea cursanților;</li> <li>• reducerea gradului de îndrumare a cursanților;</li> <li>• intervenția formatorului numai în caz de necesitate;</li> <li>• continuarea realizării sarcinilor, până în momentul stăpânirii depline a realizării lor;</li> </ul>                                                                                                                                         |
| <b>6. testarea performanțelor cursanților</b>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizarea sarcinilor în condiții realiste, fără asistența sau îndrumarea formatorului;</li> <li>• utilizarea unei liste de verificare a performanțelor.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>7. evaluarea rezultatelor obținute</b>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• informarea cursanților despre rezultatele obținute;</li> <li>• dacă există cursanți care nu au trecut testul, utilizați lista de verificare pentru a-i explica punctele slabe;</li> <li>• adoptarea unei atitudini pozitive și încurajatoare.</li> </ul>                                                                                                                                                    |

Tab.III.6. Ghid de elaborare a programei analitice pentru susținerea unui curs

| <b>GHID DE ELABORARE A PROGRAMEI ANALITICE PENTRU SUSȚINEREA UNUI CURS</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>ETAPE:</i>                                                              | <i>MODALITĂȚI DE REALIZARE:</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>1. stabilirea unui climat pozitiv cu interlocutorii</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentarea formatorului și a cursanților;</li> <li>• antrenarea cursanților în mici discuții;</li> <li>• incitarea interesului cursanților pentru subiectul abordat;</li> <li>• manifestarea încrederii față de cunoștințele cursanților.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
| <b>2. prezentarea generală a cursului</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• captarea atenției și a interesului cursanților;</li> <li>• stabilirea obiectivelor cursului și a modalităților de evaluare a cursanților;</li> <li>• reluarea ideilor principale ale cursului anterior și realizarea legăturilor cu cel prezent.</li> <li>• explicarea importanței cunoașterii domeniului abordat;</li> <li>• verificarea cunoștințelor cursanților în acest domeniu;</li> <li>• definirea termenilor noi (dacă este cazul).</li> </ul> |
| <b>3. prezentarea ideilor principale ale cursului</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• prezentarea ideilor principale ale cursului;</li> <li>• explicarea detaliată a fiecărui capitol al cursului;</li> <li>• utilizarea exemplelor, diagramelor, ilustrațiilor etc.;</li> <li>• rezumarea fiecărui capitol, la finalul prezentării lui;</li> <li>• rezumarea întregului curs.</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| <b>4. îndrumarea cursanților să aplice cunoștințele dobândite</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rezolvarea unor exerciții sau studii de caz, prin intermediul cărora cursanții să aplice cunoștințele dobândite;</li> <li>• acordarea asistenței pentru rezolvarea lor;</li> <li>• încurajarea cursanților pentru rezolvarea exercițiilor.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
| <b>5. testarea cunoștințelor cursanților</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• testarea, orală sau scrisă, a cunoștințelor cursanților;</li> <li>• corectarea răspunsurilor cursanților.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>6. evaluarea rezultatelor obținute</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• informarea cursanților despre rezultatele obținute;</li> <li>• dacă există cursanți care nu au obținut rezultate satisfăcătoare, este recomandabilă explicarea ideilor din curs asupra cărora să se concentreze;</li> <li>• corectarea oricărei neînțelegeri asupra conținutului cursului predat;</li> <li>• adoptarea unei atitudini pozitive și încurajatoare.</li> </ul>                                                                             |

Precizăm faptul că, la finalul acestei etape, vom putea cunoaște cu exactitate conținutul, derularea în timp și relațiile dintre elementele programei analitice și obiectivele cursanților.

### 2.3. Desfășurarea propriu-zisă a programului de formare

În cadrul acestei etape trebuie luate în considerare anumite influențe negative pe care le pot manifesta „actorii” procesului de formare (*organizație; formatori; conținutul programului de formare*) asupra următoarelor elemente:

- *bugetul alocat formării de către organizație.* Formatorii, în demersul lor pedagogic, au tendința de a ignora bugetul sau de a îl revendica în momentul în care află valoarea lui. Pentru organizație, formarea reprezintă o investiție, de aceea, trebuie luat în considerare aspectul economico-financiar al acesteia;
- *timpul alocat formării* reprezintă, de asemenea, o constrângere din partea organizației. Desfășurarea propriu-zisă a stagiului de formare se realizează diferit, în funcție de durata acestuia (câteva zile, una sau mai multe săptămâni, câteva luni, câțiva ani );
- *cultura organizației publice* intervine asupra procesului de formare nu numai prin politica de formare adoptată, ci și prin regulile generale existente în cadrul ei (program de lucru, concedii, criterii de promovare, norme formare și informare existente etc.). De asemenea, modalitatea de participare la stagiul de formare (voluntar sau desemnat de organizație) constituie un parametru important pentru desfășurarea formării.
- *numărul, specializarea, statusul, programul de lucru al formatorilor.* Organizarea orarului de desfășurare a procesului de formare se realizează în funcție de numărul maxim de ore prevăzut în statutul profesional al formatorilor, în contractul de muncă al acestora, și în funcție de posibilitatea de utilizare a colaboratorilor sau asistenților etc.;
- *dotarea tehnică a organizației.* Săliile în care se vor organiza reuniunile de formare, instalațiile și mijloacele materiale de care dispune organizația pot determina apariția unor probleme de tipul: „există posibilitatea de a utiliza diverse mijloace audio-vizuale pentru desfășurarea activităților practice?”;
- *nivelul formării pedagogice a formatorilor.* Este recomandabil ca procesul de formare să nu fie perturbat de prejudecata „cei mai buni formatori sunt cei care au atins nivelul maxim al pregătirii în domeniul pedagogic”. Formatorii din cadrul organizației publice percep diferit condițiile de realizare a planului de formare, în funcție de modalitățile de formare și perfecționare a pregătirii lor. Ei sunt, de asemenea, influențați de relațiile profesional-pedagogice care s-au creat între ei. Asupra acestui element se poate acționa prin organizarea unor reuniuni de evaluare-formare a formatorilor;
- *conținutul programului de formare* generează anumite probleme referitoare la metodele pedagogice utilizate. Astfel, formarea în domeniul comunicării interpersonale nu se poate realiza decât prin intermediul metodelor active, în timp de formarea în domeniul medical nu se poate face decât în cadrul unui laborator specializat, prin intermediul metodelor demonstrative. Precizăm că formarea pedagogică a formatorilor are un rol deosebit de important pentru conținutul programului deoarece cunoașterea unei diversități de metode conferă un grad mare de libertate și de adaptare la acesta.

Tab.III.7. Planul de formare

|                                        |                                |                                    |                             |                       |
|----------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| <b>DENUMIREA STAGIULUI DE FORMARE:</b> |                                |                                    |                             |                       |
| <b>DENUMIREA CURSULUI:</b>             |                                |                                    |                             |                       |
| <b>Numele formatorului:</b>            |                                |                                    |                             |                       |
| <b>Numele cursanților:</b>             |                                |                                    |                             |                       |
| <b>Obiectivele pedagogice:</b>         |                                |                                    |                             |                       |
| <i>Activitatea formatorului</i>        | <i>Activitatea cursanților</i> | <i>Metode de formare utilizate</i> | <i>Dotarea organizației</i> | <i>Timpul necesar</i> |
|                                        |                                |                                    |                             |                       |
| <b>Evaluarea stagiului de formare:</b> |                                |                                    |                             |                       |
| <b>Conținutul cursului:</b>            |                                |                                    |                             |                       |
| <b>Alte mențiuni:</b>                  |                                |                                    |                             |                       |

#### 2.4. Feedback-ul planului de formare

Pentru creșterea eficienței elaborării planului de formare, este recomandabil ca, la reuniunile interdisciplinare, să participe atât reprezentanți ai organizației publice, cât și ai cursanților. Participarea lor presupune acceptarea responsabilităților stagiului de formare, în funcție de atribuțiile ce le revin tuturor.

Elaborarea planului de formare se concretizează, în cadrul acestei etape, sub forma următoare (tab.III.7):

La finalul celei de-a treia etape de elaborare, planul de formare poate fi aplicat. Este recomandabilă realizarea planului în forma în care a fost elaborat și chiar este necesară stabilirea unei modalități de control a execuției acestuia.

În cazul în care formarea este de lungă durată (se desfășoară pe parcursul mai multor luni sau ani), este necesară organizarea unor reuniuni mixte de evaluare, la care să participe reprezentanții organizației, cursanții și formatorii. Aceste reuniuni vizează:

- eficiența formării, respectiv gradul în care planul de formare a fost realizat la parametrii la care a fost proiectat;
- modificările care trebuie realizate pentru spațiile de desfășurare și mijloacele utilizate în cadrul desfășurării procesului de formare;
- recomandările propuse de cursanți prin intermediul chestionarului anonim de evaluare administrat la finalul perioadei de formare.

*Precizăm faptul că, în cazul în care formarea este de scurtă durată, este suficientă administrarea chestionarelor de evaluare.*

Feedback-ul planului de formare are două forme:

1. *feedback imediat*, se realizează de către cursanți și oferă formatorilor informații atât despre modul de desfășurare a sesiunilor de formare, cât și despre evaluarea conținutului și a metodelor utilizate. În cazul sesiunilor de formare de scurtă durată, pentru obținerea feedback-ului imediat se pot utiliza *chestionarele de evaluare* sau

se pot constitui *grupuri de evaluare*. Pentru sesiunile de formare de lungă durată, experiența demonstrează că feedback-ul se poate obține prin organizarea unor reuniuni de evaluare săptămânale la care participă atât formatorii, cât și cursanții.

2. *feedback viitor*, prezintă importanță pentru organizarea sesiunilor viitoare de formare. Acesta presupune întocmirea sistematică a unor *dosare de evaluare*, care conțin elemente despre organizarea generală a formării, precum și propuneri de îmbunătățire a structurării acesteia.

Utilizarea eficientă a *feedback*-ului, ca și îndeplinirea obiectivelor formării, reprezintă factorul de realism și de progres al organizației publice care a solicitat pregătirea.

### **Bibliografie**

Stanciu, S., (2001), *Managementul resurselor umane*, Facultatea de comunicare și relații publice „David Ogilvy”, Ed. SNSPA, București.

Vlasceanu, M., (2003), *Organizații și comportament organizațional*, Ed Polirom, București.

## CAPITOLUL XI

### Evaluarea performanțelor resurselor umane

#### 1. Standardele de performanță și criteriile de evaluare a resurselor umane

#### 2. Obiectivele evaluării performanțelor resurselor umane

#### 3. Etapele procesului de evaluare a resurselor umane

#### 4. Tehnici și metode de evaluare a performanțelor resurselor umane

##### 4.1. Tehnici de evaluare a performanțelor resurselor umane

##### 4.2. Metode de evaluare a performanțelor resurselor umane

#### 5. Surse ale potențialelor erori și factori care distorsionează procesul de evaluare a performanțelor

Evaluarea performanțelor resurselor umane reprezintă ansamblul activităților de comparare a rezultatelor obținute, a comportamentului și a potențialului psihosocio-profesional al unei persoane cu sarcinile, obiectivele și cerințele postului.

Evaluarea resurselor umane, ca activitate complexă a managementului resurselor umane, presupune:

- evaluarea potențialului psihosocioprofesional al resurselor umane;
- evaluarea comportamentului resurselor umane;
- *evaluarea performanțelor realizate într-o perioadă de timp de către resursele umane angajate în cadrul organizației.*

Putem constata că, prin natura lor, primele două componente ale acestei activități se realizează în cadrul activităților de recrutare, selecție și orientare a carierei resurselor umane, iar cea de-a treia reflectă, prioritar, performanțele sau rezultatele obținute.

Considerând procesul de evaluare a performanțelor ca un ansamblu de proceduri standardizate, vizând obținerea informațiilor privind comportamentul profesional al salariaților organizației publice apreciem că acesta are următoarele caracteristici:

1. *procedurile de evaluare* utilizate sunt în concordanță cu viziunea organizației publice privind modul în care aceasta concepe să-și organizeze și să-și realizeze activitățile, să gestioneze resursele umane de care dispune etc.;
2. procedurile de evaluare sunt *standardizate*, pentru a evita efectele negative determinate de erori sau factori care distorsionează procesul evaluării. Standardizarea poate fi asigurată prin formarea evaluatorilor, utilizarea unor documente scrise și/sau a unor mijloace audio-vizuale, elaborarea și controlul procedurilor de evaluare de către un compartiment specializat;
3. *datele și informațiile* ce urmează a fi utilizate în procesul de evaluare sunt *fiabile*;
4. modalitatea de obținere a informațiilor și de efectuare a evaluării performanțelor este în concordanță cu structura organizatorică. Implementarea metodelor, tehnicilor, sistemelor de evaluare a performanțelor presupune o modificare a stării de spirit atât a persoanei ce urmează a fi evaluată, cât și a echipei sau a organizației, necesitând o schimbare radicală a culturii organizaționale. Astfel, este recomandabil ca managerii să îndeplinească rolul de consultanți, acordând o atenție deosebită formării și/sau perfecționării resurselor umane evaluate;

5. *comportamentul profesional* are un rol esențial în procesul evaluării. Procedurile utilizate trebuie să fie suficient de fiabile pentru a se evita distorsiunea rezultatelor ca urmare a influenței relațiilor inter-personale dintre evaluator și evaluat.
6. *calitatea metodelor* folosite este redată de:
  - obținerea unor rezultate *valide*, care să reflecte fidel realitatea și adevărul;
  - *fidelitatea* determinărilor, respectiv obținerea unor rezultate identice prin aplicarea repetată a mai multor metode sau tehnici;
  - obținerea unor rezultate *identice* sau *echivalente* de către evaluatori care lucrează independent unul de celălalt în cadrul aceluiași proces de evaluare;
  - *omogenitatea internă* a rezultatelor, respectiv obținerea unui rezultat identic prin măsurători separate ale componentelor unor metode sau tehnici de evaluare.
  - *sensibilitatea* metodelor, tehnicilor, sistemelor de evaluare utilizate, respectiv posibilitatea de a măsura diferența reală dintre persoanele evaluate.

## 1. Standardele de performanță și criteriile de evaluare a resurselor umane

În general, pentru a analiza eficiența unei activități, se compară rezultatele obținute cu eforturile depuse pentru realizarea lor. Această comparație este valabilă și în cazul analizării eficienței activităților managementului resurselor umane, cu atât mai mult cu cât ele reprezintă cea mai importantă *investiție* a unei organizații.

*Performanța* reprezintă o realizare deosebită într-un domeniu de activitate.

- În acest context, la nivelul unei organizații, performanța reprezintă rezultatele obținute de un salariat, de o echipă, un departament sau chiar de o organizație privită ca o componentă a sistemului economic.
- Unii specialiști consideră că performanța se poate realiza atât *individual*, cât și *social*, performanța socială reprezentând impactul managementului asupra salariaților organizației, ea fiind definită prin intensitatea cu care un individ contribuie la dezvoltarea organizației, prin raportare la obiectivele și standardele stabilite.

*Standardele de performanță* reprezintă nivelul dorit al performanței resurselor umane.

- Ele permit evidențierea gradului în care au fost îndeplinite obiectivele, sarcinile și responsabilitățile atribuite titularului postului.

*Criteriile de evaluare a performanței* vizează atât rezultatele obținute într-o perioadă trecută, cât și potențialul viitor al resurselor umane.

- un post trebuie definit în funcție de rezultatele așteptate de la titularul acestuia. De aceea stabilirea criteriilor de performanță presupune identificarea acelor caracteristici psihosocioprofesionale ale titularului care sunt relevante pentru obținerea rezultatelor viitoare și care asigură posibilitatea exercitării sarcinilor, competențelor și responsabilităților aferente postului.
- Printre criteriile de performanță identificate de specialiști menționăm:
  - comportamentul și personalitatea unui individ;
  - cunoștințele de care acesta dispune pentru exercitarea atribuțiilor postului;
  - vigilența de care poate da dovadă;
  - disponibilitatea pentru realizarea unei activități;
  - auto-controlul;

- interesul pentru resursele alocate;
- orientarea spre excelență;
- preocuparea pentru interesul general al organizației;
- capacitatea de decizie;
- capacitatea de inovare;
- spiritul de inițiativă;
- spiritul de echipă;
- capacitatea de a învăța;
- dinamismul;
- autonomia;
- spiritul de organizare;
- forța fizică;
- punctualitatea etc.

Criteriile de performanță trebuie să îndeplinească anumite condiții pentru ca resursele umane să obțină rezultate edificatoare, și anume:

1. să fie *formulate simplu, clar și concis*;
2. *numărul lor să fie limitat*;
3. să fie *măsurabile*;
4. să fie *aplicabile tuturor subiecților* care își desfășoară activitatea în condiții comparabile.

Criteriile pe baza cărora se evaluează *performanța* unei persoane trebuie să fie stabilite cu mare atenție, relevându-se importanța lor relativă la îndeplinirea atribuțiilor, sarcinilor și responsabilităților aferente unui post de către titularul acestuia. Performanțele sunt, aproape întotdeauna, multidimensionale. De aceea criteriile de evaluare a performanței pot viza rezultatele obținute de o singură persoană sau de către o echipă, așa cum este cazul managerilor. Pentru aceștia, criteriile de evaluarea performanțelor lor sunt stabilite pe baza unor indicatori de referință (rata profitului, perioada de recuperare a creanțelor, rotația stocurilor, productivitatea muncii etc.).

## **2. Obiectivele evaluării performanțelor resurselor umane**

Obiectivele evaluării performanțelor au în vedere întreaga organizație și evidențiază cele mai importante activități ale managementului resurselor umane. În acest sens sunt semnificative cercetările și anchetele efectuate de specialiști, care identifică următoarele tipuri de obiective prioritare ale evaluării performanțelor:

1. *determinarea nivelului salariilor cuvenite resurselor umane*;
2. *relevarea feedback-ului performanței*;
3. *stabilirea programului de pregătire și promovare a resurselor umane*;
4. *motivarea resurselor umane*;
5. *integrarea resurselor umane în organizație potrivit profilurilor specifice*.

Referitor la importanța acordată unuia sau mai multor obiective aceasta depinde de obiectivele stabilite în strategia privind resursele umane. Spre exemplu:

- dacă obiectivul principal al evaluării performanței resurselor umane îl constituie stabilirea recompenselor, atunci procedura de evaluare trebuie să aibă la bază rezultatele și performanța efectivă obținută și, totodată, trebuie să se constituie ca parte componentă a sistemului de recompense al organizației.

- Însă, dacă obiectivul principal îl constituie promovarea resurselor umane, atunci va fi necesară o evaluare diferită, care să permită proiectarea performanței într-un post aflat superior ierarhic.

Obiectivele evaluării performanțelor sunt relevante atât pentru comportamentul individual, cât și pentru comportamentul întregii organizații. De fapt, între obiectivele organizației publice și cele individuale există o condiționare reciprocă. Prin urmare, definirea cât mai precisă a obiectivelor evaluării performanțelor și înțelegerea gradului de complexitate și de dificultate a acestora prezintă o importanță deosebită atât pentru individ cât și pentru organizație.

### 3. Etapele procesului de evaluare a resurselor umane

În instituțiile publice din România, procedura de evaluare presupune parcurgerea următoarelor trei etape:

1. *Completarea raportului de evaluare de către evaluator;*
2. *Realizarea unui interviu cu persoana evaluată;*
3. *Contrasemnarea raportului de evaluare.*

Pentru angajatul care deține o funcție publică de execuție, evaluatorul este șeful direct al acestuia, iar pentru cel care are o funcție publică de conducere evaluatorul este șeful ierarhic direct al celui evaluat.

Cel care evaluează întocmește un **raport de evaluare**, rezultat în urma desfășurării următoarelor activități:

- analiza îndeplinirii obiectivelor individuale fixate;
- notarea rezultată din aplicarea criteriilor de performanță profesionale individuale;
- consemnarea rezultatelor deosebite ale funcționarului public, a dificultăților obiective, întâmpinate de acesta în perioada evaluată și orice alte observații pe care le consideră relevante.

Evaluatorul are misiunea de a stabili obiectivele individuale ale funcționarului public pentru perioada următoare, termenele de realizare, precum și nevoile de instruire. Principalul instrument de evaluare este raportul de evaluare, care are un format standard impus de cadrul legislativ, redat în continuare:

Trimestrial, evaluatorul poate actualiza conținutul obiectivelor individuale. Modificările se consemnează într-un document scris, de către evaluator și funcționarul public și se anexează la raportul de evaluare.

**Notarea criteriilor de performanță** și stabilirea calificativului final de evaluare se face parcurgând următoarele etape:

1. **stabilirea gradului de importanță** pentru fiecare criteriu de performanță. Gradul de performanță exprimă semnificația criteriului de performanță prin prisma atribuțiilor prevăzute în fișa postului.
2. **notarea criteriilor de performanță, cu note de la 1 la 5** - nota exprimând aprecierea îndeplinirii criteriului de performanță în realizarea obiectivelor individuale stabilite. Semnificația notelor este următoarea: 1-nesatisfăcător, 2-satisfăcător, 3-bun, 4-foarte bun, 5-excepțional.
3. **calculul mediei** pe fiecare categorie de importanță. Se face media aritmetică a notelor arcodate și se obține o notă parțială. Nota parțială pentru categoria de importanță „foarte important” se identifică cu nota „A” și are o pondere de 70% în nota finală. Nota parțială

pentru categoria de importanță „important” se identifică cu „B” și are pondere de 20% în nota finală, iar nota parțială pentru categoria de importanță „mai puțin important” se identifică cu „C” și are pondere de 10% în nota finală.

4. **determinarea notei finale**

5. **stabilirea calificativului final** al evaluării se face pe baza notei finale astfel:

- între 1.00 și 1.50 = nesatisfăcător
- între 1.51 și 2.50 = satisfăcător
- între 2.51 și 3.50 = bun
- între 3.51 și 4.50 = foarte bun
- între 4.51 și 5.50 = excepțional

După încheierea acestei proceduri de evaluare urmează interviul, ca o altă etapă a procesului. Interviul constă într-un schimb de informații, impresii și puncte de vedere care are loc între evaluator și funcționarul public, în cadrul căruia se urmărește:

- informarea funcționarului public de către evaluator asupra consemnărilor făcute în raportul de evaluare;
- ajungerea la un consens asupra consemnărilor făcute de evaluator în structura raportului;
- consemnarea în raportul de evaluare a consemnărilor făcute de evaluat;
- semnarea și datarea raportului de evaluare de către evaluator și de către funcționarul public evaluat.

După finalizare, raportul de evaluare este înaintat superiorului evaluatorului în vederea contrasemnării. În această fază raportul poate fi modificat conform deciziei funcționarului ierarhic superior evaluatorului dacă se constată una din următoarele situații:

- aprecierile consemnate nu corespund realității;
- între evaluator și funcționarul public evaluat există diferențe de opinie nesoluționate.

Rezultatele obținute la evaluarea anuală a performanțelor profesionale individuale conferă angajaților dreptul de a avansa în grad și în clasă și de a primi diverse recompense pentru rezultatele deosebite ale activității lor.

Evaluarea performanțelor constituie un proces continuu și sistematic. Practica însă, ne demonstrează că există anumite dificultăți în aplicarea metodologiei în vigoare, fapt care ne determină să restructurăm procesul de evaluare în cadrul următoarelor etape:

**Etapa I: stabilirea standardelor de performanță.** În cadrul acestei etape sunt necesare precizări referitoare la obiectivele evaluării și la categoriile de informații necesare realizării acestora. De asemenea, este necesară realizarea unei analize a posturilor în vederea stabilirii caracteristicilor și a standardelor pentru realizarea și evaluarea performanțelor. Standardele de performanță trebuie să fie definite în funcție de anumite comportamente observabile sau caracteristici ale variabilelor performanței. Precizăm că, atunci când se folosesc scalele grafice de evaluare, trebuie evitate denumirile abstracte ale caracteristicilor respective (spre exemplificare: credință, loialitate, cinste, sinceritate), iar dacă este necesară utilizarea lor, este recomandabil să se găsească o formulare care să permită evaluarea cât mai puțin subiectivă a lor.

**Etapa a II-a: comunicarea performanțelor așteptate sau dorite din partea resurselor umane.** Comunicarea performanțelor așteptate sau dorite a fi realizate din partea resurselor umane se face atât persoanelor evaluate, cât și evaluatorilor sau echipei de evaluatori. Gradul de transparență a

informațiilor și de transmitere a lor către angajați este dependent atât de regulile, normele, tradițiile existente în organizație, cât și de obiectul evaluării. Astfel, dacă există norme clare care stabilesc că angajatul trebuie să cunoască obiectivele pe care le are de îndeplinit, atunci *feedback*-ul rezultatelor obținute va fi benefic atât pentru angajat, cât și pentru organizație. De asemenea, trebuie precizat dacă se stabilește o relație între rezultatele evaluării și salarizare. În această privință există opinii contradictorii. Există specialiști care obiectează față de stabilirea oricărei relații între evaluare și recompense, datorită subiectivismului evaluării și valorii motivaționale scăzute asociată recompenselor. Alți specialiști apreciază că evaluarea este singura modalitate de a determina mărimea recompenselor cuvenite fiecărui angajat. Așadar, cei care inițiază evaluarea trebuie să stabilească dacă rezultatele acesteia vor influența sau nu nivelul recompenselor viitoare.

**Etapa a III-a: determinarea performanțelor actuale și calcularea punctajului aferent îndeplinirii standardelor.** Această etapă poate cuprinde mai multe etape, respectiv:

- *alegerea metodelor și tehnicilor de evaluare*, avându-se în vedere avantajele și dezavantajele acestora;
- *pregătirea corespunzătoare a evaluatorilor* atât în vederea folosirii cât mai corecte a metodelor, tehnicilor sau sistemelor de evaluare, cât și pentru aplicarea uniformă a standardelor de performanță;
- *evaluarea propriu-zisă a performanțelor*, care presupune discuții între persoana evaluată și evaluator, în urma cărora se vor evidenția: care sunt prioritățile în desfășurarea activității persoanei evaluate; în ce măsură activitatea sa contribuie la realizarea performanței echipei și a organizației publice din cadrul căreia face parte etc. Specialiștii recomandă existența unui contact profesional permanent între evaluat și evaluator, pe toată durata perioadei de evaluare, astfel încât să se realizeze o comunicare eficientă pentru ambele părți. De asemenea, deși evaluările trebuie conduse în mod independent, ori de câte ori este posibil, se recomandă ca evaluarea să se realizeze de către o echipă de evaluatori. Astfel se pot preveni, anula sau diminua erorile care distorsionează procesul evaluării;
- *determinarea punctajului (notei finale) aferent îndeplinirii standardelor.*

**Etapa a IV-a: discutarea rezultatelor cu persoanele evaluate și inițierea unor acțiuni corective.** În cadrul acestei etape este necesară realizarea următoarelor activități:

- stabilirea modalităților de comunicare a rezultatelor evaluărilor realizate astfel încât să se preîntâmpine atât unele reacții de adversitate sau de contestare a lor, cât și unele resentimente sau conflicte care pot afecta comportamentul angajaților;
- identificarea mijloacelor de îmbunătățire a performanțelor slabe și comportamentelor viitoare ale persoanelor evaluate;
- consilierea și sprijinirea persoanelor care au realizat performanțe slabe, în vederea îmbunătățirii acestora;

În cadrul acestei etape se realizează urmărirea și controlul rezultatelor obținute de către specialiști ai compartimentului de management al resurselor umane, în scopul:

1. pregătirii și perfecționării resurselor umane pentru:
  - definirea profilului viitor al competențelor și al abilităților titularilor fiecărui post;
  - monitorizarea raportului *rezultate/cost* obținut în urma activității de pregătire sau perfecționare;

- elaborarea programelor din cadrul strategiei de pregătire continuă a resurselor umane și stabilirea unui plan de formare pentru fiecare angajat, precum și stabilirea resurselor financiare necesare acestui scop;
- 2. recrutării și selecției resurselor umane pentru elaborarea sau realizarea unor programe sau proiecte ale organizației;
- 3. determinării evoluției în timp a performanțelor profesionale individuale;
- 4. stabilirea salariilor de bază individuale între limite.

#### **4. Tehnici și metode de evaluare a performanțelor resurselor umane**

Necesitatea evaluării performanțelor resurselor umane, indiferent de domeniul de activitate a acestora, a determinat atât elaborarea de numeroase metode și tehnici de evaluare a resurselor umane, cât și apariția sistemelor de evaluare a performanțelor. Diversitatea metodelor, tehnicilor, procedeele sau sistemelor de evaluare a performanțelor este relativ mare, fiind într-o continuă dinamică.

**4.1. Tehnici de evaluare a performanțelor resurselor umane. Scalele de evaluare a performanțelor** sunt considerate drept unele dintre cele mai cunoscute tehnici de apreciere a resurselor umane.

- În S.U.A., 87% din companii utilizează acest tip de apreciere a performanțelor.
- Principiul de bază al acestor tehnici constă în evaluarea individualizată a resurselor umane în raport cu fiecare caracteristică profesională sau factor de performanță dintr-un set de factori specifici unui anumit post.
- Prin urmare, elaborarea scalelor de evaluare implică stabilirea variabilelor care descriu performanța, și se bazează pe atribuirea unor calificative conform standardelor de performanță.
- Astfel, fiecare angajat va constitui un caz particular și va fi apreciat în mod independent, și nu raportat la grup.

Scalele de evaluare cunosc o mare varietate în ceea ce privește modalitatea de proiectare. Precizăm că, deși au anumite avantaje, scalele de evaluare prezintă și câteva dezavantaje. Acestea sunt determinate de faptul că evaluările sunt influențate de erori sistematice, punând un accent deosebit pe variabilele individuale ale performanței și mai puțin pe caracteristicile activității curente, asociată cu performanța.

**Liste de evaluare a comportamentului** sunt utilizate frecvent mai ales în domeniile de cercetare științifică unde s-au dovedit a fi eficiente.

- Evaluatorul dispune de o listă de elemente descriptive ale caracteristicilor comportamentale necesare pentru desfășurarea unei activități.
- Evaluarea presupune selectarea acelor elemente care sunt specifice persoanei evaluate.

**Tehnica evaluării incidentelor critice**, fundamentată științific de J.C. Flanagan, constă în identificarea și evaluarea acelor evenimente sau întâmplări semnificative care au determinat elaborarea unor soluții specifice și manifestarea unor comportamente umane particulare.

- Specialiștii apreciază că un „incident critic” reprezintă orice acțiune umană, oarecum ieșită din comun, care este suficient de exactă pentru a permite efectuarea unor predicții referitoare la o anumită activitate.
- Tehnica incidentelor critice furnizează o multitudine de exemple practice, cazuri, situații de manifestare a comportamentului sau unele repere caracteristice în evaluarea performanței.
- Acest lucru determină realizarea unui dialog eficient cu persoana evaluată în vederea îmbunătățirii performanțelor acesteia.

De aceea, chiar în condițiile în care sunt utilizate diverse alte tehnici sau metode de evaluare, întocmirea și menținerea unei liste a incidentelor critice poate fi utilă. Menționăm că această tehnică necesită un timp relativ mare pentru înregistrarea incidentelor critice, iar în unele situații poate avea conotații psihologice negative pentru angajații evaluați.

**Tehnica evaluării prin alegere forțată.** Această tehnică de evaluare solicită evaluatorului să selecteze dintr-un grup de însușiri sau propoziții afirmative un anumit număr precizat anterior.

- Alegerea forțată constituie unul dintre instrumentele de diagnosticare a personalității, fiind o caracteristică a chestionarelor.
- Aprecierea prin intermediul tehnicii alegerii forțate impune evaluatorului să selecteze continuu alternative favorabile sau nefavorabile, în măsură egală.
- Aceasta determină reducerea subiectivismului evaluării și evitarea subtilă a eventualelor tendințe de favoritism.

Spre exemplificare, un evaluator care este înclinat să aleagă elementele pozitive, va alege jumătate dintre alternativele pozitive și jumătate dintre cele negative. Astfel, selecția realizată la întâmplare va duce la realizarea unui coeficient de evaluare egal cu zero (dacă se acordă +1 pentru fiecare alternativă pozitivă și -1 pentru cea negativă). Tehnica alegerii forțate prezintă multe dificultăți de ordin constructiv, dar după ce o astfel de apreciere este validată, șansele de a realiza evaluări valide cresc semnificativ.

#### 4.2. Metode de evaluare a performanțelor resurselor umane

Dacă scalele de evaluare se referă la fiecare persoană în mod individual, metodele de evaluare vizează grupuri de persoane care sunt comparate unele în raport cu altele.

- Prin utilizarea scalelor de evaluare există riscul de a plasa pe cei evaluați către limita pozitivă sau cea negativă, fapt care limitează posibilitatea diferențierii persoanelor evaluate.
- Această deficiență este exclusă prin utilizarea unor metode bazate pe compararea celor evaluați.
- Rezultatul îl constituie o ierarhizare în cadrul căreia persoana care are cele mai bune performanțe profesionale primește rangul 1, următoarea rangul 2 etc. Rangurile pot fi convertite în valori scalare normalizate sau clasificate în două sau mai multe grupe conform unui criteriu (spre exemplificare: *eficienți/ineficienți* din punct de vedere profesional; *excepționali, indicați, medii, absolut contraindicați* pentru activități care presupun anumite riscuri profesionale).

Prezentăm în continuare metodele de evaluare cel mai des abordate în practica de specialitate.

**a) Metoda de ierarhizare a resurselor umane pe baza ordinii de merit.** Această metodă este cunoscută și sub denumirea de „comparare cu întregul grup” sau „comparare simplă”

și constă în ierarhizarea persoanelor, în sens descrescător, de la cea care are cele mai bune rezultate la cea mai puțin performantă, în funcție de anumite criterii (spre exemplificare: capacitate de conducere; eficiență profesională etc.).

Deși metoda este acceptată cu ușurință atât de către evaluatori cât și de către evaluați, prezintă dezavantajul că mărimea diferenței care există între persoanele evaluate este considerată egală. De asemenea, ierarhizarea resurselor umane pe baza ordinii de merit poate fi influențată de factori ce distorsionează procesul evaluării, respectiv efectul de contrast care rezultă din compararea persoanelor între ele și nu cu cerințele postului sau cu standardele de performanță. Prin ierarhizare se realizează numai o anumită ordine a celor evaluați pe o *scală ordinală*. De aceea s-a apelat la *scalele-interval* care operează cu unități de măsură ce indică, din punct de vedere calitativ, distanța care îi separă pe cei evaluați. Deci rangurile pot fi și ele convertite pe o scală-interval apelând la un procedeu specific (utilizând, spre exemplu, abaterea standard ca unitate de măsură) prin transformarea valorilor ordinale în *valori scalare normalizate*.

**b) Metoda comparării pe perechi a resurselor umane.** Compararea pe perechi a resurselor umane este o metodă sistematică de comparare a unui individ cu toți ceilalți din grupul evaluat. Evaluarea se poate face în funcție de *caracteristici psihosocioprofesionale individuale* sau pe baza *eficienței profesionale globale*. Metoda comparării pe perechi este considerată precisă, cu o mare eficiență practică, însă utilizarea ei apare dificilă în condițiile în care numărul persoanelor evaluate depășește 50 (în acest caz, numărul combinațiilor posibile este 1225). Pentru înlăturarea acestei deficiențe se poate apela fie la programe informatice, fie la reducerea numărului de persoane evaluate prin selecționarea din lot a unui eșantion de perechi de nume (precizăm că, pentru a fi relevant, acest eșantion trebuie să cuprindă perechi cu toate persoanele evaluate).

**c) Metoda distribuirii forțate** poate fi utilizată atunci când numărul persoanelor este foarte mare și când nu se pretinde realizarea unei diferențieri exacte între persoanele evaluate. Astfel de situații pot fi întâlnite în organizațiile care își extind activitatea prin crearea unei noi direcții/secții și care se confruntă cu problema scindării colectivului existent în două părți egale din punctul de vedere al eficienței profesionale. Evaluatorul trebuie doar să respecte distribuirea gaussiană și să încadreze fiecare persoană evaluată într-o clasă, fixată pe baza unor procentaje de distribuire fixate a priori. Ideea de bază este următoarea: performanțele oricărui grup mare de persoane se distribuie conform curbei lui Gauss. În consecință, curba este divizată în clase proporționale (spre exemplificare: 10%,20%,40%,20%,10%; 5%,15%,40%,15%,5% etc.). Datorită artificialității metodei, este necesară o pregătire foarte bună a evaluatorilor, în sensul cunoașterii performanțelor întregului lot de persoane și a conținutului fiecărui calificativ în funcție de care se face evaluarea.

**d) Metoda comparării între grupuri de persoane.** În general, metodele de comparare sunt limitate la grupul în cadrul căruia are loc evaluarea. Ele nu pot oferi informații referitoare la valoarea persoanelor evaluate, comparativ cu a altor colective similare. Adeseori, o persoană apreciată cu calificativul „excepțional” în cadrul unui grup poate fi evaluată „mediu” în cadrul altuia. Acest dezavantaj este înlăturat dacă se identifică anumite „*persoane-cheie*” de către evaluatori. Acestea sunt evaluate, individual, de toți evaluatorii. Rezultatele evaluării sunt convertite în *valori scalare nominalizate*, iar media lor este considerată punct de reper pe o anumită *scală de competență*. Pe un grafic se trasează o linie de regresie pentru fiecare evaluator, linie care vizualizează relația dintre evaluările proprii ale „persoanelor-cheie” și valorile scalei de competență. Astfel, problema se simplifică la convertirea evaluărilor în valori scalare normalizate pentru toate celelalte persoane evaluate.

e) **Eseul scris** constituie una dintre cele mai simple metode de evaluare și constă într-o relatare scrisă a potențialului sau a performanțelor unui angajat (puncte forte, puncte slabe, sugestii de îmbunătățire a performanței etc.) realizate în decursul unor perioade de timp. Deoarece are o formă de evaluare liber aleasă, eseu scris nu necesită o pregătire deosebită din partea evaluatorului, însă calitatea evaluărilor depinde de abilitatea acestuia de a surprinde elementele esențiale ale performanței.

f) **Analiza unui domeniu** constă în evaluarea performanțelor angajaților dintr-un anumit domeniu de activitate, de către specialiști ai Departamentului „Resurse Umane” împreună cu responsabili direcți ai persoanelor evaluate. Prin urmare, echipa de evaluatori analizează conținutul unor anchete verbale (interviuri, conversații) sau scrise (chestionare, eseuri, lucrări de verificare etc.), reducând astfel subiectivismul și interpretarea diferențiată a nivelului performanței.

g) **Autoevaluarea** constă în obținerea unor informații din partea angajatului înaintea interviului de evaluare. Acesta este rugat să completeze un formular în care să menționeze: dacă și-a îndeplinit sau nu obiectivele prevăzute; care apreciază că sunt punctele forte și slabe în activitate; dacă simte nevoia unei perfecționări etc. Pentru reușita unei astfel de metode de evaluare este necesară crearea unui climat de încredere reciprocă între evaluatori și persoanele evaluate. Printre avantajele utilizării autoevaluării menționăm faptul că poate genera un sentiment de corectitudine a evaluării, ceea ce determină o implicare mai mare din partea angajaților în obținerea performanțelor.

## 5. Surse ale potențialelor erori și factori care distorsionează procesul de evaluare a performanțelor

Deși în evaluarea performanțelor au existat și există numeroase preocupări, teoria și practica în domeniu evidențiază o serie de critici deoarece, încă de la început, procesul de evaluare a performanțelor s-a confruntat cu unele probleme generatoare de erori, a căror frecvență de apariție este favorizată atât de natura metodelor, tehnicilor sau sistemelor de evaluare utilizate, cât și de absența bazei științifice a procesului de evaluare. Aceasta, cu atât mai mult cu cât evaluarea resurselor umane are la bază percepția evaluatorului, care, ca orice persoană, are un sistem de valori propriu sau este supus propriilor limite.

Dintre sursele potențialelor erori și factorii care distorsionează procesul de evaluare ne-am oprit atenția asupra următoarelor:

a) **efectul de halo** reprezintă tendința unui evaluator de a se lăsa impresionat de o anumită trăsătură a unei persoane, fără a ține seama și de alte caracteristici ale acesteia.

- ✓ Subiectivitatea evaluatorilor poate fi afectată, adeseori, de incapacitatea lor de a face evaluările independente pentru fiecare aspect al performanței.
- ✓ Astfel, dacă o persoană este considerată superioară din punct de vedere al unei anumite caracteristici, apare tendința de a fi evaluată similar și pentru altele, supraestimându-le.
- ✓ Reciproca este, de asemenea, valabilă. Consecința efectului de halo constă în atenuarea dispersia calificativelor obținute de o persoană, aceasta oscilând în jurul mediei mai mult decât este normal.

b) În literatura de specialitate este abordată o variantă a efectului de halo, respectiv **eroarea evaluării logice**. Aceasta presupune existența unei relații de dependență între aspectele evaluate, generată de extensia propriului model al evaluatorului în procesul de evaluare. Evaluând

o persoană suntem, adeseori, tentați să acordăm un anumit calificativ pe considerente pur logice. Spre exemplificare, o persoană care are un nivel al inteligenței peste medie, este „logic” să aibă și capacitate de memorare, atenție distributivă, imaginație etc. Se generează, astfel, o armonie postulată a personalității pornind de la considerente logice și mai puțin psihologice.

c) **eroarea de indulgență și eroarea de severitate.** Practica evaluării resurselor umane plasează evaluatorul în situații dificile, respectiv de evaluare a prietenilor sau a cunoștințelor sale. În acest caz apare tendința de creștere a subiectivismului evaluatorului, ceea ce implică acordarea nejustificată de calificative favorabile.

- De asemenea, această **eroare de indulgență** apare și în situațiile în care evaluarea este influențată de statusul social sau nivelul ierarhic superior al persoanei evaluate (evaluarea unui manager sau a unui șef).
- Opusul acestui tip de eroare îl reprezintă **eroarea de severitate**, care constă în tendința evaluatorului de a acorda calificative numai din aria polului defavorabil al scalei de evaluare.

Astfel, în cazul erorilor de indulgență, marea majoritate a angajaților vor fi evaluați la un nivel al performanței mai ridicat decât cel realizat efectiv, iar în cazul erorilor de severitate, angajații vor fi evaluați la un nivel al performanței inferior celui real. Din punct de vedere matematic, aceasta înseamnă că pentru un număr relativ mare de persoane evaluate, este de așteptat o curbă distribuție gaussiană a performanțelor deplasată (spre dreapta, în situația apariției erorilor de indulgență, sau spre stânga, în cazul existenței erorilor de severitate).

d) **eroarea de contrast** este datorată tendinței evaluatorului de a-i evalua pe ceilalți în contrast cu propria persoană, care devine, implicit, *etalon*. Astfel, dacă evaluatorul este foarte bine pregătit din punct de vedere profesional, va evalua nivelul de pregătire al persoanelor evaluate în funcție de cunoștințele sale, sporind exagerat numărul celor mai puțin bine pregătiți.

e) **eroarea de similaritate** este opusă erorii de contrast și presupune acordarea unei atenții speciale acelor calități sau caracteristici ale persoanei evaluate pe care le are și evaluatorul. De fapt, în acest caz, evaluatorul nu face decât să-și aprecieze propria persoană.

f) **eroarea proximității** are drept cauză principală modalitatea în care sunt plasate sau ordonate afirmațiile (itemii) în cadrul fișei de evaluare. Astfel, întâlnim un „efect al ordinii” care ilustrează influența unui item asupra celorlalți, respectiv, dacă la un item persoana evaluată a fost apreciată cu un calificativ „foarte bine”, evaluatorul poate fi influențat să acorde cel puțin „bine” la următorul sau următorii itemi. Uneori poate apare reacția inversă: dacă este acordat un calificativ favorabil, următorul va fi nefavorabil sau moderat etc.

g) O variantă a erorii proximității îl reprezintă **efectul recent**, care presupune tendința evaluatorului de a se lăsa influențat de rezultatele, evenimentele sau comportamentele obținute de o persoană în perioada de timp anterioară evaluării. Datorită acestui efect, rezultatele deosebite ale unui angajat pot fi diminuate ca urmare a unui incident negativ produs chiar înainte de evaluarea lui. Conștientizând impactul evenimentelor recente asupra evaluării performanțelor, unii angajați încearcă să profite de acest efect de moment, schimbându-și semnificativ comportamentul înainte de evaluare.

h) O altă variantă a erorii proximității o constituie **efectul de succesiune**, care constă în influențarea evaluatorului de rezultatele evaluării anterioare.

i) **eroarea tendinței centrale** se referă la tendința evaluatorilor de a evita valorile extreme ale scalei de evaluare (corespunzătoare calificativelor „nesatisfăcător” și „excepțional”) și de a atribui, prioritar, calificative medii în proporție mai mare decât o justifică distribuția gaussiană.

Această eroare poate fi identificată prin analiza dispersiei evaluărilor, care devine foarte strânsă în zona centrală a curbei gaussiene (corespunzătoare calificativului „mediu”).

j) Una dintre problemele potențiale ale procesului de evaluare a performanțelor o constituie formularea unor **standarde de performanță neclare sau ambigue**, care dau posibilitatea unor interpretări. Spre exemplificare, situațiile în care evaluatorii au opinii diferite în legătură cu ce trebuie să se înțeleagă prin calitate „bună”, „superioară” sau „excepțională” a muncii. O altă problemă referitoare la standardele de performanță constă în ajustarea informațiilor în funcție de **standarde ale non-performanței**, ceea ce presupune subevaluarea sau supraevaluarea performanțelor în funcție de criterii nerelevante pentru obținerea rezultatelor evaluate.

k) Printre erorile care pot fi comise în procesul evaluării se numără și **definirea unidimensională a performanței**. În situația în care evaluarea se efectuează având în vedere un singur criteriu, angajații sunt tentați să se concentreze asupra lui, neglijând celelalte criterii sau variabile ale performanței. În același sens, evidențiem și **eroarea scalei unidimensionale**, cu ajutorul căreia nu se pot surprinde relațiile dintre diferitele dimensiuni ale performanței și nu se pot descrie variațiile performanțelor celor evaluați.

l) **fidelitatea evaluatorilor**. Acest tip de eroare constituie un index al calității unei scale de evaluare și presupune acordarea, de către doi sau mai mulți evaluatori, de calificative relativ identice persoanelor evaluate. Desigur că, în acest context, nu se pune nemijlocit problema unei erori de notare, ci, prioritar, a unei imperfecțiuni a capacității evaluatorului. Diminuarea acestei deficiențe se poate face printr-o instruire adecvată a evaluatorilor.

m) **perceperea evaluării ca pe o amenințare de către evaluatori** este determinată de faptul că unii dintre aceștia (în special cei care sunt superiori ierarhici direcți ai celor evaluați) se simt obligați să explice evaluările pe care le fac subordonaților lor și de aceea manifestă o anumită reținere pentru aceasta. Mai mult, ei consideră că procesul de evaluare a performanțelor subordonaților lor îi situează într-o poziție conflictuală datorită rolurilor pe care le îndeplinesc simultan: evaluator; îndrumător; consilier etc.

n) **evaluarea este percepută drept o amenințare de către persoanele evaluate**, care au rezultate nesatisfăcătoare sau care au aversiune pentru muncă. Această situație este determinată de manifestarea respingerii oricărei forme de evaluare, aceștia considerând că procesul de evaluare le afectează stima sau respectul celorlalți.

o) **„jocul numerelor”** constituie o problemă a procesului evaluării performanțelor fiind determinată de faptul că, în unele situații, atenția evaluatorilor este îndreptată, prioritar, asupra numerelor. Astfel, un evaluator care atribuie numerelor anumite virtuți, va acorda o importanță exagerată exactității sau cifrelor acestora. De asemenea, în unele sisteme de evaluare există concepția potrivit căreia numărul celor evaluați peste medie trebuie să fie echilibrat de numărul evaluărilor aflați sub medie. Astfel se creează o sumă a problemelor egală cu zero, ceea ce determină ca unele persoane să accepte forțat valori mai scăzute decât cele realizate ale performanței lor.

## Bibliografie

Manolescu, Aurel, (2001), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.  
Pitariu, H.D., (2000), *Managementul resurselor umane – evaluarea performanțelor profesionale*, Editura AllBeck, București.

## CAPITOLUL XII

### Dezvoltarea carierei

#### 1. Conceptul de carieră

*Cariera* este o succesiune de activități și poziții profesionale pe care le atinge o persoană, precum și aptitudinile, cunoștințele și competențele asociate, pe care aceasta le dobândește sau la dezvoltă de-a lungul timpului în cadrul diverselor organizații.

Pentru a înțelege ce înseamnă o carieră, este necesară precizarea următoarelor *trei elemente*:

- *cariera înseamnă mișcarea, în timp, de-a lungul unui drum care are două laturi*: - o latură este succesiunea obiectivă de poziții în ierarhie sau *cariera externă*. - cealaltă latură este interpretarea individuală, subiectivă a unor experiențe profesionale sau *cariera internă*.
- *cariera este interacțiunea dintre factorii organizaționali și cei individuali*. Reacția oamenilor la un post depinde de concordanța între conceptul ocupațional despre sine (combinația de nevoi, aptitudini, preferințe) și tipul de constrângeri, ocazii și solicitări pe care le oferă rolurile lor în organizații.
- *cariera oferă o identitate ocupațională*. În societatea modernă, munca oamenilor este adesea elementul-cheie.

Carierele se proiectează și se realizează în cadrul organizațiilor. Ele oferă o direcție de canalizare a oamenilor către domenii de care au nevoie pentru a-și îndeplini funcțiile. Luate împreună, carierele individuale de succes ajută la crearea organizațiilor de succes și modelează perspectivele economice ale națiunilor.

În ultimii ani însă, organizațiile s-au schimbat, ceea ce a produs modificări ale concepției privind cariera. Astfel în prezent, structurile organizatorice sunt mai plate (au un număr mai mic de nivele ierarhice) și există mai puține oportunități de promovare. De asemenea, siguranța postului este de domeniul trecutului, singura formă reală este să fii „angajabil”, adică să deții cunoștințe, să ai abilitățile și reputația profesională cerută la un moment dat.

John Arnold, într-un studiu publicat recent (2001), enumeră nu mai puțin de opt definiții formulate conceptului de carieră în perioada anilor 1978-1994. La acestea putem adăuga încă o mulțime de alte definiții răspândite în literatura de specialitate. Dintre definițiile existente în literatura de specialitate nu vom opri doar asupra a trei care accentuează fiecare în parte un anumit aspect al carierei și care toate, la un loc, evident într-o manieră sintetic – integrativă, furnizează o viziune completă și complexă asupra realității pe care o avem în vedere.

Donald E. Super, începând cu lucrările publicate în perioada anilor 50 și continuând cu cele apărute în deceniile următoare, conturează o perspectivă interesantă de definire a carierei. „*O carieră este o succesiune de profesii, îndeletniciri și poziții pe care le are o persoană în decursul perioadei active a vieții. Definiția carierei se poate extinde dincolo de limitele perioadei active de viață, incluzând funcțiile prevocaționale și postvocaționale, cum sunt cele de studenți (care se pregătesc pentru o muncă) și de pensionari (având rolul de suplinitori la pensie).*”

Accentul cade pe durata carierei, aceasta întinzându-se practic de-a lungul vieții individului. Extinderea carierei dincolo de limitele vieții active a individului țintește spre corelarea carierei profesionale cu alte activități ale individului, cu însăși viața lui. Conceptul de *carieră de viață* este interesant, dar riscă să fie mult prea general și nespecific; de aceea, el trebuie îngustat la ceea ce desemnăm prin „carieră profesională”, adică la *acel ansamblu de roluri profesionale pe care individul le obține și le „interpretează” de-a lungul vieții active*.

Perlmutter și Hall (1992) defineau cariera ca „*ansamblul ocupațiilor caracterizate prin instruire și experiență, în care o persoană accede la poziții superioare care necesită mai multă responsabilitate și competență și care asigură un răspuns financiar crescut din partea organizației*”. Comentatorii acestei definiții îi reproșează următoarele aspecte:

- autorii interpretează cariera ca fiind legată mai mult de aspecte exterioare, și mai puțin de cele interioare, de personalitate;
- limitează carierele doar la anumite tipuri de organizații, adică doar la cele care presupun antrenament specific, antrenament ce se capătă în anumite tipuri de organizații;
- sugerează ascensiunea persoanei pe scara ierarhică a organizației, fapt care o face aplicabilă doar la organizațiile de tip birocratic;
- angajează prea mult organizația, mai ales în plan economic-financiar.

Gary Johns (1998) definește cariera ca „*o succesiune evolutivă de activități profesionale și poziții profesionale pe care le atinge o persoană, ca și atitudinile, cunoștințele și competențele dezvoltate de-a lungul timpului*”. Pornind de la o serie de alți autori, Johns distinge două tipuri de carieră, și anume *cariera externă*, concepută ca succesiune obiectivă de poziții ale unei persoane, și *carieră internă*, care vizează interpretarea subiectivă pe care o dă individul exigențelor profesionale obiective. De fapt, termenii de *carieră externă* și *carieră internă* sunt impropriu folosiți. În realitate, este vorba despre aspectele obiective ale carierei și despre cele psihologice, subiective. De altfel, chiar autorii care utilizează terminologia de mai sus, precizează că, atunci când vorbesc despre carieră externă, au în vedere fie pozițiile profesionale deținute de indivizi, fie factorii externi (salariu, tip de muncă) implicați de o carieră, pe când termenul de carieră internă are în vedere modul de percepere și reprezentare a carierei de către individ. Astfel încât am putea vorbi, cel mult, despre *carieră obiectivă* (concepută ca succesiunea pozițiilor ocupate de individ de-a lungul vieții profesionale) și despre *carieră subiectivă, percepută* (referitoare la modul cum filtrează și interpretează individul pozițiile parcurse, semnificația pe care le-o acordă etc.). În afara acestui fapt, și din definiția lui Johns transpare o ușoară particularizare a carierei la organizațiile de tip birocratic. Noțiunea de *succesiune evolutivă*, și mai ales, cuvântul *atinge* sugerează *ascensiunea* ca trăsătură distinctă a carierei. Acesta arată că elementele fundamentale ale carierei sunt:

- mișcarea profesională a individului de-a lungul timpului;
- interacțiunea factorilor individuali cu cei organizaționali, reacțiile oamenilor la un post depinzând de potrivirea/nepotrivirea dintre conceptul de sine ocupațional și constrângerile conținute de postul respectiv;
- specificarea individului în sfera mediului ocupațional, cariera fiind cea prin care omul capătă o identitate ocupațională.

Cariera oricărui individ reprezintă o suită de activități desfășurate în poziții profesionale ocupate în decursul anilor, pe baza aptitudinilor, cunoștințelor și competențelor dezvoltate și a experienței câștigate. Conceptul de carieră a suferit modificări de-a lungul timpului, ceea ce se înțelege astăzi prin acest termen este destul de diferit de noțiunea clasică. Cariera, prin natura ei, nu implică succesul sau eșecul, avansarea lentă sau rapidă. Singurul în măsură să aprecieze dacă o carieră este un succes sau un eșec este individul. Totuși, reflectarea propriei cariere în păreriile altora este importantă atât pentru siguranța de sine, pentru confirmarea că drumul ales este bun, cât și pentru motivare, fiecare individ căutând simpatia altora. (A. Smith – Teoria sentimentelor morale)

O carieră se compune și din comportamente și atitudini, adică din ceea ce o persoană face și resimte. Cariera comportă aspecte subiective și obiective. Elementele subiective sunt valorile, atitudinile, personalitatea și motivațiile care se transformă pe măsură ce persoana evoluează, iar cele obiective sunt activitățile și comportamentele, selecțiile profesionale, posturile ocupate. O analiză completă a carierei nu poate face abstracție de nici unul dintre aceste aspecte.

Analiza se compune din experiențe profesionale, ceea ce înseamnă altceva decât munca prestată pentru un salariu. Voluntariatul, lucrul în propria gospodărie, activitatea elevului, ocupă o parte din ce în ce mai importantă în multe cariere.

De-a lungul timpului, în funcție de curente și concepțiile de gândire, au fost formulate mai multe definiții ale carierei:

- o succesiune de posturi de-a lungul vieții, în ordine crescătoare din punct de vedere al importanței și prestigiului;
- reprezintă o serie de roluri de-a lungul vieții, legate de experiență;
- cadrul dinamic în care o persoană își percepe viața în întregul ei și interpretează semnificațiile diferitelor calități personale, acțiuni și lucruri care i s-au întâmplat.

În principiu, nu există o definiție unanim acceptată, dar se poate concluziona:

***Cariera este o succesiune evolutivă de activități profesionale și poziții profesionale bazate pe atitudinile, cunoștințele și competențele dezvoltate de-a lungul timpului de fiecare individ în parte.***

Mulți indivizi fac o distincție clară între cariera obiectivă și cariera subiectivă.

- *Cariera obiectivă* este o succesiune de poziții în structurile ierarhice organizaționale, împreună cu funcțiile sociale.
- *Cariera subiectivă* este cadrul dinamic în care fiecare individ își percepe căile de orientare și dezvoltare personală bazându-se pe calități, competențe și experiențe personale.

## **2. Teorii privind tipurile de carieră și implicațiile manageriale ale orientării carierei**

### **a) Teoria lui Holland**

*Convențional:* Persoanele plasate aici preferă activități ordonate, supuse regulilor, care, în general, presupun organizarea informației scrise sau numerice, analiza rezultatelor cu un set de proceduri neambigue. Acești indivizi sunt de obicei conformiști, ordonați, eficienți și practici. Descrieri mai puțin flatante menționează lipsa de imaginație, inhibiția și inflexibilitatea.

*Artistic:* Această orientare este extrem de diferită de cea convențională. Indivizii înscriși aici preferă activitățile ambigue și nesistемice, care antrenează crearea unor forme expresive de scriere și exprimare verbală sau vizuală. Adesea, ei sunt imaginativi, intuitivi, independenți, dar și dezordonați, emotivi și nepractici.

*Realist:* Tipul realist preferă activitățile care cer manipularea fizică a obiectelor într-un mediu profesional bine ordonat, cu puține cerințe sociale. Acești oameni au, de obicei, abilități în mecanică și este probabil să fie spontani, stabili și practici dar și timizi, conformiști și lipsiți de intuiție.

*Social:* Tipul social este practic opus celui realist. Cei cu orientare socială preferă activitățile care implică informarea, ajutorarea și dezvoltarea altora și le displac mediile profesionale bine ordonate și sistematizate. Persoanele sociale sunt pline de tact, prietenoase, înțelegătoare și amabile. Descrieri mai puțin aprobative (făcute cel mai adesea de tipul opus de orientare, cel realist) acuză dominarea și manipularea.

*Întreprinzător:* Tipului de întreprinzător îi place să lucreze cu oameni, dar își concentrează energia în a-i conduce și controla pe ceilalți (fără a-i ajuta și a-i înțelege) pentru a atinge obiectivele organizaționale sau pentru a obține beneficii economice. Caracterizările pozitive includ aprecieri ca: încrezător în sine, ambițios, energic și vorbăreț. Descrierile mai puțin flatante se referă la dominare, sete de putere și impulsivitate.

*Investigativ:* Persoana de acest tip este opusul întreprinzătorului. Oamenii din această categorie preferă activitățile care implică observarea și analiza fenomenelor pentru a-și dezvolta cunoașterea și înțelegerea. Mulți îi caracterizează ca fiind complicați, originali și independenți dar, și dezordonați, nepractici și impulsivi; au aversiune față de activitățile repetitive și față de cele din sectorul vânzări.

*Pot fi toți oamenii încadrați în aceste șase tipuri de carieră?*

Cercetările în acest sens evidențiază că, de cele mai multe ori, oamenii sunt o combinație a două sau trei tipuri de carieră. Combinațiile cele mai frecvente sunt cele din vârfuli învecinate ale hexagonului în timp ce, orientările de carieră sau tipurile plasate în vârfurile opuse ale acestuia sunt cel mai puțin compatibile.

## **b) Teoria ancorelor carierei a lui Schein**

Ancorele carierei apar și se dezvoltă în urma unor încercări succesive și a unor experiențe profesionale ale unei persoane. Ele țin individul centrat pe anumite tipuri de activități.

Cercetările lui Edgar Schein realizate în acest domeniu, evidențiază cinci tipuri de *ancore*, respectiv:

*Competența tehnică/funcțională.* Pentru cei cu această ancoră, considerentul primordial în alegerea carierei și în adoptarea deciziilor privind evoluția acesteia este conținutul efectiv al muncii depuse. Sensul identității lor este legat de capacitatea de a-și exercita competențele într-un mediu de muncă. Posibilitatea de a se transfera într-un post care îi îndepărtează de domeniul tehnic sau funcțional nu îi atrage.

*Competența managerială.* Pentru oamenii cu această ancoră, scopul final este să ajungă în poziții cu responsabilități manageriale. Un anumit post nu este important prin conținutul său ci, pentru perspectiva pe care o deschide: postul ar putea fi ocazia de a dezvolta abilități analitice și

competențe interpersonale, câștigând experiență prețioasă pentru atingerea scopului real, managementul. Cei care au această ancoră își văd competența legată de trei domenii:

- *competența analitică* prin care pot identifica și rezolva probleme cu informații incomplete și incerte;
- *competența interpersonală* prin care îi pot influența pe alții în vederea atingerii obiectivelor organizaționale
- *competența emoțională* în a trata situații dificile cu nivele înalte de responsabilitate și exercitare a puterii.

*Siguranța.* Pentru acești oameni, un factor cheie al carierei este stabilitatea și siguranța pe termen lung a postului. Un bun aranjament de participare la beneficii și la fondul de pensii, stabilitatea contractului de muncă ca și claritatea în posibilitățile de a avansa sunt deosebit de atractive pentru persoanele cu această ancoră. Ocaziile de a folosi anumite abilități tehnice sau perspective de avansare sunt importante dacă duc la stabilitate și siguranță pe termen lung.

*Autonomia.* Pentru cei ancorați în autonomie, șansele de a rămâne într-un domeniu specializat, perspectivele de promovare sau slujbele garantate pe viață, nu au un preț prea mare. Important pentru acești indivizi este să aibă libertate și să evite constrângerile aduse stilului personal de viață. Frecvent, acești indivizi sunt tentați să refuze avansarea dacă aceasta înseamnă renunțare la independență și libertate.

*Creativitatea.* Persoanele ancorate în creativitate se disting mai ales printr-o dorință intensă de a crea ceva care să fie realizarea lor exhaustivă. A inventa ceva (un produs, un proces etc.) este o măsură a meritelor și cheia sentimentului lor de competență.

*Implicațiile manageriale ale orientării carierei pot fi considerate următoarele:*

Mesajul explicit al teoriilor lui Holland și Schein constă în faptul că managerii ar trebui să ia în considerare diferențele dintre indivizi atunci când gestionează resursele umane. Practicile manageriale, care abordează toți angajații la fel (ceea ce, la prima vedere, pare cinstit), ajung în mod inevitabil la îndepărtarea acestora de performanța și eficiența organizațională.

Managerii de rang înalt (având adesea ancora competenței manageriale) care creează politicile de resurse umane fac uneori greșeala de a presupune că toți angajații „rezonabili” preferă cam aceleași lucruri ca și ei înșiși. În acest fel, ei pot crea sisteme de recompense și promovări care intră în conflict cu orientările de carieră ale altora.

Pentru a-și ajuta organizația să-și atingă obiectivele și pentru a trata oamenii în mod diferit, managerii trebuie să parcurgă următoarele *etape*:

- să înțeleagă și să identifice diferențele individuale esențiale care modelează reacțiile angajaților în fața diverselor oportunități;
- să identifice posturile cheie și factorii situaționali care sunt în concordanță cu fiecare dintre aceste caracteristici;
- să ofere căi de acomodare a angajaților la factorii mediului profesional.

### **3. Cariera și stadiile vieții adulte**

Cercetătorii au evidențiat că, deși nu există doi oameni care să traverseze o carieră în același fel, se pot identifica anumite tipare valabile pentru foarte mulți indivizi, tipare care sunt strâns legate de stadiile vieții adulte, prezentate în tabelele de mai jos.

Tab.12.1. Stadiile vieții adulte

| INTERVALUL DE VÂRSTĂ | STADIUL ȘI CARACTERISTICILE SALE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17-22                | <i>Tranziția la stadiul timpuriu de adult.</i> Individul părăsește adolescența, face un pas preliminar în lumea adulților, examinând diferite opțiuni legate de stilul de viață și slăbește dependența de părinți.                                                                                                                                  |
| 22-28                | <i>Intrarea în era adultă.</i> Individul selectează și testează un set de opțiuni legate de rolurile și stilurile de viață.                                                                                                                                                                                                                         |
| 28-33                | <i>Tranziția de la 30 ani.</i> Individul reanalizează opțiunile precedente, adesea cu un sentiment de grabă în a-și organiza viața și a face opțiunile importante înainte de a fi prea târziu; aceasta poate fi o tranziție lină sau o criză dureroasă.                                                                                             |
| 33-40                | <i>Fixarea.</i> Individul se concentrează pe o agendă specifică de obiective și avansează, în termeni ocupaționali sau neocupaționali, spre un statut mai înalt.                                                                                                                                                                                    |
| 40-45                | <i>Tranziția de la mijlocul vieții.</i> Individul reevaluează opțiunile din trecut asupra stilului de viață și începe să elimine elementele negative și să testeze noi opțiuni. Schimbări radicale în elemente majore de viață (căsătorie, ocupație) pot fi rezultatul deziluziilor majore din propria viață, numite „criza de la mijlocul vieții”. |
| 45-60                | <i>Era adultă medie.</i> Individul duce la îndeplinire schimbările rezultate în urma tranziției. Adesea oamenii „schimbă viteza” și dedică mai mult timp activităților non profesionale, recreative.                                                                                                                                                |
| 60+                  | <i>Tranziția adultă târzie și era adultă târzie.</i> Există dovezi ale continuării aplicării modelului de reevaluare a alegerilor anterioare și de încorporare de noi valori, interese și comportamente într-un stil de viață schimbat. Au fost făcute puține cercetări asupra calităților specifice ale acestor schimbări.                         |

Cariera este strâns legată de stadiile vieții adulte. În funcție de stadiile vieții adulte, dar, mai ales, în funcție de tiparele generale ale evoluției profesionale, distingem patru stadii ale carierei:

Tab.12.2. Stadiile carierei

| INTERVALUL APROXIMATIV DE VÂRSTĂ | STADIUL CARIEREI ȘI CARACTERISTICILE SALE |
|----------------------------------|-------------------------------------------|
|----------------------------------|-------------------------------------------|

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16-22         | <i>Explorarea.</i> Individul explorează diferite roluri ocupaționale și testează o identitate inițială. Își dezvoltă abilitățile, stabilește o rețea socială și o relație cu un mentor, dând piept cu solicitările emoționale de la începutul de carieră.                                                                                                                                                                          |
| 22-32         | <i>Fixarea.</i> Individul devine un contribuitor individual în organizație, cu o arie specifică de expertiză. Trece prin conflictele dintre rolul profesional și cel non-profesional și pregătește un plan pentru atingerea obiectivelor profesionale.                                                                                                                                                                             |
| 32-55         | <i>Avansarea și menținerea.</i> Individul se concentrează pe atingerea obiectivelor profesionale și pe menținerea progresului în organizație. Reanalizează planurile de carieră prin prisma progreselor făcute. Recalculează importanța relativă a rolurilor profesional și non-profesional. Pentru mulți, devine clar că poziția prezentă este cea mai înaltă în carieră și că puține promovări mai sunt posibile. Devine mentor. |
| 55-pensionare | <i>Cariera târzie.</i> De obicei, a fost atinsă cea mai înaltă poziție și oamenii încep să aloce mai multă energie în scopuri extraprofesionale. Principala sursă a contribuției lor este aria cunoștințelor și experienței lor. Rolul de mentor poate continua și în acest stadiu.                                                                                                                                                |

*Explorarea.* Acest stadiu este un timp al descoperirii și al opțiunii. Oamenii trec de adolescență având multe idei despre ce ar dori să facă și despre ce este posibil să facă, sub raportul ocupațiilor profesionale. Îndreptându-se către lumea adultă, ei trebuie să se îndepărteze de viziunile nerealiste și să dezvolte un stil de viață care să se potrivească elementelor cheie din identitatea lor.

Opțiunile individului, în această etapă, nu se referă exclusiv la stabilirea identității profesionale dar, uneori, această opțiune este elementul major al acestui stadiu.

Primul loc de muncă, după terminarea liceului sau a facultății, are o influență puternică asupra carierei. Probabilitatea ca influența să fie pozitivă crește, dacă subiectul face față următoarelor trei  *misiuni* speciale:

- stabilirea unei rețele de relații sociale;
- obținerea unei slujbe incitante pentru abilitățile avute;
- adaptarea la aspectele emoționale.

În plus, un rol deosebit revine *mentorului* care se preocupă în special să dea sfaturi și să creeze oportunități tânărului. Principalele *funcții* ale mentorului sunt:

- *Susținere.* Mentorul își poate nominaliza discipolul pentru transferuri și promovări avantajoase.

- *Expunere și vizibilitate.* Mentorul îi dă discipolului ocazia de a lucra cu persoane cheie și de a cunoaște alte departamente.
- *Pregătire și feedback.* Mentorul sugerează strategii de lucru și indică punctele tari/slabe ale performanțelor discipolului.
- Activități menite să dezvolte *capacitatea profesională*. Lucrările pe care mentorul le dă discipolului îl pot ajuta pe acesta să-și dezvolte dexterități cheie și cunoștințe esențiale pentru progresul carierei.

*Stabilizarea.* Acest al doilea capitol implică stabilizarea subiectului într-un domeniu dat de activitate. La început, oamenii sunt înclinați să se ocupe de mai multe activități. Stabilizarea carierei implică desemnarea priorităților și focalizarea pe activități esențiale. În general, acum apare necesitatea îndepărtării de mentor. Dacă indivizii nu și-au dezvoltat abilități solide înainte, contactul cu independența, cu situația de a nu avea pe cineva care să îi coordoneze poate provoca stări de nesiguranță. Conflictul între rolul profesional și cel non-profesional poate deveni și el o problemă

(profesie-familie). La fel și conflictul dintre rolurile care solicită o investiție suplimentară de timp și energie.

*Avansarea și menținerea.* După stabilizarea în diverse roluri ocupaționale, indivizii se concentrează asupra avansării către obiective-cheie ale carierei lor și sunt preocupați să-și mențină statutul sau poziția. Ei încep să pregătească opțiunile finalului de carieră, nedepărtându-se de abilitățile și interesele deja dobândite. Unii își asumă responsabilități de mentor și au o mare satisfacție în a instrui noua generație.

*Finalul carierei.* Pentru câțiva, finalul carierei este timpul unei creșteri în statusul profesional și al unei influențe importante în cadrul organizației; pentru cei mai mulți, este momentul când au atins sau sunt pe punctul de a atinge cel mai înalt nivel de responsabilitate. Apar, însă, semnele de îmbătrânire și probleme de sănătate. Gândul la pensie și la diminuarea veniturilor poate fi o sursă de anxietate, de diminuare a eforturilor profesionale. Unii pot însă continua, în tot acest timp, să-și exercite activitatea de mentor începută anterior.

#### 4. Dezvoltarea unei cariere elastice

Schimbările organizaționale impun dezvoltarea unei *cariere elastice*. Acest lucru înseamnă anticiparea problemelor, realizarea unui salt înapoi în fața oricărei împrejurări dăunătoare și menținerea în traseul carierei, deja conturat.

*Reguli în dezvoltarea unei cariere elastice:*

- *Cunoaște-te pe tine însuși*, căutând răspunsuri la întrebări de tipul: „Care este identitatea ocupațională și orientarea în carieră?, Care sunt propriile puncte tari/slabe?, Cum pot eu adăuga valoare companiei mele?” etc.
- *Cunoaște-ți mediul profesional* pentru a anticipa oportunitățile și a evita catastrofele.
- *Îngrijește-ți reputația profesională* facilitând accesul celorlalți, în special a decidenților puternici din companie sau din afara ei, la realizările și abilitățile care te individualizează.

- *Rămâi mobil și mereu în evoluție* dezvoltându-ți abilitățile căutate, instruindu-te frecvent de-a lungul vieții profesionale.
- *Fii atât specialist, cât și generalist*, creează-ți un portofoliu de abilități ale carierei. Investirea într-un singur domeniu te poate face inflexibil și vulnerabil.
- *Caută posibilități, caută posturi care permit evidențierea clară a competenței profesionale*. Capacitatea de a preciza convingător modul în care munca proprie adaugă valoare și satisfacție diverși beneficiari din interior sau din exterior ajută în negocierile cu șeful ierarhic.
- *Pregătește un plan de rezervă și fii gata să reacționezi* dacă, într-un context oarecare, postul tău devine ne-necesar.
- *Mentine-te în formă financiară și psihică* în pofida elementelor de stres care intervin în momentele dificile ale carierei.

### **Poate organizația facilita o carieră elastică?**

Indivizii au rolul principal în gestiunea propriei cariere; totuși organizațiile trebuie să le fie parteneri. Inițiativele de sprijin pentru carierele elastice cuprind:

1. *Programele de planificare a carierei*. Ele ajută angajații:
  - să-și identifice nevoile, obiectivele, valorile și alte caracteristici personale;
  - să identifice oportunitățile interne și externe;
  - să armonizeze preferințele și punctele forte ale individului cu alternativele viabile de carieră etc.
2. *Consultanță în domeniul carierei*. Acesta are scopul de a-i ajuta pe angajați să analizeze alternativele și să ia decizii în carieră. De cele mai multe ori, consultanța se asigură de specialiști din interiorul organizației publice dar pentru situații complexe și pentru a asigura confidențialitatea, se recurge uneori la consultanța externă.
3. *Sisteme de informații despre carieră*, sisteme care să asigure și să prelucereze informații privind piața muncii, calificările minimale pentru posturi importante etc.
4. *Cunoașterea și evaluarea abilităților*. Cunoașterea abilităților este procesul de identificare a nivelelor de competență cerute pentru posturile cheie dintr-un domeniu. Evaluarea clară a performanțelor și feedback-ul îi ajută pe angajați să înțeleagă în ce măsură pregătirea lor satisface exigențele diferitelor trasee ale carierei.
5. *Informarea personalului cu privire la direcția strategică*, la rezultatele economice ale organizației publice la poziția deținută în raport cu liderii din domeniu.
6. *Sprijin extins pentru educație și instruire* pentru că flexibilitatea cere educație continuă.
7. *Flexibilitatea locului de muncă*, ca o primă condiție a flexibilității angajatului.

### **Orientarea școlară și profesională**

Primul pas în formarea profesională a unei persoane este constituit dintr-o suită de acțiuni pe care le putem cuprinde sub un termen general: orientarea școlară și profesională (OSP).

Situată la intersecția pedagogiei cu psihologia, OSP devine în actualul context al revoluției științifico-tehnice una din problemele centrale ale confruntării omului cu mediul muncii, aceasta cu atât mai mult cu cât se accentuează tot mai intens importanța și implicațiile umane pe care le are în vedere producția.

Umanizarea procesului de producție presupune, alături de intervențiile tehnice, multiple aprofundări legate de implicarea individului în realizarea unei activități de muncă conștiente, producătoare de satisfacții materiale și morale. La realizarea acestui deziderat, orientarea profesională reprezintă punctul de plecare în adaptarea complexă a omului la muncă, prin ea ajutându-se o persoană să-și descopere interesele și aptitudinile în vederea alegerii unei profesii în care se va realiza, fiind eficientă societății în care trăiește.

OSP are două sarcini de bază: găsirea pentru o persoană a profesiei celei mai potrivite capacităților sale ori satisfacerea cu personal a tuturor ramurilor profesionale, a pieței muncii pe plan național. Astfel, cel în cauză trebuie informat prin cât mai multe mijloace asupra exigențelor, satisfacțiilor, dificultăților, fiecărei profesii de care el se arată interesat. Examenul aptitudinilor trebuie să releve care ar fi grupul de profesii care i s-ar potrivi unui candidat, rămânând ca decizia asupra opțiunii profesionale să fie finalizată de el însuși.

OSP trebuie să răspundă, în primul rând, comenzii sociale, să depășească granițele rezolvării unor probleme strict individuale și să participe efectiv la soluționarea cerințelor economice. Schema Societate ----> Școală ----> Orientare sau Economie ----> Educație ----> Planificare, constituie noul mod de înțelegere dialectică a OSP în țara noastră, pe baza căreia se poate afirma că investițiile educaționale reprezintă investiții rentabile, de lungă durată (Chircev și Salade, 1976). Deoarece bazele orientării profesionale se pun în școală, aceasta a dus la formularea unor cerințe de restructurare a conținutului instructiv-educativ și organizatoric în sensul unei mai accentuate apropieri a școlii de viața productivă, de intensificare a activității profesorilor și psihologilor pe această linie.

Sunt cunoscute numeroase cercetări prin care a putut fi dovedită utilitatea practică a acțiunilor de orientare profesională. Astfel, Keller și Viteles (1937) relatează un experiment întreprins în Anglia între anii 1926-1929 cu două loturi de elevi dintre care unul a fost dirijat spre profesii, după un program de testare a aptitudinilor și discuții individuale purtate de psihologi. La celălalt lot orientarea a constat numai din discuții cu profesorii. După trei ani de la absolvire, din grupul experimental, 75% dintre absolvenți și-au menținut profesia pentru care au optat, în timp ce din al doilea grup, numai 45%.

Anastasi (1976) citează o cercetare similară din anii 1940 care a cuprins 1639 elevi. Cei dirijați profesional prin metode psihologice au reușit mai bine în viață dacă au urmat calea recomandată.

Un studiu identic efectuat de E.G. Williamson și E.S. Bordin în 1940, a fost reluat după 25 de ani de către D.P. Campbell (Super și Bohn, 1971). Recuperând 99% din cele două loturi inițiale de câte 400 subiecți (cu care au lucrat E.G. Williamson și E.S. Bordin). D.P. Campbell i-a supus pe subiecți unei investigații în profunzime constând din interviuarea și completarea de chestionare. În final, D.P. Campbell a ajuns la următoarele concluzii: referitor la performanțele școlare și apoi universitare: grupul consiliat a obținut performanțe net superioare, diferența între grupuri crescând pe măsura ce se avansa în formele superioare de învățământ. Cei consiliați au obținut mai multe premii, au avut o participare mai mare la activități academice și au fost apoi preferați în ocuparea de diferite funcții; performanțele profesionale după 25 de ani au evidențiat

diferențe marcante în favoarea grupului consiliat atât în ceea ce privește beneficiul material realizat, cât și valorile sociale produse (diplome și premii, compoziții muzicale, cercetări, funcții civile etc.). Relatările legate de realizarea profesională subliniază iarăși deosebiri între cele două loturi: cei consiliați au fost mai bine integrați școlar și sunt cu mai mult credit profesional, totuși, la ei a apărut o tendință de insatisfacție profesională, anxietate și nemulțumire față de șansele oferite, aceasta cu o pondere mai mare în rândul femeilor.

Rezultatele menționate, deși afectate de contextul social în care au fost conduse cercetările, sunt edificatoare subliniind importanța pe care o are justa orientare profesională a tineretului, atât pentru cei orientați cât și pentru societate.

Acțiunea de orientare școlară și profesională începe încă din primele clase, urmând o evoluție continuă caracterizată prin clarificarea și definitivarea opțiunii profesionale. Interesele profesionale, arată Salade (1964) se modifică în proporție de 75-80 % la vârsta de 11-12 ani, de 45-50 % la vârsta de 14-15 ani și de 20 % la 17-18 ani. Chiar după vârsta de 18 ani apar substanțiale corective ale opțiunii profesionale inițiale. Statisticile au semnalat că aproape 50 % din muncitorii calificați o dată sau de mai multe ori în viață și-au schimbat profesia încercând să-și corecteze opțiunea inițială care nu a corespuns aspirațiilor, intereselor și aptitudinilor lor (Mayer și Herwig, 1961). Deci, nu putem vorbi de încheierea acțiunii de orientare profesională odată cu absolvirea școlii, însușirea unei profesii sau încadrarea în procesul muncii. Situația profesională a unui individ este marcată adesea de schimbări radicale determinate de dinamica profesiunilor, de progresul științei și tehnicii, precum și numeroasele conjuncturi ce pot surveni în viața oricărei persoane.

Vorbim în acest context de acțiuni de reorientare profesională care câștigă ca importanță în timpul nostru un teren din ce în ce mai larg și nu pot fi lăsate la voia întâmplării. Consilierea sau sfătuirea celor ce necesită o reorientare profesională este o problemă psihologică rezolvabilă numai cu mijloace științifice, în cunoștință de cauză. Nu i se poate recomanda unei persoane care ani de-a rândul a fost un bun economist, ca la 45 de ani să devină programator sau unui electrician vârstnic să se încadreze pe post de operator la calculator. Sunt multe profesii în care uzura psihică și fizică este mare. În acest caz intervine limita de vârstă și necesitatea reorientării se impune. Profesii diferite solicită din partea celor care le practică structuri psihologice variate; practicarea unei profesii fiind o funcție a aptitudinilor generale și speciale pe care le posedă ca individ. Mai mult, aptitudinile pot fi determinate și de aici capacitatea noastră de a prezice succesul sau eșecul într-o profesiune.

Metoda clasică constă în confruntarea performanțelor la testele administrate anterior practicării unei profesii cu statutul profesional de mai târziu. Dacă apare o corespondență înseamnă că între individ și profesia pe care o practică există o compatibilitate. Acest model profesional este promovat de psihologia profesiunilor care constituie baza orientării profesionale. Ceea ce a demonstrat ea cu certitudine este că orientarea spre o profesie și succesul profesional poate fi determinat cu suficientă precizie utilizând un inventar psihodiagnostic variat și mijloace de informare adecvate.

Profesiunea nu este însă o entitate statică, orice persoană are o istorie profesională, parcurge o adevărată carieră profesională. Prin carieră profesională se înțelege o succesiune de profesii, îndeletniciri și poziții pe care le are o persoană în decursul perioadei active a vieții. Din punct de vedere psihologic, o carieră presupune o serie de roluri jucate de o persoană, opțiunile succesive și succesele fiind determinate în parte de aptitudinile, interesele, valorile, trebuințele, experiența și expectanțele persoanei în cauză. În acest context se discută despre un nou domeniu, psihologia

carierii, fiind construit și un model al carierii în care primează interesul pentru evoluția profesională (Super și Bohn, 1971).

Esența orientării profesionale devine în acest nou context prognoza carierii. Este de o deosebită valoare practică predicția istoriei profesionale a unui individ sau cel puțin a șanselor pe care le are dacă ar urma o anumită cale profesională. Întrebarea pe care ne-o vom pune referitor la un individ nu este numai —Cât de eficient este el? ci —Cât de bun este debutul său în carieră?— sau — Activitatea profesională actuală îl formează suficient pentru carieră?||.

## **5. Monografia profesională - instrument de orientare în lumea profesiunilor**

Studiul oricărei profesii conduce nemijlocit la elaborarea unei lucrări de sinteză – monografia profesională. Aceasta este un instrument de informare care oferă un complex de date referitor la o profesie sub aspectul conținutului tehnic, al exigențelor psihologice, pedagogice, medicale și social-economice; este rezultatul unei cercetări multidisciplinare la care participă ingineri, economiști, psihologi, pedagogi, medici și specialiști din domeniu.

Monografiile profesionale au o sferă de utilizare largă.

- Astfel, ele servesc orientării școlare și profesionale a tineretului oferind informații prețioase atât profesorilor cât și elevilor, legat de lumea profesiunilor, de specificul diferitelor meserii, de evaluarea și autoevaluarea însușirilor psihice și fizice necesare practicării unei profesii.
- Pentru conducerea unităților industriale, a companiilor, monografiile profesionale sunt utile în sensul că reușesc să circumscrie cu precizie poziția unei profesii într-o întreprindere, exigențele profesionale și umane etc.
- Specialiștilor din întreprinderi, economiști, medici, psihologi, sociologi, le permit o orientare operativă în acțiunile de organizare științifică a producției și a muncii, de îmbunătățiri ergonomice, de selecție a personalului și organizarea competentă a cursurilor de pregătire și perfecționare a pregătirii profesionale, de reducere a accidentelor și fluctuației personalului etc. (Costin & Pitariu, 1997, Ghid de profile profesionale în informatică, 1995).

În elaborarea monografiei profesionale, arată Holban (1970), se parcurg trei etape de studiu:

- documentarea în vederea cunoașterii istoricului profesiei și a localizării ei în lumea profesiunilor;
- cercetarea conținutului profesiei;
- analiza relației om-proces de muncă.

Aceste etape le vom regăsi, cu mici modificări, în schema de construcție a oricărei monografii profesionale.

**Sursa inițială de informații din cadrul primei etape** este constituită din documentele întreprinderii, caietele tehnologice, organigrama întreprinderii, dinamica producției etc. Datele obținute permit:

- definirea profesiei;
- dinamica și situația actuală a profesiei în economia națională;
- condițiile de încadrare, promovare și salarizare etc.

Este vorba de ceea ce în orice monografie profesională, constituie datele de fundal.

**În etapa a doua**, după familiarizarea teoretică cu profesia, urmează contactul celor care elaborează monografia cu activitatea profesională. Acest contact este stabilit prin intermediul unei metodologii variate care urmărește:

- desprinderea aspectelor definitorii ale profesiei;
- obiectul și conținutul profesiei;
- utilajele și materia primă utilizată; condițiile de muncă; • accidente, bolile profesionale, protecția muncii etc.

**Etapa a treia** este consacrată analizei psihologice a sistemului om-mașină, a studiului activității de informare, de prelucrare a informațiilor și a deciziei de acțiune. Sunt relevate exigențele psihice și fizice ale muncii, cerințele educaționale, contraindicațiile profesionale etc.

O monografie profesională trebuie să fie un instrument de lucru. Pentru aceasta au fost propuse mai multe **ghiduri de redactare** dintre care cel indicat de Shartle (1952) este mai adecvat actualelor condiții ale muncii industriale. Aceasta conține următoarele elemente:

1. Denumirea sau titlul profesiei
2. Titlul de clasificare în nomenclatorul de profesii.
3. Industrie, fabrică, departament, sector, secție.
4. Număr de persoane încadrate.
5. Încadrări, decontări, absențe.
6. Norma de lucru.
7. Poziția ierarhică (subalterni și superiori).
8. Nivelul de dificultate:
  - a Responsabilități
  - b Cunoștințe profesionale
  - c Inițiativă
  - d Vivacitatea mintală
  - e Raționament
  - f Dexteritate
  - h. Precizie
  - i. Experiența și școlarizarea cerută
  - j. Alți factori
9. Salarizarea
10. Orarul de muncă și schimburi
11. Controlul de calitate
12. Muncă izolată sau combinată cu altele
13. Relații profesionale
14. Mașini, unelte, echipament, material utilizat
15. Condiții de muncă
16. Mediul social al muncii
17. Exigențe fizice
18. Exigențe psihice
19. Experiența anterioară cerută

20. Instruirea necesară:
- a. Nivel general
  - b. Instruirea de orientare profesională
  - c. Instruirea tehnică
  - d. Calificarea la locul de muncă
21. Metodele de selecție profesională.

## 6. Selecția și repartitia profesională

Una din primele sarcini îndeplinite de psihologii care s-au angajat în industrie a fost selecția și repartitia personalului la și pentru diverse locuri de muncă. Din această cauză tehnicile de selecție a personalului sunt avansate iar strategiile de selecție comportă aspecte multiple.

O orientare și selecție profesională a existat încă din cele mai vechi timpuri, dar metodele prin care se realiza aveau o bază empirică, adesea determinată de bunul simț, de experiența selecționerului. Preocupări cu caracter științific în această direcție datează de la sfârșitul secolului trecut când este lansată ideea că sporirea producției industriale nu este numai rezultatul adaptării omului la procesul de producție crește și odată cu aceasta și rolul celor chemați să asigure locurile de muncă cu un personal competent. Mecanizarea și mai ales automatizarea producției au condus la sporirea numărului de profesii și la o continuă reconfigurare unor profesii noi. Or, integrarea oamenilor în producție nu se mai poate face la voia întâmplării, acțiunile de orientare, selecția și formarea profesională dețin ponderi substanțiale, metodele pe care le utilizează psihologii încearcă să se apropie tot mai mult de realizarea unor decizii optime de personal, cât mai obiective.

**Selecția profesională** are ca obiectiv individualizarea dintr-o populație a celor mai potriviți indivizi, ale căror aptitudini se vor încadra cel mai bine în specificul profesiei. La timpul său, Mărgineanu (1939) arăta că selecția profesională este concluzia logică a trei categorii de factori:

- (a) faptul că fiecare profesie presupune o anumită configurație aptitudinală,
- (b) faptul că aptitudinile variază de la individ la individ și
- (c) faptul că există posibilitatea măsurării psihofiziologice a aptitudinilor.

Desigur, abordarea factorilor menționați trebuie făcută prin prisma unor principii științifice care consideră ființa umană în continuă dezvoltare, aptitudinile având calitatea de a fi educabile.

**Repartitia profesională** este o acțiune care decurge logic în urma unei acțiuni de selecție. Ea presupune repartizarea celor declarați —apți de încadrarea în muncă, la diferite profesii/locuri de muncă. O variantă a repartitiei profesionale este și reafectarea personalului muncitor la diverse locuri de muncă, după reconvertirea sau dispariția unor profesii, măsură frecventă în contextul revoluției științifico-tehnice contemporane în care dinamica profesiunilor se manifestă cu multă forță.

## 7. Elementele constitutive ale carierei:

Atât organizația, cât și angajatul au nevoie de un program eficient de dezvoltare a carierei, chiar dacă motivele acestora sunt diferite.

S-a constatat că, pentru structurarea unei cariere, trebuie să se implice trei factori: organizația, individul și managerul. Cel mai important rol este asigurat de organizație; dacă aceasta

nu oferă condițiile și nu structurează drumul angajatului în profesie, atunci angajatul nu ajunge la o carieră.

### **Rolul organizației:**

Organizația trebuie să asigure stabilitatea și loialitatea angajatului, să asigure condiții pentru continuitatea activității angajaților. Elemente:

- să se asigure de o calificare permanentă a angajaților;
- să asigure condiții optime de susținere a activității și a traiului;
- să creeze condiții pentru ca angajații să aibă parte de o educație organizațională.

Organizația nu face aceste lucruri doar în beneficiul angajaților, ci își asigură loialitatea și calitatea serviciilor angajaților.

Organizația trebuie să micșoreze impactul pe care îl produce șocul viitorului asupra angajaților. Schimbarea accentuată a mediului în plan cultural și organizatoric va face ca mai multe organizații să devină nepregătite din punctul de vedere al resurselor umane, mai ales acele organizații care nu intră în competiție. Tofler sugerează trei elemente cheie pentru micșorarea impactului pe care-l va produce „șocul viitorului“:

1. să înveți cum să înveți,
2. să înveți cum să alegi,
3. să înveți cum să corelezi.

Aceste principii trebuie operaționalizate de specialiștii în resurse umane, ca să devină metode pe care angajații să le utilizeze în situații de criză.

Un alt rol important al organizației este motivarea performanței (nu a persoanei). Bani constituie un motiv principal în alegerea și ocuparea unui post, însă pe termen lung se constată că aceștia ajung motive secundare, locul lor fiind ocupat de statutul social, de ierarhia profesională, de recunoașterea și integrarea socială.

Avantajele organizației:

- creșterea competiției pe piața de bunuri și servicii;
- ocuparea unui loc important în sistemul economic (renumele firmelor, organizațiilor);
- posibilitatea de extindere, de acaparare a altor organizații mai slabe;
- mai puține probleme economico-financiare, produse de calitate mai mare;
- personalul calificat și motivat prin perfecționare are loialitate și omogenitate; conflicte mai puține (conflictele multe pot conduce organizația la autodistrugere).

### **Rolul individului:**

H. Wilensky a efectuat un studiu pentru a vedea rolul individului și a constatat că timpul alocat pe durata unui an pentru planificarea și dezvoltarea propriei cariere, de către o persoană obișnuită, este mai mic decât cel petrecut într-o lună în fața TV. Concluziile studiului:

- persoanele preferă să nu participe la întregul demers al constituirii carierei;
- 82% din oamenii analizați s-au implicat doar în alegerea carierei (30-32 ani);
- cu vârsta, oamenii sunt tot mai puțin interesați de propria carieră;
- în organizațiile unde există o concurență loială, cinstită, acele persoane care nu-și dezvoltă cariera riscă să-și piardă și nivelul ierarhic la care au ajuns.

Statistic, interesul pentru carieră este mai pregnant la femeile până în 35 ani și la bărbații până în 38 ani. În muncile de creație există un interes mai mare pentru carieră decât în activitățile operante sau de conducere.

Fiecare individ trebuie să-și organizeze timpul și resursele conform nivelelor proprii de aspirație, dar să țină seama și de cerințele și obiectivele organizației. Persoana care dorește să accelereze această dezvoltare a carierei trebuie să se implice mai mult în calificările și pregătirile profesionale, chiar și dincolo de cele oferite de propria organizație, trebuie să-și structureze în timp seturi cognitive care să-i favorizeze accesul la cele mai înalte clase de profesionalism.

În plan motivațional, trebuie să-și susțină motivele intrinseci care favorizează activitățile profesionale, iar în plan afectiv, să controleze și conștientizeze emoțiile de disconfort produse de viața profesională.

### **Rolul managerului:**

Acesta, în primul rând, trebuie să-l ajute pe angajat să-și cunoască și să-și utilizeze întregul potențial psihoprofesional de care dispune. Să urmărească evoluția profesională a angajaților și în funcție de aceasta, să faciliteze integrarea lor în ierarhii superioare. Să faciliteze diverse posibilități de calificare, de pregătire suplimentară, de lărgire a orizontului de cunoștințe. Toate acestea se pot realiza doar atunci când există un program pragmatic de dezvoltare a carierei.

### **Bibliografie**

Copaceanu, M., (2021). *Consiliere și orientare în carieră*. Editura Universitară, București  
Tomșa, G. (1999). *Orientarea și dezvoltarea carierei la elevi*. Casa de Editură și Presă" Viața Românească.