

TIBERIU FORIS

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

EDITURA INFOMARKET BRAȘOV

CUPRINS

CAP. 1 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE – PRINCIPII DE BAZĂ	9
1.1. Funcția de personal	9
1.1.1 Schimbarea conținutului funcției de personal și constituirea Managementului Resurselor Umane (M.R.U.)	10
1.1.2. Managementul Resurselor Umane – esență, scop, componente	12
CAP. 2 PROIECTAREA STRUCTURILOR ORGANIZAȚIONALE	16
2.1. Proiectarea organizațională - opțiuni și implicații	17
2.2. Teorii referitoare la organizații	18
2.3. Perspective în organizații	20
2.4. Tipuri de structuri organizatorice	23
2.5. Centralizarea și descentralizarea	33
CAP. 3 CONDUCEREA ORGANIZAȚIILOR	36
3.1. Atributele liderului	37
3.2. Teorii asupra stilului de conducere	38
3.2.1. Studiile Michigan	39
3.2.2. Studiile Ohio	39
3.2.3. Teoria bifactorială a lui Douglas McGregor	40
3.2.4. Sistemele de conducere ale lui Rensis Likert	42
3.2.5. Tannenbaum & Schmidt	43
3.2.6. Preocuparea conducerii pentru producție și angajați – grila managerială a lui Blaje și Mouton	44
3.2.7. Teoriile “Contingency”	45
3.2.8. Conducerea și cultura de organizație	47
CAP. 4 TEORII MOTIVAȚIONALE	51
4.1 Piramida lui Maslow	53
4.2. Teoria lui Alderfer	54
4.3. Teoria lui Herzberg (motivațional- igienică)	54
4.4. Motivația realizării	56

4.5. V. H. Vroom și Teoriile expectanței (așteptării)	57
4.6. Alte teorii motivaționale	60
4.7. Edgar Schein	61
4.8. Concluzii	62
CAP. 5 SALARIZAREA PERSONALULUI	64
5.1. Evaluarea posturilor	64
5.2. Formele de salarizare	75
CAP. 6 STRATEGII DE RESURSE UMANE	80
6.1. Noțiunea de “strategie de resurse umane”	80
6.2. Tipuri de strategii	81
6.3. Domeniul strategiilor de resurse umane	82
6.4. Elaborarea strategiilor	83
6.5. Etică și echitate	85
6.6. Ierarhizare și decizie în strategiile resurse umane	86
CAP 7. MANAGEMENTUL RELAȚIILOR INDUSTRIALE	90
7.1. Organizațiile sindicale	90
7.2. Organizațiile patronale	92
7.3. Conflictul de muncă	92
7.4. Grevele	94
7.5 Proceduri de restabilire și menținere a relațiilor management – sindicate	95
7.6. Tendințele în evoluția relațiilor management sindicate	97
CAP 8. MANAGEMENTUL STRESULUI	99
8.1 Definirea stresului ocupațional	101
8.2 Costurile stresului	102
8.3 Sursele de stres la locul de muncă	104
8.3.1 Factorii intrinseci ai muncii	104
8.3.2 Rolul în organizație	106
8.3.3 Relațiile de muncă	107
8.3.4 Dezvoltarea carierei	108
8.3.5 Structura organizațională și climatul organizațional	108
8.3.6 Interrelația muncă – familie	109

8.4 Alte surse și factori de stres	110
8.5. Strategii anti stres	110
CAP. 9 MANAGEMENTUL COMUNICAȚIILOR	113
9.1. Definirea și componentele comunicării interne	113
9.2 Tipologia comunicărilor interne	114
9.3 Deficiențe înregistrate în procesul comunicării	117
9.4 Modalități de perfecționare a comunicării	119
CAP. 10 EVALUAREA ECONOMICĂ A PERFORMANȚELOR	
RESURSELOR UMANE	121
10.1. Conținutul procesului de evaluare a resurselor umane ...	121
10.2. Obiectivele evaluării	123
10.3. Criterii și standarde de performanță	124
10.4. Modalități de evaluare	126
10.5. Metode de evaluare a performanțelor resurselor	
umane	128
10.6. Surse generatoare de erori în procesul de evaluare	132
BIBLIOGRAFIE	135

CONTENTS

CAP. 1 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT – BASIC PRINCIPLES	9
1.1. The personnel function in organisations	9
1.1.1 The change of the personnel function essence and the appearance of the Human Resources Management	10
1.1.2. Human Resources management – essence, goals, components	12
CAP. 2 ORGANISATIONAL STRUCTURES DESIGN	16
2.1. Organisational design – options and implications	17
2.2. Organisational theories	18
2.3. Perspective on organization	20
2.4. Organisation structures	23
2.5. Centralisation and de-centralisation	33
CAP. 3 LEADERSHIP IN ORGANISATIONS	36
3.1. Leader attributes	37
3.2. Style theories	38
3.2.1. The Michigan Studies	39
3.2.2. The Ohio Studies	39
3.2.3. Douglas McGregor and leadership	40
3.2.4. Rensis Likert's leadership systems.....	42
3.2.5. Tannembaum & Schmidt	43
3.2.6. Managerial grid of a lui Blaje și Mouton	44
3.2.7. Contingency theories	45
3.2.8. Leadership and organisation culture	47
CAP. 4 MOTIVATION THEORY	51
4.1 Maslow's hierarchy of needs	53
4.2. Alderfer's theory	54
4.3. Herzberg's motivational-hygiene theory	54
4.4. Achievement motivation	56
4.5. V. H. Vroom & expectancy theories	57

4.6. Other motivation theories	60
4.7. Edgar Schein	61
4.8. Conclusion	62
CAP. 5 PAYMENT SYSTEMS	64
5.1. Job evaluation.....	64
5.2. Wage payment systems	75
CAP. 6 STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	80
6.1. The term of Human Resources Strategy	80
6.2. Strategy types	81
6.3. Human Resourcea Management domain	82
6.4. Strategies ellaboration	83
6.5. Etics and equity	85
6.6. Hierarchy and decision in Strategic Human Resources Management	86
CAP 7. INDUSTRIAL RELATIONSHIP MANAGEMENT	90
7.1. Trade unions	90
7.2. Employers associations	92
7.3. Disputes	92
7.4. Strikes	94
7.5 Procedures for collective bargaining	95
7.6. Trends in trade unions – employers association relationship evolution	97
CAP 8. STRESS MANAGEMENT	99
8.1 Occupational stress definition	101
8.2 Stress costs	102
8.3 Stress sources at the work place	104
8.3.1 Work related factors	104
8.3.2 The organizational role	106
8.3.3 Work relationship	107
8.3.4 Career development	108
8.3.5 Organisational structure and climate	108
8.3.6 Relationship between work and family	109
8.4 Another stress sources and factors	110

8.5. Anti-stress strategies	110
CAP. 9 COMMUNICATION MANAGEMENT	113
9.1. Internal communication definition and components	113
9.2 Internal communication types	114
9.3 Deficiencies on the communication process	117
9.4 Modalities for communication improvement	119
CAP. 10 ECONOMICAL APPRAISAL OF THE HUMAN RESOURCES PERFORMANCES	121
10.1. The appraisal process principles.....	121
10.2. Appraisal objectives	123
10.3. Performance standards and criteria	124
10.4. Evaluation methods types	126
10.5. Human resources performances evaluation methods	128
10.6. Evaluation errors sources	132
REFERENCES	135

PREFAȚĂ

Cartea Managementul Resurselor Umane se adresează viitorilor specialiști în management, atât la nivel licență cât și postuniversitar, cât și specialiștilor, ca un instrument de perfecționare a activității lor prin actualizarea cunoștințelor de specialitate.

Managementul resurselor umane presupune în mod obligatoriu o abordare multidisciplinară a problematicii. Sunt astfel necesare cunoștințe din domeniul tehnic pentru a proiecta o structură organizatorică în concordanță cu scopul și obiectivele acesteia, dar și cu nivelul de dotare tehnică și dimensiunea acesteia. De asemenea, pentru activitățile de întocmire a fișelor de post și analiză a posturilor în vederea proiectării sistemului de salarizare trebuie valorificate cunoștințe din domeniul tehnicii, însă aici cunoștințele trebuie conjugate cu cele din domeniul psihologiei muncii și organizaționale. Și, nu în ultimul rând, ergonomia este mai apropiată de domeniul științelor tehnice și este tratată în general de către specialiști din acest domeniu.

Ultimele decenii au marcat tendința de amplificare a abordărilor de natură psiho-sociologică în domeniul managementului resurselor umane. Un rol important joacă aceste abordări în special în domeniul teoriilor conducerii și al celor motivaționale dar și în identificarea elementelor componente ale culturii de organizație. Organizațiile devin din ce în ce mai sofisticate, iar sistemele de reguli, norme, sisteme de valori și celelalte componente ale culturii de organizație le individualizează din ce în ce mai puternic. Rolul psihologilor crește din ce în ce mai mult și în cadrul activităților de recrutare și selecție a resurselor umane, evaluările psihoaptitudinale ale angajaților devenind o cerință obligatorie pentru organizațiile moderne.

În fine, pentru că abordăm problematica resurselor umane din punct de vedere managerial, finalitatea o reprezintă eficiența organizației. Aici rolul major îl au cunoștințele din domeniul economic, cele care contribuie la analiza utilizării eficiente a resurselor umane sau la proiectarea sistemelor de salarizare.

În plus, nu sunt de neglizat cunoștințele din domeniul științelor juridice, cele care ne prezintă cadrul de acțiune legal reglementat pentru relațiile dintre angajați și angajatori la locul de muncă.

De aceea, prezenta lucrare încearcă o abordare multi-disciplinară a managementului resurselor umane, încercând să surprindă toate laturile acestuia – tehnică, economică, juridică și psiho-sociologică.

Speranța că demersul nostru va fi apreciat și validat de cei cărora li se adresează este dublată de receptivitatea față de orice sugestie sau observație referitoare la conținutul și forma lucrării pe care o propunem.

Autorul

CAP. 1 MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE – PRINCIPII DE BAZĂ

1.1. Funcția de personal

Funcția în cadrul firmei – definește totalitatea activităților relativ omogene, specializate, desfășurate în vederea îndeplinirii unor obiective derivate, rezultate din obiectivele fundamentale.

În cadrul firmelor, funcțiile se grupează astfel:

- *cercetare – dezvoltare;*
- *producție;*
- *comercială;*
- *financiar – contabilă;*
- *de personal.*
- *informatică*

Aceste funcții se regăsesc în toate tipurile de firme; diferă însă proporția și intensitatea cu care acționează.

Funcția de personal cuprinde activitățile prin care se asigură resursele umane necesare realizării obiectivelor firmei, precum și utilizarea eficientă a acestora, dezvoltarea competențelor profesionale, soluționarea problemelor salariale și sociale.

Activitățile specifice acestei funcții materializează latura umană a procesului managerial. Principalele activități pot fi grupate astfel:

1. activități de administrare a personalului, adică:

- *recrutarea, selecția și încadrarea salariaților;*
- *evidența personalului;*
- *aprecierea și promovarea angajaților;*
- *salarizarea.*

2. activități de prestări de servicii de către firmă către angajați:

- *pregătirea și perfecționarea profesională;*
- *asigurarea condițiilor de igienă și protecție a muncii;*
- *protecția socială.*

3. activități administrative, de secretariat și protocol.

În realizarea acestor activități, managerul trebuie să asigure în permanență un echilibru între interesele angajaților, obiectivele și rezultatele firmei, în vederea evitării stărilor conflictuale și asigurării atașamentului indivizilor față de organizație.

Obiectivul principal al funcției de personal constă în realizarea unor relații interpersonale armonioase, care să conducă atât la maximizarea eficienței economice a firmei, cât și a bunăstării individuale.

La îndeplinirea acestui obiectiv trebuie să contribuie nu numai specialiști din compartimentul “Personal”, ci și persoanele cu funcții de conducere de la toate nivelurile ierarhice.

1.1.1. Schimbarea conținutului funcției de personal și constituirea Managementului Resurselor Umane (M.R.U.)

În perioadele în care specialiștii în afaceri consideră că activitatea firmelor era orientată “spre producție”, respectiv “spre vânzări” (până după cel de-al II-lea Război Mondial), accentul activităților din cadrul acestora se punea pe latura tehnică, pe atingerea obiectivelor legate de producție. Date fiind dezechilibrele de pe piața forței de muncă – în mod consecvent oferta de forță de muncă depășea cererea - problemele de personal se refereau în special la aspectele administrative, respectiv evidența personalului, regulamente și proceduri juridice privind activitatea acestuia. Cei care se ocupau de gestionarea angajaților erau de formație economică (contabili), respectiv juriști.

Cu timpul are loc o extindere a problematicii, atât sub aspectul domeniilor de activitate, cât și din punctul de vedere al tipului de preocupări și al profilului specialiștilor antrenați în exercitarea funcției de personal. Aceste schimbări vizează finalitatea socială a activității firmei și au fost materializate în următoarele aspecte:

1. resursele umane, ca obiect al M.R.U. s-au schimbat în următoarele direcții:

- *personalul este mai bine instruit și educat pentru activitatea pe care o desfășoară;*
- *salariații au devenit conștienți de drepturile lor;*
- *sistemul informațional este orientat și spre componenta socială, oferind informațiile necesare salariaților în problemele care îi interesează în mod direct;*
- *au loc schimbări în sistemele de valori, iar personalul își pune speranțe mult mai mari în activitatea sa profesională și în viață;*

- *relațiile umane din cadrul organizațiilor au devenit mai complexe, dificile și greu de transferat;*
- *alături de schimbările tehnologice se înregistrează și schimbări sociale, ca de exemplu, democratizarea vieții politice și sociale, apariția unor organizații sociale noi și a unor noi grupuri de presiune.*

2. condițiile de muncă și salarizare ale personalului au fost reglementate în plan juridic;

3. au apărut o serie de noi abordări ale factorului uman din cadrul organizației, ca de exemplu:

- *considerarea factorului uman ca resursa cea mai importantă a organizației;*
- *au apărut noi tendințe de tratare a oamenilor;*
- *s-au dezvoltat preocupările pentru selecționarea, instruirea și perfecționarea personalului;*
- *au evoluat științele comportamentale și îndeosebi psihologia și sociologia industrial-organizațională, în special în domeniile referitoare la relațiile dintre indivizi și grupuri din cadrul firmei;*
- *s-a constituit conceptul global de M.R.U., însușit și aplicat de tot mai mulți manageri generali și de specialiști în resursele umane.*

4. au apărut noi practici în domeniul M.R.U., bazate pe cultura de organizație.

Evoluția M.R.U. din ultimii ani a conturat la nivelul firmelor trei concepții distincte, diferențiate funcție de obiectivele și mijloacele specifice de realizare a acestora:

- A. *Concepția contabilă* – care considera că munca este o intrare în organizație ca și altele (materiale, financiare), care poate fi coordonată și contabilizată după aceleași principii ca și celelalte resurse. Gestiunea resurselor umane apelează la contabili pentru a trata problemele de bază, care se referă la costuri și plăți.
- B. *Concepția juridică* – axată pe managementul relațiilor sociale, pune accent pe dreptul muncii, securitatea socială, dreptul salariaților și al relațiilor industriale. Acest mod de abordare a M.R.U. prezintă un dublu interes:
 - *impune cadrul de acțiune al M.R.U. ;*

- furnizează o structură rațională și eficientă pentru desfășurarea M.R.U.

C. *Concepția psiho-sociologică* – bazată în principal pe managementul relațiilor umane, pe definirea și constituirea unei culturi de organizație care să asigure funcționarea optimă a organizației.

1.1.2. Managementul Resurselor Umane – esență, scop, componente

Se poate afirma că toate problemele legate de procesul conducerii oricărei activități, de natură economică, socială sau politică, au ca element comun factorul uman. Indiferent de natura activității, factorul uman are un rol primordial, nivelul de eficiență fiind condiționat de posibilitățile și interesele acestuia.

Individul, prin structura sa, prin sentimente, mentalitate și conștiința de sine, se constituie într-o entitate biologică ce reprezintă variabila de bază într-un sistem, putând favoriza sau inhiba acțiunile, procesele sau activitățile.

Totodată, prin natura sa de ființă sociabilă, omul trăiește și acționează în colectivitate, simțindu-se mai atașat de anumite grupuri care, la rândul lor, interacționează cu alte grupuri, depinzând de unele și exercitându-și influențele asupra altora.

Prin urmare, inițierea și desfășurarea cu succes a activităților organizațiilor depind în mod hotărâtor de gradul în care este înțeles, motivat și coordonat factorul uman.

Managementul Resurselor Umane constituie complexul de activități orientat către utilizarea eficientă a capitalului uman, în scopul realizării obiectivelor organizației, simultan cu asigurarea condițiilor ce garantează satisfacerea nevoilor angajaților și, implicit, motivarea acestora pentru a fi loiali organizației din care fac parte.

În același timp, M.R.U. reprezintă și o abordare strategică a posibilităților de atragere, formare, dezvoltare, conducere, utilizare și motivare a principalei resurse prin intermediul căreia organizația își poate asigura atingerea cu succes a scopurilor pe care și le-a propus.

Principiile esențiale ale , M.R.U. sunt următoarele:

1. aprecierea factorului uman ca o resursă vitală pentru organizație;
2. corelarea - într-o manieră integrală – a politicilor de Resurse umane și de organizație, ca o condiție esențială pentru asigurarea succesului activității;
3. concentrarea și direcționarea capacităților și eforturilor individuale într-un efort colectiv în vederea realizării obiectivelor organizației;
4. dezvoltarea unei culturi de organizație adecvate, în vederea obținerii de efecte sinergetice prin interacțiunea persoanelor din cadrul acesteia.

Ca obiective fundamentale ale M.R.U. se desprind:

1. integrarea strategică a M.R.U. în contextul planificării strategice de ansamblu a organizației, în concordanță cu politica acesteia și cultura de organizație;
2. sporirea flexibilității organizației prin intermediul elaborării și dezvoltării unei structuri organizatorice articulate, receptivă la schimbări;
3. stimularea loialității angajaților față de organizație și de obiectivele acesteia, prin motivarea adecvată a personalului;
4. garantarea calității întregii activități a organizației, prin implementarea conceptelor "Managementului Calității Totale" (T.Q.M.).

Realizarea tuturor acestor obiective impune, cu prioritate, manifestarea următoarelor *preocupări* ce revin M.R.U.:

1. atragerea, selectarea, formarea, dezvoltarea și motivarea personalului necesar organizației;
2. crearea condițiilor necesare utilizării la parametri maximi a pregătirii profesionale, experienței, abilităților, talentelor și inițiativelor fiecărui angajat;
3. identificarea și definirea cerințelor individuale ale angajaților, în scopul creării condițiilor de afirmare personală și profesională a acestora;
4. asigurarea unei atmosfere de conlucrare, favorabilă dezvoltării relațiilor interpersonale și interprofesionale;
5. dezvoltarea unei culturi de întreprindere care, prin elaborarea de norme, valori, criterii de apreciere, stiluri, metode și tehnici de conducere, să stimuleze loialitatea angajaților și disponibilitatea acestora pentru performanțe, calitate și competiție;
6. promovarea și onorarea responsabilităților de natură socială și legală ce revin organizației, prin care să garanteze angajaților șanse egale de afirmare și condiții de muncă cu grad înalt de siguranță.

Sintetizând, putem desprinde următoarele *domenii de aplicabilitate* ale M.R.U.:

1. activități de asigurare a resursei umane și anticiparea necesarului de personal în perspectivă;
2. activități de structurare organizațională, care vizează în special:
 - proiectarea structurilor organizatorice;
 - elaborarea fișelor posturilor;
 - evaluarea posturilor;
 - stabilirea parametrilor de performanță a muncii.
3. activități de dezvoltare calitativă a resurselor umane;
4. activități de recompensare a angajaților prin salarizare, motivare materială și morală;
5. activități de stimulare a relațiilor interpersonale și de cooperare profesională intergrupuri prin atragerea și încurajarea participării angajaților la procesele informaționale și decizionale;
6. activități de pregătire specială psiho-profesională a personalului, în vederea implementării schimbărilor;
7. activități de asistență socială privind securitatea muncii și protecția socială.

M.R.U. cuprinde 2 *componente esențiale* și anume:

- politica de personal
- cultura de întreprindere

Politica de personal definește liniile directoare de abordare a intereselor organizației în scopul atingerii obiectivelor, prin intermediul conducerii și gestionării resurselor umane.

Cultura de întreprindere constituie sistemul complex de reguli, norme de conduită, conveniențe, valori și criterii de apreciere, considerate ca esențiale și în același timp reprezentative pentru organizație, prin care se definesc direcțiile specifice de acțiune, maniera de atingere a obiectivelor și modul de evaluare a performanțelor.

Cultura de întreprindere sintetizează un model de comportamente, atitudini, credințe și valori care duc la individualizarea (personalizarea) acesteia.

Elementele constitutive ale acesteia sunt:

- mulțimea normelor și a criteriilor specifice;
- scala de valori;
- climatul și comportamentul organizațional;
- stilul de conducere;
- procedurile specifice de acțiune;
- structura organizației și sistemul de comunicare dintre membrii acesteia.

CAP. 2 PROIECTAREA STRUCTURILOR ORGANIZAȚIONALE

Societatea modernă se prezintă ca o rețea de organizații care apar, se transformă și apoi dispar. *“Trăim într-o lume de organizații”* afirma Mintzberg [1989], reflectând asupra vieții economice marcată de multitudinea de organizații.

Deși organizații există de mii de ani, teoria cu privire la acestea este de dată mult mai recentă. Descrieri ale organizațiilor întâlnim în operele lui Platon, Morus, Campanella, Macchiavelli, dar nu există o definiție uniform acceptată a termenului *“organizație”* aplicabilă entității sociale. Varietatea de abordări poate fi remarcată în următoarele citate:

“Organizațiile reprezintă strategii umane complexe proiectate pentru a realiza anumite obiective.” [Argyris, 1960]

“Deoarece organizațiile sunt sisteme de comportament proiectate pentru a permite oamenilor și mașinilor să realizeze anumite obiective, forma organizațională trebuie să fie o funcție unificatoare a caracteristicilor umane și a naturii mediului sarcinii.” [Simon, 1960].

Având în vedere aceste afirmații, se poate preciza că există câteva componente majore ale unei organizații:

- * scopul sau rațiune de a fi;
- * oamenii;
- * un anumit grad de structurare (structura organizațională);
- * tehnologia utilizată.

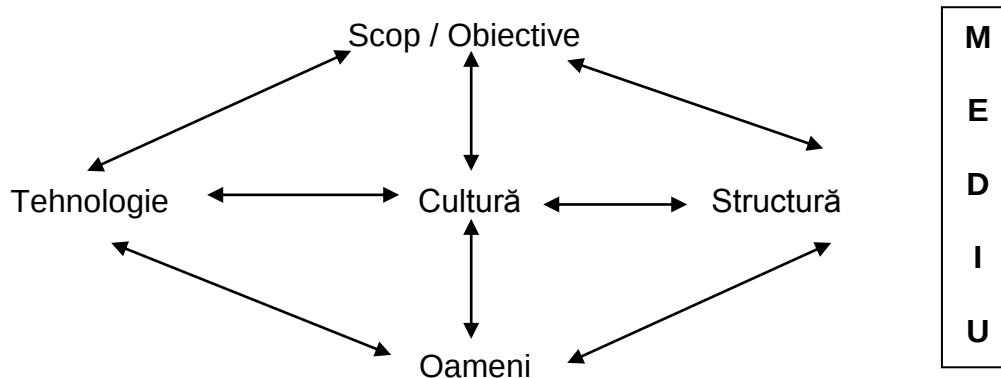


Fig. 2.1

Aceste patru componente sunt interdependente, deci o schimbare în oricare dintre ele va avea efecte și asupra celorlalte. Relațiile de interdependență se

desfășoară pe fundalul condițiilor interne, al culturi organizației și în contextul mediului extern al organizației.

2.1. Proiectarea organizațională - opțiuni și implicații

Utilizarea unui asemenea model de reprezentare a organizației ne permite să ținem seama de un număr de alternative disponibile managementului în acțiunea de proiectare organizațională. Câteva exemple de opțiuni posibile și implicațiile acestora sunt prezentate în cele ce urmează:

Componenta	Opțiuni	Implicații
Scop/sarcini	- Profit/creștere - Activitate non-profit - Servicii sociale - Servicii voluntare	- Politici - Strategii
Oamenii	- Profesioniști - Muncitori calificați - Personal necalificat - Muncă predominant manuală - Predominant “gulere albe” (specialiști, funcționari, manageri)	- Motivație - Eficiență individuală - Conducere - Muncă în echipă
Tehnologia	- Nivel înalt/scăzut (al mașinilor) - Nivel înalt/scăzut (al informatizării) - Lipsa unei tehnologii specifice	- Strategia de planificare a organizației - Cunoștințe /calificări necesare - Productivitate
Structură	- Înaltă sau aplatisată - Centralizată/descentralizată - Ierarhică/organică - Matriceală	- Comunicare - Perspective de promovare - Luarea deciziilor - Eficiență - Motivație
Mediul extern	- Turbulent/schimbător - Stabil/relativ schimbător	- Succes - Schimbări în organizație
Valori/cultură	- Succes financiar - Calitatea produselor - Orientare spre producție sau spre oameni	- Reputație - Politica firmei - Planificare - Proiectare organizațională

	- Orientarea pe piață - Eficiență - Cercetare științifică - Mulțumire de sine - Altruism	- Colaborare - Motivație - Stil de management - Luarea deciziilor
--	--	--

Când specialiștii descriu sau analizează o organizație, ei se referă invariabil la organizația formală sau oficială, proiectată de manager cu scopul de a îndeplini obiectivele organizaționale. Ei folosesc expresia “organizație informală” pentru a descrie formele neoficiale ale organizației, dezvoltate de către angajați pentru a-și satisface nevoile sociale și de afiliere, cum ar fi de exemplu prietenii și grupurile formate în pauza de masă.

În cele ce urmează, se va face distincție între organizația formală și cea informală. Așadar, în cea mai mare parte vom avea în vedere managementul structurării pe fundalul organizației formale.

2.2. Teorii referitoare la organizații

Cel dintâi teoretician care a conceput un tip ideal al organizației a fost Max Weber. În concepția sa, birocrăția este forma complet raționalizată de organizare a activităților urmărind un anumit scop, prin utilizarea cea mai potrivită a resurselor disponibile. Modelul weberian asociază astfel organizației o valoare: *organizația este cu atât mai “bună” cu cât este mai potrivită scopului și cu cât utilizează mai bine resursele disponibile, deci ea este mai eficientă.*

Concepția weberiană a fost dezvoltată de către Fayol, pentru care organizația era mediul în care se exercitau “funcțiunile” managerului: planificarea, organizarea, coordonarea și controlul, iar apoi de către Taylor, pentru care organizația era rezultatul diviziunii muncii, definirii precise a posturilor, repetitivității acțiunilor și calificării personalului.

Organizația era astfel redusă la structură și golită de “conținutul ei uman”. Rezultatul ultim al acestei perspective asupra organizației este reducerea schimbării organizaționale la restructurare: dacă dorim să schimbăm organizația, schimbăm structura ei.

În aceeași perioadă în care Taylor pune bazele “managementului științific” Mayo și Roethlisberger își concentrau eforturile asupra comportamentului organizațional, relevând noi aspecte ale dimensiunii umane a organizației.

Ulterior, McGregor [1957] repune în discuție relația manager-subordonat, contrapunând concepției clasice, pe care o denumesc “Teoria X”, propria gândire, respectiv “Teoria Y”.

Argyris [1957] susține, la rândul său, că forma birocratică de organizare este incompatibilă cu nevoile fundamentale ale individului, rezultând necesitatea reducerii controlului asupra salariaților, în paralel cu creșterea gradului de responsabilizare și implicare a acestora în activitatea întreprinderii.

Likert [1961] continuă aceste demersuri, propunând un nou sistem de organizare, în care individul să vină în sprijinul organizației și, în același timp, să se poată realiza personal. Pe de altă parte, în timp ce bazele teoriei organizației, inițiată prin lucrările lui Weber și dezvoltate de către “școala managementului științific” au fost puse în discuție de la bun început, principiile enunțate de către Fayol au dominat o lungă perioadă de timp concepția privind managementul întreprinderilor.

March și Simon [1958] au semnalat pentru prima dată faptul că aceste principii fuseseră stabilite exclusiv pe baza unor observații personale, pe baza propriei experiențe, fără a fi consecința unor cercetări riguroase, iar atunci când Mintzberg [1975] a întreprins primul studiu cu adevărat științific asupra activității managerilor, concluzia la care a ajuns a fost aceea că realitatea nu concordă cu prescripțiile lui Fayol, fiind necesare noi modele organizaționale, care să reunească într-o concepție unitară rezultatele tuturor acestor cercetări.

La începutul anilor '80 au apărut noi teorii ale organizației, centrate pe conceptul de cultură organizațională. Pentru Schein [1985], cultura organizațională este “structura de concepții de bază, pe care un grup le-a inventat, descoperit sau dezvoltat, învățând să rezolve probleme legate de adaptarea la mediul extern sau de integrarea sa internă, structură care a funcționat suficient de bine pentru a fi considerată solidă și, în consecință, care necesită să fie transmisă noilor membrii drept un mod corect de a percepe, gândi și simți tot ce are legătură cu aceste probleme.”

Tichy și Ulrich [1984] consideră că “fiecare organizație are o cultură sau un set structurat de activități care reflectă valorile de bază ale organizației. Cultura joacă două roluri centrale în organizații - în primul rând, ea oferă membrilor organizației o

modalitate de înțelegere a evenimentelor și simbolurilor, iar în al doilea rând, cultura oferă semnificații. Ea încorporează un set de valori care permit să se explice de ce anumite comportamente sunt încurajate, iar altele sunt excluse.

Pornind de la premisa existenței unei strânse legături între cultura organizațională și cultura societății în care organizația își desfășoară activitatea, Hofstede [1980] definește cultura ca fiind o “programare mentală colectivă a unui grup de oameni” și identifică patru dimensiuni ce determină, în concepția sa, tipul de cultură.

În total dezacord cu aceste abordări Despus [1995] susține că a încerca să definești cultura înseamnă să tratezi de o manieră pozitivistă un concept esențialmente post-pozitivist. Despus, acceptă totuși faptul că “formele culturale observabile” (ritualurile, reprezentările) sunt structurate de nuclee interne de semnificație (semnificație atribuită acestor ritualuri) și că aceste fenomene (semnificațiile) le structurează și le rutinizează pe celelalte (formele observabile).

2.3. Perspective în organizații

Cultura dominantă (sistemul de valori) a unei organizații este bazată pe un set de presupunții influențată, implicit sau explicit, de proprietari sau manageri. De exemplu, într-un studiu referitor la managementul resurselor umane, Farnham [1984] sugerează că organizațiile pot fi tipizate în funcție de orientarea lor și de forma de proprietate. El a dezvoltat un model al tipurilor de organizații după cum urmează:

Tipuri de organizații în funcție de orientare și forma de proprietate [Farnham, 1984]

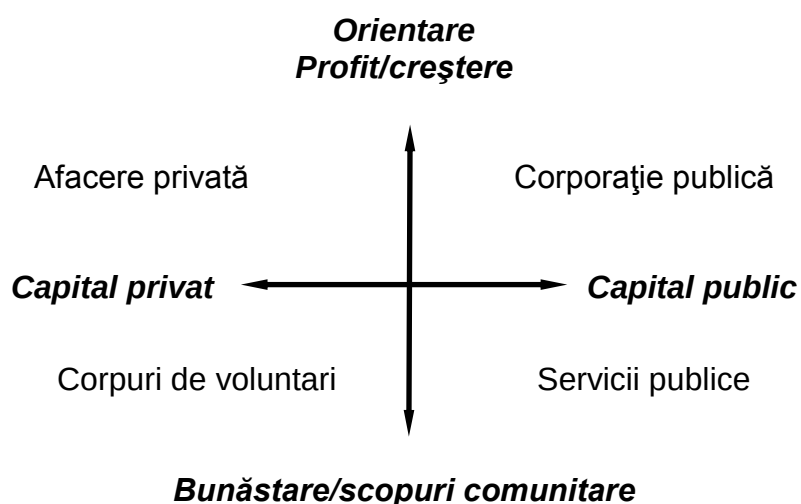


Fig. 2.2

Modelul lui Farnham este bazat pe doi dintre factorii de bază care influențează dezvoltarea atitudinilor și a culturii unei organizații:

- * scopuri/obiective
- * forma de proprietate

Analize mai complete și mai minuțioase referitoare la atitudinile și valorile unor organizații au fost realizate de doi specialiști englezi: G. Burrell și G. Morgan. În analiza lor asupra presupunțiilor făcute despre organizații ei au sugerat că trebuie luate în considerare două dimensiuni-cheie:

<i>Subiectiv ----- Obiectiv</i> <i>Reglare ----- Schimbare radicală</i>

Burrell și Morgan sugerează că, poziția pe care oamenii o adoptă în funcție de aceste două dimensiuni, poate furniza date importante despre presupunțiile, valorile și obiceiurile lor.

Interpretarea dată termenului “Subiectiv” este:

- * *Realitatea este produsul propriei gândiri;*
- * *Lucrurile sunt relative;*
- * *Omul este liber;*

Interpretarea dată termenului “Obiectiv” este:

- * *Realitatea este ceea ce ne înconjoară;*
- * *Lucrurile pot fi adevărate sau false;*
- * *Omul este creația mediului său;*

Termenul “reglare” pune accentul pe:

- * *Status quo/stabilitate;*
- * *Ordine socială;*
- * *Integrare socială;*

“Schimbarea radicală” accentuează:

- * *Conflictul structural;*
- * *Dezintegrarea;*
- * *Alienarea.*

Comparând aceste două dimensiuni majore ale analizei organizaționale, pot fi identificate patru perspective de bază asupra organizațiilor.

Paradigmele analizei teoriei sociale

[Burrell & Morgan, 1970]

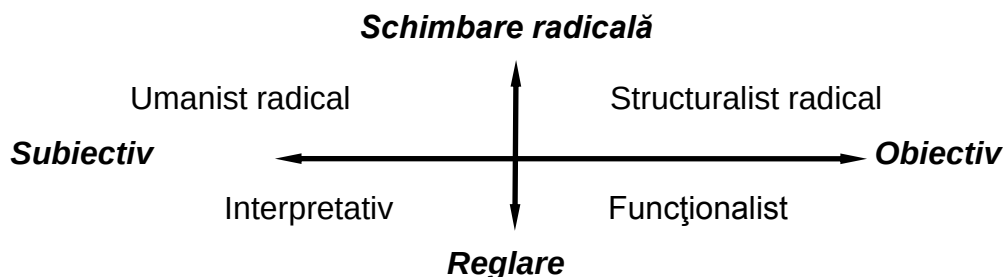


Fig. 2.3

Cele patru perspective de bază pot fi rezumate după cum urmează:

Funcționalist - Organizațiile sunt văzute ca fiind sisteme sociale stabile, care pot fi examinate și măsurate utilizând metode derivate din științele naturale (de exemplu - testarea ipotezelor prin experimente și modele matematice). Funcționalismul caută în primul rând să furnizeze explicații raționale pentru problemele sociale. Majoritatea covârșitoare a teoreticienilor acceptă această paradigmă, inclusiv teoreticienii clasici, psihologii sociali și teoreticienii "contingency".

Interpretativ - Această perspectivă ia ca punct de plecare experiența subiectivă a indivizilor care alcătuiesc organizația. "Realitatea" este un produs al realizărilor umane, mai degrabă decât ceea ce există indiferent de voința lor. Cu toate că abordarea interpretativă acceptă că ordinea și integrarea socială sunt importante în grupurile umane, nu abordează organizațiile în mod concret. Din punctul de vedere al lui Burrell & Morgan, această perspectivă oferă cea mai mare provocare în prezent pentru teoria organizațiilor.

În paradigma interpretativă, concepte precum *structura organizației*, *satisfacția în muncă* și *climatul organizațional* sunt doar încercări de a face tangibil ceva ce, de fapt, este intangibil.

Satisfacția în muncă, de exemplu, nu este o experiență care poate fi descrisă în termeni colectivi, fiind expresia unei experiențe individuale unice. Conform lui Burrell & Morgan, nu există în prezent teoreticieni ai organizației care să lucreze cu concepte specifice acestei paradigme cu excepția sociologilor, care au schițat principalele concepte.

Umanist radical - Ca și abordarea interpretativă, perspectiva radical umanistă acceptă faptul că individul crează lumea în care trăiește. Centrul atenției este

conștientul uman în cadrul unei structuri sociale particulare plină de forțe conflictuale, împotriva cărora oamenii trebuie să lupte pentru a fi liberi. Această abordare a fost adoptată de către Hegel, Marx (în tinerețe) și de către existențialiști.

Structuralist radical - Această abordare presupune că mediul social este tot atât de real și de tangibil ca și mediul natural. Preocuparea individului este, nu doar de a înțelege lumea cu toate conflictele sale, ci și de a o schimba, în principal schimbându-i structura. Spre deosebire de umaniștii radicali, pentru care individul este punctul central, structuraliștii se concentrează asupra structurilor organizației. Exponenți ai acestei perspective au fost Weber și Marx (la maturitate).

Paradigmele umanist radical, structuralist radical și interpretativ oferă specialiștilor un teritoriu neexplorat încă în ceea ce privește studiul organizațiilor. Ei argumentează că ceea ce este important pentru viitorul teoriei organizației este următoarea afirmație: *“Încorporarea globală a metodelor și tehnicilor luate direct din științele naturale trebuie pusă sub semnul întrebării...”*.

Una din cele mai importante probleme ale cercetărilor în domeniul științelor sociale, o reprezintă dezvoltarea unor metode conforme cu natura fenomenului studiat.

2.4. Tipuri de structuri organizatorice

După cum am mai menționat, *structura este un element cheie în natura organizațiilor*. Într-adevăr, teoreticienii managementului clasic susțin că acesta este *esența eficienței organizaționale*. Punctul de vedere modern (de exemplu: abordarea contingency) nu acordă structurii același grad de importanță, dar cu toate acestea o acceptă ca fiind una dintre principalele variabile care trebuie luate în considerare în procesul de planificare organizațională.

Child [1977], într-un studiu despre organizații și structurile lor, afirmă: *“Proiectarea organizației reprezintă una dintre prioritățile majore ale managementului. Aceasta necesită crearea unei structuri conforme cu specificul întreprinderii sau instituției, realizarea unor corelații între diferitele aspecte ale acesteia și adaptarea permanentă la circumstanțe.”*

Principalele consecințe ale acestor afirmații sunt următoarele:

- ♦ organizațiile sunt proiectate de către manageri, deci structurile proiectate vor reflecta mai degrabă intențiile și valorile managerului, decât pe cele ale angajaților;

- ♦ structurile create promovează în primul rând interesele organizației și nu cele individuale sau de sub-grup;
- ♦ nici o structură organizatorică nu poate fi considerată permanentă – acestea trebuie permanent adaptate schimbărilor de mediu.

În general, *înainte de proiectarea unei structuri corespunzătoare, managerii trebuie să-și pună câteva întrebări de bază:*

- *Care este cea mai bună metodă de structurare a activității?*
- *Ce grad de specializare va fi încurajat?*
- *Cât de riguros vor fi definite sarcinile individuale în raport cu alte sarcini?*
- *Ce grad de standardizare a procedurilor va fi încurajat?*
- *Ce grad de libertate individuală va fi permis?*
- *Care este modalitatea optimă de coordonare și integrare?*

Răspunsurile la acete întrebări nu sunt de loc simple; fiecare set de circumstanțe produce constrângeri și oportunități pentru proiectanții organizațiilor. *În ultimă instanță, managerul trebuie să decidă care este cea mai bună configurație într-un anumit context.*

În afară de afacerile foarte mici în care proprietarul-manager controlează toate funcțiile majore ale afacerii structura organizatorică fiind de tip amorf (managerul – proprietar – executant face și desface ierarhii după necesitățile de moment), cele mai multe organizații, indiferent dacă sunt comerciale, lucrează în sectorul public sau pe bază de voluntariat, necesită un anumit grad de specializare sau de diferențiere a funcțiilor. Specializarea divide scopul de ansamblu al organizației în funcții coordonabile, care se împart între manageri specializați. Specializarea este, în esență, un proces de dezintegrare care, atunci când este asociat unui proces de coordonare și integrare, reprezintă o sursă curentă de tensiune în organizație.

În practică, se întâlnesc următoarele tipuri de structuri organizatorice:

- *funcționale,*
- *divizionale,*
- *matriceale,*
- *intermediare.*

1. Structura funcțională

În organizațiile cu structură funcțională, structurarea se realizează pe baza omogenității activităților și sarcinilor ce sunt îndeplinite în cadrul unei categorii de

posturi. De exemplu, toate activitățile de producție sunt grupate pentru a forma o singură funcție care realizează toate sarcinile cerute de aceasta. O structură organizațională proiectată pe aceste baze este caracteristică organizațiilor mici și mijlocii și este prezentată în figura următoare:

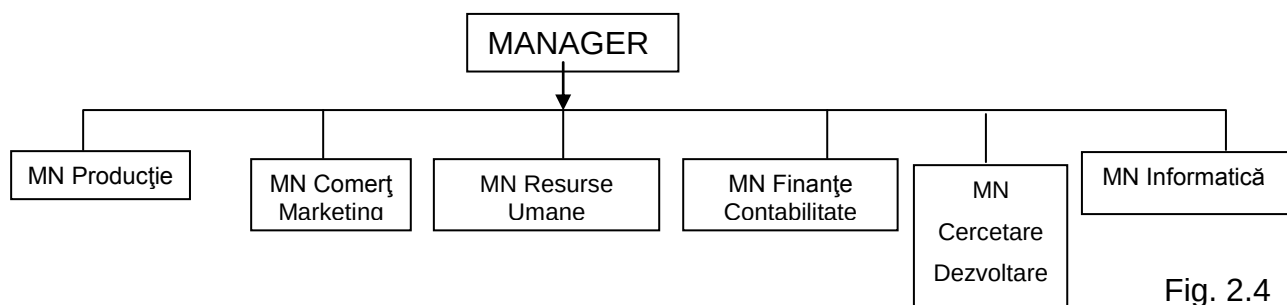


Fig. 2.4

Structura funcțională prezintă următoarele avantaje și dezavantaje:

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
- personalul este grupat conform specializării sale - folosirea și dezvoltarea personalului este mai ușoară - sunt evidențiate căile pentru avansare și promovare profesională - contact direct cu toate compartimentele - mecanisme de control simple (mai mult sau mai puțin centralizate)	- ține să încurajeze dezvoltarea intereselor colaterale, care pot deveni neconforme cu intențiile organizației - sarcinile de rutină supraîncarcă șefii - coordonare dificilă între funcții - diversificarea este greu de realizat

2. Structura divizională

Structura divizională apare în cadrul marilor organizații ca răspuns la diversitatea problemelor ce apar și cărora structura funcțională nu le mai poate face față. Compartimentul caracteristic al acestei structuri este divizia, care prezintă avantajul concentrării asupra unei probleme cu întreaga responsabilitate și autoritate.

Baza pentru compartimentarea divizională o reprezintă produsul, aria geografică, consumatorul sau, mai rar, procesul. Pentru marile organizații aceste

elemente pot fi atât de diferite, încât nevoia unui răspuns adaptat cât mai bine specificului mediului respectiv impune segmentarea și specializarea fiecărui compartiment.

Specializarea pe produs/serviciu este aceea în care gruparea se face în funcție de produse sau servicii specifice, fiecare grup având propriile sale funcții specializate, furnizate de către nivelul operațional.

Aceasta conduce la o situație în care funcții precum cele de resurse umane sau financiară, vor tinde să aibă mai puțină influență asupra evenimentelor pe piață. De exemplu, în figura de mai jos, conducătorul departamentului de Resurse umane al unei divizii este direct responsabil față de managerul diviziei dar, în același timp, el are și o relație ierarhică de subordonare față de managerul de Resurse umane al organizației. Aceasta înseamnă că el este subordonat managerului de divizie în activitățile sale zilnice, dar în ceea ce privește aplicarea politicii de personal al firmei el este subordonat managerului de Resurse umane (contravine unui principiu de bază al managementului, cel al “comenzii unice”).

Această subordonare dublă poate cauza unele tensiuni, cel mai probabil în situația în care cei doi șefi ai săi vor avea puncte de vedere diferite asupra unei probleme, sau în ceea ce privește rolul său în mecanism.

Un exemplu de structură bazată pe produs este luat din turism, unde un complex hotelier poate fi structurat de-a lungul următoarelor linii:

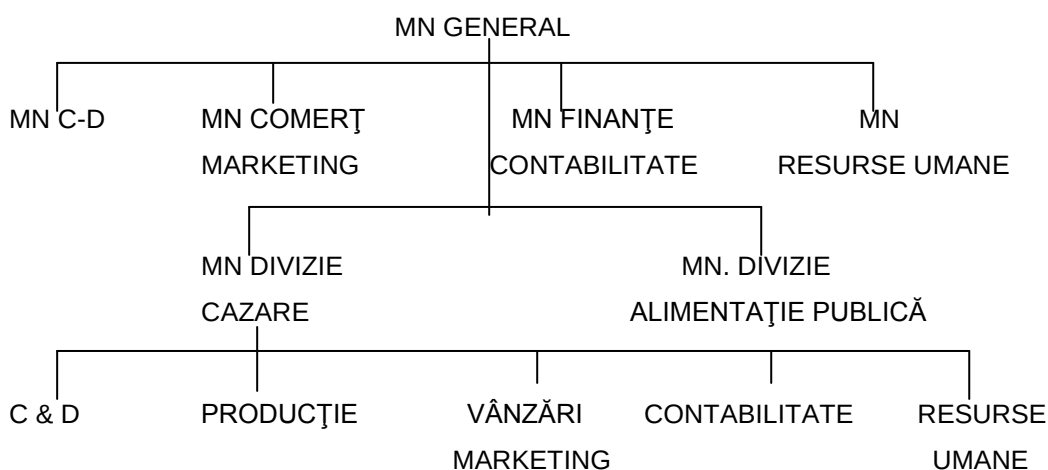


Fig. 2.5

În figura de mai sus, se observă că fiecare divizie de produs își urmărește obiectivele proprii cu ajutorul unei echipe complete de specialiști, dar acest lucru poate conduce la situația în care aceștia urmăresc în mod primordial interesele diviziei, neglijând interesele globale ale companiei. Aceste interese globale sunt

urmărite de către directori (senior manageri). Aceștia asigură stabilirea unui cadru general de politici și strategii în limitele căruia pot opera diviziile. O asemenea structură dă o putere considerabilă managerilor de linie, din moment ce patru dintre ei sunt subordonați directorului general. Această structură prezintă următoarele avantaje și dezavantaje:

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
• permite grupurilor majore ale companiei să se concentreze asupra priorităților lor în cadrul planului general de afaceri • asigură un mecanism de aprovizionare a grupurilor majore ale companiei cu resursele necesare • permite grupurilor majore să-și dezvolte cultura corespunzătoare • permite managementului organizației concentrarea asupra problemelor generale	• diviziile individuale pot căuta să-și promoveze propriile obiective atât de puternic, încât să pună în pericol strategiile generale ale firmei • pot apărea conflicte între divizii datorită intereselor diferite sau a diferențierilor de eşalonare a fondurilor • costuri administrative ridicate • complexitatea coordonării • posibilitatea apariției comerțului inter-divizionar

Structura bazată pe amplasarea geografică este caracterizată prin faptul că diviziunea activităților bazată pe amplasare geografică este des utilizată de către organizațiile care furnizează bunuri sau servicii pe o arie extinsă. Această structură poate fi întâlnită în principal în cazul firmelor din domeniul comerțului, turismului și transportului.

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
• pot fi aprovizionate piețe largi de desfacere • pot fi utilizate informațiile (cunoștințele) locale despre consumatori, piața muncii, itinerarii • controlul prestării unui serviciu într-un anumit loc este mai facil folosind criteriul geografic decât criteriul centralizării	• tensiune inevitabilă între sediul central și cele regionale în legătură cu prioritățile de acțiune și modalitățile de alocare a resurselor limitate ale companiei

În aceste situații, unitățile operative individuale sunt grupate regional și sunt "aprovizionate" cu necesarul de specialiști de la un birou regional.

Exemple pentru această formă de structurare a activităților întâlnim în turism în industria hotelieră – marile "lanțuri hoteliere" sau lanțurile de magazine fast-food (McDonald's, K.F.C, Pizza Hut etc).

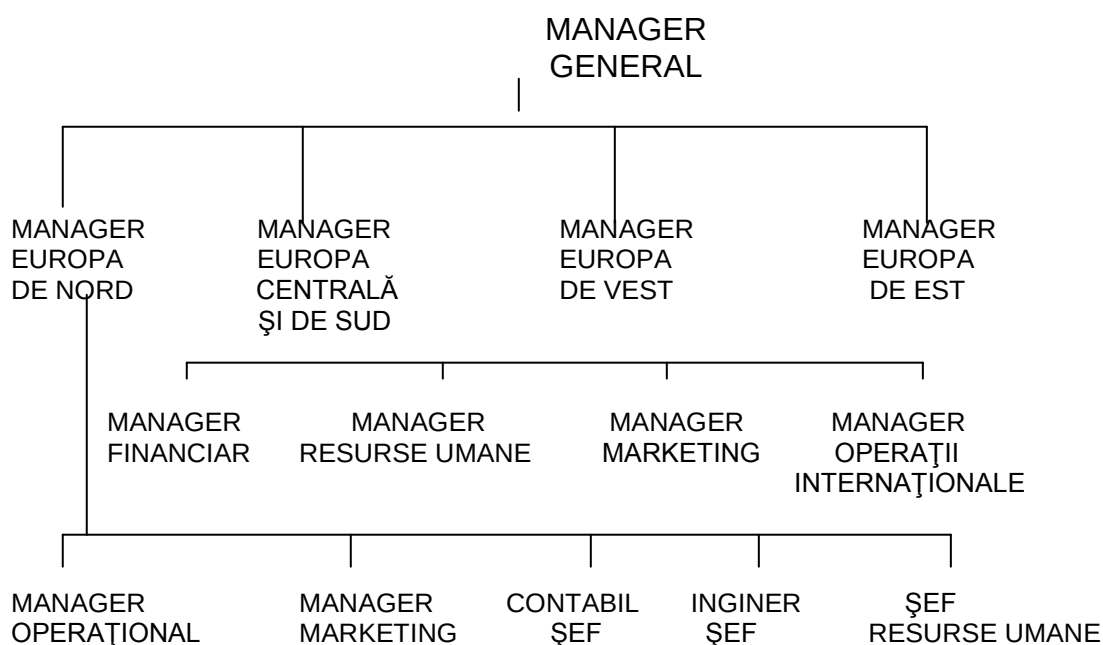


Fig. 2.6

3. Structura matriceală

Este un tip relativ nou de structură care a apărut ca rezultat al problemelor de coordonare în industriile complexe cum ar fi industria aerospațială, unde tipurile de structuri - funcțională respectiv divizionară nu au putut corespunde multitudinii activităților și relațiilor reclamate de acest domeniu.

Structura matriceală este rezultatul combinării, de obicei, a unei structuri funcționale, cu o structură bazată pe proiecte. Astfel, pentru un proiect cu o durată determinată, este numit un manager de proiect care coordonează și răspunde pentru munca efectuată de o echipă și negociază cu clientul. Deși este subordonat direct managerului său de linie, are o legătură funcțională cu unul sau mai mulți manageri funcționali, acest lucru depinzând de complexitatea proiectului. *Managerii funcționali asigură expertiza și stabilitatea organizațională, iar managerul de proiect conducerea unitară a proiectului pe toată durata sa.* Un astfel de exemplu este prezentat în figura următoare:

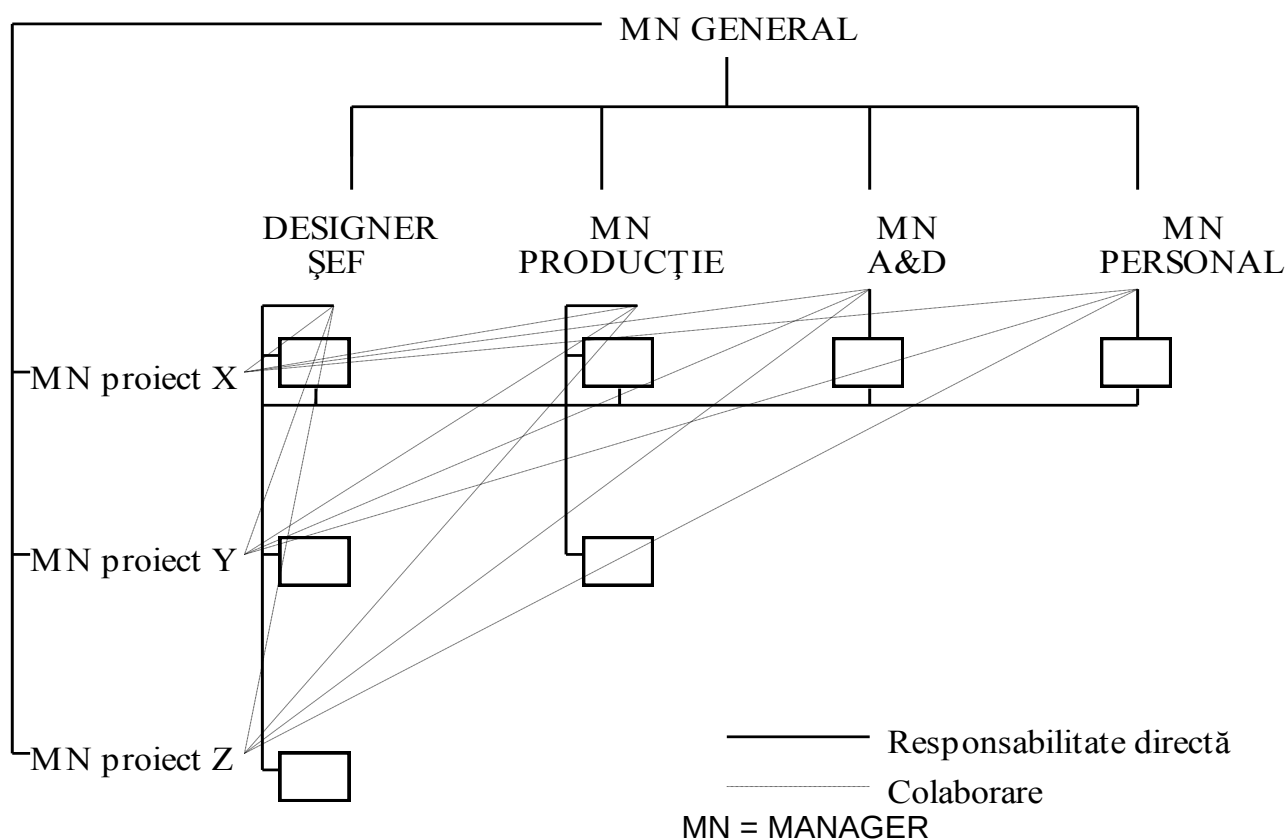


Fig. 2.7

Caracteristica esențială a structurii matriceale o reprezintă combinarea liniilor de autoritate și comandă laterale și verticale. Acest fapt are ca avantaj important eficiența ce rezultă din combinarea caracteristicilor de stabilitate conferite de structura ierarhică, cu cele de flexibilitatea generate de structura organică și relațiile informale.

Forma matriceală se concentrează asupra necesităților echipei de proiect, care este în contact direct cu clientul. Aceasta încurajează managerii funcționali să-și înțeleagă rolul în efortul productiv al organizației și astfel se înlătură unul din principalele dezavantaje ale formei pur funcționale și anume construirea de “imperii individuale” de către șefii funcționali (“interese parohiale”).

Forma matriceală de structurare a organizației oferă în prezent cele mai bune soluții pentru reducerea tensiunilor dintre nevoia de diferențiere și cea de integrare a activităților complexe în cadrul organizațiilor moderne.

Și în cazul acesta putem evidenția un grup de avantaje și dezavantaje ale structurii:

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
• combină relativa stabilitate și eficiență a structurii ierarhice cu flexibilitatea și informalitatea unei structuri organice • se focalizează asupra necesităților echipei de proiect, care este în contact direct cu clientul • încurajarea managerilor funcționali să-și înțeleagă rolul în eforturile productive ale organizației și astfel înlătură unul din principalele dezavantaje ale structurii pur funcționale și anume clădirea de “imperii individuale” de către managerii funcționali	• conflicte potențiale care pot apare în privința alocării resurselor, sau referitor la divizarea autorității • diluarea relativă a autorității (responsabilității) managerilor funcționali • posibilitatea divizării loialității unor membrii ai echipei de proiect între șeful de proiect și superiorul lor funcțional • responsabilități neclare și urmărirea dificilă a responsabilităților pentru cost și profit

4. Structuri intermediare

Fiecare organizație își va alege structura pe care o consideră potrivită pentru scopurile sale. În mod practic, o organigramă este un mixaj al tipurilor structurale discutate, cazurile unor structuri “pure” fiind rare.

H. Mintzberg susține că o structură este mai complexă decât apare prin reprezentarea cu ajutorul organigramelor și că aceasta constă dintr-un număr de “blocuri de construcție și mecanisme de coordonare” ce generează o configurație a întregii organizații.

Mintzberg consideră organizația ca un model alcătuit din cinci grupuri umane:

- apex-ul strategic - managementul de la vârful organizației,
- linia de mijloc - managementul de la mijlocul organizației,
- nucleul operațional,
- tehnostuctura și
- personalul suport,

toate acestea integrate într-un tot unitar, printr-un ansamblu de șase mecanisme de coordonare. La acestea Mintzberg adaugă ulterior o a șasea componentă:

- ideologia,

fapt ce a permis identificarea a șapte tipuri ideale denumite "configurații".

Configurațiile reprezintă, în concepția lui Mintzberg, ipostaze ale structurii organizaționale în diverse etape ale ciclului de viață al unei organizații.

Mecanismele de coordonare sunt metode prin care se corelează modul de executare al diferitelor sarcini rezultate în urma procesului de diviziune a muncii. Acestea sunt următoarele:

1. *Ajustarea mutuală* - se realizează printr-o comunicație informală între membri nucleului operațional; este utilizată în firmele mici sau în cazul echipelor constituite pentru realizarea unui proiect și este caracterizată prin existența unui contact direct și informal între membri.

2. *Supervizarea directă pe cale ierarhică* - munca este supervizată de apex-ul strategic prin linia de mijloc spre nucleul organizațional prin ordine și decizii.

3. *Standardizarea proceselor de muncă* - constă în delimitarea unor sisteme ce precizează modul în care trebuie efectuată o anumită activitate. Crearea sistemelor revine în sarcina componentelor tehn structurii.

4. *Standardizarea ieșirilor* - constă în coordonarea pe baza specificațiilor a produselor realizate; se stabilesc parametrii ce se așteaptă de la anumite produse ce devin tipizate. Firmele își vor ajusta ieșirile după cerințele consumatorilor sau utilizatorilor.

5. *Standardizarea calificării* - constă în coordonarea pe baza modului similar de a aplica în anumite activități profesionale a unui set de deprinderi și abilități de operare.

6. *Standardizarea normelor* - constă în acceptarea de către membri organizației a unui set comun de valori, credințe etc. Se utilizează în cadrul organizațiilor constituite pe baze voluntare.

Configurațiile lui Mintzberg pot fi explicate astfel ca rezultând dintr-un proces permanent de echilibrare și localizare structurală ce are loc într-o organizație. Organizațiile își încep viața în configurație "antreprenorială", pentru că momentul de început cere o conducere clară și lideri puternici, capabili să determine misiunea și implicit specificul organizației. Conducerea este puternic localizată la vârf și separată de structura de prelucrare.

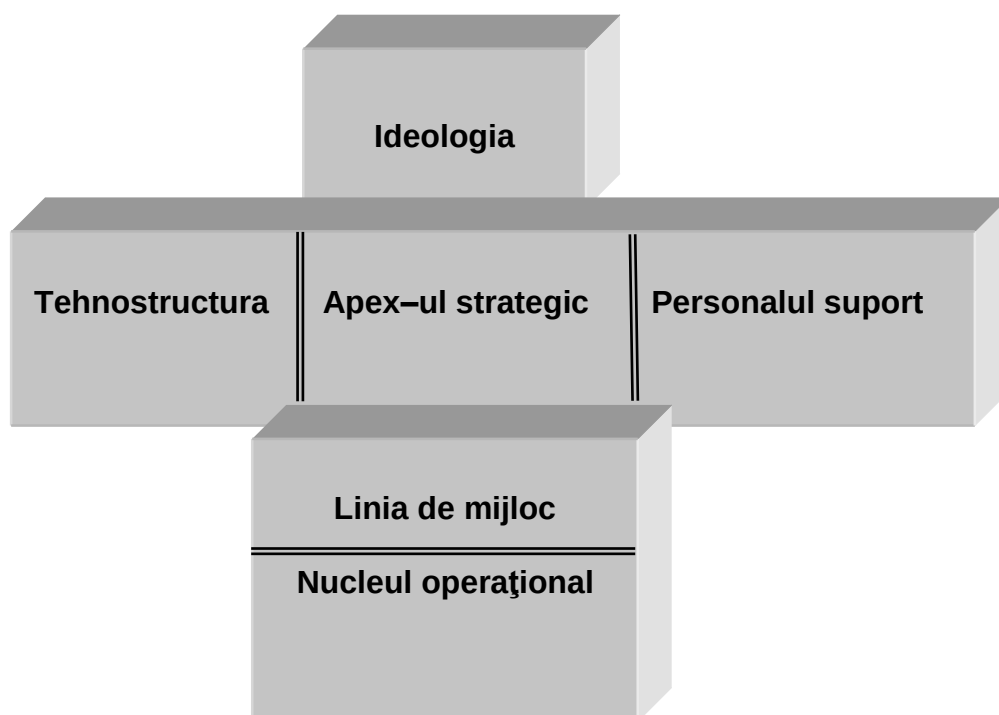


Fig. 2.8
Modelul lui Mintzberg

În cazul existenței unui lider charismatic, este posibil ca organizația la început să fie de tip "misionar", centrul de control al organizației fiind în acest caz în afara organizației, la nivelul viziunii asupra misiunii. Pe măsură ce se dezvoltă, organizațiile tind tot mai mult către configurația "mecanică", în care structura de conducere este bine definită, clar delimitată de structura de prelucrare, cele două structuri fiind bine echilibrate la nivel funcțional.

Pe măsură ce organizația crește, piețele de desfacere a produselor sau serviciilor se saturează, conducând la adoptarea configurației "diversificate", în care structura de conducere difuzează în cea de prelucrare sub forma unei structuri divizate.

Această configurație se sprijină puternic pe capacitatea ei profesională, fapt ce duce la adoptarea configurației "profesionalizate" dacă organizația oferă produse sau servicii standard, sau la configurația "inovativă", (adhocratică) dacă activitatea ei este de tip creativ. În aceste două configurații, structura de conducere este puternic difuzată în cea de prelucrare, managementul fiind în mare măsură preluat de către experți. În sfârșit, pe măsură ce organizațiile "îmbătrânesc" ele tind să se apropie tot

mai mult de configurația "politizată", în care toată structura organizației este una de conducere, iar funcțiile de prelucrare sunt din ce în ce mai reduse.

În această fază, organizația poate renunța practic la misiunea asumată la începutul "vieții" sale. Regenerarea organizațiilor "îmbătrânite" poate constitui, astfel unul dintre obiectivele demersului de proiectare organizațională.

2.5. Centralizarea și descentralizarea

Inevitabilul salt către specializare conduce către difuzie în toate organizațiile, dar mai des în cele mici. Nevoia de a structura activitățile, dezvoltă în mod logic nevoia de a conferi cantități potrivite de putere de decizie celor responsabili de realizarea activităților. După cum se observă și în organigramele anterioare, problemele sunt generate atât de putere și autoritate cât și de gruparea activităților și împărțirea rolurilor cheie.

Orice organizație trebuie să stabilească în ce măsură va delega autoritatea de la centru sau de la vârf. Numai organizațiile antreprenoriale mici pot susține, ceea ce Handy numește "cultura puterii", unde autoritatea este ferm reținută la centru. *Majoritatea organizațiilor trebuie să decidă cum și câtă autoritate să delege managerilor și altor persoane implicate.*

Conceptul de centralizare, așa cum este considerat aici, nu se referă la dispersia fizică a unei organizații, ci la dispersia autorității. Împărțirea fizică a unei organizații poate reflecta sau nu adevărata împărțire a puterii. Deci, în acest sens, o organizație puternic descentralizată este una în care autoritatea este în cea mai mare parte difuzată pe toate nivelurile structurii. Opus acesteia, o organizație puternic centralizată este cea în care majoritatea deciziilor se iau de către un grup cheie de senior-manageri.

În practică, unele funcții se pretează mai bine la descentralizare decât altele. Funcțiile de Producție și de Marketing/Vânzări de exemplu, oferă mai multe posibilități de delegare extensivă decât Cercetarea/Dezvoltarea. Astfel, chiar și organizațiile înalt descentralizate rezervă de obicei centrului unele funcții cheie. Funcția Financiară și cea de Resurse Umane sunt de obicei cel mai puțin descentralizate.

Se consideră într-o viziune strategică faptul că centralizarea este defavorabilă, iar descentralizarea favorabilă dezvoltării organizației. Se argumentează că

flexibilitatea în acțiune a organizației crește dacă este atribuită nivelurilor ierarhice inferioare.

Problema imediată este de a stabili dacă aceste niveluri ierarhice au capacitatea de a lua decizii potrivite într-o situație dată. Legat de aceasta, urmează să se stabilească ce decizii sunt atribuite fiecărui nivel ierarhic, astfel încât să se folosească avantajele specializării funcționale și ale cunoașterii mediului înconjurător.

Michael Hammer și James Champy în cartea lor numită *“Reengineering-ul întreprinderii”* [1993], se pronunță însă împotriva acestei concepții de atribuire a deciziilor pe nivel ierarhic, considerând-o perimată și supusă forței disruptive a tehnologiei și anume apariției instrumentelor ajutătoare pentru luarea deciziilor.

O parte integrantă a modelului caracteristic *Revoluției Industriale* este noțiunea de luare a deciziilor pe cale ierarhică. De la muncitorul care execută o operație, se așteaptă ca acesta să-și facă doar munca și nu să se gândească în mod critic la ea, sau să ia decizii despre aceasta; aceste prerogative sunt rezervate managerilor. Aceste reguli erau doar simple manifestări ale feudalismului industrial.

Managerii aveau, într-adevăr, o perspectivă mai largă, bazată pe mai multă informație pe care nu o aveau lucrătorii de la nivelurile inferioare. Era de presupus că o informare mai bună le permitea să ia decizii superioare.

Costurile luării deciziilor pe linie ierarhică sunt totuși astăzi prea mari pentru a mai putea fi suportate. A trimite pe cale ierarhică totul până în vârful ierarhiei înseamnă ca deciziile să se ia prea încet, în condițiile unei piețe ce evoluează în ritm alert.

Astăzi, firmele au înțeles că lucrătorii din primele linii, cei în contact direct cu producția, trebuie să fie împuterniciți să ia singur deciziile, dar împuternicirea nu se realizează dând pur și simplu oamenilor autoritatea de a lua decizii; pentru a-și putea asuma și responsabilitatea acestor decizii, ei au nevoie și de instrumente ajutătoare.

Când informațiile accesibile sunt combinate cu instrumente de analiză și modelare ușor de utilizat, lucrătorii din primele linii, dacă sunt bine instruiți, dobândesc dintr-o dată capacități sporite de a lua decizii. Se susține ideea că decizia este mai bine și mai rapid implementată dacă este luată chiar de către cei răspunzători pentru implementarea ei.

Ca și centralizarea puternică, descentralizarea extremă poate prezenta o serie de dezavantaje. Pe scurt, principalele avantaje și dezavantaje ale descentralizării sunt:

AVANTAJE	DEZAVANTAJE
• previne supraîncărcarea top-managerilor prin eliberarea acestora de sarcinile de rutină, ceea ce permite concentrarea asupra responsabilităților strategice • se accelerează procesul de operaționalizare a deciziilor • permite managerilor operaționali să adopte deciziile condițiilor locale, ceea ce conduce la creșterea gradului de flexibilitate a organizației și a capacității de adaptare, în situația unor schimbări rapide ale mediului • permite punerea în evidență a principalelor elemente de cheltuieli și a punctelor de profit din cadrul organizației • are o contribuție pozitivă asupra motivării personalului dând libertate managerilor de la nivelurile medii și inferioare ale ierarhiei în asumarea unor responsabilități și încurajând inițiativele individuale.	• reclamă buna funcționare a sistemelor de comunicare și control în scopul evitării unor erori decizionale majore la nivelurile ierarhice inferioare • necesită un control suplimentar din partea top-managerilor pentru a se asigura că unitățile operative nu acționează împotriva intereselor de ansamblu ale organizației • poate conduce la inconsecvență în tratamentul consumatorilor sau clienților, în special în domeniul serviciilor, ceea ce afectează imaginea de ansamblu a organizației • poate încuraja atitudinile "parohiale" la nivelul unităților operative, ale căror membri tind să își urmărească, mai degrabă, propriile interese decât pe cele ale colegilor de organizație • necesită existența unor manageri capabili și motivați la nivelurile medii și inferioare ale ierarhiei, care să poată face față cerințelor deosebite impuse de descentralizare

Puse în balanță, avantajele descentralizării sunt superioare dezavantajelor, dar aceasta se întâmplă în principal din cauza presiunilor enorme exercitate asupra organizațiilor moderne în acțiunea de delegare a autorității spre personalul de la nivel executiv și spre specialiști. *În ultimă instanță, toate organizațiile moderne se confruntă cu situații conflictuale interne, generate de controlul central pe de o parte și de delegarea responsabilității, pe de altă parte.*

Unele organizații preferă să încline balanța în favoarea centralizării conducerii și controlului, iar altele preferă o direcționare centrală mai slabă și un transfer puternic al luării deciziilor către nivelurile ierarhice inferioare. În general, cu cât o organizație este mai complexă cu atât este mai probabil să încorporeze funcții centrale puternice. De asemenea, afacerile foarte mici exercită un control strâns de la centru prin managerii-proprietari.

Numai grupurile profesionale de înalt nivel, cum ar fi firmele de consultanță, de contabilitate sau de avocatură vor tinde către descentralizare în limitele fixate de comun acord ale politicii companiei.

CAP. 3 CONDUCEREA ORGANIZAȚIILOR

Conducerea este un element vital în cadrul relațiilor sociale ale grupurilor de muncă. Grupurile au nevoie de conducători, iar conducătorii au nevoie de oameni care să îi urmeze.

G. A. Cole [1993] definește conducerea ca fiind: „*un proces dinamic, de muncă în grup, în care un individ, într-o perioadă determinată de timp și într-un context organizațional determinat, îi influențează pe ceilalți membri ai grupului în atingerea scopurilor prestabilite*”

Această definiție reliefează câteva trăsături importante ale conducerii:

1. Conducerea este un *proces dinamic*, influențat de dinamica factorilor de mediu. Implicația acestui fapt este aceea că nu există un optim absolut în domeniul conducerii; liderul trebuie să fie capabil să exercite o paletă largă de comportamente pentru a-și juca rolul într-un mod eficient.
2. Conducerea nu se limitează în mod necesar la o singură persoană, ci poate fi împărțită între mai mulți membri. De obicei, liderul ales este responsabil pentru activitatea grupului, însă el nu este întotdeauna și conducătorul efectiv. Unii conducători sunt doar figuranți; Mintzberg (1973) sublinia faptul că *lider este considerat acela care exercită efectiv influență*.
3. *Principalul rol al liderului este acela de a influența grupul* în atingerea scopurilor comune. Într-un grup oficial (formal), cum ar fi o echipă de lucru, scopurile sunt prestabilite de către conducător. Într-un grup neoficial (informal), constituit pe criterii de prietenie sau colegialitate, scopurile se stabilesc de obicei prin consens. Principala sarcină a liderului este aceea de a câștiga adeziunea grupului în atingerea scopurilor.
4. Conducerea este exercitată în cadrul unui set de circumstanțe particulare ce formează *contextul organizațional*. Acest context, după cum sublinia Fiedler [1967], determină gradul de putere pe care liderul o poate exercita.

Cercetările efectuate în ultimile decenii au descoperit că există cel puțin patru variabile cheie ce trebuie luate în considerare în analiza conducerii și anume:

- a) atributele liderului;
- b) natura sarcinilor și obiectivelor;
- c) natura grupului;
- d) climatul organizațional.

După cum sugerează figura următoare, fiecare dintre cele patru variabile sunt strâns interconectate:

Variabilele cheie ale conducerii și interacțiunile acestora

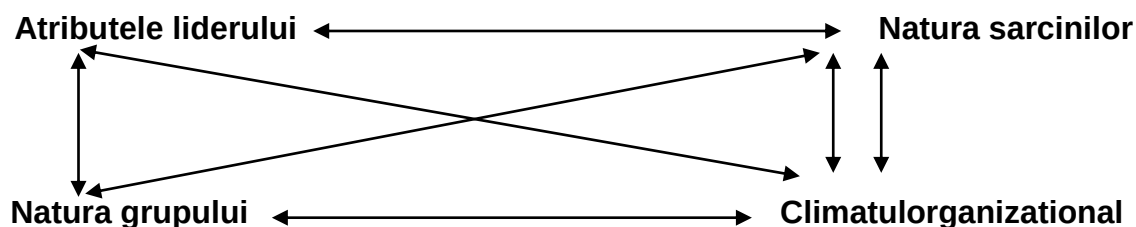


Fig. 3.1

3.1. Atributele liderului

Primele studii referitoare la conducere s-au focalizat asupra calităților personale ale liderilor. Opinia generală era aceea că secretul conducerii constă într-un set de calități înnăscute pe care le posedă anumiți membri de elită ai societății. Această abordare nu este surprinzătoare, dat fiind faptul că primii exponenți ai acestor teorii, Ford, Taylor, Fayol, erau ei înșiși întreprinzători de succes. În cadrul acestor studii privind conducerea, preocupările majore constau în alcătuirea unor liste privind calitățile unui manager de succes, majoritatea acestor calități fiind înnăscute.

În anul 1968, Adair a efectuat o serie de studii asupra conducerii în cadrul unor organizații militare (organizații mature, stabile), realizând ierarhizări particulare ale calităților liderilor; rezultatele sunt prezentate în tabelul următor:

Calitățile conducătorului [Adair, 1968]

U.S. MARINE CORPS	ROYAL NAVAL COLLEGE	R.A.F. COLLEGE
Integritate	Credință	Eficiență
Cunoștințe	<i>Curaj</i>	Energie
<i>Curaj</i>	Loialitate	Simpatie
Hotărâre	Simțul datoriei	Fermitate
Incredere	Integritate	<i>Curaj</i>
Tact	Umanism	Etc.
Etc.	Etc.	

Concluzia acestor studii a fost aceea că teoria conducerii charismatice, bazată pe calitățile înnăscute ale liderilor, nu este fezabilă din moment ce, între primele calități ale liderilor, singura care apare în mod constant este “curajul”.

Deși teoriile despre caracteristicile liderilor sunt discreditate ca instrument al teoriilor conducerii, abordarea bazată pe calități are aplicații utile în trainingul managerial. De exemplu, Fiedler, Burgoyne și Boydell [1978] enunță o listă de atribute ale managerilor de succes, rezultată în urma propriilor cercetări.

3.2. Teorii asupra stilului de conducere

Incepând din anul 1950, majoritatea studiilor asupra conducerii s-au concentrat asupra comportamentului sau stilului liderului. “Teoreticienii Stilului” – cum au fost denumiți, au fost influențați de un studiu anterior realizat de către Lewin, Lippitt și White în anul 1939 privind efectele a trei stiluri diferite de conducere asupra performanțelor grupului în cadrul unor tabere de băieți. S-a stabilit astfel că, atât în termenii realizării obiectivelor cât și a satisfacției personale, conducerea democratică a fost preferată în detrimentul celei autoritare sau de tip “laissez-faire”.

În cadrul studiilor realizate, teoreticienii stilului au utilizat două categorii de “dimensiuni”:

- *Democrat / autoritar*
- *Centrat asupra angajaților / centrat asupra sarcinilor*

Eficiența conducerii se referă la performanțe ce conduc la:

- a) realizarea scopurilor organizației;
- b) înaltă adeziune a membrilor grupului în realizarea acestor obiective;
- c) un înalt grad de satisfacție a indivizilor.

Reddin [1970], într-un studiu asupra eficienței manageriale, distinge trei tipuri de eficiență:

1. **eficiența aparentă** – măsura în care un manager dă impresia că este eficient menținând un nivel ridicat al intrărilor în organizație, rezultatele activității fiind însă necorespunzătoare (ex. producție pe stoc);
2. **eficiența personală** – măsura în care un manager își realizează propriile obiective, diferite de cele ale organizației;

3. **eficiența conducătorului** – măsura în care conducătorul îi influențează pe subordonați în realizarea scopurilor comune.

3.2.1. Studiile Michigan

Intr-o serie de cercetări realizate la începutul anilor '50, Rensis Likert și un colectiv de la Universitatea Statului Michigan au studiat comportamentul conducătorilor unor grupuri cu productivitate înaltă, respectiv redusă. Cercetările au arătat că managerii grupurilor înalt productive aveau un comportament centrat pe angajați, în timp ce conducătorii grupurilor slab productive erau mai autoritari și concentrați asupra sarcinilor.

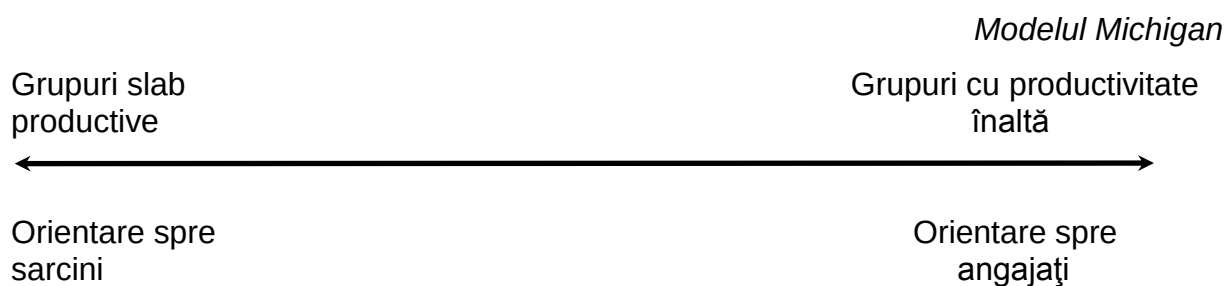


Fig. 3.2

3.2.2. Studiile Ohio

Studile Ohio au fost realizate de către Halpin și Winer în anul 1957 prin intermediul unor chestionare conținând 150 de întrebări. După prelucrarea datelor, au rezultat două modele distincte de comportament – unul centrat asupra angajaților, denumit de către cercetători “Considerație” și altul centrat asupra sarcinilor și obiectivelor, denumit “Spirit întreprinzător” sau “Spirit inițiator”. Spre deosebire de modelul Michigan, Halpin și Winer consideră că aceste două categorii reprezintă dimensiuni distincte.

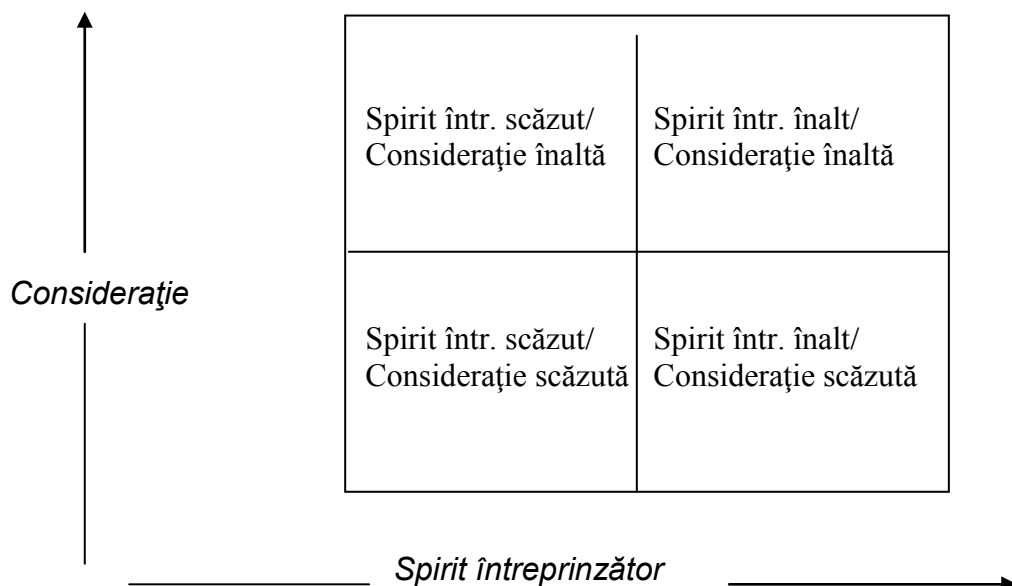


Fig. 3.3

Cercetările au demonstrat că grupurile conduse de lideri cu nivel ridicat de „considerație” aveau o productivitate înaltă. Situația diferă însă în cazul organizațiilor militare, unde angajații preferau lideri caracterizați de nivel ridicat al “spiritului întreprinzător”.

Modelul a fost extins în anul 1978 de către **R. Blake** și **J. Mouton** care au considerat câte nouă coordonate ale fiecărei dimensiuni, făcând comentarii asupra combinațiilor posibile și în raport cu factorul timp.

3.2.3. Teoria bifactorială a lui Douglas McGregor

Douglas McGregor, reflectând asupra conducerii și motivației în muncă, studiind literatura disponibilă referitoare la organizații și examinând teoriile și practicile manageriale contemporane, a concluzionat că există două seturi alternative de presupuneri referitoare la atitudinile și comportamentele manageriale. El a denumit aceste presupuneri în mod deliberat neutru – “Teoria X” și “Teoria Y”. Meritul acestor teorii este acela că evidențiază cele două tipuri opuse de atitudini manageriale.

Presupunțiile “Teoriei X” sunt următoarele:

1. Omul obișnuit are aversiune inerentă față de muncă, pe care o va evita pe cât este posibil;

2. Din această cauză, el trebuie constrâns, controlat, condus și amenințat cu pedepse pentru a depune efortul adecvat îndeplinirii obiectivelor organizației;
3. Omul obișnuit preferă să fie condus, evită să-și asume responsabilitățile, are ambiții reduse și dorește securitate mai presus de orice.

Acestea sunt prezumpțiile managementului științific. Ele au o serie de elemente comune cu comportamentul centrat asupra obiectivelor din cadrul studiilor Michigan și cu orientarea spre spiritul întreprinzător descris în matricea Ohio. În anul 1960 McGregor le-a considerat ca fiind preponderente în cadrul societății nord-americane.

În contrast cu “Teoria X”, prezumpțiile “Teoriei Y” sunt următoarele:

1. Omul obișnuit depune eforturi fizice și intelectuale în mod firesc, la fel de natural ca și odihna sau distracția;
2. Omul este capabil de auto-control și auto-direcționare în procesul de atingere a obiectivelor asumate și dorește să-și pună la dispoziția organizației inițiativa și ingeniozitatea;
3. Efortul poate produce recompense intrinseci pentru indivizi;

Prezumpțiile “Teoriei Y” le întâlnim la managerii umaniști, cu viziune optimistă asupra atitudinilor și aptitudinilor oamenilor. Aceste prezumpții au multe în comun cu “considerația” sau “orientarea către angajați”.

Principala critică adusă teoriilor lui McGregor este aceea că el le consideră alternative ori, în condițiile economico-sociale actuale nu mai este valabil, fiind puternic influențate de circumstanțe. Omul modern este complex și informat, iar lumea actuală este caracterizată de o supraabundență de informații. În anul 1990 William Ouchi îi dă replica lui McGregor prin așa-numita “Teorie Z”, care consideră că stilurile de conducere converg spre democrația industrială iar organizația modernă este de tip rețea, oamenii bucurându-se de libertate de acțiune și liber acces la informație. Ouchi propune și o alternativă la structurile organizatorice clasice – rețeaua. Structura organizatorică a viitorului imaginată de el se prezintă sub forma unei rețele; ochiurile acesteia reprezintă membrii organizației, iar liniile reprezintă canalele de liberă circulație atât pentru indivizi cât și pentru informații.

În ceea ce privește conducerea organizațiilor, Ouchi consideră că piramida ierarhică va fi una puternic aplatisată, iar centrul de conducere se va proiecta temporar în ochiurile rețelei, după necesitățile sarcinilor sau proiectelor.

3.2.4. Sistemele de conducere ale lui Rensis Likert

Intr-o analiză critică a stilurilor de conducere, Rensis Likert identifică patru categorii pe care le denumește “sisteme”. Acestea sunt următoarele:

1. *Sistemul exploatator – autoritar* – în care managerul ia deciziile de unul singur și le transmite subordonaților. Comunicarea este deficitară, munca în echipă este inexistentă iar conducerea se bazează pe un sistem de pedepse și amenințări. Productivitatea este la nivel minim, angajații depunând doar efortul strict necesar pentru a-și menține locul de muncă.
2. *Sistemul autoritar – binevoitor* – conducerea este autocrată dar liderii se consultă cu specialiștii de nivel apropiat. Sistemul se bazează de asemenea pe pedepse, iar productivitatea este necorespunzătoare.
3. *Sistemul consultativ* – obiectivele sunt fixate în mod democratic. Comunicarea funcționează în ambele direcții și este încurajată munca în echipă. Productivitatea este bună.
4. *Sistemul participativ* – este sistemul ideal propus de Rensis Likert după analiza critică a situației actuale. Propunerea se referă la integrarea ierarhică a grupurilor de muncă, de la nivelul doi în jos conducătorii fiind în același timp subordonați în grupul superior și lideri în cadrul propriilor grupuri; în acest mod informația circulă mult mai repede și mai corect iar conducerea este una democratică. Productivitatea crește la cel mai înalt nivel.

Likert efectuează și studii asupra spiritului de echipă și mărimii optime a grupurilor de muncă. El definește „spiritul de echipă” prin intensitatea legăturilor dintre membri echipei și atractivitatea acesteia față de persoane din exterior.

În ceea ce privește mărimea echipei, pornește de la ideea că în orice grup există doi lideri – unul formal, numit și altul informal, ales și acceptat de către grup în mod natural. Conducerea efectivă se asigură doar în situația în care cele două roluri sunt jucate de către o singură persoană. În cadrul grupurilor mari, acest lucru nu mai este posibil deoarece apar sub-grupuri.

În urma cercetărilor, Likert concluzionează că mărimea optimă a echipei de lucru este cuprinsă între 8 – 12 membri.

3.2.5. Tannenbaum & Schmidt

Într-o serie de studii care s-au bucurat de largă apreciere elaborate în anul 1958 la Harvard University, cei doi profesori au propus un model continuu al stilurilor manageriale, prezentat în figura următoare:

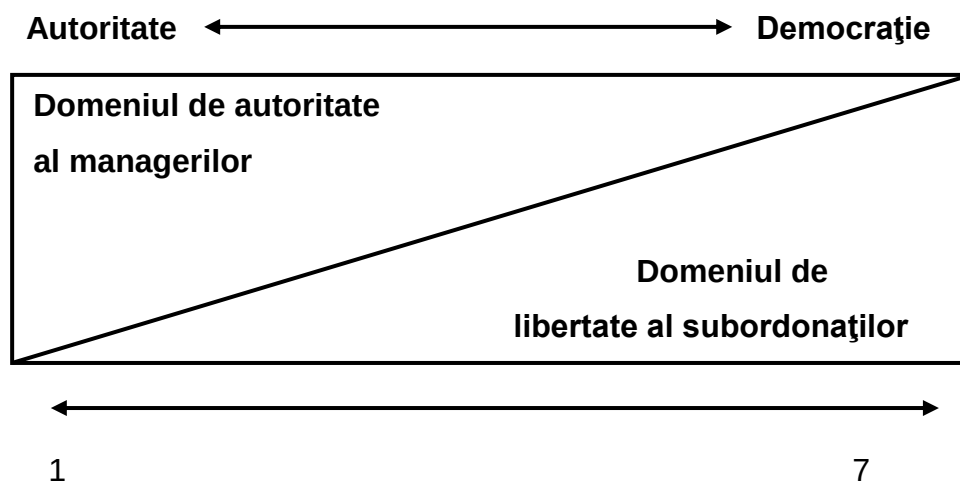


Fig. 3.4

Modelul permite identificarea unor stiluri manageriale semnificativ distincte:

1. Managerul adoptă decizia de unul singur și o transmite subordonaților;
2. Managerul adoptă decizia de unul singur și încearcă să îi convingă pe subordonați de utilitatea acesteia;
3. Managerul prezintă decizia în fază de proiect și îi invită pe subordonați să pună întrebări;
4. Managerul prezintă subordonaților proiectul variantei decizionale;
5. Managerul prezintă problema, cere sugestii și pe baza acestora ia decizia;
6. Managerul cere grupului să ia decizii în anumite limite prestabilite;
7. Managerul permite subordonaților să acționeze în limitele fixate.

Cu toate că și modelul lor se bazează pe cele două dimensiuni opuse – democratic/autoritar, modelul este unul flexibil și nu se mai face recomandare pentru un anumit stil de conducere; stilul optim fiind cel dependent de conjunctură, de contextul organizațional.

3.2.6. Preocuparea conducerii pentru producție li angajați – grila managerială a lui Blaje și Mouton

R. Blake și J. Mouton [1978] au dezvoltat un sistem sub formă de grilă pentru clasificarea stilurilor de conducere, în care sunt considerate două preocupări de bază ale conducerii: pentru obiective și pentru angajați.

Sistemul propus (o extindere a matricei Ohio pe dimensiunile 9 x 9) evidențiază o mare diversitate de stiluri de conducere. Definitorii sunt însă cele ce corespund nivelurilor 1;1, 9;1, 5;5, 1;9 și 9;9

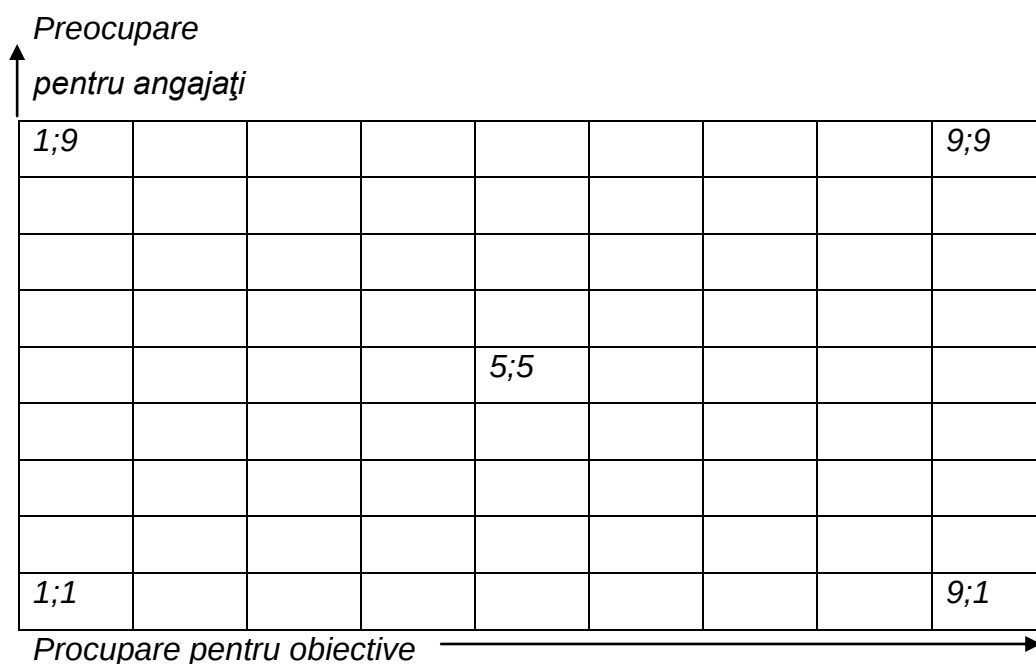


Fig. 3.5

Stilul 1;1 – conducătorii care adoptă acest stil exercită o influență nesemnificativă asupra personalului din subordine, manifestând și un slab interes pentru obiectivele organizației. Practic, se poate aprecia că în această situație nu putem vorbi despre exercitarea efectivă a conducerii.

Stilul 9;1 – managerii care se încadrează în acest stil fac dovada unui interes deosebit, extrem pentru obiectivele organizației, dar redus față de angajați. Într-un astfel de sistem, relațiile dintre conducere și angajați se bazează pe autoritate, ceea ce generează scăderea interesului față de muncă al celor din urmă.

Stilul 5;5 – se caracterizează prin echilibru. Conducerea transmite angajaților doar atâtea informații cât consideră că este necesar, dar acordă personalului stimulente. Privit în ansamblu, acest stil nu dă cele mai bune rezultate, dar este superior celor anterioare.

Stilul 1;9 – este opus celui de tip 9;1. Pe termen lung, acest stil de conducere este incapabil să asigure nivelul corespunzător de eficiență și, în acest fel, nu va soluționa nici problemele sociale de la nivelul organizației.

Stilul 9;9 – este apreciat ca fiind optimul absolut spre care se tinde, caracterizat prin preocupări majore atât pentru realizarea obiectivelor organizației cât și pentru necesitățile angajaților.

3.2.7. Teoriile “Contingency”

Teoriile de contingență sunt cele care explorează o gamă mai largă de variabile în studiile privind conducerea.

Cel ce a utilizat pentru prima dată termenul de “contingency” în domeniul conducerii a fost **F. E. Fiedler** în anul 1967. În cadrul studiilor sale el a concluzionat că eficiența conducerii este condiționată de modul în care liderul își adaptează stilul conform situației.

El propune pentru analiză un set de trei categorii de variabile:

- ✓ Relația dintre conducător și membrii grupului;
- ✓ Gradul de structurare a sarcinilor;
- ✓ Poziția de putere și autoritate a liderului.

Situația cea mai favorabilă se întâlnește atunci când relațiile dintre lider și subordonați sunt bune, când sarcinile sunt structurate și conducătorul are o poziție puternică și stabilă. Prin identificarea poziției de putere a liderului ca și variabilă cheie, Fiedler a stimulat efectuarea altor cercetări în domeniu.

În anul 1976 **Handy** sugerează că în analiza conducerii trebuie identificați în primul rând acei factori ce se constituie ca și constante pe termen scurt și mediu,

legați în special de normele organizaționale (cultura de organizație). În analizele sale privind conducerea Handy vizează următoarele categorii de factori:

- ✓ Natura grupului (mărime, componență);
- ✓ Natura sarcinilor (tip, standarde de performanță);
- ✓ Climatul organizațional (norme organizaționale, poziția liderului etc.).

Un alt model de conducere ce se încadrează în perspectivele de tip “contingency” este cel al lui **Adair**. Categoriile incluse în modelul lui sunt cele prezentate în figura următoare:

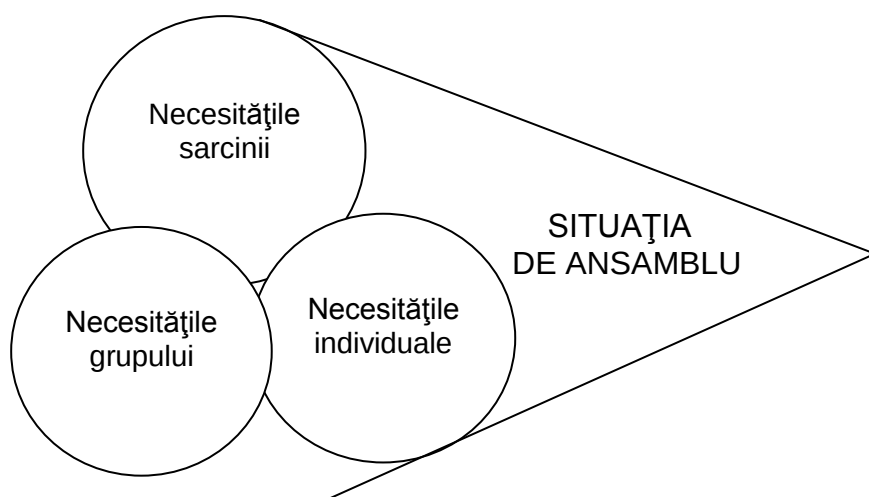


Fig. 3.6

Adair consideră sarcinile și oamenii ca fiind cele mai importante elemente ale conducerii, dar face distincția între oameni ca indivizi și respectiv ca membri ai grupului. Adair consideră că eficiența conducerii este condiționată de modul în care liderul realizează echilibrul între cele trei categorii de factori în funcție de circumstanțe.

De exemplu, în condițiile unui pericol minor, pilotul unei aeronave se va concentra asupra problemelor materiale pe când, în condițiile unui pericol major, se va concentra asupra siguranței pasagerilor.

Un antreprenor în construcții se va concentra asupra proiectului, pe când un manager al unei echipe de cercetători se va concentra asupra valorii individuale a fiecărui membru al echipei.

3.2.8. Conducerea și cultura de organizație

Handy [1976] dezvoltă ideea importanței elementelor de mediu în activitățile de conducere. El evidențiază șase aspecte de bază:

1. puterea poziției liderului;
2. relațiile dintre lider și grup;
3. normele organizaționale (cultura organizațională);
4. structura și tehnologia organizației;
5. diversitatea sarcinilor;
6. diversitatea subordonaților.

Handy este interesat în mod deosebit de problema culturii de organizație, respectiv de modul în care trebuie organizată activitatea, trebuie exercitată autoritatea, motivarea și controlul angajaților. El distinge patru categorii culturale, definite în cele ce urmează.

1. *Cultura rolului, sau birocrația*, unde poziția formală reprezintă principala sursă de autoritate iar regulile și procedurile, principalele mijloace de control.
2. *Cultura sarcinii* – unde accentul este pus pe lucrul bine făcut iar puterea este dată de calitățile profesionale și mai puțin de poziția formală. Angajații lucrează în echipe, iar structura organizatorică este de obicei de tip matriceal.
3. *Cultura puterii* – unde puterea este concentrată la nivelul unei persoane sau unui grup de la centru. Conducerea este autoritară și pune accent pe rezultate.
4. *Cultura personală* – unde angajații fac ceea ce știu ei mai bine, iar puterea este generată de calitățile de expert. Acest tip de cultură este individualistă, organizația existând pentru a susține anumiți indivizi.

Din anii '80 importanța culturii de organizație în studiul organizațiilor a crescut continuu, în special prin studiile realizate de către olandezul Geert Hofstede asupra culturii de organizație la nivel regional și național. Importanță deosebită prezintă elementele culturii de organizație asupra managementului schimbării, deoarece majoritatea dintre acestea, pe termen scurt și mediu, trebuie luate în considerare ca și constante, fiind deosebit de stabile în timp

După Hofstede, cultura reprezintă o “programare mentală colectivă. Ea este acea parte a condiționării noastre pe care o acceptăm împreună cu alți membri ai

națiunii, regiunii sau grupului nostru, dar nu cu componenți ai altor națiuni, regiuni sau grupuri”.

Pe baza analizei datelor obținute în urma investigațiilor realizate în filialele I.B.M. din 72 de state ale lumii, Hofstede a identificat patru “dimensiuni” ale culturii, concomitent complementare și adverse:

- individualism/ colectivism;
- distanța ierarhică mare/mică;
- gradul de evitare a incertitudinii ridicat/ redus;
- masculinitate/ feminitate.

La aceste patru dimensiuni, Hofstede, împreună cu profesorul canadian Michael Bond, a adăugat ulterior o a cincea:

- abordarea pe termen scurt/lung (confucianism).

Un aspect cu caracter de noutate, de o importanță deosebită, este acela că s-a reușit cuantificarea acestor “dimensiuni” pentru fiecare cultură analizată.

1. *Dimensiunea individualism/colectivism* se referă la raporturile individului cu colectivitatea. În societățile individualiste (Australia, S.U.A., Canada, Germania) legăturile dintre indivizi sunt reduse, fiecare urmărindu-și în mod liber propriile interese; în societățile colectiviste (Brazilia, Argentina, Japonia, Italia) primează valorile de grup. În cele colectiviste, individul consideră organizația ca fiind a lui.

Hofstede a stabilit o serie de corelații între indicii de individualism și gradul de bogăție al unei țări, latitudine geografică și mărimea populației. Astfel,

- bogăția duce la individualism;
- sărăcia duce la colectivism;
- colectivismul duce la sărăcie.

În planul managementului, principalele influențe se manifestă asupra proiectării sistemului de motivare a personalului.

2. *Dimensiunea privind distanța ierarhică* este asociată cu modul în care o societate soluționează problemele legate de inegalitatea socială, generată în special de bogăție, putere, legături de rudenie și starea de sănătate.

Anumite societăți acordă șanse egale de afirmare tuturor indivizilor, acestea fiind caracterizate printr-o distanță ierarhică redusă (țările scandinave, Canada, S.U.A., Germania). Alte societăți, cele cu distanță ierarhică mare (Franța, Italia,

Brazilia, Argentina), instituționalizează diferențele dintre oameni moștenite încă de la naștere.

La nivelul organizației, de indicele distanței ierarhice se ține seama în special în proiectarea structurii organizatorice și în alegerea stilului de conducere. Hofstede constată că în culturile cu distanță mare față de putere subordonații nu încearcă să reducă distanța, ci dimpotrivă o amplifică, așteptând în schimb din partea superiorului ierarhic protecție. Similar, în culturile cu distanță redusă față de putere, superiorii ierarhici nu încearcă să mărească distanța ci, dimpotrivă, o reduc, așteptând însă din partea subordonaților colaborare.

3. *Dimensiunea privind evitarea incertitudinii* se referă la atitudinea indivizilor vis-a-vis de faptul că timpul curge într-o singură direcție, în ceea ce privește incertitudinea generată de viitor.

În anumite societăți, indivizii sunt educați să lupte împotriva incertitudinii viitorului; acestea se caracterizează printr-un grad ridicat de evitare a incertitudinii (Grecia, Portugalia, Belgia, Italia, Germania). Armele cu care se luptă împotriva incertitudinii sunt în principal: tehnologia, legislația și religia.

În societățile cu grad redus de evitare a incertitudinii, indivizii acceptă fiecare zi așa cum aceasta se derulează, nefiind temători în fața riscurilor. În aceste societăți se înregistrează cele mai înalte cote ale spiritului antreprenorial (Olanda, Israel, Marea Britanie).

În proiectarea sistemului de management al organizației, această dimensiune influențează în special sistemele de planificare și organizare a activității.

4. *Dimensiunea masculinitate/feminitate* are în vedere o serie de valori dominante în societate, determinate în primul rând de diviziunea socială a rolurilor între sexe.

Societățile de tip masculin pun accent pe valori cum ar fi: obținerea de bani, subordonarea și indiferența față de alții, prototipul fiind realizatorul plin de succes, performerul (Japonia, Germania, Grecia, Marea Britanie, S.U.A., Italia, Franța).

În societățile de tip feminin, valorile dominante vizează relațiile interumane armonioase, conservarea mediului și calitatea vieții (țările scandinave, Costa Rica, Indonezia).

Influențele asupra managementului organizației se referă în special, la sistemul de motivare, climatul organizațional și stilul de conducere.

5. *Abordarea pe termen scurt/lung* a fost delimitată ulterior, în anii '90 împreună cu profesorul canadian Michael Bond și are la bază poziția colectivității față de abordarea timpului, plecând de la o serie de idei din teoriile lui Confucius.

Orientarea pe termen lung se caracterizează prin perseverență, organizarea relațiilor pe bază de documente organizatorice și supervizarea funcționării acestora, cumpătare și deținerea sentimentului de rușine (culturile orientale).

Orientarea spre termen scurt pune accent pe siguranță, stabilitate, respect deosebit față de tradiție, reciprocitate în saluturi, favoruri și cadouri, sentimentul onoarei (majoritatea culturilor occidentale).

Implicațiile acestei dimensiuni în plan managerial și antreprenorial se reflectă în succesul în cazul abordărilor pe termen lung și insucces la polul opus. Spre deosebire de celelalte dimensiuni, aceasta este mai puțin riguros conturată și verificată doar în țările din sud-estul Asiei.

Analizele comparative realizate la diferite intervale de timp au demonstrat o stabilitate deosebită în timp a acestor dimensiuni culturale, schimbări relevante putându-se înregistra doar la intervale de generații (o generație activă = 40 de ani) și în condițiile unor schimbări radicale ale condițiilor de mediu (războaie, revoluții).

Concluzie. Toate cele ce au fost expuse despre conducere arată că nu se poate furniza o rețetă sigură în alegerea unui anumit stil. Este, în principal, o problemă de asigurare a echilibrului între un anumit număr de factori cheie, cum ar fi: natura sarcinii, componența grupului, gradul de manifestare a autorității și atributele personale ale liderului. Acest echilibru trebuie asigurat într-un context organizațional complex, în care oameni obișnuiți sunt călăuziți de anumite valori dominante.

CAP. 4 TEORII MOTIVAȚIONALE

Teoriile motivaționale încearcă să explice de ce oamenii se comportă în felul în care o fac. Această sarcină nu este una simplă, deoarece cercetătorii trebuie să facă supoziții asupra motivelor comportamentelor pe care le-au observat sau le-au înregistrat. Astfel, în orice analiză a motivației, întotdeauna există o componentă subiectivă.

Legătura dintre teoriile motivaționale și practica managerială este crucială pentru succesul organizației. Oamenii reprezintă resursa cea mai importantă a organizației. De fapt, ei reprezintă organizația! Din păcate însă, oamenii reprezintă cel mai puternic factor care poate acționa împotriva obiectivelor organizației, iar acest lucru se întâmplă în mod activ și conștient. Ei își pot dezvolta energia latentă și creativitatea doar prin eforturi colaborative.

Cole [1993] propune următoarea definiție a motivației: *“motivația este procesul în care oamenii aleg între moduri alternative de comportament, în scopul de a-și atinge obiectivele personale”*.

O asemenea definiție exclude operarea cu comportamentul instinctiv și cu cel reflex și se focalizează pe opțiunea individuală. Exercitarea alegerii nu este doar un proces rațional, ci și unul afectat considerabil de emoții și mentalitate.

Obiectivele individuale pot fi relativ tangibile, cum ar fi recompensele materiale sau promovarea, sau intangibile, cum ar fi respectul de sine sau satisfacția în muncă. Recompensele disponibile pentru un individ sunt în general clasificate în două categorii: intrinseci și extrinseci.

Pe scurt, *recompensele intrinseci* sunt cele care derivă din experiența proprie a individului, iar cele *extrinseci* sunt cele conferite de către o altă persoană. O recompensă intrinsecă ar fi, de exemplu, sentimentul realizării sau respectul de sine; o recompensă extrinsecă ar putea fi o majorare a salariului sau promovarea profesională. Deoarece motivația ca atare este o experiență personală, managerii, în special, sunt foarte interesați în descoperirea unor legături între motivația individuală și performanța efectivă. Ei sunt de asemenea interesați să creeze condițiile în care obiectivele organizaționale și cele personale să poată fi armonizate.

Simplificând, motivația poate fi descrisă ca un comportament cauzat de anumiți stimuli, dar direcționat către o finalitate dorită, cum arată și figura următoare:

Modelul motivațional de bază

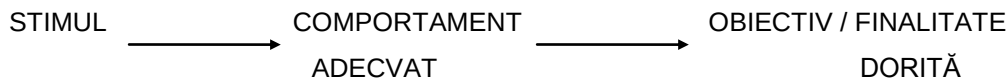


Fig. 4.1

În legătură cu această schemă, se pot pune următoarele întrebări:

- Ce stimul a dus la comportamentul observat?
- Care este natura stimulului perceput?
- Care a fost răspunsul la acest stimul?
- De ce a fost ales acest comportament particular?
- Ce obiectiv pare să fi urmărit persoana respectivă?
- De ce a fost ales acest obiectiv?
- Cât de eficient a fost comportamentul respectiv?
- Cât de adecvat era obiectivul?

Teoriile care se concentrează asupra stimulilor sau asupra cauzelor specifice motivației se numesc "*teorii ale satisfacției*". Dintre exponenții acestora îi amintim pe Maslow, Hertzberg și Mc'Gregor. Teoriile care se focalizează asupra comportamentului se numesc "*teorii ale procesului*". Cei mai de seamă exponenți ai acestei abordări sunt Skinner și Vroom.

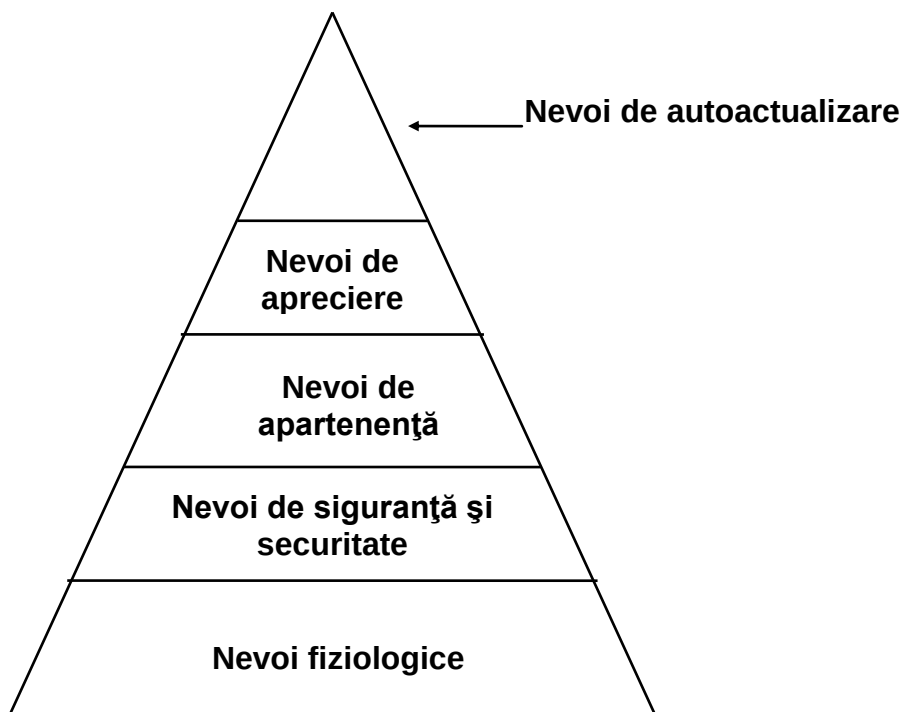
Performanța efectivă la locul de muncă nu depinde numai de motivație. În rezultatele obținute de angajați un rol important joacă numeroși alți factori, ca de exemplu: cunoștințele și abilitățile individuale, natura sarcinii, stilul de management adoptat și climatul organizațional. Trăsătura cheie a motivației este că aceasta determină măsura în care o persoană dorește să-și pună cunoștințele și aptitudinile la dispoziția altora și, mai mult decât atât, să nu ia în seamă obstacolele și dificultățile în a face acest lucru.

În cele ce urmează, vom prezenta câteva dintre cele mai cunoscute modele și teorii motivaționale, în scopul înțelegerii mai profunde a problematicii.

4.1. Piramida lui Maslow

Abraham Maslow [1954] a susținut că nevoile umane sunt ierarhizate, de la nevoile de bază, fiziologice la nevoi de ordin superior de auto-dezvoltare și de împlinire. Aceste niveluri pot fi ierarhizate în felul următor:

Fig. 4.2



Maslow consideră că, în condiții normale, oamenii tind să-și satisfacă nevoile de ordin inferior înainte de a trece la satisfacerea nevoilor de pe nivelurile superioare. Totuși, după cum arată teoriile motivaționale a lui Guest [1984], studiile efectuate în anii '60 și la începutul anilor '70, acestea nu susțin teoriile lui Maslow. Dificultatea majoră asociată modelului lui Maslow este aparenta rigiditate a acestuia. În timp ce puțini oameni ar nega că există nevoi de ordin inferior și superior, mulți ar pune la îndoială faptul că oamenii tind să-și satisfacă nevoile într-un mod relativ sistematic ierarhizat. În anii '80, unul dintre cei mai vehemenți critici ai modelului a fost Hofstede, care susține că ierarhia nevoilor este puternic determinată cultural. Astfel, piramida lui Maslow, consideră Hofstede, era valabilă doar pentru America anilor '50.

4.2. Teoria lui Alderfer

Clayton Alderfer [1972], pornind de la ideile lui Maslow, a propus așa-numita teorie motivațională ERG. Acest model susține că nevoile umane sunt dispuse liniar mai degrabă decât ierarhic și că nu sunt cinci, ci trei grupe de nevoi: existențiale (Existence), relaționale (Relatedness) și de dezvoltare (Growth).

Nevoile existențiale corespund nivelurilor inferioare ale modelului lui Maslow iar nevoile inter-relaționale (R) și nevoile de creștere (G) corespund nivelurilor superioare din piramida lui Maslow.

Luat în ansamblu, modelul lui Alderfer este mai dinamic decât cel al lui Maslow. Acest model permite indivizilor să trateze cu două grupe de nevoi în același timp și, de asemenea, face distincție între nevoi cronice (de lungă durată) și nevoi episodice (ocasionale).

4.3. Teoria lui Herzberg (motivațional- igienică)

Frederich Herzberg (1966) este de părere că omul trăiește pe două niveluri: fizic și psihic. Studiul său privind experiențele pozitive și negative la locul de muncă pe un lot de două sute de ingineri și contabili era conceput să testeze conceptul conform căruia omul evoluează în cadrul a două seturi de nevoi: ca și animal, de a evita durerea, suferința și nevoi ca și ființă umană, de a se autodezvolta. Subiecții studiului au fost rugați să-și reamintească momentele în care erau extrem de satisfăcuți de munca lor și apoi să rememoreze experiențele negative.

Interpretarea rezultatelor l-a condus la exprimarea teoriei sale bifactoriale "motivațional - igienice". După cum arată și figura următoare, unii factori conduc în mod consecvent la satisfacția angajaților, în timp ce alți factori conduc la insatisfacția acestora.

FACTORI CE AFECTEAZĂ ATITUDINILE ÎN MUNCĂ (HERZBERG)

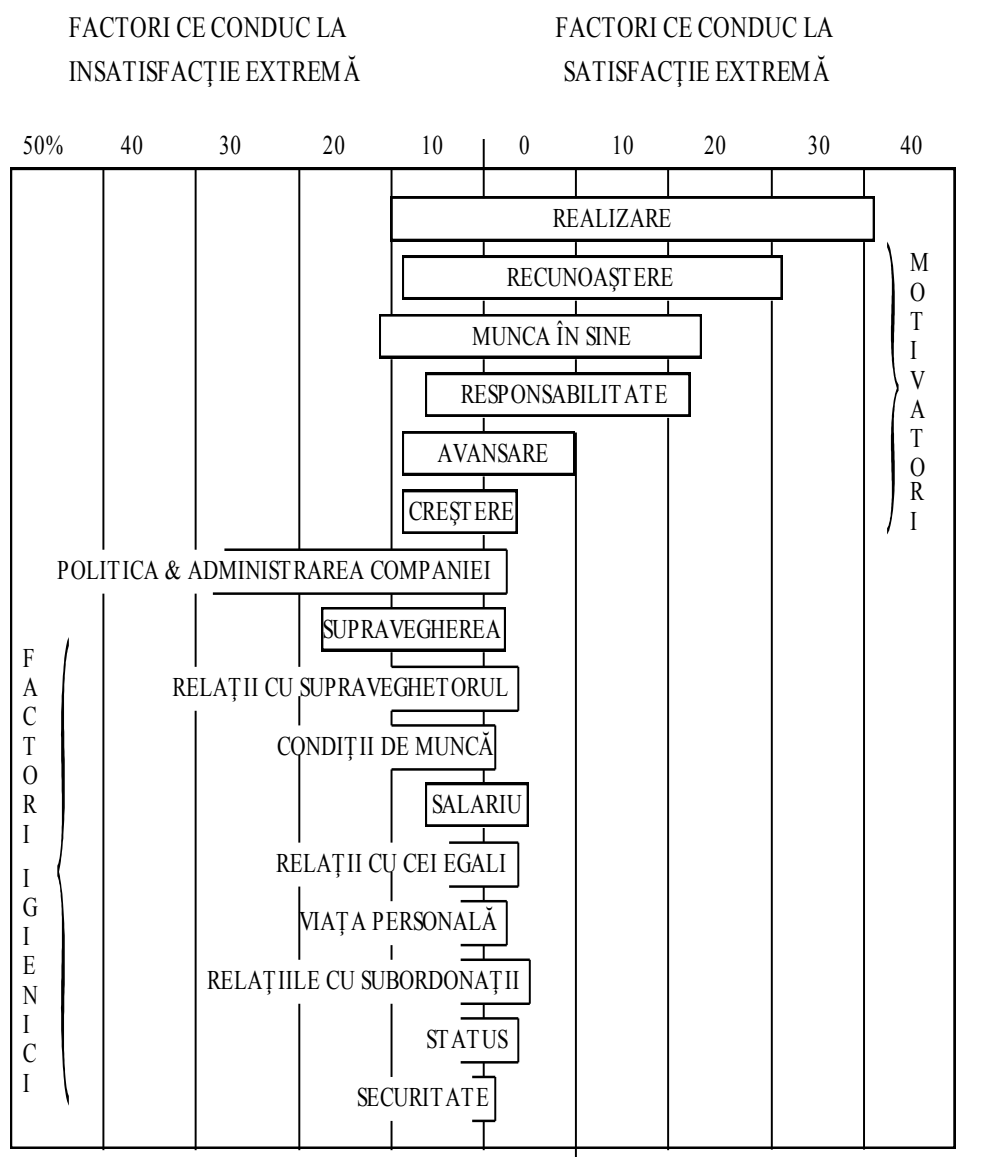


Fig. 4.3

Notă:

Lungimea fiecărui dreptunghi arată frecvența apariției factorului respectiv în situațiile descrise de subiecți.

Lățimea fiecărui dreptunghi arată durată relativă a experiențelor pozitive sau negative la locul de muncă.

- a.) Motivatorii au și aspecte negative (ex. -lipsa realizării poate duce la insatisfacție)
- b.) Factorii igienici au și aspecte pozitive (ex. -salariul poate fi și o sursă de satisfacție)

Factorii ce conduc la satisfacție au fost numiți “motivatori”, iar cei care conduc la insatisfacție au fost numiți “factori igienici”. Motivatorii par a fi strâns legați de procesul muncii, în timp ce factorii igienici sunt legați de mediu. Motivatorii par să fie cei care produc comportamentul adecvat. Factorii igienici pot conduce fie la insatisfacție, fie la lipsa vreunui răspuns.

Pentru a face o analogie, factorii igienici pot fi considerați ca și umplerea rezervorului de benzină, autovehiculul neputând funcționa în lipsa combustibilului, dar acest lucru nu este suficient. Pentru ca vehiculul să înainteze, trebuie pus contactul și apăsată pedala de accelerație - acesta este efectul creat de motivație.

Ca și teorie motivațională, ideile lui Herzberg au fost combătute în principal pe baza faptului că nu există nici o dovadă care să susțină conceptul său de existență a două grupe independente de factori în motivație. Criticii (de exemplu Campbell, 1970) au susținut că, într-un sens empiric, lucrarea lui Herzberg este mai degrabă legată de satisfacția/ insatisfacția muncii decât de comportamentul în muncă. Totuși, lucrarea sa a condus la ceea ce s-ar putea numi “mișcarea de îmbogățire a muncii” și, mai recent, la mișcarea intitulată “calitatea vieții în muncă”.

4.4. Motivația realizării

Motivația realizării este în general asociată cu numele lui Douglas McClelland și a colegilor săi de la Universitatea Harvard. Pornind de la o listă de 20 de nevoi identificate de teoreticianul H.A. Murray, McClelland s-a concentrat asupra următoarelor trei:

- 1.) nevoia de realizare
- 2.) nevoia de afiliere
- 3.) nevoia de putere

În cercetare s-a pus accentul pe nevoia de realizare, deoarece aceasta avea tendința de a fi stabilă, fiind activată de evenimente exterioare situației individului.

McClelland a descoperit că indivizii caracterizați prin valori superioare ale indicelui nevoii de realizare prezentau următoarele caracteristici:

- a.) nevoia de realizare era constantă;
- b.) căutau sarcinile în care își puteau exercita responsabilitatea;

- c.) preferau sarcinile care reprezentau o încercare, fără a fi însă prea dificile și pe care simțeau că le pot stăpâni bine (nu își fixau obiective imposibile);
- d.) erau interesați de feedback-ul rezultatelor lor;
- e.) erau mai puțin preocupați de afiliere și de alte nevoi sociale.

McClelland a concluzionat că nevoile de realizare se dezvoltă datorită experiențelor din copilărie și de mediului cultural și mai puțin datorită unor factori moșteniți.

Teoriile privind tipului de persoană motivată de realizare au fost aplicate la selecția managerilor prin intermediul unui test psihometric cunoscut sub numele de „Testul de Percepție Tematică” (Thematic Apperception Test) -TAT. Acest test presupune ca subiecții să privească o serie de imagini, pe care trebuie să le descrie spunând ce se întâmplă, cine sunt persoanele implicate, ce se va întâmpla în continuare etc. Intensitatea nevoilor indivizilor testați sunt deduse de aceste descrieri.

4.5. V. H. Vroom și Teoriile expectanței (așteptării)

Victor H. Vroom [1964] s-a concentrat asupra comportamentului individului la locul de muncă, cu scopul de a explica procesele implicate. El a presupus că majoritatea comportamentelor observate era motivate, adică erau rezultatul unor selecții dintre mai multe finalități posibile și mai multe așteptări privind consecințele acțiunii. Metodologia utilizată a fost cea a “observării obiective”.

Esența teoriei expectanței o constituie ideea conform căreia comportamentul motivat este produsul a două variabile cheie.

- a.) Valența unei finalități pentru individ;
- b.) Expectanța, conform căreia o anumită acțiune va fi urmată de un rezultat predictibil.

Valența este considerată a fi satisfacția anticipată a unui rezultat final. Conceptul se distinge de cel de *valoare*, care reprezintă o satisfacție prezentă.

Expectanța reprezintă așteptarea ca o anumită acțiune să se finalizeze cu un anumit rezultat, cu o anumită probabilitate.

Produsul acestor doi factori definește o altă variabilă, denumită *Forță*. Aceasta este considerată ca o presiune simțită de individ spre a acționa într-un anumit mod. Relația de calcul concepută de Vroom este următoarea:

$$\text{Forța (motivația)} = \text{Valența} \times \text{Expectanța}$$

Ideile lui Vroom au fost preluate de numeroși teoreticieni într-o măsură atât de mare încât, la trecerea în revistă a teoriilor motivaționale, Guest [1984] a ajuns la concluzia că Teoria Expectanței continuă să ofere cadrul dominant pentru înțelegerea motivației în muncă.

Lawler și Porter [1967] au dezvoltat ideile lui Vroom concepând un model ce își propune să răspundă la două întrebări esențiale:

- a.) Ce factori determină efortul pe care o persoană îl depune în munca sa?
- b.) Ce factori afectează relația dintre efort și performanță?

Variabilele selectate de Lawler și Porter sunt următoarele:

- efort
- valoarea recompenselor
- probabilitatea ca recompensele să depindă de efort
- performanțele
- abilitățile
- percepțiile asupra rolului

Modelul se bazează pe presupunția conform căreia indivizii acționează în funcție de modul în care ei percep situațiile. Acest aspect subiectiv al modelului este considerat a fi esențial.

Modelul simplificat al teoriei expectanței după Lowler și Porter

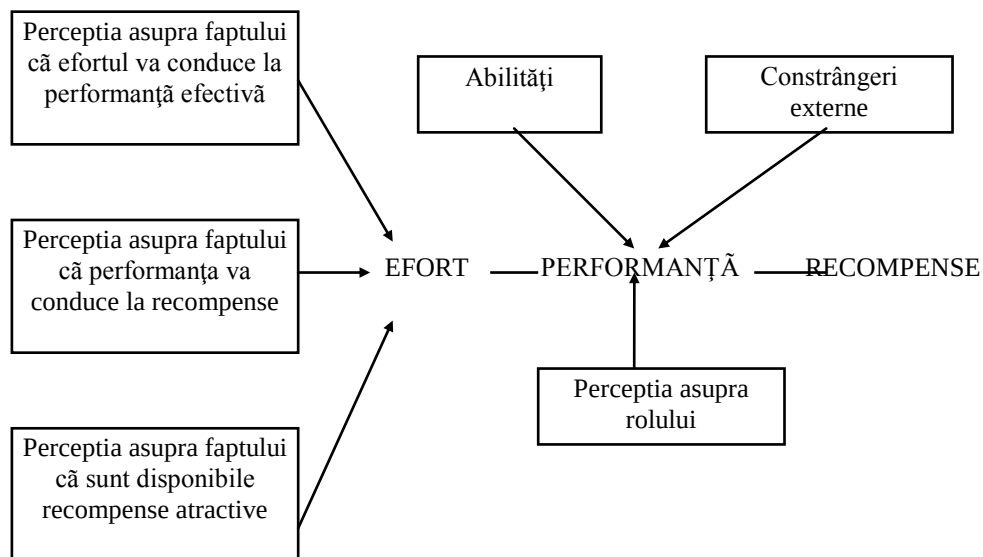


Fig. 4.4

Modelul indică foarte clar modul în care efortul este determinat de percepția individului asupra propriei situații. De asemenea, arată faptul că performanța este influențată de capacitățile individului, de percepția sa asupra propriului său rol, precum și de constrângerile externe ale mediului.

Recompensele pe care indivizii le vor găsi atractive (cele cu valență ridicată), pot fi intrinseci sau extrinseci. Vroom, în lucrarea sa, a considerat că satisfacția muncii este un aspect al motivației.

Termenul “satisfacția muncii” se referă la “echivalentul conceptual al valenței muncii sau al rolului în muncă pentru persoana care muncește”. După părerea sa, principalele variabile care influențează satisfacția în muncă sunt următoarele:

1. supravegherea
2. grupul de muncă
3. conținutul muncii
4. recompensele materiale
5. posibilitățile de promovare
6. timpul de muncă

În concluzia studiului său despre satisfacția în muncă, Vroom spunea:

"Satisfacției angajaților la locul de muncă este direct legată de măsura în care munca le asigură recompense salariale, diversitate în stimulare, considerație din partea șefului, posibilități ridicate de promovare, contacte strânse cu colegii de muncă, posibilitatea de a influența deciziile și control privind ritmul de muncă".

Practic, managerii care doresc să utilizeze ideile incluse în teoria expectanței trebuie să ia în considerare următoarele aspecte:

- * Cum pot fi identificate valorile și preferințele angajaților?
- * Ce recompense sunt mai valoroase pentru angajați?
- * În ce mod recompensele pot fi legate de performanță?
- * Cum pot fi făcute publice recompensele disponibile?
 - * Ce resurse de instruire trebuie mobilizate pentru a avea siguranța că din efortul angajaților va rezulta performanță?
 - * Cum pot fi reprojecate locurile de muncă astfel încât să încorporeze recompensele dorite de angajați?

4.6. Alte teorii motivaționale

Locke, [1976] a propus o teorie motivațională bazată pe fixarea obiectivelor cunoscută sub denumirea de "Teoria obiectivelor". El sugerează că obiectivul către care tinde individul este factorul motivațional, mai degrabă decât satisfacția atingerii acestui obiectiv. Valorile sau dorințele unui individ determină obiectivele pe care acesta și le fixează, dar ceea ce îl motivează de fapt sunt obiectivele în sine.

Cercetările lui Locke au arătat că performanțele individuale erau mai bune atunci când oamenii își fixau o serie de obiective specifice dificile, care reprezentau o încercare, decât atunci când ei recepționau feedback-ul performanțelor lor. Această abordare are în mod clar implicații în favoarea practicării conducerii prin obiective, metodă al cărei succes se bazează pe acordul reciproc al managerului și subordonatului în privința unor obiective specifice. („Trebuie să-ți fixezi obiectivele suficient de înalt încât să te motiveze, dar nu atât de sus încât să te descurajeze” – proverb american).

O altă teorie motivațională recentă este **Teoria echității** sau **Teoria comparației sociale**, care afirmă că oamenii în procesul muncii se compară cu alții

care efectuează activități similare, în condiții similare și judecă în funcție de aceasta dacă sunt sau nu tratați corect.

Adams [1964] concluziona că angajații munceau cu un efort susținut atunci când considerau că sunt tratați corect și efortul lor scădea atunci când erau de părere că nu sunt tratați echitabil față de alți angajați care desfășurau activități similare.

Deocamdată această teorie nu este susținută de rezultatele cercetărilor, dar are legături cu Teoria expectanței. Lowler, de exemplu, notează că în ceea ce privește aprecierea recompenselor, satisfacția individului este determinată de diferența dintre “recompensa pe care omul o primește și cea pe care consideră că *ar trebui* să o primească”. Mai mult decât atât, ceea ce o persoană simte că ar trebui să primească este puternic influențat de percepția sa asupra a ceea ce primesc alții. Implicațiile acestor concluzii asupra managementului se referă la faptul că organizațiile trebuie să promoveze un sistem de plăți echitabil pentru angajați. Astfel, o preocupare majoră a managementului în proiectarea sistemelor de salarizare trebuie să o constituie asigurarea echității interne și, în măsura în care este posibil și a celei externe (comparativ cu alte organizații similare).

4.7. Edgar Schein

Edgar Schein [1970], într-o analiză a științelor comportamentale, identifică un set de prezumpții care au fost făcute în legătură cu motivația. În ordinea apariției lor în timp, acestea sunt următoarele:

A. Omul rațional-economic

Acest punct de vedere despre comportamentul individual își are rădăcinile în teoriile economice ale lui Adam Smith din anii 1770-1780. Acestea sugerează că oamenii sunt motivați în primul rând de interesul personal și de maximizarea câștigurilor și accentuează calculul rațional al omului în ceea ce privesc interesele sale, în special de natură economică. În final - consideră Schein, oamenii pot fi încadrați în două categorii:

- masele de oameni care nu sunt de încredere, motivați financiar și foarte calculați;

- oamenii de încredere, motivați de un spectru mai larg de nevoi, o elită morală a cărei sarcină este să conducă masele.

Această abordare corespunde Teoriei X a lui McGregor și a dominat școala clasică de management (Taylor, soții Gilbreth, Urwick etc.).

B. Omul social

Această abordare consideră că oamenii sunt motivați în special de nevoile lor sociale. Istoric, inițiatorii acestei abordări au fost cercetătorii Hawthorne. De asemenea, această abordare formează o parte a teoriei sistemelor socio-tehnice propusă de Trist și Bamforth în 1951 în studiul lor asupra muncii minerilor britanici. Acceptarea acestui punct de vedere de către manageri implică o atenție sporită pentru nevoile sociale ale individului, cu un accent mai redus asupra sarcinilor sarcinilor.

C. Omul motivat prin autorealizare

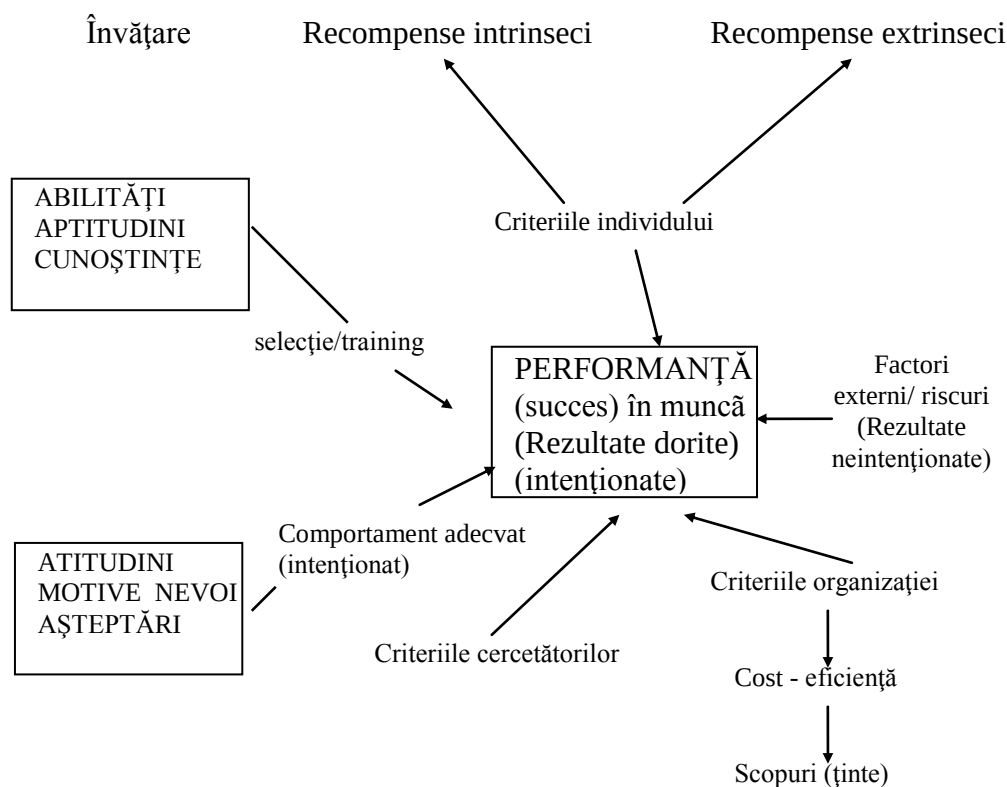
Această abordare consideră că oameni sunt motivați în principal de nevoile de autorealizare. Acest tip de oameni au nevoie de provocare, responsabilitate și de un sentiment de mândrie în munca lor. Exponenți ai acestei abordări sunt McGregor (Teoria Y), Maslow și Argyris. Cercetările indică posibilități ridicate de aplicare a acestei abordări în ceea ce privesc profesioniștii și angajații calificați, dar mai puțin în situația muncitorilor necalificați.

D. Omul complex

Acest punct de vedere consideră motivația ca fiind deosebit de complexă. Oamenii sunt complecși și diferiți; ei răspund unei varietăți de strategii manageriale și sunt afectați de sarcini diferite în cadrul unor grupuri de muncă diferite. Schein vede aici motivația ca fiind un “contract psihologic” bazat pe așteptările pe care părțile respective le au una față de cealaltă și pe măsura în care acestea sunt împlinite. Această abordare nu exclude abordările precedente, ci le include.

4.8. Concluzii

Motivația umană este o problemă pe cât de complexă pe atât de importantă pentru managementul organizațiilor. Considerând diferitele teorii prezentate, se pot schematiza principalii factori de influență.



Sursa: G. A. Cole, 1993

Acest model sugerează că performanța în muncă este rezultatul a două seturi importante de factori - în primul rând, aptitudinile, abilitățile și cunoștințele individului, care trebuie optim combinate, astfel încât să se obțină rezultatele dorite și, în al doilea rând, atitudinile, motivele, nevoile și așteptările individuale, care reclamă alegerea comportamentului adecvat. Învățarea influențează cunoștințele și aptitudinile.

Criteriile privind aprecierea performanței diferă în cazul indivizilor și organizațiilor; indivizii asociază performanței recompensele intrinseci și extrinseci, în timp ce organizațiile apreciază eficiența prin atingerea scopurilor.

Majoritatea factorilor influențează și sunt influențați de performanța în muncă. Alți factori, externi, influențează de asemenea performanța, implicând riscuri pentru ambele părți și eventual conducând la rezultate nedorite.

În final, includerea criteriilor cercetătorilor servește la a ne reaminti că există întotdeauna o perspectivă a observatorului extern, profesionist, obiectiv și neinfluențat de prejudecăți și rutine, precum și importanța activităților de consultanță managerială.

CAP. 5 SALARIZAREA PERSONALULUI

Problemele legate de salarizare se află la baza celor mai multe conflicte de muncă. Determinarea nivelului salarial afectează în mare măsură echilibrul financiar al organizației și cel social între diferite categorii de salariați, precum și situația materială și gradul de motivare a fiecărui salariat.

În esență, salarizarea personalului reprezintă activitatea care vizează stabilirea drepturilor materiale ale angajaților, convenite printr-un contract de muncă, conform legilor în vigoare.

Pe piața forței de muncă, salariul se manifestă ca o pârghie prin care se echilibrează cererea și oferta de forță de muncă.

Dacă pentru angajat – ca proprietar al forței de muncă - salariul reprezintă venitul destinat consumului și acumulării personale, pentru angajator, salariul reprezintă un cost. De aici rezultă dubla poziție față de salariu: preocuparea pentru maximizare din partea angajaților și, respectiv, pentru minimizare din partea angajatorilor. Prin negocieri, în condițiile concrete oferite de piața forței de muncă, de situația financiară a organizației și de relația de putere între angajați și angajatori, se ajunge la situația de echilibru.

5.1. Evaluarea posturilor

În cadrul oricărei activități economice apare necesitatea determinării importanței și valorii absolute și relative pe care o prezintă fiecare post de lucru în parte în cadrul sistemului organizației.

O structură corectă a salarizării oferă o relație echilibrată între nivelurile salariilor tuturor posturilor și contribuie la reducerea nemulțumirilor salariale la un nivel minim.

Evaluarea posturilor constituie o metodă sistematică și ordonată de stabilire a unei relații între toate posturile productive și administrative din cadrul unei organizații.

Scopul final al activității de evaluare a posturilor este acela de a ajuta conducerea să proiecteze o astfel de structură a salarizării încât să atragă, să stimuleze și să păstreze forța de muncă cea mai competentă, prin intermediul unei salarizări conforme cu munca depusă.

Managerii ce doresc să implementeze un program de evaluare a posturilor au următoarele posibilități:

1. Angajarea unei firme de consultanță în probleme de resurse umane, care dispune de personal specializat în evaluarea posturilor și care să se angajeze în executarea întregului program.

2. Încredințarea acestei atribuții unui angajat propriu, calificat, dându-i posibilitatea să se pregătească special în acest scop, sau angajarea permanentă a unei persoane cu experiență și capacitate în probleme de evaluare a posturilor, care să se ocupe de acest program și de actualizarea lui.

3. Încheierea unui contract cu o firmă consultantă în probleme de resurse umane, care să supravegheze și să îndrume personalul organizației respective în lucrările de elaborare și executare a acestui program.

Varianta cea mai simplă, dar mai costisitoare este prima. Consultanții din exteriorul organizației sunt imparțiali, pot elabora toate lucrările într-un anumit interval de timp prestabilit, iar documentația va fi bine fundamentată din punct de vedere tehnic. Actualizarea va trebui însă efectuată de personal din interiorul organizației, care va trebui să-și însușească cunoștințele necesare printr-un program de training de specialitate.

Cînd programul este întocmit și aplicat de către angajații organizației, aceștia constituie de fapt parte integrantă din proiect și îl sprijină. Dezavantajul acestei variante constă în aceea că după interesul manifestat inițial, programul riscă să devină cu timpul confuz, din cauza numeroaselor amănunte necesare. Pentru a realiza cu succes această evaluare este necesară atât competență profesională cât și înțelegerea deplină a principilor și metodelor pe care se bazează o astfel de activitate.

A treia variantă presupune angajarea unui consultant care supraveghează și îndrumă elaborarea programului, care este însă aplicat efectiv de către personalul firmei. Această variantă tinde să îmbine avantajele pe care le prezintă celelalte două, eliminînd totodată multe dintre dezavantajele lor.

Pentru implementarea unui program de evaluare a posturilor este necesară parcurgerea a cinci etape de bază:

1. Întocmirea fișei fiecărui post în parte;
2. Elaborarea programului de evaluare a posturilor;
3. Evaluarea și clasificarea posturilor;

4. Aplicarea programului;
5. Actualizarea programului.

În cele ce urmează vom trata în detaliu fiecare dintre aceste etape.

1. Întocmirea fișelor de post

Pentru ca un program de evaluare a posturilor să-și atingă obiectivele sunt necesare descrieri concludente ale atribuțiilor și răspunderilor ce revin diverselor posturi. O astfel de descriere constituie de fapt o fișă scrisă în care sunt cuprinse îndatoririle, răspunderile și condițiile specifice postului respectiv. Pe baza acesteia, persoana care face evaluarea, are posibilitatea să culeagă toate informațiile necesare privind postul considerat. Aceste descrieri trebuie să fie întocmite de către o persoană calificată și cu suficientă experiență. Trebuie să ținem seama că un program de evaluare a posturilor poate fi corect în măsura în care descrierile atribuțiilor și îndatoririlor fiecărui post sunt corecte și comparabile.

Algoritmul de întocmire a fișelor de post cuprinde, în principiu, următoarele etape:

1. Întocmirea unei liste a tuturor posturilor ce urmează a fi evaluate;
2. Discuții cu șefii de care aparțin posturile respective;
3. Discuții cu deținătorii fiecărui post în parte;
4. Elaborarea unei prime forme scrise a descrierilor;
5. Revizuirea descrierilor în colaborare cu șefii direcții pentru a avea siguranța că au fost cuprinse toate informațiile concludente;
6. Definitivarea formei finale a descrierilor sub forma unor fișe tipizate.

Lista posturilor care urmează să fie evaluate este relativ ușor de întocmit deoarece o organizație dispune de posturi asemănătoare în același sector. Deși prin conținut sunt identice, ele pot fi denumite diferit. Din această cauză este necesară o anchetă preliminară pentru a determina care dintre posturile care vor fi incluse în program se pretează a fi incluse în grupe similare pentru a fi definite unitar.

Organizatorii trebuie să fie siguri că atât conducerea, organizațiile sindicale cât și angajații au luat cunoștință de program și sunt în general pregătiți să colaboreze cu persoanele care culeg informațiile. Angajații sunt interesați de modul în care ar putea fi afectați prin conținutul descrierilor atribuțiilor și îndatoririlor ce le revin în cadrul postului de lucru. Trebuie să se accentueze faptul că implementarea unui astfel de

sistem nu are ca scop diminuarea salariilor sau concedieri ci ierarhizarea salariilor pe criterii echitabile.

În cadrul discuțiilor cu conducătorii locurilor de muncă se analizează în amănunt fiecare post, inclusiv orice acord verbal cu sindicatul sau cu ocupantul postului respectiv, în ceea ce privește conținutul muncii solicitate de acel post. Totodată, este necesară luarea unor note foarte amănunțite și verificarea acestora în concordanță cu reglementările interne ale organizației, care pot afecta activitatea postului respectiv.

Întrebările care se adresează deținătorului locului de muncă trebuie să fie foarte bine formulate și structurate, pentru a evita sugerarea răspunsurilor sau crearea unor idei preconcepute. Persoana oficială care poartă discuția trebuie practic să asculte în permanență, să pună cât mai puține întrebări, să vină la locul de muncă al deținătorului postului, iar discuția să se poarte numai între aceste două persoane. Este indicat ca atunci când este posibil să se utilizeze metoda "fotografierii".

Descrierile posturilor se elaborează într-o primă formă care se analizează înainte de redactarea ei finală împreună cu șeful direct și cu ocupantul postului, pentru a se asigura că este corectă și pentru a se înlătura din start orice confuzii. Descrierea finală trebuie să poarte și semnătura șefului departamentului și a conducătorului organizației, pentru a atesta faptul că aceștia au aprobat-o.

În cadrul organizațiilor mari, o activitate importantă o reprezintă determinarea posturilor "cheie", întrucât evaluarea tuturor posturilor ar necesita un volum foarte mare de muncă. Un asemenea post cheie ar putea fi, de exemplu, cel de informatician într-o firmă de I.T.; este considerat astfel deoarece este vital pentru funcționarea organizației și, de aceea, trebuie evaluat și salarizat corespunzător. După evaluarea posturilor cheie, se evaluează apoi prin comparație toate celelalte posturi din cadrul organizației.

Evaluarea posturilor presupune o analiză multicriterială, datorită existenței mai multor factori care determină conținutul activităților și care au o importanță diferită, de la o ramură la alta, de la o organizație la alta și chiar de la un specialist la altul. În legătură cu acest ultim aspect, constatăm existența unei diversități de opinii, nu atât în privința semnificației factorilor, cât mai ales a importanței relative a acestora.

2. Elaborarea programului de evaluare a posturilor

La elaborarea unui program de evaluare a posturilor, prima decizie se referă la tipul de criterii ce urmează a fi utilizate: calitative sau cantitative.

I. Sisteme calitative

Sistemele calitative constau în înșiruirea posturilor în ordinea complexității muncii pe care o implică, sau în acordarea de calificative.

a. Metoda înșiruirii posturilor în ordinea complexității - necesită parcurgerea următoarelor etape:

1. Întocmirea fișelor de post;
2. Alegerea posturilor considerate ca reprezentative în cadrul organizației (posturile "cheie");
3. Ordonarea posturilor reprezentative;
4. Ordonarea tuturor posturilor din cadrul organizației;
5. Gruparea posturilor pe categorii; toate posturile cuprinse într-o categorie vor avea același nivel de salarizare.

Metoda este foarte simplă și rapidă, însă suferă de lipsă de acuratețe și subiectivism.

b. Metoda calificativelor - necesită, de asemenea, parcurgerea a 5 etape:

Întocmirea fișelor de post;

Definirea criteriilor calitative prin care se vor acorda calificative posturilor, pe baza îndatoririlor și răspunderilor; de obicei se utilizează între 8-12 criterii;

Selecția posturilor reprezentative;

Acordarea de calificative posturilor reprezentative și ordonarea acestora;

Ordonarea prin comparație a tuturor posturilor.

Metoda este simplă și rapidă, având un grad de subiectivism mai redus decât precedentă, iar costurile implementării sunt reduse. Metodele calitative se recomandă să se utilizeze în cadrul organizațiilor de mici dimensiuni (cu număr redus de posturi de lucru).

Dezavantajele metodelor calitative se referă în special la următoarele aspecte:

- Persoanele ce realizează evaluarea trebuie să fie familiarizate cu toate posturile, cerință greu de îndeplinit în cadrul organizațiilor de mari dimensiuni;
- Grad ridicat de subiectivism al evaluărilor;
- Riscul efectuării unor evaluări neunitare, fapt ce ar duce la inutilitatea acțiunii de evaluare a posturilor.

Pentru înlăturarea acestor dezavantaje s-au dezvoltat sistemele de evaluare cantitative.

II. Sistemele cantitative

Sistemele cantitative de evaluare a posturilor se bazează pe punctaje și factori de comparație, fiind preponderent analitice. În practică se întâlnesc frecvent două asemenea sisteme: metoda comparației factorilor și metoda punctajelor.

a. Metoda comparației factorilor - necesită alegerea unor factori reprezentativi ce condiționează îndeplinirea diverselor sarcini în cadrul organizației și afectează toate posturile de lucru, cum ar fi de exemplu:

- capacitatea profesională;
- experiența;
- efortul fizic;
- efortul intelectual;
- condițiile de muncă;
- răspunderile ce revin în cadrul activităților de supraveghere și conducere;
- supravegherea necesară din partea personalului de supraveghere și conducere;
- răspunderea materială;
- protecția muncii etc.

Aplicarea metodei necesită parcurgerea următoarelor etape generale:

Întocmirea fișelor de post;

Alegerea și definirea factorilor ce urmează a fi utilizați în evaluare; fiecărui factor i se acordă o valoare ce depinde de importanța sa relativă asupra desfășurării activității. Este posibil ca doi sau mai mulți factori să aibă aceeași valoare.

Factorii se aleg distinct pentru activitățile de execuție și cele administrative. Manualul de evaluare a posturilor va avea deci două componente distincte pentru cele două categorii de activități, pentru ca în final să le reunim într-o singură grilă de salarizare.

Modul de ierarhizare este prezentat în tabelul 5.1.

Dacă F1 este mai important decât F2, lui F1 i se atribuie un punct iar în poziția complementară, lui F2 i se atribuie 0 puncte (se lucrează pe verticală, de sus în jos și de la stânga la dreapta, până la completarea întregii matrice).

Dacă F1 este mai important decât F3, lui F1 i se atribuie valoarea 0 iar lui F3 i se atribuie un punct.

Dacă se consideră că F1 și F4 sunt la fel de importante, punctul se distribuie egal între cei factori – fiecare primește câte 0,5 puncte.

În final, punctajele se însumează pe coloane, K1, K2, ..., Kn fiind coeficienții de importanță atașați factorilor, care vor asigura ierarhizarea acestora după importanța lor relativă în cadrul organizației.

Metoda de lucru este una des utilizată în problemele legate de teoria deciziilor și poartă denumirea de “Metoda comparației perechi”.

Tab. 5.1

Factori	F1	F2	F3	F4	F5		Fn
F1	X	1	1	0,5			
F2	1	X					
F3	0		X				
F4	0,5			X			
F5					X		
.....						X	
Fn							X
k	K1	K2	K3	K4	K5	...	kn

Alegerea posturilor reprezentative;

Compararea și ordonarea posturilor reprezentative în funcție de punctajele acordate factorilor de comparație;

Ordonarea prin comparație a tuturor posturilor de lucru din cadrul organizației.

Pe baza rezultatelor ierarhizării se va efectua salarizarea, punându-se în concordanță ierarhia posturilor cu grila de salarizare.

b. *Metoda punctajului* – constă, de asemenea în alegerea unor factori reprezentativi ce condiționează îndeplinirea diverselor sarcini în cadrul organizației și punctarea lor în funcție de gradul de importanță relativă. Diferența față de metoda expusă anterior constă în faptul că factorii de comparație sunt divizați pe clase sau niveluri. De obicei, numărul de clase utilizat este de 5.

Fiecare factor este definit corespunzător fiecărei clase, precum în exemplul prezentat în tabelul 5.2.

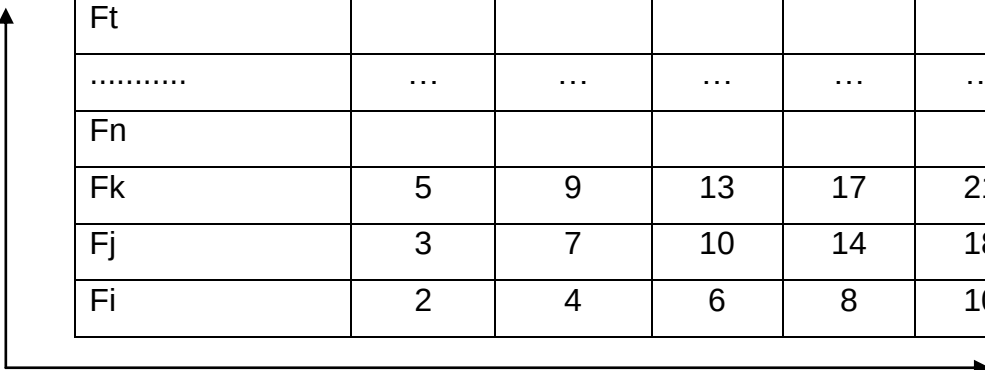
Tab. 5.2

Factor / clasa	I	II	III	IV	V
Pregătire profesională	Școala de arte și meserii	Liceu de specialitate	Studii post- liceale	Studii universitare	Studii post- universitare
Experiență necesară	.>3 luni	3 – 6 luni	6 – 12 luni	12 – 24 luni	< 2 ani
.....					

Fiecare post este apoi punctat corespunzător unui nivel pentru fiecare factor în parte, prin însumarea punctajelor fiecărui factor considerat obținându-se punctajul general al postului. Procedând sistematic la nivelul întregii organizații, se obține o ierarhizare a posturilor, în conformitate cu importanța relativă considerată a factorilor utilizați.

Punctarea factorilor pe clase se realizează în felul următor:

Tab. 5.3



Factor / clasa	I	II	III	IV	V
Ft					
.....	...	...	...	...	...
Fn					
Fk	5	9	13	17	21
Fj	3	7	10	14	18
Fi	2	4	6	8	10

Factorii sunt așezați tabelar, în ordinea descrescătoare a importanței lor relative (în exemplul prezentat, Ft este cel mai important factor, iar Fi cel mai puțin important).

Se completează matricea de jos în sus și de la stanga la dreapta (conform săgeților).

Se acordă punctajul pentru prima clasă a celui mai puțin important factor (clasa I a lui F_i) și apoi se alege un pas oarecare și se atribuie în continuare punctaje celorlalte clase ale lui F_i .

Se trece apoi la factorul imediat următor – F_j . Punctajul minim al clasei I trebuie să fie mai mare decât cel anterior, iar pasul mai mare sau egal.

În final se obține o ierarhie a factorilor considerați, detaliată pe cele cinci clase. Importanță majoră o are ierarhia și nu valoarea efectivă a punctajelor; ceea ce contează este ierarhia și nu sistemul de referință!

În acest mod, posturile se pot grupa în funcție de punctajul obținut; un mare avantaj al metodei fiind acela de a da posibilitatea realizării echivalenței, prin punctaj, a unor posturi ce realizează activități diferite (de exemplu: contabil – șofer – analist programator).

Aplicarea metodei necesită parcurgerea următoarelor etape:

1. pregătirea descrierilor atribuțiilor și îndatoririlor pe posturi;
2. alegerea factorilor ce urmează a fi utilizați;
3. alegerea posturilor reprezentative;
4. stabilirea punctajelor pentru fiecare factor în parte pe clase;
5. punctarea și ierarhizarea posturilor reprezentative;
6. ordonarea prin comparație a tuturor posturilor din cadrul organizației.

Metoda este relativ simplă și puțin costisitoare și permite stabilirea unei ierarhii precise între posturile din cadrul organizației și, corelat cu acestea, între nivelurile de salarizare ale angajaților care le ocupă.

În plus, negocierile salariale ulterioare se simplifică, în fiecare an negociindu-se doar valoarea punctului salarial.

Legat de acest ultim aspect, este necesar ca evaluatorii să nu uite nici un moment că ceea ce se evaluează sunt posturile și nu ocupații acestora urmând ca în final, omul potrivit să fie plasat la locul potrivit.

Etapele de lucru în proiectarea manualului de evaluare a posturilor sunt următoarele:

Alegerea și definirea factorilor reprezentativi (de obicei în număr de 8-12); un număr prea mic de factori poate duce la o evaluare neconcludentă, iar un număr prea mare la complicarea inutilă a activității și la apariția corelației între factori;

Ierarhizarea factorilor de comparație (matriceal);
 Stabilirea numărului de niveluri și definirea acestora;
 Punctarea fiecărui factor, pe nivelurile, în funcție de importanța relativă a factorilor;

Stabilirea numărului claselor de evaluare. Se face apoi diferența dintre punctajul maxim și cel minim posibil și se împarte la numărul de clase pe care îl dorim; posturile aflate într-o aceeași clasă vor fi salarizate similar.

Punctajul maxim rezultă din însumarea pe verticală a tuturor punctajelor din clasa V, iar cel minim din însumarea pentru clasa I. Numărul de clase ales este "n" și are menirea de a simplifica administrarea sistemului de salarizare prin gruparea posturilor similare în grupe de salarizare omogene. În acest fel, grila de salarizare nu va mai fi sub forma unei drepte ci sub forma unei scări (fig. 5.1).

$$D = (P_{\max} - P_{\min}) / n$$

D = mărimea intervalului de salarizare

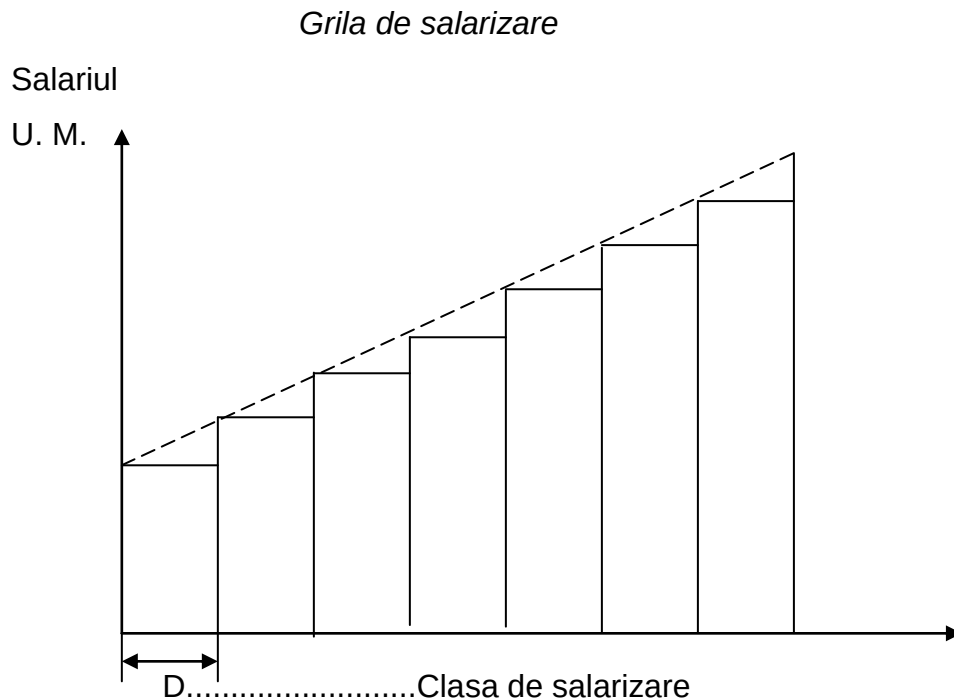


Fig. 5.1

3. Evaluarea și clasificarea posturilor

După ce s-a ales metoda și s-a întocmit manualul de evaluare se trece la activitatea efectivă de evaluare. Această activitate se desfășoară de obicei în echipe formate din cinci membri:

- un președinte permanent, cu experiență în această activitate;
- doi membri permanenți - un reprezentant al conducerii și unul al salariaților;
- doi membri temporari, proveniți din departamentul în care se desfășoară activitatea de evaluare într-o anumită perioadă (de obicei șeful de atelier/birou și șeful de echipă/colectiv).

În timpul procesului de evaluare nu trebuie să se uite faptul că este vorba de un proces obiectiv și impersonal, ceea ce se evaluează fiind postul de lucru și nu persoana care îl ocupă în momentul respectiv. De aceea, este indicat să se evite menționarea numelui deținătorului postului de lucru în timpul desfășurării activității de evaluare.

4. Aplicarea programului de evaluare a posturilor

Pentru aplicarea programului este necesar ca angajații să fie convinși de corectitudinea principiilor pe care acesta se bazează. Ei trebuie să înțeleagă următoarele aspecte:

- echipa de evaluatori este competentă;
- programul de evaluare a posturilor este întocmit pe baza unor criterii logice și obiective, nefiind un experiment;
- aplicarea programului nu are ca obiectiv diminuări salariale sau concedieri;
- programul nu încalcă drepturile salariaților;
- implementarea programului nu va putea conduce la rezolvarea tuturor problemelor legate de salarizare.

Abaterile critice. Întotdeauna se întâmplă ca un număr de posturi să aibă în prezent un nivel mai înalt de salarizare decât cel rezultat în urma evaluării. Această diferență se numește "abatere critică" a postului sau a categoriei de încadrare. Pentru rezolvarea situației nu se recomandă reducerea imediată a salariului ci ajustarea în timp a acestuia, prin acordarea unor majorări salariale viitoare mai reduse decât a celorlalte posturi sau prin neacordarea acestora.

Categoriile inferioare de încadrare. Posturile ale căror categorii de încadrare sunt în prezent inferioare celor rezultate în urma aplicării programului, fie vor primi imediat un spor de salariu, sau vor primi treptat sporuri până la atingerea nivelului determinat.

Perioada recomandată pentru ajustările salariale este de 1 - 2 ani.

5. Actualizarea programului

Pentru a-și păstra eficiența în timp, programul de evaluare a posturilor trebuie revizuit și corectat periodic. O actualizare corespunzătoare a programului implică următoarele cerințe:

- Constituirea unei echipe permanente care să se ocupe de această activitate, condusă de șeful departamentului de resurse umane;
- Examinarea periodică, de obicei la interval de 1 - 2 ani a tuturor fișelor de post;
- Întrunirea periodică, lunară sau trimestrială, a echipei de evaluatori în scopul rezolvării tuturor problemelor impuse de actualizarea programului de evaluare a posturilor.

5.2. Formele de salarizare

Managerii trebuie să manifeste o atenție deosebită pentru realizarea unei salarizări echitabile, ca o condiție a funcționării eficiente. Echitatea se analizează în principal sub două aspecte: forma de salarizare aplicată și corectitudinea cu care aceasta este administrată.

Forma de salarizare aplicată afectează activitatea de ansamblu a organizației și oferă mijloace specifice de control al utilizării resurselor umane. Administrarea sa constituie o atribuție a managementului de nivel superior.

Formele de salarizare se împart în trei mari categorii:

- după timpul lucrat, sau în regie;
- după cantitatea de muncă depusă, sau în acord;
- mixtă.

Fiecare dintre aceste trei forme reflectă condițiile existente pe piața muncii, realizând în mod specific legătura dintre munca depusă, rezultatele acesteia și

salariu. De asemenea, fiecare formă de salarizare evidențiază în forme proprii cantitatea, calitatea și importanța muncii depuse.

1. Salarizarea în regie

Salarizarea în regie asigură remunerarea salariaților după timpul lucrat, fără să se precizeze expres cantitatea de muncă pe care trebuie să o depună în unitatea de timp.

Acest sistem de salarizare se aplică frecvent în cadrul firmelor mici, în activitățile caracterizate prin procese continue, precum și în cazul majorității activităților auxiliare, în general acolo unde esențială este desfășurarea corectă a activității și nu normarea acesteia (ex. medicină, învățământ, armată, cercetare științifică, compartimentul mecanic-șef etc.).

Salarizarea în regie prezintă însă o serie de dezavantaje și anume:

- oferă puține stimulente pentru a produce suplimentar;
- necesită supraveghere strictă și continuă din partea conducătorilor locurilor de muncă;
- deficiențele în ceea ce privesc condițiile de muncă și lipsurile materiale ce pot să afecteze activitatea rămân de multe ori nesesizate la nivelul conducerii.

De obicei, în cadrul organizațiilor ce practică salarizarea în regie se utilizează sisteme de acordare de calificative și comparare a meritelor pentru a-i încuraja pe angajați să și desfășoare activitatea la parametri superiori.

2. Salarizarea în acord

Salarizarea în acord constă în remunerarea pe operații, activități sau produse, volumul câștigurilor fiind legat direct de cel al producției. Această formă de salarizare permite salariaților să-și sporească câștigurile prin depășirea normelor de producție.

Salarizarea în acord, bine aplicată, oferă avantaje atât pentru firmă cât și pentru angajați. La nivelul firmei crește productivitatea muncii simultan cu reducerea cheltuielilor de producție unitare, angajații dispunând de o modalitate de a-și spori câștigurile.

După modul în care se stabilește tariful unitar, salarizarea în acord se poate realiza în trei variante (Fig. 5.2).

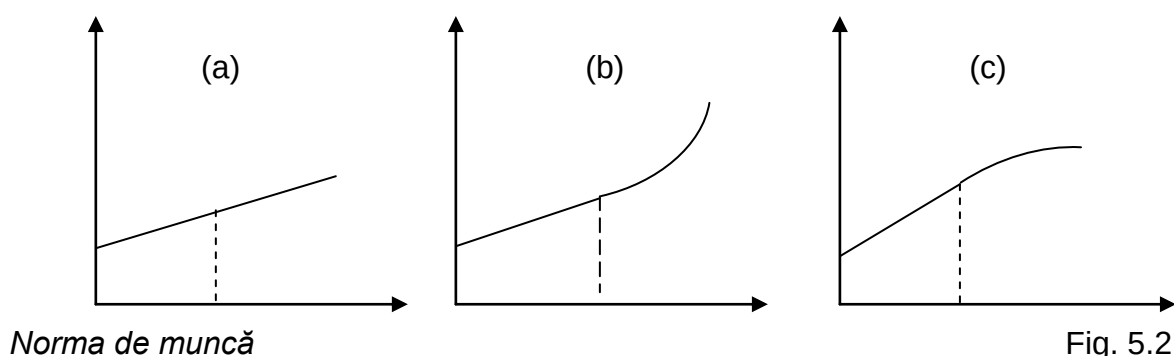
a. Acordul simplu, direct (unu la unu). În acest caz se acordă un procent de creștere a salariului pentru fiecare procent de depășire a normei. Este cea mai

utilizată formă de salarizare în acord, fiind ușor de înțeles și de administrat și oferă stimulente puternice pentru creșterea productivității.

b. Acordul progresiv - se aplică în scopul asigurării unor stimulente mai puternice pentru depășirea normelor. Astfel, pentru depășirile procentuale ale normelor, se acordă sporuri salariale procentuale din ce în ce mai mari. O variantă a acestui tip de salarizare este cea în care salariații care depășesc normele să fie încadrați în categorii superioare de salarizare. Sistemul se aplică atunci când se urmărește creșterea puternică a productivității muncii pe termen scurt, însă pot apărea probleme deosebite legate de calitatea produselor.

c. Acordul regresiv - este o formă de limitare a câștigurilor suplimentare, cei ce depășesc normele primind sporuri salariale în procente din ce în ce mai mici, sistemul fiind opus celui prezentat anterior. Acest lucru va conduce la limitarea depășirilor de normă la nivelul acceptat de fiecare angajat, concomitent cu menținerea nivelului de calitate a produselor la parametrii corespunzători.

Salariu



În funcție de condițiile concrete de organizare a muncii, acordul poate fi, de asemenea, de trei tipuri.

1. *Acordul individual* - asigură cea mai bună stimulare în vederea creșterii productivității, câștigurile individuale ale angajaților depinzând de performanțele fiecăruia la locul de muncă. Sunt afectate însă negativ comunicarea și activitățile comune la nivelul grupului de muncă.

2. *Acordul colectiv* - este o formă de salarizare ce încearcă să atenueze dezavantajele ce apar la salarizarea în acord individual, când angajații manifestă o rezistență naturală atunci când sunt solicitați să-și ajute colegii sau să execute lucrări neprevăzute, pentru care nu sunt plătiți suplimentar.

În același timp, aceasta este singura formă de acord posibilă atunci când se lucrează în flux (ex. linii de asamblare) sau când operațiile efectuate sunt complexe și nu se poate cuantifica exact contribuția fiecărui membru al colectivului de lucru (ex. activitatea de cercetare, realizarea unor produse complexe de mari dimensiuni - vapoare, avioane, locomotive, sau execuția unor prototipuri complexe - autocamioane, utilaje agricole etc.). Astfel, fiecare angajat va primi o parte din câștigurile suplimentare ale echipei, proporțional cu timpul efectiv lucrat.

Cele mai bune rezultate se obțin în cadrul colectivelor de mici dimensiuni; în cadrul celor numeroase, individul nu mai are o viziune clară asupra propriei dimensiuni a activității și încearcă să se sustragă de la obligațiile comune.

Dintre principalele avantaje ale utilizării acestei forme de salarizare, menționăm:

- este încurajată colaborarea între angajați;
- este necesară o supraveghere mai puțin riguroasă din partea conducătorilor colectivelor de muncă;
- noii angajați sunt ajutați și instruiți de către cei mai vechi, cu experiență;
- se reduce volumul lucrărilor neproductive;
- se îmbunătățește calitatea produselor;
- ambianța la locul de muncă devine mai plăcută etc.

Principalele dezavantaje ar fi următoarele:

- este dificil să se preîntâmpine efectuarea incompletă sau necorespunzătoare a unor operații;
- este dificil de cuantificat eficiența individuală, ceea ce poate duce în timp la reducerea în ansamblu a eficienței colectivului și la anularea tuturor avantajelor salarizării în acord.

3. *Acordul global* - permite ca și personalul administrativ sau auxiliar să beneficieze de sporuri salariale, ca și cel direct productiv, odată cu depășirea normelor de producție.

Cel mai cunoscut sistem de salarizare în acord global este Bedaux, care prevede ca dintr-un procent de depășire a normei, 0,75% să primească salariații direct productivi, iar din restul de 0,25% să se constituie un fond de premiere pentru cei administrativi sau auxiliari.

3. Salarizarea mixtă

Salarizarea mixtă constă într-o remunerare fixă pe zi de muncă, ce se constituie ca un nivel maxim al salarizării. Ca urmare, mărimea salariului variază, nivelul maxim constituindu-se ca o provocare permanentă la muncă suplimentară. Este, deci, o combinație între salarizarea în regie și cea în acord.

Indiferent de sistemul de salarizare adoptat, la nivelul brut al salariului se adaugă conform legii, în funcție de condițiile concrete stipulate în contractele colective de muncă, o serie de sporuri:

- spor de vechime;
- spor pentru condiții grele sau periculoase;
- spor de tehnicitate;
- spor de doctorat, pentru angajații ce dețin acest titlu științific;
- spor pentru lucrul pe timp de noapte sau în timpul sărbătorilor;
- spor pentru utilizarea în activitatea curentă, suplimentar cerințelor postului de lucru, a unei limbi străine;
- spor de fidelitate, pentru activitatea neîntreruptă desfășurată în timp în cadrul unei organizații;
- spor de penibilitate (ex. pentru gunoieri, măturători) etc.

Numărul și nivelul acestor sporuri diferă de la o organizație la alta, în special în funcție de următorii factori: condițiile existente pe piața forței de muncă, condițiile concrete de lucru, potențialul economic al organizației și puterea de negociere a sindicatelor.

CAP. 6 STRATEGII DE RESURSE UMANE

6.1. Noțiunea de “strategie de resurse umane”

În Dicționarul Explicativ al Limbii Române [D.E.X ediția 1996] termenul de strategie se definește în felul următor: ”Parte componentă a artei militare care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării și ducerii războiului și operațiunilor militare”.

Etimologia cuvântului o găsim în Dicționarul Limbii Moderne [ediția 1959] ca fiind latină, de la cuvântul *strategus*.

Atât teoria cât și practica managerială au preluat termenul și i-au dat sensurile noului domeniu. Mulți autori de-a lungul timpului i-au dat diferite sensuri care, neexcluzându-se, se completează.

Michael Armstrong definește strategiile de personal ca fiind “intențiile organizației în ceea ce privesc direcțiile de dezvoltare a resurselor umane precum și necesitățile sau cerințele ce trebuie satisfăcute în acest domeniu pentru a se facilita atingerea obiectivelor organizaționale”.

Milkovich și Boudreau definesc strategiile de resurse umane ca fiind ”concepția fundamentală a unei organizații privind angajații săi”. După acești autori, această definiție are trei componente:

- concepția managerilor privind angajările;
- presiunea mediului extern asupra organizației;
- legătura dintre condițiile specifice organizației și deciziile managerilor.

Conform lui Gerald Cole, obiectivele strategiilor de resurse umane vizează următoarele aspecte:

1. satisfacerea necesarului de resurse umane;
2. menținerea remunerațiilor la un nivel suficient de ridicat încât să se poată păstra și motiva corespunzător angajații;
3. realizarea unor relații armonioase între manageri și angajați;
4. asigurarea condițiilor necesare pentru perfecționarea forței de muncă;
5. buna funcționare a sistemelor de comunicare în cadrul organizației;
6. asigurarea mecanismelor necesare pentru ca organizația să facă față schimbărilor.

Definirea strategiei presupune a îmbina cunoașterea prezentului cu previziunea fundamentată a viitorului și pentru aceasta sunt necesare informații

despre trecut, prezent și viitor. Apare astfel un nou concept, care se numește *planificarea strategică*. Aceasta înseamnă posibilitatea organizației de a previziona, astfel încât să-i permită o corelație permanentă între resurse, obiective și caracteristicile pieței. Ea se bazează pe particularitățile organizației (misiune, cultură, puncte tari și slabe) cât și pe condițiile, oportunitățile și riscurile pe care le prezintă piața.

Concluzia care se desprinde este aceea că strategiile de personal sunt strategii parțiale, care fac parte din strategia de ansamblu a organizației.

Strategiile de personal se concretizează în politici și programe, implicând o structurare metodologică asemenea structurilor globale ale organizației.

6.2. Tipuri de strategii

Strategiile de personal sunt definite în primul rând în funcție de tipul organizației. Datorită multitudinii variabilelor implicate, abordările structurale ale acestui domeniu sunt numeroase. Rolf Buhner definește trei tipuri de strategii:

1. *Strategia orientată spre investiții* în care resursele umane sunt privite ca obiect de investiții. Acestea sunt indispensabile pentru dezvoltarea organizației în procesul atingerii obiectivelor. Acest gen de strategie “ține în priză” personalul, pregătindu-l pentru schimbare și crescând în acest fel capacitatea de adaptare a organizației la schimbările pieței.

2. *Strategia orientării valorice* în care se acordă importanță majoră necesităților angajaților, care trebuie puse în concordanță cu particularitățile segmentului de piață de personal pe care acționează organizația. În cadrul acestei strategii se pot afirma valori fundamentale, valori noi, stări prezente, trecute și viitoare.

3. *Strategia orientării spre resurse* în care personalul are un rol hotărâtor în atingerea obiectivelor organizației. Prin evaluarea potențialului uman de care organizația dispune la un moment dat se poate aprecia pe ce piețe poate pătrunde datorită calității pregătirii resurselor umane.

Pornind de la premisa creșterii continue a competiției în cadrul proceselor de globalizare economică, strategiile de personal ale unei organizații pot fi definite astfel:

1. *Strategia de conciliere* în care pentru cheltuielile de personal se alocă un buget orientat spre prevenirea conflictelor sociale care ar putea apare datorită lipsei de preocupare a managerilor pentru îmbunătățirea pregătirii profesionale.

2. *Strategia de supraviețuire* care gestionează un buget limitat, care asigura coerența politicilor pe termen scurt.

3. *Strategia în “salturi”* în care se alocă sume importante pentru activitățile de resurse umane doar în situații de criză.

4. *Strategia investițională* în care resurselor umane are li se acordă sume corespunzătoare pentru dezvoltare în cadrul bugetului de investiții.

Pentru a face față concurenței în creștere, organizațiile trebuie să-și dezvolte programe de servicii de training. Pornind de la această abordare tipologică, strategiile pot fi:

1. *Strategii corective sau reactive* în care se analizează pregătirea profesională a angajaților și se stabilește care trebuie să fie nivelul de pregătire necesară pentru ca organizația să ajungă la nivelul de competitivitate dorit.

2. *Strategii proactive* care urmăresc dezvoltarea previzională a resurselor umane, încercând astfel ca resursa umană să fie bine pregătită pentru orice situație competițională.

3. *Strategia procesuală* urmărește ca în cadrul organizației să existe implementat un cadru permanent, bine organizat, pentru învățarea continuă. Această strategie nu exclude celelalte tipuri de strategii.

6.3. Domeniul strategiilor de resurse umane

Deoarece funcția de resurse umane este una dintre cele șase funcții descentralizate ale organizației, acestea i se va aplica și un sistem de management care să vizeze toate compartimentele unde acționează forța de muncă. Strategiile se vor aplica atât asupra angajaților cât și asupra unităților strategice de afaceri (combinațiile produs / piață).

Domeniile de aplicare a strategiilor de resurse umane sunt următoarele:

1. *Culegerea de informații în domeniul resurselor umane*, care urmărește înțelegerea practicilor de management reprezentative dar și perspective acestora:

- structura sistemului de recompense;
- nivelul salarizării pe posturi și activități;
- tendințe în asocierea sindicală;
- tendințe în legislația muncii.

2. *Organizarea funcției de resurse umane și constituirea infrastructurii manageriale:*

- localizarea managementului resurselor umane în structura organizatorică;
- analiza sistemelor și procedurile necesare administrării personalului;

3. Recrutarea, selecția, integrarea și promovarea personalului:

- politica și procedurile utilizate la angajarea și integrarea profesională a angajaților;
- politica și procedurile utilizate pentru transferarea internă a angajaților;
- politica și procedurile utilizate la promovarea angajaților.

4. Performanțele angajaților și evaluarea acestora:

- programe de pregătire a angajaților pentru dezvoltarea competitivității organizației;
- procedurile de evaluarea performanțelor.

5. Recompensarea angajaților:

- recompensarea financiară;
- avantaje non-financiare (evidențieri, posibilități de promovare, siguranța locului de muncă, climatul de muncă)

6. Dezvoltarea profesională a managerilor prin programe de perfecționare sau programe care să le confere noi abilități.

7. Relațiile management – angajați:

- mecanismele de comunicare eficienta șefi-subordonați;
- procedurile de rezolvare a conflictelor.

6.4. Elaborarea strategiilor

Pentru elaborarea strategiilor, primul pas este de a analiza situația actuală a organizației, în contextul acțiunii factorilor de mediu extern. Nu putem să concluzionăm dacă o organizație este competitivă sau eficientă fără să cunoaștem situația competiției pe piața pe care aceasta acționează.

Trebuie stabilit apoi orizontul de timp pentru care se previzionează starea organizației și modalitățile prin care trebuie acționat pentru atingerea obiectivelor în condițiile unor anumite bugete; se realizează astfel scenarii de evoluție a organizației pentru diferite orizonturi de timp și diferite alocări bugetare.

Elaborarea strategiilor de resurse umane este însă un proces continuu și nu reprezintă doar o declarație de intenție pe care organizația o face la un moment dat.

Acest proces cuprinde două elemente care trebuie elaborate și corelate - obiectivele generale ale organizației și obiectivele din domeniul resurselor umane.

În acest context se vorbește din ce în ce mai mult de o abordare strategică, de un “management strategic al resurselor umane” și de o “politică strategică de personal”.

Stabilirea unui portofoliu de resurse umane este absolut necesar pentru a face o analiză diagnostic. Personalul poate fi încadrat într-una din următoarele 4 categorii:

1. *Angajați problemă*. Sunt angajații, cu sau fără sarcini de conducere, care pentru organizație prezintă un anumit risc.

2. *Angajați cu performanțe înalte*. Sunt angajații care și-au atins nivelul de competență în acele limite în care dezvoltarea lor era previzibilă.

3. *Angajați cu performanțe previzibile*. Sunt angajații care au performanțe foarte înalte și un potențial ridicat de dezvoltare.

4. *”Semne de întrebare”*. Sunt angajații care dispun de un potențial de muncă ridicat, dar care lucrează sub capacitatea lor.

În fundamentarea strategiilor de resurse umane se recomandă să se țină seama și de ciclul de viață al organizației.

Strategia de resurse umane a organizației pe termen scurt cuprinde în special următoarele elemente:

1. Atragerea de personal din exterior;
2. Planificarea pe termen scurt a necesarului de personal;
3. Dezvoltarea moderată a personalului.

Strategia pe termen mediu și lung cuprinde următoarele:

1. Dezvoltarea accentuată a personalului;
2. Planificarea pe termen lung a personalului;
3. Promovarea internă a personalului.

Strategiile de resurse umane trebuie să fie concordante cu celelalte strategii ale organizației în vederea realizării obiectivelor generale. Vor fi analizate astfel interacțiunile funcției de resurse umane cu toate celelalte funcții ale organizației.

Pentru ca aceste strategii pe termen lung să fie eficiente, managerii de top ai organizației și responsabilii din domeniul resurselor umane trebuie să se implice total în elaborarea și implementarea lor. Implicarea angajaților, a reprezentanților acestora, va crește șansele de reușită ale acestora.

Mediul extern poate fi afectat însă și de factori care nu pot fi prevăzuți în strategiile de organizație și cu atât mai puțin în strategiile de resurse umane (decesul proprietarului, închiderea firmei din motive externe, terorism, căderea bursei de valori etc.).

6.5. Etică și echitate

În anul 1997 a fost creată în S.U.A Agenția C.E.P.A.A. (Concil on Economic Priorities Accreditation Agency) care a elaborat un cod de practici universale pentru condițiile de lucru din producție pentru a satisface dorința clienților ca bunurile pe care le-au achiziționat să provină dintr-un mediu sănătos.

În anul 2000, Agenția s-a transformat în S.A.I. (Social Accountability International) care elaborează standardele de responsabilitate socială voluntară.

Primul astfel de standard este S.A. 8000 și este inspirat din I.S.O. 9001 privind angajările de forță de muncă.

Membrii S.A. 8000 colaborează numai între ei, iar supravegherea lor este asigurată de către S.A.I.

Codul de practici conține 9 domenii:

1. Munca efectuată de către copii;
2. Munca forțată;
3. Sănătate și siguranță în muncă;
4. Libertatea de asociere și negocierea colectivă
5. Discriminarea;
6. Practici disciplinare;
7. Programul de lucru;
8. Compensarea;
9. Sisteme de management.

Firmele membre S.A. 8000 se asigură că angajații lor și cei ai furnizorilor lor nu lucrează mai mult de 48 ore săptămânal, iar salariile nu sunt sub minimum pe economie. S.A. 8000 respectă toate tratatele internaționale de drepturi ale omului.

Pentru a fi strategii durabile, strategiile de resurse umane trebuie să țină seama de constrângerile sociale.

6.6. Ierarhizare și decizie în strategiile resurse umane

În cadrul managementului resurselor umane este deosebit de importantă structurarea organizației pe niveluri ierarhice clare, pentru ca, în funcție de acestea, să se poată lua deciziile manageriale corecte.

O unitate organizațională este structurată astfel:

1. *Top managerii* adoptă decizii în ceea ce privesc obiectivele fundamentale.
2. *Middle managerii* au rolul de “curelele de transmisie”. Elaborează decizii, detaliază sarcinile și urmăresc operaționalizarea acestora.
3. *First-line managerii* conduc nemijlocit colectivele de muncă și au sarcina de a implementa deciziile celor două eșaloane superioare. Tot ei, trebuie să raporteze sistematic rezultatele către ceilalți manageri.

Decizia managerială se ia în funcție de natura problemei de rezolvat și soluția aplicabilă pentru rezolvarea acesteia.

În funcție de acestea, putem identifica de trei tipuri de decizii de resurse umane:

1. *Decizii de rutină* - care au în vedere probleme bine definite și soluții cunoscute. Aceste decizii în domeniul resurselor umane se iau în condiții de certitudine, implică un efort intelectual minim, iar decizia se adoptă cu mare rapiditate.
2. *Decizii adaptive* - presupun un anumit grad de incertitudine privind apariția fenomenelor viitoare. Problema este cunoscută din experiențele anterioare, dar rezolvarea se va baza pe obiectivele programate pe care organizația le va atinge în viitor. Acest gen de decizii presupune o continuă adaptare.
3. *Decizii inovative* - sunt cele mai rare, dar și cele mai dificile, fiind legate de obiectivele fundamentale ale organizației. De cele mai multe ori sunt decizii unice, luate în condiții de incertitudine sau risc.

Toate aceste tipuri de decizii implică cele trei niveluri de management din cadrul funcției de personal.

Deciziile de rutină au, de obicei frecvență zilnică, cele adaptive au o frecvență mai redusă în timp, iar cele inovative se iau de regulă o singură dată.

Deciziile din zona de *rutină* sunt decizii care utilizează două tipuri de tehnici:

1. Tehnica *R.S.O.P.* (Rules, Standard, Operating, Procedures)
2. Tehnica *T.S.Exp* (Tehnica utilizării sistemelor expert)

Deciziile din zona *adaptivă* sunt decizii care utilizează la rândul lor două tipuri de tehnici:

1. Tehnica *T.P.C.* (Tehnică punctului critic)
2. Tehnica *T.P.M* (Tehnică PAYOFF-MATRIX)

Deciziile din zona *inovativă* sunt decizii care utilizează alte două tipuri de tehnici:

1. Tehnica *T.A.D.* (Tehnică arborelui decizional)
2. Tehnica *M.C.O.* (Tehnică modelului de creativitate; Model Creativity Osborne)

Managementul de resurse umane poate lua decizii în condiții de certitudine, incertitudine sau risc. În zona managementului, *riscul* este inerent. Atenuarea lui ține în special de accesul și utilizarea eficientă a informației. Pentru a atenua riscurile, managerul de resurse umane va trebui să fie preocupat de identificarea probabilității de apariție a evenimentelor dorite.

În elaborarea strategiilor de resurse umane se recomandă respectarea anumite reguli și anume:

1. Obiectivele de resurse umane trebuie să fie bine cunoscute la toate nivelurile de management și de către toate centrele de responsabilitate.
2. Când apar probleme de resurse umane, trebuie culese cât mai multe informații, cantitative și calitative, cu maximum de operativitate și minimum de costuri.
3. Stărilor viitoare trebuie să li se asocieze diferite grade de risc, cu probabilitățile aferente.

Principalele categorii de decizii în domeniul managementului resurselor umane în funcție de categoria de personal sunt prezentate în tabelul următor.

Tab. 6.1

Categoria de personal	Tipologia deciziilor
Personalul existent	- Aprecierea performanțelor profesionale - Productivitatea muncii - Concedieri - Egalitatea de șanse - Programele de training - Salarizarea - Promovare / dezvoltarea carierei
Noii veniți	- Metodele de recrutare - Procedurile de selecție - Incadrarea în organizație - Programele de training - Termenii contractelor individuale de muncă
Angajații potențiali	- Metodologia de recrutare - Politica de relații publice - Mărimea salariilor - Beneficiile angajaților
Cei care părăsesc organizația	- Concedierile pentru performanțe necorespunzătoare - Pensionările - Reducerile de personal - Productivitatea muncii

În figura 6.1 este prezentată schema procesului de planificare a resurselor umane (adaptare după Gerald Cole, 1993).

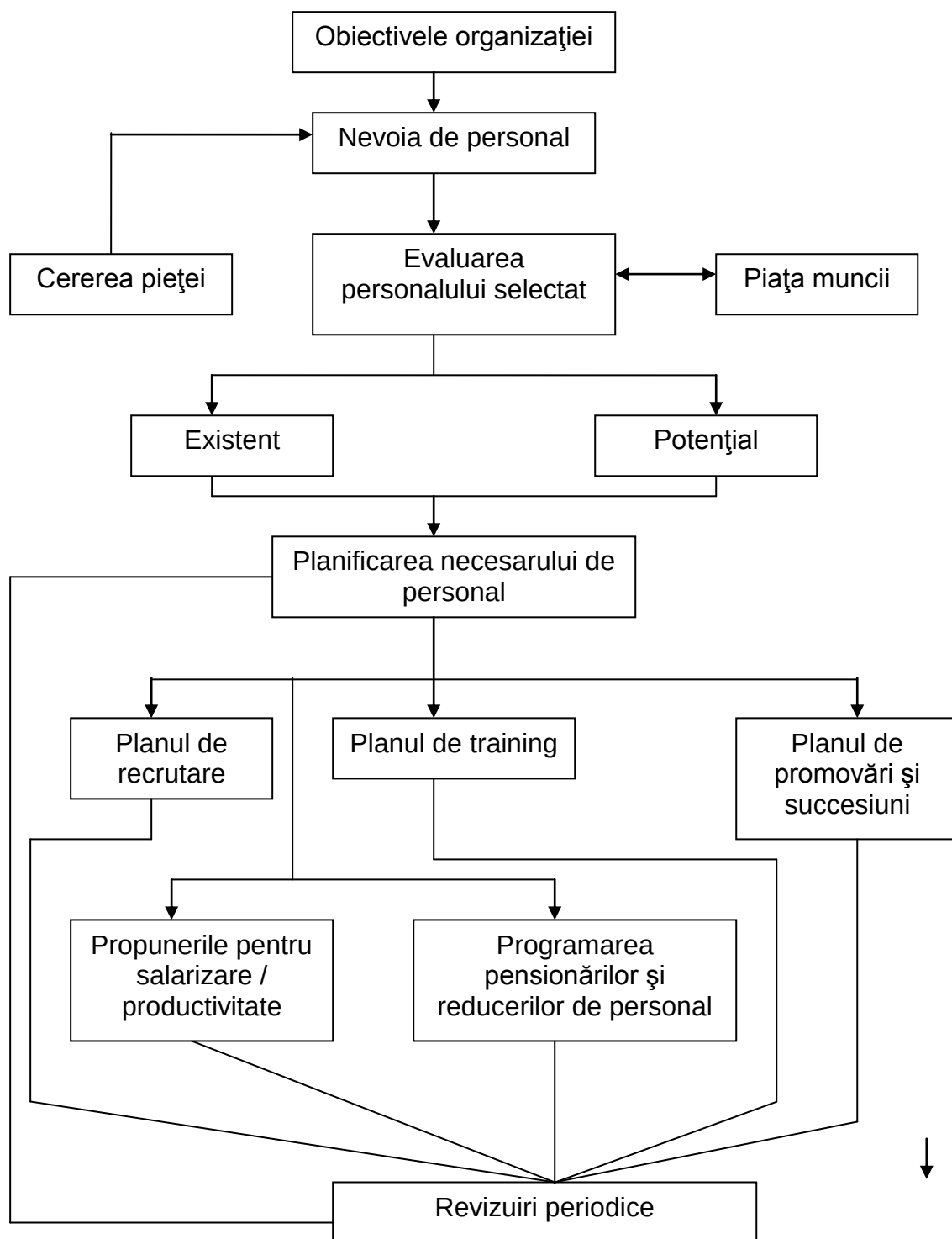


Fig. 6.1

Procesului de planificare a resurselor umane

CAP 7. MANAGEMENTUL RELAȚIILOR INDUSTRIALE

7.1. Organizațiile sindicale

Teoria managementului denumesc relațiile stabilite între conducere și sindicat „relații de muncă” sau „relații industriale”.

Sindicatul este o organizație continuă, stabilă și democratică, creată și administrată de angajați în scopul influențării deciziilor care îi privesc.

Apare astfel în mediul firmei o a doua organizație formală; angajații pot fi membri atât ai ierarhiei manageriale cât și a celei sindicale.

Principalele *activități* ale organizațiilor sindicale sunt următoarele:

1. Negocieri colective pentru salarii mai mari și condiții de lucru mai bune.
2. Rezolvarea unor probleme cotidiene: supravegherea aplicării prevederilor contractelor colective de muncă, soluționarea litigiilor generate de comportamentele ostile sau răuvoitoare ale conducătorilor ierarhici, supravegherea regimului concedierilor etc.
3. Susținerea materială și morală a membrilor.
4. Educarea membrilor în scopul participării active la viața sindicală.
5. Recrutarea de noi membri, acțiune esențială deoarece forța sindicatului în negocierile colective depinde de numărul membrilor, de gradul de reprezentativitate al acestuia.
6. Promovarea unor acțiuni legislative ce țin de politica sindicală.

Criteriile de reunire a angajaților și, ulterior sfera de cuprindere, au dat naștere mai multor categorii de organizații sindicale. *Principalele tipuri de sindicate* sunt următoarele:

1. *Profesional*, constituit prin asocierea angajaților cu aceeași profesie sau aceeași calificare profesională.
- 2- *Sindicat de departament* sau *sindicat „casă”* – cuprinde angajații unui departament dintr-o organizație economică.
3. *Unic de firmă sau instituție* – fondat pe același principii ca și cel anterior, cuprinzând însă angajații tuturor departamentelor organizației.
4. *General de ramură* – cuprinde organizații sindicale dintr-o anumită ramură economică.
5. *Național* – cuprinde organizații sindicale de pe teritoriul național.

6. *Internațional* – cuprinde membri de pe teritorii naționale diferite (ex. – sindicatele din Canada și SUA precum și cele din U.E.)

Funcționarea organizațiilor sindicale are la bază următoarele *principii*:

1. *Principiul unității*, potrivit căruia obiectivul principal al organizației sindicale este de a atrage cât mai mulți angajați, forța sa fiind proporțională cu numărul membrilor, respectiv gradul de reprezentativitate. Membri de sindicat au drepturi egale, iar organizația sindicală este deschisă tuturor angajaților.

2. *Principiul independenței*, conform căruia sindicatele trebuie să evite dominația sau controlul extern din partea guvernului, partidelor politice, sau a diverselor asociații sau persoane.

3. *Principiul participării*, presupune antrenarea tuturor membrilor de sindicat în procesele decizionale în virtutea faptului că aceștia au același drepturi și obligații. Activitățile sindicatului se află permanent sub controlul conducerii colective.

Structura sindicală este compusă din cinci niveluri ierarhice:

I. *Secția* – unitatea de bază a organizației, care menține legătura strânsă cu membrii.

II. *Secretariatul* – alcătuit din președinte, secretar și trezorer.

III *Comitetul administrativ* – asigură conducerea operativă (între adunările comitetului executiv).

IV *Comitetul sau consiliul executiv* – asigură conducerea executivă centrală.

V. *Congresul* – organul suprem de decizie al organizației sindicale.

Conducerea organizațiilor sindicale este asigurată de către lideri aleși dintre membri cei mai competenți, pe baze democratice. Aceștia pot să nu fie angajați ai organizației economice, ci doar ai sindicatului.

Finanțarea se realizează în special prin cotizațiile membrilor, dar și prin intermediul unor activități economice (sindicatele pot avea propriile firme productive, pot închiria spații comerciale, pot investi în valori mobiliare) sau neeconomice.

Fondurile sindicatelor trebuie să le asigure independența de acțiune față de patronat, guvern, partide politice și să le permită susținerea acțiunilor revendicative prin intermediul ajutoarelor acordate în caz de grevă. De asemenea, din fonduri sindicale sau mixte – sindicat/ patronat – se acordă ajutoare membrilor aflați în situații dificile (boală, deces în familie).

7.2. Organizațiile patronale

Ca o replică la organizațiile sindicale ale angajaților, în multe țări funcționează organizații patronale. Principalul obiectiv al acestor organizații îl reprezintă rezolvarea problemelor legale de relațiile de muncă.

Factorii ce au determinat apariția acestor organizații sunt, în principal, următorii:

1. Necesitatea constituirii unei forțe superioare de negociere.
2. Nevoia de a dispune de organisme eficiente de reprezentare a intereselor patronilor în relațiile cu statul, sindicatele, publicul, mass-media.
3. Necesitatea de a beneficia de unele servicii strict specializate, greu accesibile patronatului individual din cauza costurilor ridicate.

Funcțiile organizațiilor patronale sunt diverse, materializate în activități de reprezentare, informare, influențare, negociere etc.

Structura organizațiilor patronale este diversă, datorită diversității principiilor de asociere; acestea pot fi:

- Profilul economic;
- Criteriul teritorial;
- Mărimea firmei;
- Tipul de proprietate;
- Opțiuni filosofico – religioase etc.

Cooperarea în cadrul organizațiilor patronale – stimulată de interesele comune, este însă de multe ori blocată de interesele divergente datorate concurenței.

Relațiile de muncă dintre sindicat și patronat se desfășoară deseori sub forme acute. Acutizarea relațiilor de muncă dă naștere conflictelor de muncă, ce pot lua forme foarte diferite, de la simpla revendicare până la greve, închiderea fabricilor, boicotul, blocarea, ocuparea fabricilor, încetinirea ritmului muncii sau, dimpotrivă, exces de zel etc.

Organizarea și funcționarea organizațiilor patronale este reglementare în țara noastră prin Legea 356/2001 – „Legea patronatelor”.

7.3. Conflictul de muncă

Prima definiție a conflictului de muncă a fost elaborată în Anglia, fiind cuprinsă în legea conflictelor de muncă – „ Trade Disputes Act” din 1906.

Se considera *conflict de muncă* orice dispută între întreprinzători și muncitori sau între muncitori, cu privire la angajare sau șomaj, salarizare, condiții de muncă sau orice alți termeni ai contractelor colective de muncă.

Definiția a servit ca model în legislația a numeroase alte state, cum ar fi: SUA, Japonia, Australia etc.

În România, prima reglementare de acest gen au fost adoptată în 1920 și a rămas în vigoare până în 1950 când a fost adoptat „Codul muncii”.

Pachetul legilor consacrate organizării și funcționării pieței forței de muncă. adoptate de Parlamentul României pe baza noii Constituții, cuprinde:

- Legea nr.30/1990 privind angajarea salariaților în funcție de competență;
- Legea nr.1/1991 privind protecția socială a șomerilor și reintegrarea lor profesională;
- Legea nr. 2/1991 privind cumulul de funcții
- Legea nr. 13/1991 privind contractul de muncă
- Legea nr. 14/1991 a salarizării
- Legea nr. 15/1991 privind soluționarea conflictelor colective de muncă
- Legea nr. 31/1991 privind stabilirea duratei timpului de muncă sub 8 ore pe zi pentru salariați ce lucrează în condiții deosebite: vătămătoare, grele sau periculoase
- Legea nr. 32/1991 privind impozitul pe salarii
- Legea nr.54/1991 privind sindicatele
- Legea nr.6/1992 privind concediul de odihnă și alte concedii ale salariaților
- Legea nr.130/1996 privind C.C.M.
- Legea nr.90/1996 privind Protecția muncii
- Legea nr.109/1997, modificată și completată prin Legea 58/2003 pentru constituirea Consiliului Economic și Social
- Legea sindicatelor nr. 54-2003

În anul 2003, prin Legea nr.53 a fost adoptat noul Cod al Muncii, valabil în prezent, care a înlocuit vechiul Cod al Muncii al R.S.R. (Legea nr. 10/1972).

O *tipologie a conflictelor de muncă* poate fi realizată luând în considerare următoarele criterii:

1. După numărul de persoane implicate în conflict:
 - individuale
 - colective

2. După natura problemei aflate în dispută:

- conflicte juridice sau de drepturi – declanșate de aplicarea sau interpretarea unor dispoziții legale sau cuprinse în acorduri colective existente; de regulă, sunt conflicte individuale.

- conflicte economice sau de interese, determinate de stabilirea unor noi prevederi în cazul negocierii acordurilor colective; sunt întotdeauna conflicte colective.

Pentru ca un grup să fie recunoscut ca parte într-un conflict de muncă, din punct de vedere juridic sunt necesare următoarele condiții:

- înregistrarea juridică – ce conferă statut juridic;
- recunoașterea de către celelalte părți aflate în conflict, prin îndeplinirea condiției de reprezentativitate.

În practică se întâlnesc patru căi posibile de soluționare a conflictelor de muncă:

- acțiunea judecătorească
- negocierea colectivă
- concilierea (medierea)
- arbitrajul.

7.4. Grevele

Greva, ca fenomen social este cunoscută din cele mai vechi timpuri. Termenul a început să fie folosit ca atare din secolul XVIII, fiind de proveniență franceză – Place du Greve.

Sensul juridic al termenului indică încetarea parțială sau totală a muncii de către salariați, în scopul susținerii unor revendicări economice și sociale legate de condițiile de muncă, plata muncii sau securitatea socială.

Sensul sociologic al noțiunii este mult mai larg decât cel juridic și desemnează orice mișcare revendicativă prin care, un anumit grup profesional, încearcă prin încetarea lucrului să impună anumite soluții sau să conteste anumite decizii.

Grevă – în sens juridic – pot face doar persoanele aflate sub incidența Codului Muncii, respectiv angajații obligați prin contracte de muncă să presteze o anumită activitate.

Grevele sunt, deci, diferite din punct de vedere juridic de manifestații. *Manifestațiile* sunt modalități de exprimare a revendicărilor de către persoane ce nu

pot fi constrânse legal să presteze o anumită muncă: agricultorii, comercianții, meșteșugarii, studenții etc.

Legislația internațională referitoare la dreptul la grevă este deosebit de eterogenă: în România, salariații pot declara grevă doar în condițiile reglementate legal. (Legea nr. 54/1991 privind sindicatele)

7.5 Proceduri de restabilire și menținere a relațiilor management – sindicate

Relațiile dintre management și sindicate trec periodic prin momente de reglementare cu ocazia încheierii contractelor colective de muncă și aleator, prin momente de criză declanșate de nemulțumiri materializate în conflicte de muncă, revendicări sau greve. Evoluția țărilor industrializate a relevat necesitatea găsirii și promovării unor modalități de restabilire a echilibrului relațiilor de muncă, dintre care cele mai importante sunt, așa după cum am menționat:

- negocierea colectivă
- concilierea (medierea)
- arbitrajul

1. Negocierea colectivă

Negocierea colectivă este un proces prin care participanții – reprezentanții managementului și ai angajaților, dezbate și adoptă decizii referitoare la termenele și condițiile angajării.

Obiectul negocierilor îl constituie încheierea contractului colectiv de muncă prin care se fixează salariul, condițiile și relațiile de muncă, asigurările sociale etc.

Deoarece la negociere se întâlnesc două categorii de interese parțial opuse, în teoria managementului se consideră faptul că esențială este obținerea unui compromis, în vederea echilibrării pozițiilor celor două părți, pentru a putea continua să lucreze împreună.

Deși negocierile se desfășoară în termeni economici și tehnici, obiectul real al acestora îl constituie nevoile și revendicările oamenilor.

Toate acestea conduc la ideea că managementul trebuie să accepte sindicatele nu ca parte adversă, ci ca parteneri.

În ceea ce privesc părțile negociante practica a delimitat următoarele 3 categorii:

- soluția tripartită – guvern, patronat, sindicate
- soluția bipartită – patronat – sindicate
- soluția unilaterală, în cazul în care guvernul acționează unilateral prin adoptarea unor decizii ce afectează economia în ansamblu.

Preponderența negocierii colective în stabilirea și menținerea relațiilor management – sindicate și a unui climat favorabil de muncă se explică prin avantajele acesteia:

1. Marea sa flexibilitate, ce permite adaptarea la o mare diversitate de structuri economice și politice.
2. Constituie un mijloc de realizare concretă a echității și justiției sociale, protejând angajații împotriva unor posibile inechități ce ar putea fi generate prin contracte individuale.
3. Funcționează ca un element de echilibrare a forței de negociere a patronatelor, diminuând sau anihilând presiunea acestora.
4. Permite participarea angajaților la adoptarea deciziilor care îi privesc, constituind astfel o formă de democrație.
5. Oferă posibilitatea unui schimb reciproc de informații, permițând astfel o mai bună cunoaștere și înțelegere a problemelor fiecărei părți.
6. Deși nu oferă garanția obținerii unui acord între părți, ea face posibilă realizarea unui climat de analiză și optimizare a situațiilor concrete de muncă, în sensul avantajului reciproc.

Aceste avantaje au condus în timp la modificarea mentalității asupra negocierilor colective, înlocuind raporturile de forță cu raporturi de cooperare. Mult timp, negocierea colectivă a fost considerată ca un proces de distribuire a resurselor în funcție de cerințe și de raportul de forțe, din care ceea ce câștigă o parte constituia automat o pierdere pentru cealaltă parte (un joc cu sumă constantă). Cu timpul, funcția de distributive a negocierii a fost înlocuită cu cea de colaborare, generatoare de soluții reciproc avantajoase, integratoare de interese (WIN – WIN).

2. Concilierea (medierea)

În domeniul relațiilor de muncă, concilierea constă în apelarea, în caz de conflict la serviciile unei terțe părți neutre, în vederea reducerii divergențelor și găsirii, pe cale amiabilă, a unei soluții acceptate de comun acord.

Concilierea poate fi solicitată de către părțile aflate în conflict fie ca urmare a eșecului negocierilor, fie ca necesitate a amplificării sferei de participare la negociere prin includerea unei părți neutre; este deci, o negociere colectivă asistată.

Conciliatorul poate fi un funcționar sau un reprezentant al patronatelor sau sindicatelor. Funcționarii care practică activități de conciliere pot fi de trei categorii:

1. Cei ce au titlul oficial de conciliator, aceasta fiind activitatea lor de bază.
2. Cei ce o practică doar parțial în cadrul activităților pe care le desfășoară.
3. Înalți funcționari – ce intervin în conflict atunci când situația o impune.

Aceștia pot fi de obicei angajații Ministerului Muncii, Comerțului, Industriei etc. sau chiar șeful guvernului.

3. Arbitajul

Arbitrajul reprezintă o modalitate de soluționare a conflictului de muncă prin apelarea la o terță parte care, spre deosebire de conciliere, are următoarele particularități:

- arbitrajul este mai oficial decât concilierea;
- arbitrul are puterea de a rezolva diferendul prin emiterea unei sentințe pe care o consideră acceptabilă pentru ambele părți, în timp ce conciliatorul poate doar sugera soluții.

7.6. Tendințele în evoluția relațiilor management syndicate

În comparație cu modul de organizare a sindicatelor în țările central și est-europene foste comuniste, caracterizat prin înregimentarea salariaților, în țările occidentale sindicalizarea s-a realizat prin auto-organizare și cuprinde un număr uneori mai redus al forței de muncă. Cazul SUA este cel mai semnificativ căci gradul de sindicalizare nu a depășit niciodată 34%, după 1980 menținându-se relativ constant la cca 24%.

În ultimii ani se vorbește chiar de o tendință de dispariție a sindicatului în societățile post industriale, opinie opusă aceleia ce consideră că se traversează doar o perioadă de criză.

Numărul relativ redus al sindicaliştilor în ţările dezvoltate se explică, în principal prin următorii factori:

- exclusivismul unor sindicate (profesionale);
- scăderea numărului angajaţilor din industria clasică;
- reglementările relaţiilor de muncă ce tind să reducă importanţa sindicatelor, venind în întâmpinarea revendicărilor;
- salarii relativ ridicate;
- creşterea neîncrederii datorită includerii sindicatelor în structurile puterii (includerea unor lideri de sindicat în comisii guvernamentale, sprijinirea de către sindicate a unor candidaţi la funcţii politice etc.)

În Japonia se vorbeşte despre un fenomen de „veştejire a grevelor” şi de existenţa unui curent favorabil cooperării între management şi sindicate. Pe fondul creşterii competiţiei industriale, japonezii au înţeles că a plasa munca pe o poziţie antagonistă managementului înseamnă a aduce prejudicii eficienţei şi competitivităţii firmei.

În acest context, procentul de sindicalizare a scăzut de la 56% la începutul anilor '60 la 27,6% la începutul deceniului trecut.

Relaţiile dintre patroni şi sindicate sunt reglementate prin lege, astfel încât se vorbeşte despre „actele legitime ale sindicatelor”, cât şi despre obligaţia patronală de a „răbda” anumite activităţi.

Pe plan mondial, o tendinţă larg întâlnită este aceea a intervenţiei statului în rezolvarea conflictelor de muncă şi extinderea acţiunilor promoţionale ale guvernului (ex: implicarea preşedintelui Bill Clinton în rezolvarea grevei transportatorii aerieni din S.U.A.).

În direcţia armonizării relaţiilor de muncă se înscrie şi iniţiativa guvernelor de a antrena asociaţiile patronale şi sindicatele în elaborarea şi aplicarea politicii de muncă. Prin consultarea partenerilor sociali angrenaţi în relaţiile de muncă, guvernul preîntâmpină astfel apariţia unor situaţii de criză la nivel naţional.

CAP 8. MANAGEMENTUL STRESULUI

Stresul profesional constituie o problemă majoră, ce implică o multitudine de costuri asupra indivizilor, organizațiilor și societății.

Definirea stresului este încă o problemă controversată. O definiție comună ar putea fi următoarea – o stare de dezechilibru între posibilități și deziderate, capacități și cerințe, dorințe și realitate.

Un proverb american la care am mai făcut referire spune că “trebuie să-ți fixezi standardele atât de sus încât să te motiveze, dar nu atât de înalt încât să te descurajeze”. Putem deci considera că stresul este generat în primul rând de fixarea necorespunzătoare a obiectivelor.

Preocupările privind efectele și consecințele stresului ocupațional asupra productivității, absenteismului, problemelor legate de sănătate au crescut foarte mult în ultimele decenii, înregistrându-se eforturi susținute pentru identificarea cauzele și consecințele stresului profesional [Cooper și Cartwright, 1994; Karasek și Theorell, 1990; Quick, Nelson și Hurrell, 1997]. Astfel, numeroase studii au legat stresul ocupațional de reducerea satisfacției profesionale, scăderea performanței la locul de muncă, datorită influenței diferiților factori cum sunt: problemele legate de sănătate, absenteismul, accidentele industriale, consumul de alcool și droguri, precum și anumite comportamente neproductive, cum sunt: furtul, distrugerea proprietății, a echipamentelor, răspândirea unor zvonuri [Ryland și Greenfeld, 1991].

Un studiu al companiei americane *Northwestern National Life Insurance* a evidențiat faptul că proporția persoanelor care indică un nivel ridicat de stres s-a dublat între anii 1985-1990. Dintre cei chestionați, 69% au relatat că productivitatea a fost redusă de nivelurile ridicate ale stresului, în timp ce 14% au răspuns că stresul la locul de muncă i-a determinat să renunțe sau să-și schimbe locul de muncă. Astfel, numărul persoanelor care au evocat numeroase îmbolnăviri datorate stresului a crescut de la 13% la 25%. Angajații cu nivel ridicat al stresului au acuzat mai multe probleme medicale determinate de stres. Efectele stresului ocupațional asupra absenteismului și fluctuației de personal a fost evidențiată în același studiu [Northwestern National Life, 1991], 17% dintre participanți au relatat pierderea uneia sau mai multor zile de muncă pe an datorită stresului profesional. Într-un studiu similar realizat pe 1200 de angajați cu normă întreagă din sectorul privat, 40% au subliniat că slujbele lor sunt "foarte" sau "extrem" de stresante [Northwestern

National Life, 1992]. Persoanele care percepeau munca pe care o prestau ca fiind foarte stresantă erau persoane care munceau frecvent după program (62% versus 34%), se gândeau să-și schimbe serviciul (59% versus 26%), prezentau un randament scăzut (50% versus 19%), sufereau de probleme medicale determinate de stres (55% versus 21%) comparativ cu persoanele cu niveluri mai reduse de stres.

Inițial, efectele stresului au fost recunoscute printre managerii de nivel înalt și etichetat ca "stres executiv"- presiunea determinată de menținerea carierei la nivelul cel mai ridicat în ierarhia managerială. Ulterior, cercetarea a vizat și baza piramidei organizaționale.

Simptomele stresului ocupațional sunt dificil de identificat la un nivel organizațional. Îmbolnăvirile și incidența accidentelor reprezintă indicatorii altor influențe în afara stresului profesional, iar îmbolnăvirile generate de stres reprezintă doar o fracțiune din costurile stresului. Considerând efectele comportamentale în termeni de creștere a latenței, nerespectarea termenelor limită de realizare a sarcinilor de muncă, greșeli datorate neatenției, dificultăți în luarea deciziilor, acestea vor afecta performanța și eficiența la nivel organizațional [Cooper și colab., 1988].

Deși intensificarea studiilor ce vizează stresul la locul de muncă a ajutat la identificarea surselor majore generatoare de stres ocupațional [Quick, 1997], definițiile stresului profesional și operaționalizarea acestuia diferă de la un studiu la altul [Kasl, 1978; Schuler, 1980]. Multe dintre aceste ambiguități conceptuale sunt determinate de confuzia care se face uneori între expunerea la o situație stresantă și rezultate, sau între expunerea la o situație stresantă și consecințele stresului asupra comportamentului și sănătății angajaților [Schuler, 1991].

Mulți oameni acceptă faptul că stresul este o cauză majoră a problemelor de sănătate. În ciuda a numeroase studii, există multe întrebări care nu au încă un răspuns adecvat:

- Ce este stresul?
- Cum îl măsurăm?
- Ce dovezi există că stresul are impact asupra sănătății individului?
- Care sunt consecințele fizice și psihologice ale stresului?
- De ce unii indivizi rezistă situațiilor stresante, în timp ce alții suferă din punct de vedere fizic și psihologic? [Kaplan, 1993].

8.1 Definirea stresului ocupațional

Pentru a clarifica neîncrederea cercetătorilor privind stresul profesional, [Murrell 1978] propune un concept de stres profesional în trei faze: cauză, efect și rezultat. *Cu scopul de a evita orice ambiguitate, afirmă autorul, termenul de presiune va fi folosit ca sinonim pentru "stres" pentru a descrie situații externe individului; termenul de tensiune va fi folosit ca sinonim al celui de "stres" pentru a descrie efectele presiunii asupra individului, iar incapacitatea de a rezista la această presiune poate duce la o serie de consecințe (insatisfacție, degradarea stării de sănătate).*

Stresul este un fenomen subiectiv și reacțiile indivizilor la evenimentul stresant pot varia foarte mult. Tensiunea este văzută prin prisma reacțiilor psihologice, fizice sau emoționale ale individului la stres. Simptomele au fost interpretate diferit, dar ele pot fi generalizate, incluzând deficit cognitiv, tulburări emoționale, tulburări comportamentale, boală fizică. Simptome sunt determinate de natura sursei de stres, istoria confruntării personale cu evenimente stresante și contextul în care stresul apare [Breakwell și Spacie, 1997].

Stresorii sunt "situații sau evenimente din mediu, potențial capabile să producă o stare de stres" și *tensiunile* sunt "simptomele sau indicii stresului" sau ceea ce uneori se referă la rezultatele experimentării stresului [Greenhaus și Parasuraman, 1986, cf. Dunseath, Beehr și King, 1995]. Stresul ocupațional este specific mediului de muncă și tinde să devină un termen global utilizat pentru a descrie stresorii, condițiile de mediu care cauzează dificultăți individului și au efecte negative asupra stării individului.

[Breakwell și Spacie 1997] definesc stresul ca fiind determinat de confruntarea individului cu cerințe, sarcini pe care le găsește imposibil de realizat. Cerințele solicită acțiune fizică, prelucrare informațională a diferitelor aspecte ale sarcinii și reacții emoționale. Caracteristica fundamentală este aceea că individul se simte incapabil să realizeze acele sarcini.

Stresul poate fi definit în termenii a trei caracteristici cheie:

- **Este un aspect în general negativ.**
- **Este o calitate percepută de individ ca fiind personală.** De exemplu, ceea ce o persoană consideră ca fiind o oportunitate de autonomie a muncii, o altă persoană poate considera ca o ambiguitate de rol.

- **Este rezultatul unor mecanisme de coping inadecvate.** Vorbind în general, indivizii fac față diferitelor presiuni pe care le întâlnesc, însă cu timpul capacitatea lor de a le face față se poate diminua, rezultând o stare de stres [Cooper, 1988].

O serie de cercetători din domeniul academic și al psihologiei industriale acceptă următoarea definiție a stresului profesional: **Stresul profesional** este o *calitate negativ percepută, care este rezultatul unor mecanisme de coping inadecvate cu sursele de stres, având consecințe negative asupra sănătății mintale și fizice.*

[Baum 1981] definea stresul ca fiind "un proces în care evenimente din mediu sau forțe externe, numite *stresori*, amenință existența organismului și starea de bine a unei persoane." Când o persoană nu este capabilă a face față unei situații, poate experimenta o diminuare a stării de bine.

8.2 Costurile stresului

Cercetările asupra simptomelor stresului subliniază faptul că stresul deteriorează funcționarea socială, psihologică și fizică a individului. Persoanele care experimentează stresul sunt mult mai predispuse să indice anumite schimbări psihologice (ex. anxietate și iritabilitate la serviciu și acasă, greșeli tehnice mai frecvente și raționamente greșite).

Deoarece stresul pare să slăbească sistemul imunitar, persoanele stresate sunt mai susceptibile la îmbolnăviri. Efectele fizice pe termen lung ale stresului includ boli cronice, boli cardiovasculare, atacuri de astm. Stresul prelungit este asociat cu schimbări comportamentale cum sunt creșterea abuzului de substanțe, de obicei, alcool și poate duce la divorțuri și moarte prin suicid.

Se pune întrebarea: "Ce costuri plătesc organizațiile pentru incompatibilitatea dintre angajați și mediile lor de muncă?"

Stresul profesional cauzează industriei americane pierderi anuale de 200 de miliarde de dolari, evaluate prin luarea în calcul a scăderii productivității, a creșterii absenteismului și cheltuielilor medicale ale organizațiilor, a costului asigurărilor și indemnizațiilor legale plătite angajaților în urma proceselor intentate organizațiilor pentru prejudicii cauzate de stres.

Constatarea acestor costuri pentru sănătate a stat la originea numeroaselor studii asupra stresului profesional, în diverse domenii de activitate și în diferite profesii.

Există o serie de factori care contribuie la înțelegerea stresului ocupațional: evenimentele ce schimbă stilul de viață, suportul social, evaluarea cognitivă a factorilor de stres, mecanismele de coping și de apărare ale individului.

Cercetătorii au considerat că diferiți moderatori afectează relația dintre stresori și evaluarea stresului și reacțiile ulterioare la stres. Cei mai citați moderatori în literatura de specialitate sunt unitatea, coeziunea grupului, suportul social și încrederea în lider [Farley, 1995].

Consecințele organizaționale ale stresului pot include insatisfacție profesională, fluctuație de personal, intenția de a pleca din organizație și scăderea performanței în muncă [Lamerson și Kelloway].

*Tabelul 8.1. Consecințele organizaționale ale administrării deficitare ale stresului
[Quick și Quick, 1984]*

<i>Costuri directe</i>	<i>Costuri indirecte</i>
<i>Participarea</i>	
Absenteism	Moral scăzut
Întârziere	Motivație scăzută
Greve și încetarea muncii	Insatisfacție
Recompense	
<i>Performanța în muncă</i>	
Calitatea productivității	Relații interpersonale reduse
Cantitatea productivității	Distorsionarea informației
Accidente	Neîncredere
Calitatea relațiilor de muncă	Lipsă de respect
Decizii greșite	Comunicare deficitară
	Plângeri

8.3 Sursele de stres la locul de muncă

Succesul oricărei intervenții pentru a reduce impactul agenților stresanți și a crește satisfacția, starea de bine a angajaților, depinde de diagnoza corectă a stresului ocupațional, deoarece stresori diferiți solicită intervenții diferite.

Consecințele stresului profesional nu se limitează doar la angajații cu statut social ridicat. Pentru a compara o meserie cu alta în termeni de stres, este esențial a se cunoaște potențialii agenți stresanți [Cooper și colab., 1988]. Diferiți autori furnizează categorii diferite de stresori profesionali. Astfel, Cooper și colab. [1988] identifică șase categorii de potențiali factori de stres profesional:

- Factorii intrinseci ai muncii;
- Rolul în organizație;
- Relațiile de muncă;
- Dezvoltarea carierei;
- Structura organizațională și climatul organizațional;
- Interrelațiile muncă / familie.

Ivancevich și Matteson [1980] împart stresorii în patru categorii: mediul fizic, nivelul individual (o combinație între variabilele de rol și dezvoltarea carierei), nivelul de grup (relații interpersonale) și nivelul organizațional (o combinație între climatul organizațional, structura organizațională, design-ul muncii și caracteristicile sarcinii). Există o suprapunere între aceste abordări, atât în termeni de categorii, cât și în ceea ce privesc stresorii ce aparțin fiecărei categorii.

Pentru înțelegerea stresului ocupațional, cercetătorii [Cooper și colab., 1988] au studiat acei factori care pot aparține muncii în sine (*factorii intrinseci ai muncii*) și anume: condițiile de muncă deficitare, schimburile, orele suplimentare, nivelul de risc și pericol, implementarea de noi tehnologii, supraîncărcarea sau subîncărcarea muncii. La această categorie, autorii au adăugat stresorii ce țin de rolul în organizație, relațiile interpersonale, climatul și structura organizațională, dezvoltarea carierei și interrelațiile muncă - familie.

8.3.1 Factorii intrinseci ai muncii

Fiecare loc de muncă are propriile surse generatoare de stres. Spațiul fizic la locul de muncă poate fi un factor potențial de stres. Dacă un birou este neechipat corespunzător, cu personal care necesită contacte cu diferite departamente din

organizație, pot apare rețele de comunicare deficitare, rezultând ambiguitate de rol și relații sociale deficitare. Astfel, se presupune că managerii de la nivel superior au un control personal mai ridicat asupra stresorilor din mediu comparativ cu angajații de la un nivel mai jos în ierarhia managerială.

Există o serie de factori de mediu care pot duce la stres profesional, incluzând lipsa resurselor fizice sau financiare, probleme cu colegii de muncă, precum și condiții de muncă neconfortabile (prea multă sau prea puțină lumină, temperatură, zgomot, poluare etc.). La acestea se pot adăuga alte aspecte ale mediului muncii, cum ar fi insecuritatea muncii, salariul redus, lipsa oportunităților de avansare în carieră. Oamenii diferă în ceea ce privesc așteptările pe care le au față de tipul de mediu de muncă. Astfel, o persoană nu se va aștepta la un loc de muncă liniștit într-un atelier de prelucrări mecanice, la fel ca într-un birou de conducere.

Orele suplimentare. Un studiu efectuat asupra minerilor a evidențiat faptul că muncitorii sub 45 de ani ce lucrau mai mult de 48 ore pe săptămână indicau un risc de deces datorită bolilor coronariene dublu față de indivizii care lucrau maxim 40 de ore pe săptămână.

Risc potențial. Un loc de muncă ce implică risc sau pericol poate indica o creștere a nivelului de stres. Când cineva este conștient de un pericol potențial, el este pregătită să reacționeze imediat, individul se află într-o stare de alertă permanentă (fiind descris ca sindromul "fugă sau luptă"). Indivizii care trebuie să facă față pericolelor fizice - pompierii, minerii, personalul din poliție, soldații - adesea pot indica niveluri reduse de stres, datorită antrenamentului și echipamentului adecvat în confruntarea cu situații de urgență.

Tehnologie. Strategia de a ține pasul cu dezvoltarea tehnologică reprezintă o sursă de stres pentru managerii din țările în curs de dezvoltare, dar nu numai (și pentru managerii din Japonia, Marea Britanie).

Supraîncărcarea muncii. Încărcarea muncii este una dintre cele mai importante surse de stres ocupațional. Cercetătorii au descris două tipuri de supraîncărcare. Când o persoană simte că are prea mult de lucru într-un timp scurt, ea suferă de ceea ce se numește "supraîncărcare cantitativă". Aceasta apare, în special, atunci când există un control redus asupra activității pe care o realizează o persoană. Când nu este o problemă de timp, ci de lipsă a antrenamentului sau abilității de a efectua activitatea respectivă, persoana va experimenta "supraîncărcare calitativă". Diferența între supraîncărcarea cantitativă și cea calitativă

poate fi exemplificată prin următoarea situație: a se confrunța cu prea multe situații decizionale de rutină într-o zi reprezintă o supraîncărcare cantitativă a muncii, în timp ce a se confrunța cu situații decizionale noi, în condiții de incertitudine sau risc, poate reprezenta o supraîncărcare calitativă a muncii unui manager.

Subîncărcarea muncii. Subîncărcarea muncii este asociată cu munca repetitivă, de rutină, plictiseala și sub-stimularea, ceea ce a dus la concluzia că acești factori contribuie la apariția diverselor probleme legate de sănătate. Piloții, controlorii de trafic aerian, muncitorii din centralele nucleare se confruntă cu un aspect special al subîncărcării muncii. Ei se confruntă cu perioade lungi de timp în care au foarte puțin de lucru, existând însă posibilitatea apariției unei situații de urgență, de criză la care trebuie să reacționeze prompt și operativ.

8.3.2 Rolul în organizație

Când rolul unei persoane într-o organizație este clar definit și când așteptările individului și cele ale managerului nu sunt în conflict, atunci stresul poate fi redus la un nivel minim. Există însă trei factori - ambiguitatea de rol, conflictul de rol și responsabilitatea pentru alții - care sunt surse majore de stres în orice organizație.

Ambiguitatea de rol. Apare atunci când rolurile sau responsabilitățile unei persoane sunt slab definite, când indivizii nu au o imagine clară asupra obiectivelor muncii, așteptărilor colegilor de muncă, scopului și responsabilităților muncii pe care o prestează. Aceasta se întâmplă des atunci când șeful nu specifică angajatului care este rolul său. Individul nu știe care sunt recompensele, indiferent cât de bine își îndeplinește munca. Ivancevich și Matterson [1980] accentuează câteva dintre activitățile care creează ambiguitate de rol: primul loc de muncă, promovarea sau transferul, schimbarea în structura organizației. Indicatorii stresului determinat de ambiguitatea de rol sunt: dispoziție depresivă, scăderea stimei de sine, insatisfacția legată de viața socială a angajatului, motivație redusă pentru muncă, intenția de a pleca din organizație.

Conflictul de rol. Apare atunci când un individ este în conflict cu cerințele muncii sau faptul că trebuie să îndeplinească anumite sarcini pe care nu dorește să le facă, sau când munca este incompatibilă cu standardele personale ale angajatului sau trebuie să îndeplinească sarcini pe care individul le consideră că nu sunt legate de locul său de muncă. Cercetătorii au arătat că acest conflict de rol determină

insatisfacție profesională și niveluri de anxietate ridicate [Ivancevich și Matteson, 1980].

Responsabilitatea. Chiar când există timp suficient, deprinderile necesare și abilitatea de a îndeplini activitatea respectivă, natura specifică a responsabilităților muncii poate fi o sursă de stres. Prea multă sau prea puțină responsabilitate la locul de muncă poate constitui o sursă de stres profesional. Un anumit nivel de stres poate să apară atunci când managerul trebuie să evalueze subordonații pentru creșteri salariale, promovări sau concedieri. Lipsa responsabilității sau autorității poate fi de asemenea stresantă, mai ales la locurile de muncă cu cerințe ridicate; de exemplu, un angajat se poate afla în poziția de a vedea lucrurile care merg prost, dar care ar putea fi îmbunătățite, însă nu dispune de autoritatea de a face aceste schimbări sau de a exprima o opinie. Responsabilitatea nu ar trebui să fie o sursă de stres, evidențiind faptul că o persoană dispune de libertatea de a lua decizii. Se vorbește de două tipuri de responsabilitate: responsabilitatea pentru oameni și responsabilitatea materială care vizează aspecte precum bugetul, echipamentele etc. A fi responsabil pentru oameni înseamnă a petrece mai mult timp în interacțiune cu ei, a discuta problemele cu care se confruntă subordonații.

8.3.3 Relațiile de muncă

Interacțiunea cu șefii, subalternii, colegii de muncă, poate afecta modul în care angajații se simt la sfârșitul unei zile de muncă. Este vorba despre stresul legat de calitatea raporturilor umane întreținute de superiorul ierarhic, cu subordonații și colegii de muncă. Cartwright și Cooper [1997] au arătat că neîncrederea în colegi este legată de ambiguitatea de rol, comunicarea deficitară și tensiunea psihologică ce se manifestă în satisfacție profesională redusă și sentimentul că locul de muncă reprezintă o amenințare pentru starea de bine a angajatului. Există trei categorii de relații critice la locul de muncă: relația cu superiorul, relația cu subordonații și relația cu colegii.

Relația cu șeful. Pentru a înțelege modul în care angajații pot relaționa cu șeful, este important a se identifica diferitele tipuri de șefi. Cooper și colab. [1993] au găsit că există prototipuri diferite de șefi: șeful autoritar, șeful agresiv, șeful șovăitor și managerul democratic. Lipsa de considerație acordată de superior subordonaților săi se traduce la aceștia printr-un sentiment de tensiune sporită la locul de muncă.

Relația cu subordonații. Modul în care un manager supervizează munca altora a fost considerat întotdeauna un aspect important în munca acestuia. Inabilitatea de a delega sarcini reprezintă o critică comună la adresa unor manageri. Dezechilibrul între puterea formală și cea reală, pierderea statutului personal, erodarea autorității, refuzul subordonaților de a participa la realizarea anumitor sarcini, sunt surse potențiale de stres pentru manageri.

Relația cu colegii. Competiția și rivalitatea dintre colegi sunt surse de stres, însă acesta poate fi cauzat nu numai prin presiunea relațiilor profesionale, ci și prin lipsa de susținere a colegilor în situații dificile. Susținerea socială reprezintă un punct critic în păstrarea sănătății și stării de bine a angajatului, precum și a atmosferei din organizație și eficienței acesteia.

8.3.4 Dezvoltarea carierei

O serie de probleme pot să acționeze ca potențiali factori de stres pe parcursul vieții. Surse potențiale de stres în primii ani ai carierei profesionale sunt: ambiguitatea și incertitudinea, preocuparea privind stabilirea identității individului în organizație, înțelegerea sistemului de recompense. Lipsa securității muncii, frica de redundanță, evaluarea performanțelor și pensionarea pot determina presiune și tensiune psihică. Frustrarea determinată de ajungerea în vârful carierei sau promovarea pe un post poate determina un nivel de stres ridicat. Persoanele care suferă de "stresul carierei" indică adesea un nivel de insatisfacție profesională ridicată, mobilitate a muncii, performanță scăzută în muncă, relații interpersonale deficitare la locul de muncă. Studii efectuate în marina americană pe un eșantion de 1000 de persoane arată că orice decalaj în promovările de personal și, în consecință, orice frustrare, au făcut să crească incidența tulburărilor psihologice [Stora, 1999].

8.3.5 Structura organizațională și climatul organizațional

Simpla apartenență la o organizație poate prezenta amenințări pentru un individ, în sensul îngrădirii libertății și autonomiei. Subordonații se plâng adesea de lipsa oportunităților adecvate de participare în procesul de luare a deciziilor în organizație. S-a demonstrat că neparticiparea la procesul muncii este un predictor semnificativ al tensiunii și stresului profesional, concretizat în depresie, stimă de sine redusă, absenteism, fluctuație de personal. Participarea individului la procesul decizional poate determina creșterea sentimentului de investire în eficiența

organizației, creând un sens al apartenenței și îmbunătățește canalele de comunicare cu organizația; acest fapt având un impact esențial asupra stării de bine a angajaților [Sauter și colab., 1989].

Ivancevich, Matteson și Preston [1982] au examinat preponderența a cinci agenți stresanți la trei niveluri manageriale (nivelul de bază, intermediar și superior). Cei cinci stresori identificați erau: supraîncărcarea cantitativă a muncii, supraîncărcarea calitativă a muncii, lipsa avansării în carieră, relațiile cu șeful și conflictul de rol. Diferențe semnificative între grupuri au fost identificate la patru categorii de stresori (nu la supraîncărcarea calitativă a muncii). S-a arătat că managerii de la nivelurile intermediare au raportat un nivel de stres mai ridicat comparativ cu managerii de la baza și vârful ierarhiei.

8.3.6 Interrelația muncă - familie

Greenhaus și Beutell [1985] au identificat un model teoretic al conflictului de rol care sugerează că presiunile de la serviciu sau din familie pot accentua conflictul între rolul de muncă și rolul în familie. Astfel, autorii identifică trei modalități ale presiunii de rol care pot fi incompatibile: (1) timpul acordat unui rol poate diminua timpul acordat altor roluri; (2) tensiunea resimțită într-un rol se poate generaliza și (3) comportamentul corespunzător unui rol poate deveni disfuncțional într-un alt rol. Variabilele care au impact asupra timpului, tensiunii și comportamentului pot accentua conflictul muncă - familie. Așadar, acest model presupune că orice caracteristici ale rolului care afectează timpul acordat implicării persoanei într-un rol, tensiunea și comportamentul specific rolului pot determina un conflict între acel rol și alte roluri.

Managerii cu un nivel ridicat al stresului indică o implicare mai redusă în problemele familiei și sunt mai predispuși să aibă o căsătorie nesatisfăcătoare [Jackson și Maslach, 1982].

Stresul asociat cu reducerea activității și declinul poate contribui la strategii de coping organizațional disfuncționale, incluzând centralizare necorespunzătoare, absența planificării pe termen lung, diminuarea procesului de re tehnologizare, găsirea unui "țap ispășitor", rezistența la schimbare, scăderea moralului, emergența unor grupuri de interes, lipsa credibilității în managerii de nivel superior, conflict, pasivitatea angajaților.

8.4 Alte surse și factori de stres

Stresului ocupațional i se asociază alte surse și factori de stres, care se suprapun peste acesta, generând situația de ansamblu a individului.

Aceste surse sunt atât externe, legate de mediul extern, cât și interne, legate de trăsături de personalitate ale individului.

În ceea ce privesc sursele externe, acestea sunt asociate diferiților factori de mediu extern – economic (crize economice), politic (decizii politice care contravin propriilor interese), natural (calamități naturale, dezastre ecologice, extreme ale unor factori meteorologici).

Personalitatea individului are, de asemenea, un rol major în determinarea nivelului de stres al acestuia. Dimensiunile stresului sunt influențate de către stilul de gândire – gândire negativă, pesimism, nesiguranță în luarea deciziilor și stabilirea obiectivelor personale, conștientizarea ulterioară a unei auto-aprecieri eronate etc.

8.5. Strategii anti stres

În scopul creșterii eficienței organizației se impune identificarea corespunzătoare a surselor și factorilor de stres specifici și a intensității acestora.

Strategiile recomandate în managementul stresului sunt următoarele:

- Îmbunătățirea autocontrolului emoțional și comportamental.
- Redefinirea priorităților, a criteriilor de evaluare și a scării de valori personale în funcție de condițiile de mediu și de necesitățile reale ale individului.
- Reconsiderarea obiectivelor personale, a dezideratelor, etapizarea și temporizarea acestora în raport cu propriul potențial reevaluat.
- Elaborarea unui program de îmbunătățire a rezistenței fizice și psihice la factori de stres prin creșterea preocupărilor față de propria sănătate.
- Ameliorarea manierei de abordare a problemelor și a modului de abordare a acestora.
- Analiza și modificarea concepției și comportamentului manifestate în raporturile cu celelalte persoane.
- Elaborarea unui program de adaptare, conștientă și controlată la schimbări.
- Solicitarea ajutorului altor persoane ori de câte ori este necesar.

La nivelul organizației, managementul stresului implică:

- Proiectarea rațională a posturilor de lucru, definirea clară a responsabilităților și acordarea unui grad corespunzător de autonomie în realizarea sarcinilor de serviciu.
- Evaluarea performanțelor fiecărui angajat pe baza unui program bine precizat și general valabil.
- Elaborarea unui program de dezvoltare și promovare profesională în concordanță cu capacitățile angajaților.
- Crearea condițiilor de dialog pe probleme profesionale și personale între angajați și specialiștii din departamentul de resurse umane al organizației.
- Motivarea angajaților ce manifestă disponibilitate pentru efort și performanță, în vederea încurajării loialității acestora față de organizație.

În tabelul 8.2. prezentăm o sinteză a principalelor surse și factori de stres.

Tab. 8.2

SURSE	FACTORI
Locul de muncă	• Condițiile generale impuse sau generate de activitatea de ansamblu a organizației: ➤ Consecințele birocrăției; ➤ Schimbări organizaționale; ➤ Creșterea standardelor globale de performanță; ➤ Insecuritatea locului de muncă. • Activitatea propriu-zisă: ➤ Incompatibilitatea angajatului cu natura activității desfășurate; ➤ Mărima efortului depus în procesul de muncă; ➤ Gradul de periculozitate sau risc al muncii; ➤ Nerecunoașterea constantă și intenționată a meritelor de către superiorii ierarhici; ➤ Gradul de responsabilitate în cadrul proceselor decizionale; ➤ Presiunea timpului în rezolvarea sarcinilor de serviciu. • Relațiile profesionale: ➤ Raporturi tensionate cu superiorii;

	➤ Relații încordate cu colegii; ➤ Lipsă de încredere și considerație din partea subordonaților etc.
Familia	• Relații tensionate cu rudele; • Dezacorduri familiale; • Instisfăcții sau nereușite de natură casnică; • Accidente și boli; • Relații conflictuale cu rudele, vecinii sau prietenii etc.
Mediul extern	• Crize economice; • Decizii politice care contravin propriilor interese; • Dezastre ecologice; • Calamități naturale etc.
Propria persoană	• Păreră negativă (pesimistă) despre viață (prin teama de a fi ridicol, a părea incompetent, lipsit de șansă etc); • Păreră negativă despre sine (prin teama de a manifesta lipsă de abilitate în comunicare, atacție fizică, spontaneitate, inteligență); • Nesiguranță în procesul luării deciziilor; • Incapacitatea de a identifica și formula clar obiectivele personale; • Conștientizarea ulterioară a unei auto-aprecieri exagerate etc.

CAP. 9 MANAGEMENTUL COMUNICAȚIILOR

Întregul proces de management și, implicit rețeaua de relații care iau naștere în cadrul acestuia, au ca suport comunicațiile interumane.

Comunicarea este un process deosebit de complex, care antrenează o mulțime de aspecte ale existenței organizației – etnic, organizațional, psihologic, economic și chiar ecologic.

Realizarea obiectivelor organizației depinde în mod hotărâtor de cantitatea, calitatea, structura și oportunitatea informațiilor.

Studiile efectuate asupra comunicațiilor în activitatea managerială arată faptul că, în medie, un manager alocă în acest scop 60 – 80% din timpul său de muncă.

Calitatea informațiilor și a comunicațiilor are implicații directe asupra subordonaților, vizând nivelul realizării obiectivelor individuale, climatul de muncă, modul de integrare în organizație, nivelul de motivare și respectiv satisfacție.

9.1. Definirea și componentele comunicării interne

O definiție în sens larg consideră comunicarea ca fiind un schimb de mesaje între un emitent și un receptor, prin care emitentul încearcă să modifice comportamentul receptorului. Pe această cale se sincronizează acțiunile și atitudinile.

Pentru un manager comunicarea reprezintă un mijloc ce îi oferă posibilitatea să conducă, și nu un scop!

Principalele componente ale comunicării sunt următoarele:

- Emitenții;
- Receptorii;
- Canalele de comunicare;
- Mijloacele tehnice de comunicare;
- Suporturile materiale ale comunicării.

În funcție de tipul de comunicare, *emitenți* respectiv *receptori* pot fi atât managerii cât și subordonați. În cazul dispozițiilor, emitenți sunt managerii, receptori fiind subordonații; aceste roluri se modifică în situația comunicărilor ce au ca scop informarea managerilor.

Canalele de comunicație pot fi cele oficiale, luând forma relațiilor organizaționale, sau neoficiale, generate de structura relațiilor informale.

Mijloacele tehnice cele mai utilizate în comunicațiile organizaționale sunt: telefonul, fax-ul, interfonul, computerele legate în rețea, internetul, televiziunea cu circuit închis.

Suporturile materiale ale comunicării sunt: hârtia, banda magnetică, afișajele electronice, dispozitive electronice de memorare.

9.2 Tipologia comunicărilor interne

Marea diversitate a formelor de comunicare impune clasificarea acestora după mai multe criterii.

In funcție de direcție, comunicările pot fi verticale, orizontale sau oblice.

Comunicațiile verticale pot fi descendente sau ascendente.

Comunicațiile descendente – urmează relațiile ierarhice din cadrul organizației, de la nivelul managementului de vârf către nivelurile de execuție. Conținutul lor este dat de decizii, ordine sau solicitări de informații. Ponderea lor în totalul comunicărilor interne este influențată de stilul de conducere, fiind majoritare în cadrul organizațiilor conduse autoritar.

Comunicațiile descendente – se constituie de regulă ca o reacție la cele descendente, atestând primirea și însușirea comunicărilor efectuate de către manageri. În afara acestui rol, mai au și menirea de a informa managementul asupra aspectelor operative esențiale, asupra stării morale a personalului și asupra obstacolelor din calea comunicării.

Comunicațiile orizontale (laterale) – se stabilesc între persoane aflate la același nivel ierarhic pentru coordonarea activităților ce vizează obiective comune, fără intervenția managerilor.

Comunicațiile oblice – se stabilesc între două persoane aflate pe niveluri ierarhice diferite, fără ca între ele să existe o relație de subordonare directă, pentru a evita canale ierarhice lungi și complicate. Acest tip de comunicare este utilizat doar cu caracter provizoriu, pentru rezolvarea unor probleme urgente. Trebuie manifestată atenție în vederea evitării apariției unor scurt-circuite ierarhice permanente, sau a unor conflicte de competențe.

Rolul major al managerului este acela de a stabili clar circuitele de transmitere a comunicațiilor pe nivelurile ierarhice și de a dimensiona corespunzător rețeaua de comunicații, astfel încât informațiile să circule cu pierderi cât mai reduse.

În funcție de modul de transmitere, comunicațiile sunt clasificate în două categorii: orale și scrise.

Comunicațiile orale sunt cel mai frecvent utilizate; se apreciază că, în medie, 70% dintre comunicările interne se transmit pe cale orală.

Ca modalitate de realizare, acestea pot fi individuale sau colective (ședințe, conferințe).

Acest tip de comunicare cere din partea managerilor nu numai capacitatea de a vorbi ci, mai ales, de a asculta. Studiile întreprinse în legătură cu timpul destinat diferitelor tipuri de comunicări relevă faptul că un manager alocă din timpul lui de muncă: 10 – 25% scrisului, 15% cititului, 15 – 30% vorbitului și 45% ascultatului.

Rezulta de aici nu numai importanța deosebită a comunicațiilor orale ci și ponderea ridicată a timpului destinat ascultării. În același timp însă, specialiștii remarcă faptul că ascultarea este marcată de o serie de deficiențe, astfel încât adulții cu pregătire medie rețin în medie doar cca. 28% din ceea ce ascultă. În ceea ce îi privește pe manageri, se consideră că dacă și-ar mări capacitatea de ascultare, pentru executarea aceleiași sarcini cu aceeași eficiență, timpul consumat ar putea să scadă cu până la 30%.

În activitatea organizațională ponderea ridicată a comunicațiilor orale se datorează unei serii de avantaje comparativ cu cele scrise și anume:

- Constituie relații directe, personalizate, între conducător și subalterni, oferindu-le acestora din urmă sentimentul de participare și considerație;
- Permit flexibilitatea exprimării și oferă posibilitatea adaptării la recepție prin urmărirea reacțiilor partenerilor de discuție;
- Permit realizarea unui grad ridicat de recepție prin înlăturarea imediată a confuziilor;
- Au viteză ridicată de emisie și recepție;
- Permit nuanțarea informării;
- Permit valorificarea rapidă a unor situații și acțiunea imediată în cazul unor situații de urgență;
- Au costuri materiale reduse;
- Permit valorificarea elementelor de limbaj non-verbal care, de multe ori sunt mai importante în înțelegerea mesajului decât cuvintele.

Ca și dezavantaje, putem menționa următoarele:

- Necesită prezența simultană a interlocutorilor, multiplicând timpul consumat, iar “time is money”;
- Transmiterea succesivă a informațiilor pe cale orală prin diferite trepte ierarhice se face dificil și cu mari pierderi de substanță informațională. Astfel, pentru marile organizații, în cazul comunicațiilor descendente emise de la Consiliul de Administrație la nivelul de bază al secțiilor de producție ajung doar cca. 20% din informații. În cazul comunicațiilor ascendente pierderile sunt mai mari, în vârful piramidei ierarhice ajungând în medie doar 10% din informațiile transmise pe cale orală.

Comunicațiile scrise – sunt practicate îndeosebi în cazul trasării de sarcini sau transmiterii de decizii. În afara situațiilor când comunicările scrise sunt absolut necesare, în practică se constată un adevărat “mit al hârtiei”. Studiile statistice asupra acestei forme de comunicare indică faptul că peste 70% dintre documentele care circulă în cadrul firmei sunt adresate unui singur destinatar, 10% vizează două persoane și mai puțin de 20% sunt adresate unui număr de trei sau mai multe persoane.

Dintre avantajele acestei forme de comunicare comparativ cu comunicarea orală (și includem aici și comunicațiile electronice care tind să ia locul celor pe format “hârtie”) menționăm:

- Informațiile pot fi stocate, asigurându-se la nevoie reluarea și/sau dezvoltarea ideilor;
- Constituie un mod prestigios de comunicare interpersonală, asigurând un ascendent al emițătorului față de receptor (una dintre cauzele “mitului hârtiei”);
- Oferă un timp mai mare de gândire;
- Asigură o diversitate sporită a ideilor, concizie și claritate;
- Nu necesită disponibilitatea simultană a participanților;
- Perturbările și distorsiunile sunt mai reduse;
- Permite utilizarea mijloacelor informatice.

Dintre dezavantaje, menționăm:

- Depersonalizarea comunicării prin eliminarea relației directe dintre participanți;

- Se desfășoară într-un timp mai îndelungat;
- Costuri mai ridicate, presupunând nu numai cheltuieli directe (salarii, hârtie, mijloace de prelucrare, tipărire și transmitere etc.) ci și indirecte, cerute de păstrarea și conservarea documentelor;
- Din punct de vedere ecologic, comunicarea scrisă presupune prin extensie o serie de costuri sociale generate de exploatarea pădurilor, efectele poluante ale fabricilor de hârtie sau alte suporturi materiale, deșeuri.

După gradul de oficializare, comunicațiile pot fi formale sau informale.

Comunicațiile formale – sunt cele care se desfășoară pe canalele formale din cadrul organizațiilor.

Comunicațiile informale – sunt reprezentate în mare măsură de către zvonuri. Cauzele apariției și dezvoltării acestor tipuri de comunicații se regăsesc în lipsa de informații sau informații insuficiente la nivelul angajaților. Acest fapt determină nesiguranță și anxietate, iar angajații încep să conceapă și să răspândească diferite scenarii posibile, de regulă de natură negativă, despre evoluția viitoare a organizației.

9.3 Deficiențe înregistrate în procesul comunicării

În general obstacolele majore înregistrate în procesul comunicării țin, nu atât de latura materială cât, mai ales de cea umană, respectiv componenta psihologică a acestui proces.

Analiza practicii manageriale indică faptul că obstacolele în calea comunicării sunt generate atât de manageri cât și de subordonați.

Obstacole generate de manageri. Ca inițiatori ai proceselor de comunicare, managerii au tendința de a ridica bariere artificiale în comunicarea cu subalternii, în general datorită următoarelor cauze:

- Dificultăți în capacitatea de transmitere a informațiilor. În această categorie se includ:
 - Insuficienta documentare;
 - Tendința de a supradimensiona explicațiile introductive;
 - Tendința de a transforma dialogul în monolog, fie din lipsa de timp, fie din lipsa de încredere în partener sau lipsă de interes față de opinia acestuia;

- Stereotipie în modalitățile de transmitere și prezentare, ceea ce conduce la scăderea atenției interlocutorilor;
 - Utilizarea unui ton ridicat, marcat de iritabilitate, ceea ce conduce la intimidarea partenerului de dialog și lipsa răspunsului;
 - Utilizarea unui limbaj inadecvat persoanei care receptează mesajul.
 - Utilizarea unor termeni neuzuali, prea elevați sau de strictă specialitate, reduce posibilitățile de receptare integrală și corectă a informațiilor comunicate;
 - Lipsa de coerență în receptarea mesajelor.
- Deficiențe în capacitatea de ascultare. Cercetările întreprinse în ultimii ani au ajuns la concluzia că majoritatea managerilor consideră că reușita unei comunicări este puternic condiționată de capacitatea proprie de ascultare. În același timp, se constată însă că multe dintre nemulțumirile subordonaților își au originea în capacitatea scăzută de ascultare a managerilor. Acest lucru se motivează prin faptul că astfel, personalitatea subordonaților este puternic lezată, iar potențialul lor profesional, creativ și intelectual se reduce dramatic. Acest tip de obstacole în calea comunicării se datorează în special următorilor factori:
 - Lipsa de respect față de personalitatea interlocutorului, manifestată prin lipsă de atenție, nerăbdare, rezolvarea în paralel a altor probleme;
 - Capacitatea scăzută de concentrare asupra fondului problemei, ceea ce deturneză atenția către forma comunicării, pierzând astfel substanță informațională;
 - Prejudecată conform căreia cei din subordine nu pot avea idei sau sugestii valoroase pentru rezolvarea unei probleme. În acest sens, se consideră că orice propunere este un atac la prestigiul managerului;
 - Tendința de a interveni în timpul expunerii și de a prezenta exact varianta contrară, ceea ce este de natură să descurajeze continuarea dialogului, iar în perspectivă, de a bloca inițiativele de comunicare ale subordonaților;
 - Conservatorismul. O idee nouă perturbă ordinea existentă, iar realizarea ei, pe lângă faptul că necesită eforturi suplimentare, poate periclita chiar poziția managerului;

- Tendința de a considera că perfecționarea unui domeniu sau activități implică automat recunoașterea unei defecțiuni care a fost tolerată.

Pentru a-și îmbunătăți capacitățile de receptare a semnalelor ascendente sau laterale, managerilor li se recomandă să-și autoanalizeze atitudinile și comportamentul în vederea depistării rutinelor, prejudecăților și intoleranțelor în raport cu ceilalți și să promoveze un sistem de consultări cu personalul din subordine, ceea ce conduce la creșterea încrederii reciproce și la consolidarea structurii de grup.

De asemenea, este necesară cercetarea periodică a atitudinilor și satisfacției personalului. Acest lucru se poate realiza cu maximă eficiență prin intermediul chestionarelor, prin consultări de grup, montarea unor cutii pentru sugestii și sesizări în cadrul secțiilor și atelierelor etc.

Obstacolele generate de subordonați – au ca sursă fie dorința de securitate, fie lipsa dorinței de implicare în viața organizației sau factori ce țin de temperament. Formele sub care se manifestă acest tip de obstacole sunt în principal următoarele:

- Rezerva subordonaților în a-și exprima opiniile din teama de a nu avea neplăceri cu superiorii sau de a nu-și periclita avansarea;
- Convingerea că problemele subordonaților nu îi interesează pe manageri;
- Lipsa de obișnuință în comunicare. Astfel, personalul de execuție, nedispunând de abilități de exprimare, renunță de cele mai multe ori la a da curs unei comunicări din proprie inițiativă;
- Tendința de a considera că orice sugestie sau propunere de perfecționare implică demascarea unei disfuncționalități tolerate de către conducere, fapt ce va declanșa atitudinea ostilă a acesteia.

9.4 Modalități de perfecționare a comunicării

Data fiind multitudinea și complexitatea comunicărilor dintr-o organizație, modalitățile de perfecționare trebuie să vizeze atât latura umană cât și cea materială.

Din punct de vedere al relațiilor interumane, perfecționarea comunicării impune managerilor să ia în considerare următoarele recomandări:

- *Concizia în exprimare.* Abundența amănuntelor, ca și introducerile lungi, scad interesul destinatarului și maschează sau diluează ideea principală.

- *Motivarea comunicării.* Cauzele care impun adoptarea și transmiterea unei decizii trebuie să fie cunoscute de către executanți pentru a le câștiga încrederea și sprijinul în aplicarea ei;
- *Claritatea exprimării.* Cele mai bune rezultate se obțin prin utilizarea unor expresii din limbajul curent, evitând utilizarea unor termeni sofisticați sau de strictă specialitate atunci când partenerul de discuție nu este un specialist de nivel apropiat;
- *Limitarea numărului de instrucțiuni la cele strict necesare.* Multitudinea lor conduce la pierderi de timp la toate nivelurile; la nivel de execuție se tinde ca executanții să se preocupe mai mult de respectarea instrucțiunilor decât de activitatea propriu-zisă;
- *Perfecționarea managerilor în științele comunicării;*
- *Adoptarea unui stil de management participativ;*
- *Studierea și exploatarea rețelei de comunicații informale în sens pozitiv și constructiv pentru organizație.*

În ceea ce privește perfecționarea laturii materiale a comunicării, se impune extinderea utilizării sistemelor informatice și, în același timp, proiectarea unei structuri organizatorice adecvate.

CAP. 10 EVALUAREA ECONOMICĂ A PERFORMANȚELOR RESURSELOR UMANE

10.1. Conținutul procesului de evaluare a resurselor umane

Prioritatea de bază a firmelor o reprezintă necesitatea creșterii productivității și, pentru aceasta, ele dispun de posibilități limitate. Una dintre cel mai puțin exploatate căi de creștere a productivității o reprezintă îmbunătățirea performanțelor resurselor umane. Această performanță se analizează plecând de la performanțele obținute de un salariat, de un grup, serviciu sau organizație. Performanța individuală se poate aprecia în unități fizice sau valorice.

Evaluarea performanțelor constă în aprecierea gradului în care salariații își îndeplinesc responsabilitățile ce le revin în raport cu postul ocupat. *Procesul de evaluare a performanțelor este definit de Robert Bosquet ca fiind un ansamblu de proceduri standardizate vizând obținerea informațiilor privind comportamentul profesional al personalului firmei.*

Această definiție presupune evidențierea următoarelor *caracteristici*:

- procedurile de evaluare folosite corespund viziunii firmei privind modul în care aceasta concepe să facă afaceri, să organizeze activitățile și să orienteze personalul propriu;
- procedurile sunt standardizate. Această standardizare este asigurată prin formarea evaluatorilor, utilizarea documentelor scrise sau a mijloacelor audio-vizuale, elaborarea și controlul procedurilor de către un compartiment specializat;
- sistemul de obținere a informațiilor și de efectuare a evaluării performanțelor este în strânsă concordanță cu ierarhia managerială. În acest caz, managerii trebuie să îndeplinească rolul de consultanți, acordând atenție formării și perfecționării personalului;
- procedurile utilizate trebuie să fie suficient de fiabile pentru a se evita distorsionarea rezultatelor.

P. Lemaître definește evaluarea ca fiind operațiunea de elaborare periodică a bilanțului muncii depuse de colaboratori, în scopul discutării cu aceștia a progreselor

înregistrate și a măsurilor necesare a fi luate în viitor. Astfel, se completează conceptul de evaluare cu următoarele concepte:

- este o operațiune periodică scrisă;
- este un bilanț al muncii depuse;
- permite o evaluare a șanselor viitoare de evoluție;
- presupune discuții cu personalul.

Corectitudinea determinărilor depinde în mare măsură de calitatea metodelor folosite, ceea ce presupune:

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

Factorii ce influențează evaluarea performanțelor

Analizând modul de evaluare a performanțelor personalului în diferite organizații ajungem la concluzia că nu există o procedură ideală, metodele și tehnicile utilizate depinzând de istoria și cultura organizației, mărimea, domeniul de activitate, orientarea strategică, metodele folosite pentru angajarea, salarizarea și promovarea personalului.

Evaluarea este dependentă de istoricul firmei, deoarece un sistem de apreciere care se detașează de ceea ce membri organizației consideră normal riscă să genereze adversitate, neînțelegeri și rezistență din partea personalului.

De asemenea, mărimea firmei influențează direct procesul de evaluare a performanței resurselor umane, mai ales în sectoarele cu o puternică concurență, determinând salariații să înțeleagă rolul performanței.

Practicile de angajare, salarizare, promovare, au un impact direct asupra procedurilor de evaluare. Dacă nivelul salariului este determinat de altceva decât de performanță, atunci evaluarea nu mai are nicio semnificație, transformându-se într-o activitate pur formală, iar dacă promovarea se efectuează la întâmplare, rezultatele evaluării nu vor fi luate în considerare în procesul de management.

Evaluarea resurselor umane se poate realiza în două modalități:

- *evaluarea neformală*, realizată prin conversație sau prin examinare, se utilizează atunci când timpul disponibil este limitat sau nu este posibilă întreruperea activității celui examinat;
- *evaluarea sistematică* presupune un contact direct între manager și salariat, consemnarea impresiilor și a observațiilor făcându-se în scris. Este de preferat ca evaluarea sistematică a performanțelor să se facă la anumite intervale, o dată sau de două ori pe an.

10.2. Obiectivele evaluării

Sistemul de evaluare asigură legătura dintre recompensa pe care un salariat speră să o primească și productivitatea pe care o realizează, succesiunea normală fiind: *productivitate – evaluarea performanței – recompensă*.

Obiectivele evaluării pot fi grupate în patru categorii:

Obiective	Facilități
Obiective organizaționale	- Concordanța performanțelor și contribuțiilor individuale cu misiunea și obiectivele organizaționale; - Sesizarea neconcordanțelor între obiectivele organizaționale și strategiile privind resursele umane; - Descrierea posturilor și ajustarea conținutului lor; - Ameliorarea eficacității organizaționale; - Garanția că responsabilitățile sunt bine definite; - Realizarea unei concordanțe între angajați și funcțiile existente în structura organizatorică.
Obiective psihologice	- Posibilitatea individului de a aprecia contribuția sa în raport cu normele organizației și de a atrage atenția superiorului; - Șansa dialogului;

	- Cunoașterea de către fiecare individ a contribuției sale la realizarea obiectivelor organizației; - Perceperea poziției și a relațiilor în ierarhia organizației.
Obiective de dezvoltare	- Posibilitatea fiecărui salariat de a cunoaște șansele de evoluție în funcție de performanțele proprii și de obiectivele organizației.
Obiective procedurale	- Realizarea unui diagnostic permanent al resurselor umane; - Gestiunea carierei (promovare, retrogradare, concediere); - Identificarea nevoilor de formare și de perfecționare; - Ameliorarea relațiilor interpersonale; - Dimensionarea salariilor; - Sesizarea deficiențelor structurale și actualizarea grilelor de calificare.

10.3. Criterii și standarde de performanță

Criteriile de performanță vizează fie *rezultatele și evenimentele trecute* care au fost obținute sau care au avut loc într-o perioadă determinată, fie potențialul de viitor.

Pentru obținerea unor rezultate relevante, criteriile de performanță trebuie să fie:

- *precis formulate*, să nu presupună generalități;
- *în număr limitat*, deoarece folosirea a prea multe criterii conduce la obținerea de valori medii, cu relevanță diminuată;
- *clar enunțate*, să fie înțelese de evaluatori și de cei evaluați;
- *măsurabile*, ușor de observat, astfel încât gradul de contestare să fie diminuat;
- *aplicabile*, tuturor subiecților care dețin aceeași funcție sau funcții similare.

Identificarea cât mai corectă a cerințelor de performanță presupune elaborarea în prealabil a unei liste ce cuprinde obiectivele ce trebuie îndeplinite.

Criteriile de performanță pot viza rezultatele obținute de fiecare individ în cazul posturilor de execuție, sau de grupul/ organizația condusă, în cazul managerilor.

Odată stabilite, criteriile se compară cu *standardele*, care reprezintă nivelul dorit al performanțelor și permit evidențierea gradului în care au fost îndeplinite activitățile.

Standardele de performanță stabilesc ce trebuie să facă o persoană și *cât de bine*. Aceste caracteristici sunt definite de următorii indicatori:

- *cantitate* (cât de mult sau cât de bine);
- *calitate* (cât de bine sau cât de complet);
- *cost* (care va fi cheltuiala implicată);
- *timp* (când va fi realizat obiectivul);
- *utilizarea resurselor* (ce echipamente/ materiale vor fi utilizate);
- *mod de realizare* (cum vor fi realizate activitățile).

Standardele sunt stabilite înainte de începerea activității, astfel încât toți cei implicați să știe ce se așteaptă de la ei. De asemenea, este foarte important să se știe cu precizie ce presupune fiecare calificativ folosit în evaluare.

Printre cele mai importante *criterii de performanță* se include:

- rata profitului:

$$R_p = \frac{P_b}{C_a} \times 100$$

unde P_b este profitul brut, iar C_a este cifra de afaceri;

- profitabilitatea acțiunilor:

$$P_a = \frac{D + P_{pfi}}{C_s} \times 100$$

unde D = dividende; P_{pfi} = prelevări din profit pentru fondul de investiții; C_s = capital social;

- potențialul de dezvoltare/creștere:

$$P_d = \frac{P_{pfi} + A - C_i}{A_c - Ob} \times 100$$

unde A = amortizări; C_i = cheltuieli pentru investiții; A_c = active circulante; Ob = obligații;

- perioada de recuperare a creanțelor:

$$P_{rc} = \frac{D_b + F_n}{C_a} \times 365$$

unde D_b = debitori; F_n = fonduri neîncasate;

- perioada de rambursare a datoriilor:

$$P_{rd} = \frac{Ob}{C_a} \times 365$$

- rotația stocurilor (în zile):

$$R_s = \frac{C_a}{T_s - F_n}$$

- productivitatea muncii (mii lei/ salariat):

$$W_m = \frac{C_a}{N_p}$$

unde N_p = număr total de personal;

- ponderea salariilor în costuri:

$$P_{sc} = \frac{S_d}{C_{dp}} \times 100$$

unde S_d = salarii directe; C_{dp} = costuri directe de producție.

10.4. Modalități de evaluare

Evaluarea performanțelor resurselor umane se poate face prin una sau mai multe din următoarele modalități:

Managerul își evaluează și clasifică subordonații

Această modalitate are la bază raționamentul că managerul este persoana cea mai autorizată să evolueze în mod realist și obiectiv performanțele subordonaților.

Ca la orice evaluare, judecata managerului trebuie să fie obiectivă și să se bazeze pe performanțele reale. Uneori este utilă păstrarea de jurnale ce înregistrează fapte și atitudini relevante despre subordonați, care se constituie ca exemple și dovezi în momentul evaluării.

Dacă evaluarea se realizează de către un grup de șefi ierarhici, crește șansa ca aprecierea să fie mai completă, deoarece cantitatea de informații este mai mare. Această evaluare poate avea și unele dezavantaje precum ignoranța colectivă. În acest caz, mai mulți superiori își exprimă opinii diferite asupra performanțelor salariaților, rezultatele finale reprezentând valori medii, care duc la nivelarea aprecierilor.

Subordonații își evaluează șefii ierarhici

Această modalitate face posibilă evidențierea situațiilor conflictuale dintre manageri și subordonați, îmbunătățirea performanțelor manageriale și identificarea managerilor incompetenți.

Ca reacție la aplicarea acestei metode, managerii pot fi amabili cu subordonații, diminuând preocuparea acestora pentru performanțe, sau subordonații nu sunt suficient de critici, descriindu-și șeful în termeni favorabili.

Această modalitate se caracterizează printr-un subiectivism ridicat și de aceea este adecvată doar pentru evaluarea în organizații ce reclamă personal înalt calificat, cum ar fi universitățile sau institutele de cercetare.

Evaluarea de către salariații aflați pe posturi echivalente

Această modalitate se folosește destul de rar sub formă de grup deschis. Dacă un grup de salariați se adună pentru a se evalua între ei, relațiile viitoare de muncă se pot deteriora în mod substanțial. Datorită acestui fapt sunt utilizate de regulă evaluările individuale.

Această metodă poate fi utilizată și într-o formă combinată, în care sunt luate în considerare atât aprecierile șefului ierarhic, cât și ale colegilor. Avantajele acestei proceduri constau în posibilitatea identificării aspectelor pentru care cele două opinii sunt mult diferite.

Autoevaluarea

Această modalitate de evaluare poate fi aplicată numai în anumite situații, deoarece ea reprezintă un instrument de autodepășire. Salariații își depistează punctele tari și punctele slabe, găsind metode de îmbunătățire.

Metoda este dificil de aplicat deoarece salariații folosesc la evaluare alte metode și alte sisteme de valori decât șefii lor.

Cele mai concludente rezultate se obțin însă prin combinarea acestor metode: autoevaluare însoțită de evaluarea superiorilor ierarhici, subordonaților și colegilor - **evaluare de 360⁰**.

10.5. Metode de evaluare a performanțelor resurselor umane

Pentru evaluarea performanțelor se folosesc o serie de metode care pot fi grupate astfel:

I. Metode de clasificare pe categorii

Metoda scărilor (grilelor) de clasificare grafică constă în folosirea grilelor, indivizii urmând a fi plasați pe un anumit nivel al grilei în funcție de diferite criterii specifice.

Această metodă are și dezavantaje deoarece caracteristici sau factori distincți pot fi grupați împreună sau calificativul descriptiv poate avea înțelesuri diferite pentru evaluatori, deci poate conduce la apariția erorilor de evaluare.

Metoda listelor de verificare permite evidențierea gradului în care există o corespondență între anumite afirmații, calitative, dexterități, obiective și performanțele angajatului. Lista poate fi elaborată astfel încât afirmațiilor și calificativelor să le corespundă anumite valori. Pentru fiecare afirmație se identifică diferite grade, corespunzătoare situației în care se găsește cel evaluat.

Principalele dificultăți în utilizarea acestei metode sunt generate de situația în care calificativele pot avea sensuri diferite pentru cei ce evaluează sau situația nu este apreciată în mod corect (mai ales când se cuantifică rezultatele sau cei ce evaluează nu acordă valori fiecărui factor).

II. Metode comparative

Aceste metode presupun compararea, de către evaluator, a performanțelor salariaților. Compararea se poate efectua în diferite moduri, prezentate în continuare.

Compararea (clasificarea) simplă constă în elaborarea unei liste în care salariații sunt ierarhizați, în sens descrescător, din punct de vedere al gradului de îndeplinire a responsabilităților postului. Astfel, mărimea diferenței dintre indivizi este considerată ca fiind egală, ceea ce nu este real.

Corectitudinea unei astfel de clasificări poate fi afectată de subiectivismul celui care apreciază sau de aplicarea unor standarde variabile de apreciere a performanțelor. Pentru a diminua astfel de erori, clasificarea simplă poate fi folosită în corelație cu alte metode de evaluare.

Compararea pe perechi. Se realizează compararea fiecărui salariat cu toți ceilalți. Numărul comparațiilor este:

$$N_c = \frac{n(n-1)}{2},$$

unde n este numărul salariaților evaluați.

Rezultatele se trec într-o matrice D , în care elementele d_{ij} se obțin astfel:

- dacă P_i este mai performant **decât** P_j ($x_i > x_j$), atunci $d_{ij}=1$;
- dacă $P_i < P_j$, atunci $d_{ij}=0$;
- dacă $P_i \approx P_j$, deci sunt la fel de performanți, cei doi vor fi reprezentați în matricea D printr-o singură linie și coloană ($d_{ij}=0,5$);
- dacă persoanele se autodomină, deci $P_i > P_i$ și $d_{ii}=1$.

Punctajul total este un șir de numere de la 1 la $n-1$. Lipsa unor cifre sau repetarea altora semnifică existența unor inconsecvențe în apreciere (v. Tabelul 5.1).

Distribuția forțată constă în efectuarea comparațiilor pe o scară gradată. Se pornește de la premisa că performanțele salariaților (pentru organizații de mari dimensiuni) permit plasarea lor în cele cinci zone (excelenți, buni, medii, slabi și foarte slabi) după o pondere ce urmează distribuția normală a lui Gauss.

Dezavantajul constă în aceea că șeful are rețineri în a plasa un salariat pe prima sau pe ultima poziție a listei. De asemenea, metoda nu se aplică în cazul grupurilor mici de salariați deoarece nu sunt suficiente elemente pentru obținerea unei distribuții de tip Gauss.

III. Testele de personalitate

Sunt folosite în special la selecția resurselor umane dar, în anumite situații precum evaluarea posibilităților de promovare a personalului propriu și identificarea necesităților de perfecționare, ele pot fi utilizate în corelație cu metodele specifice de evaluare a performanțelor.

O atenție deosebită va fi acordată eliminării factorilor care ar putea duce la distorsionarea sau la interpretarea eronată a rezultatelor. Pentru aceasta, se vor lua în considerare următoarele lucruri: realizarea unei colaborări și participarea activă a celui supus evaluării; cele mai multe teste au o specificitate a modului de viață și sunt raportate la un anumit comportament. Trăsăturile culturii manageriale, structura și funcționalitatea organizațiilor sunt de regulă foarte diferite. Deci, este necesar să se

țină seama de condițiile materiale și de ambianța în care se derulează activitatea propriu-zisă.

IV. Metode descriptive

Incidentul critic prin care se înregistrează toate elementele extreme privind aspectele favorabile și nefavorabile ale activității salariatului. Această metodă, folosită împreună cu altele, servește la evidențierea argumentelor pentru care un salariat a fost evaluat într-un anumit fel.

Pentru aplicarea corectă a metodei, este necesară definirea clară a "*incidentului critic*". De asemenea, notarea zilnică sau periodică a unor remarci privind subiecții de către manager conduce la un consum mare de timp iar salariații pot fi îngrijorați de acest lucru, însemnările fiind echivalente unei "liste negre".

Eseul este o formă de evaluare prin care managerul descrie performanțele fiecărui salariat. Dezavantajul constă în faptul că, în mare măsură, calitatea evaluării depinde de abilitatea managerului de a surprinde elementele esențiale.

Analiza unui domeniu, metodă prin care compartimentul de personal devine un partener activ în procesul de evaluare. Un specialist din acest compartiment analizează performanțele împreună cu șeful direct al celui evaluat. Reprezentantul compartimentului de personal trebuie să aibă suficiente cunoștințe despre fiecare funcție, astfel încât să poată efectua evaluări obiective.

Avantajul acestei metode constă în aprecierea salariaților pe o bază unitară, eliminându-se subiectivismul managerilor. Principala limită constă în faptul că, dacă numărul de salariați este mare, evaluarea conduce la un consum mare de timp.

V. Metode complexe de evaluare

Metoda de evaluare pe baza comportamentului constă în descrierea unor exemple de comportament dezirabil și indzirabil, situațiile concrete fiind raportate la cele două niveluri extreme de performanță. Metoda este folosită în special în situațiile în care mai mulți salariați desfășoară activități similare sau comparabile.

Etapale aplicării acestei metode sunt următoarele:

- identificarea celor mai importante dimensiuni ale funcției;
- elaborarea unor caracterizări succinte care să descrie comportamentele dezirabile și indezirabile;
- întocmirea scării de evaluare prin atribuirea unui număr de puncte pentru fiecare caracterizare, în funcție de comportarea/ performanța celui evaluat.

Managementul prin obiective (MBO). Prin această metodă se precizează obiectivele pe care salariatul trebuie să le atingă într-o anumită perioadă și performanțele pe care trebuie să le realizeze. Pentru a fi eficientă, metoda nu trebuie să reprezinte o modalitate deghizată prin care managerul să le dicteze salariaților ce trebuie să facă și cum să procedeze.

În aplicarea metodei de management prin obiective se va ține seama de următoarele elemente:

- dacă un salariat este implicat în planificarea și stabilirea obiectivelor, motivația sa crește și realizează un nivel mai înalt de performanță;
- dacă ceea ce are de realizat un salariat este precis definit, atunci șansa ca el să reușească este mai mare;
- obiectivele performanței trebuie să fie cuantificabile și definite în mod precis prin rezultatele așteptate a fi obținute.

Implementarea acestei metode presupune parcurgerea următoarelor etape:

- *revizuirea sarcinilor și stabilirea noilor obiective;*
- *stabilirea standardelor de performanță* prin punerea de comun acord a managerilor și subordonaților;
- *stabilirea obiectivelor.* Acestea sunt stabilite de salariat, prin conlucrare și sub îndrumarea șefului ierarhic;
- *analiza performanțelor*, care nu trebuie să aștepte un anumit termen. Obiectivele pot fi modificate “din mers”, prin consens, iar progresul se va analiza pe întreaga perioadă.

Această metodă de evaluare nu poate fi aplicată pentru posturile a căror flexibilitate este redusă sau când sistemul de management este autocritic și rigid. De asemenea, rezultatele nesatisfăcătoare se obțin atunci când se pune accent exagerat pe penalizări pentru neîndeplinirea obiectivelor.

10.6. Surse generatoare de erori în procesul de evaluare

În procesul de evaluare intervin o multitudine de cauze care pot să altereze rezultatele. Apariția acestor erori se poate datora atât celor care evaluează, cât și metodei de evaluare utilizate. De aceea, este util ca cei care efectuează evaluările să știe *unde* și *când* pot apare aceste erori, dar și *cum* pot fi prevenite. Erorile pot fi determinate de următorii factori:

Standarde variabile de la un salariat la altul. Managerul va trebui să evite folosirea unor standarde diferite pentru persoane cu funcții similare, deoarece acest lucru poate să le determine o reacție negativă. Aceeași situație apare și atunci când se folosesc criterii subiective sau formulate într-un mod ambiguu.

Evaluarea de moment. Cel care apreciază trebuie să realizeze un echilibru în ceea ce privește ponderea evenimentelor recente și a celor mai vechi. Cercetările efectuate au evidențiat faptul că evenimentele recente au o influență mai mare în aprecierea finală.

Salariații, simțind acest lucru, devin mai conștiincioși atunci când se apropie perioada acordării calificativelor. Această situație poate fi remediată dacă se procedează la înregistrarea tuturor “incidentelor critice”.

Subiectivismul evaluatorului este o altă sursă de erori care se datorează sistemului de valori și prejudecăților celui care evaluează. Controlul evaluărilor de către superiori ar putea să elimine această deficiență. Eliminarea subiectivismului este greu de realizat dacă managerul nu își dă seama că este subiectiv sau nu recunoaște că acest lucru îi afectează aprecierea.

Severitatea evaluatorului care se poate concretiza în supraevaluarea sau subevaluarea performanțelor salariaților din mai multe motive: dorința managerilor de a câștiga bunăvoința subordonaților, incapacitatea de a sesiza diferențele între salariați, frica de represalii, lipsa de interes față de performanțele subordonaților, spiritul critic excesiv etc.

Eroarea de contrast apare când evaluarea se efectuează pe baza unor standarde stabilite înainte de evaluarea propriu-zisă, dar compararea se face între

persoanele evaluate și nu după standardele de performanță. Deci, în acest caz, persoanele cel mai slab cotate într-un grup bun pot fi mai performante decât cele mai bune dintr-un grup slab. Pentru a obține rezultate concludente, compararea și ierarhizarea persoanelor trebuie să se realizeze prin raportarea performanțelor obținute la cerințele postului.

În concluzie, un sistem corect de evaluare trebuie să îndeplinească următoarele **condiții**:

- atenta pregătire și mediatizare a sistemului de valori și a procedurilor de evaluare a performanțelor, în scopul prevenirii reacțiilor de adversitate sau de contestare a rezultatelor;
- existența unui instrument formal de evaluare;
- folosirea unor criterii care limitează puterile absolute ale managerului;
- cunoașterea personală și contactul permanent cu persoana evaluată;
- pregătirea continuă a managerilor pentru activitatea de evaluare;
- existența unui sistem de revizuire, de către șefii ierarhici, a evaluărilor incorecte;
- consilierea și sprijinirea celor care obțin performanțe slabe pentru a le da posibilitatea să-și îmbunătățească rezultatele.

Evaluarea performanței se va efectua de către conducătorul ierarhic astfel:

- directorii executivi vor realiza evaluarea performanțelor în cazul inginerilor șefi, șefilor de secții, servicii, birouri independente;
- inginerii șefi, șefii de secții și de servicii pentru tehnologi, șefi instalație, ateliere, laboratoare, șefi formație;
- comisii constituite din șeful de serviciu, secție, instalație, atelier, birou, conform subordonării și liderul de sindicat local – în calitate de observatori, pentru restul personalului.

Formularele vor fi semnate de către cei ce realizează evaluarea, iar fiecare salariat va lua cunoștință de rezultatele evaluării competenței profesionale prin semnătură. În final, rezultatele evaluării vor fi centralizate.

Criteriile de evaluare a performanțelor resurselor umane se diferențiază astfel:

- pentru evaluarea personalului de conducere se folosesc următoarele criterii de evaluare: competența profesională, aprecierea stilului de conducere, aprecierea stilului de organizare, inițiativa, potențialul creativ, calitatea comportamentului socio-profesional;
- criteriile stabilite pentru evaluarea personalului de execuție sunt următoarele: calitatea pregătirii profesionale, calitatea activității profesionale, eficiența activității la locul de muncă, disciplina muncii, calitatea comportamentului socio-profesional.

Această evaluare a performanțelor resurselor umane are ca obiectiv aprecierea valorii profesionale a angajaților, ierarhizarea și diferențierea acestora în cadrul colectivului de muncă și, totodată, stabilirea corelației între performanța angajatului, performanța grupului și performanța organizației, corelație prin care se urmărește elaborarea unor prognoze și strategii privind politica de resurse umane.

Bibliografie

1. Armstrong, M., Managementul Resurselor Umane – manual de practică, editura CODECS, 2003
2. Băcanu, B. - *Managementul organizației publice*, Infomarket, Brașov, 2002
3. Becker, G., *Capitalul uman. O analiză teoretică și empirică cu referire specială la educație*, Editura All, București, 1997, vol I și II
4. Brehoi Ghe.-*Conflictul colectiv de muncă și greva*, București 1991, Editura Forum
5. Buhner, R., *Personalmanagement*, Verlag Modern Industrie, 1994
6. Cole, G.,A., *Personnel Management*, DP Publications Ltd, London, 1993
7. Cole, G., A., *Strategic Management*, DP Publications Ltd, London, 1994
8. Cowling, A., G., *Behavioural Sciences for Managers*, Hodder & Stoughton Publications, London, 1993
9. Dima, D., Foriș, T., *Managementul Resurselor Umane*, Editura Psihomedica, Sibiu, 2003
10. Dessler, G., A, *Framework for Human Resources Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005
11. Dessler, G., A, *Human Resource Management*, International Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005
12. Foriș, T., Luca, M., *Managementul resurselor umane*, Editura Leda & Muntenia, Constanța, 1999
13. Foriș, T., *Human Resources Management*, Editura Centrului Regional pentru Managementul Resurselor de Apărare, Brașov, 2000
14. Foriș, T., Dima, D., - *Manual de formare managerială în turism*, Editura Psihomedica, Sibiu, 2001
15. Graham, H., T., *Human Resources Management*, Pitman Publishing, London, 1995
16. Hammer, M., Champy, J., *Reengineering-ul întreprinderii*, Ed. Tehnică, București, 1996
17. Hofstede, G., *Culture's Consequences - International Differences in Work-Related Values*, SAGE Publications, 1991 Hofstede, G., *Cultures and Organizations Software of the Mind*, Mc. Graw-Hill, 1991

18. Ionescu, Gh., *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996
19. Karasek, R., Theorell, T., *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*, N. Y. Basis Books, 1996
20. Lawler, E.E. - *Pay and Organizational Development*, Adisson Wesley, 1981
21. Mabey, C., Salaman, G., *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Business, Oxford, 1995
22. Mathis, L., R., Nica, P., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997
23. Milcovich, T., G., Boudreau, W., J., *Human Resources Management. A diagnostic Approach*, Business, Publications, 1994
24. Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1994
25. Nicolescu, O., *Noutăți în managementul internațional*, Editura Tehnică, București, 1993
26. Nicolescu, O., *Management comparat*, Editura Economică, București, 1997
27. Ouchi, W., G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981
28. Pitariu, H.D., - *Managementul resurselor umane* – Ed. All, București, 1994
29. Pitariu, H.D., - *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului* - , Ed. IRECSO, București, 2003
30. Quick, J., C., Quick, J., D., Nelson, D., Horrell, J., J., jr., *Preventive Stress Management in Organizations*, American Psychological Association, 1997