

PERSPECTIVE METODOLOGICE ACTUALE ÎN FORMAREA CONTINUĂ A RESURSELOR UMANE

MIHAI PETRU CRAIOVAN

Current Methodological Perspectives in the Continuous Training of Human Resources. The process of organizational change, specific to the contemporary society, demands the development of new methods and technics of training and increasing efficiency of the human resource. This continuous training process aims to achieving more competent, adequate, loyal and efficient members of the organization. In time, a series of methods and technics of development of personnel was developed, that, however, show at times their limitation to the requirements of the organizational and informational dynamics of the modern (transnational) organizations. The experimental analysis presented here aims to identify the readjustment potential of some of the training methods and technics that will be used within modern organizations. The psychological interpretation catches the elements more receptive to this organizational readjustment, and it also identifies the elements that present a stronger resistance to change. Methods and technics centered on vocational and skill structures are identified in the first case, and attitude and emotional-affection structures are pointed out in the second case.

Key-words: organization; methodology; human resources; motivation; organizational change; psychological resistance

Locul personalului în dinamica organizațională

În prezent organizațiile se dezvoltă sau dispar, aflându-se în perpetuă mișcare, reinventare și transformare. În aceste condiții, oamenii reprezintă o resursă comună și, totodată, o resursă vitală, a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acestora. Această realitate a determinat tot mai mulți specialiști în domeniu să afirme că, din ce în ce mai mult, avantajul competitiv al unei organizații rezidă în oamenii săi. De aceea, resursele umane ar trebui să reprezinte una dintre cele mai importante investiții ale unei organizații.

Organizațiile cheltuiesc sume importante cu angajații lor, iar datorită costurilor antrenate, acestea reprezintă unele dintre cele mai evidente investiții în resurse umane. Investiția în oameni s-a dovedit a fi calea cea mai sigură de a garanta supraviețuirea unei firme sau de a asigura competitivitatea și viitorul acesteia. După Naisbitt și Aburdene, în noua societate informațională capitalul uman a înlocuit capitalul financiar, ca resursă strategică.

Statutul personalului în organizații

Personalul organizațional este capabil să producă și să reproducă toate celelalte resurse aflate la dispoziția unei organizații. Oamenii sunt resursele active ale

organizației, deoarece potențialul lor contribuie activ la creșterea eficienței și eficacității organizaționale. Resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialul lor de creștere și dezvoltare.

Cele mai multe organizații sunt preocupate de “calitatea totală” a activităților pentru ca nu numai calitatea produselor și serviciilor contează, ci și calitatea oamenilor pe care îi are în organizație; celelalte resurse ajung mai devreme sau mai târziu să se regăsească sau să se reflecte în toate celelalte caracteristici ale organizației. Toate funcțiile și activitățile din domeniul managementului resurselor umane presupun pregătirea și adoptarea unor decizii de personal care trebuie să evalueze situații cu aspect dual, moral sau etic și legal, extrem de complexe. De exemplu, deciziile de a angaja mai mulți oameni cu o anumită calificare și experiență, de a perfecționa și promova personalul, de a concedia, sunt numai câteva dintre deciziile de personal.

Nu trebuie neglijate nici unele trăsături sau condiții de adaptabilitate ale angajaților, ca, de exemplu: experiența, caracterul, reacția la reușite sau eșecuri, reacția la diferite aspecte materiale, precum și impactul unor drame cotidiene. Deciziile manageriale din domeniul resurselor umane trebuie adoptate întotdeauna în funcție de trecutul și personalitatea oamenilor la care se referă, precum și de interesele celorlalte părți implicate în proces. Prin urmare, personalul unei organizații nu poate fi tratat în bloc ca o persoană medie, ci în mod diferențiat, deoarece fiecare angajat este o individualitate sau o personalitate unică, distinctă cu trăsături specifice.

Practica managerială în domeniu dovedește că schimbările organizaționale sunt pline de dificultăți și capcane, implică risc prin doza de neprevăzut, iar adesea chiar comportamentul celor care se străduiesc să accepte sau să facă schimbări generează rezistență la schimbare. Oricât de puternică ar fi rezistența, schimbările de mentalitate și comportament sunt inevitabile o dată cu schimbările survenite în sistemul de valori umane. Cu toate acestea, nu trebuie neglijat faptul că schimbările respective au adesea o exprimare vagă și o relevanță incertă, deoarece în general oamenii sunt foarte greu de schimbat, întrucât trăsăturile de personalitate ale acestora sunt bine fixate în timp, iar unele valori umane nu au întotdeauna aceleași semnificații, datorită percepțiilor diferite.

Valorile noastre influențează adesea părerile proprii despre comportamentul în organizații. Problema managementului modern este cum să trecem de la munca din obligație, bazată pe conformitatea modului de lucru și a rezultatelor acestuia cu modelele exterioare, la munca din vocație, care presupune originalitate, ieșirea din tiparele comode sau identitatea cu noi înșine. În concluzie, în concepția modernă, oamenii nu sunt recrutați și selectați pentru a ocupa anumite posturi vacante, ci aceștia sunt căutați și atrași pentru rolul deosebit de important în cadrul organizației.

Modalități de organizare a personalului

În conceperea și fundamentarea activității de resurse umane un rol important îl au strategiile și politicile de personal care se impun ca fiind componentele esențiale ale managementului resurselor umane. Strategiile de personal se stabilesc după

elaborarea strategiei globale a organizației, cu care este în concordanță. Strategia de personal este o strategie parțială având un caracter derivat din cea globală.

Strategia îmbină cunoașterea prezentului cu previziunea fundamentată a viitorului. Pentru a defini strategia necesară realizării unui obiectiv sunt necesare informații despre trecut, prezent și viitor. Abordarea strategiei de personal începe cu identificarea și recunoașterea filosofiei și misiunii organizației, și o evaluare globală a firmei. Pasul următor în elaborarea strategiei de personal vizează examinarea mediului înconjurător extern, obținându-se informații asupra schimbărilor care au loc în mediul înconjurător și impactul lor asupra organizației.

Analiza internă constă în identificarea potențialului firmei în domeniul resurselor umane și realizarea concordanței acestui potențial cu deciziile strategice. În urma acestei analize personalul organizației poate fi grupat în: angajați cu performanțe deosebite, angajați cu rezultate previzibile, angajați „semne de întrebare” și angajați „problemă”. Analiza resurselor umane aflate la dispoziția firmei împreună cu analiza mediului extern conduc atât la identificarea punctelor slabe și a punctelor forte ale firmei în acest domeniu, cât și a oportunităților și amenințărilor viitoare.

Politicile de personal definesc modul în care întreprinderea își respectă obligațiile ei sociale față de angajați și descriu atitudinea față de aceștia. În domeniul resurselor umane politicile trebuie să fie în concordanță cu obiectivele, strategiile și politicile generale ale firmei, cu legislația în domeniu și cu prevederile contractului de muncă. Prin aplicarea corespunzătoare a politicilor de personal se asigură dezvoltarea unei culturi orientate spre angajați, a unui climat de succes și existența unui sistem relațional propice obținerii performanțelor dorite.

Necesarul de personal

Obiectivele firmei constituie punctul de plecare al oricărei prognoze a resurselor umane. Pe baza acestor obiective se întocmește prognoza resurselor umane efectuându-se inventarierea resurselor disponibile. Stabilirea necesarului se efectuează pe profesii, pregătire, performanțe, apelându-se la persoane din interiorul sau din exteriorul organizației. Elaborarea prognozei resurselor umane trebuie să asigure respectarea unor cerințe, cum ar fi: cunoașterea corectă a realității, existența unor date trecute, pe perioade suficient de lungi, eliminarea din calcul a datelor cu caracter accidental. Metodele de prognoză a resurselor umane pot fi împărțite în trei categorii: metode intuitive (brainstorming, Delphi); metode explorative (extrapolare, cercetare morfologică, analiză economică); metode normative (metoda balanței, arbori de relevanță, cercetare operațională, teoria deciziei).

În efectuarea oricărei prognoze a resurselor umane se vor avea în vedere prognozele tehnologice, prognozele privind evoluția pieței, prognozele financiare, prognozele privind piața resurselor umane și prognozele privind potențialul uman și material al organizației. Pe baza acestor prognoze se stabilesc obiectivele organizaționale. Stabilirea necesarului de personal, asigurarea numerică și calitativă a acestuia, reclamă, în prealabil, o definire a posturilor. Această acțiune presupune: stabilirea obiectivelor postului, adică implicarea acestuia în contextul nemijlocit al realizării

obiectivelor generale; stabilirea responsabilităților postului, respectiv descrierea în detaliu a ceea ce va avea de făcut și maniera de a realiza acest lucru; reperarea poziției în structura întreprinderii, în cadrul organigramei, și descrierea sintetică a controlului exercitat de către titularul postului asupra subordonaților săi.

Dacă managerul nu este pe deplin edificat asupra a ceea ce noul angajat va trebui să facă și asupra pregătirii pe care trebuie să o aibă acesta, specialistul în probleme de personal nu va putea face, apoi, recrutarea în mod corect, în funcție de necesitățile firmei. Postul reprezintă „una din componentele de bază ale structurii organizatorice și prima verigă prin intermediul căreia se realizează legătura între organizarea procesuală și cea structurală”¹.

Descrierea postului apare în practică în documentul cunoscut sub denumirea de fișa postului, care reprezintă un prim rezultat al proiectării organizării structurale. O structură organizatorică viabilă, care contribuie din plin la buna funcționare a întreprinderii, depinde în măsură hotărâtoare de proiectarea și eficiența desfășurării muncii la nivelul posturilor de lucru. Prin realizarea obiectivelor individuale din fișele posturilor se asigură de fapt îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale întreprinderii. Pentru a răspunde unui asemenea scop, fișa postului trebuie să includă toate sarcinile și operațiile necesare, responsabilitățile, limitele de competență, cerințele privind studiile, experiența și calitățile personale ale titularului de post. Rolul fișei postului poate fi evidențiat și prin prisma utilității sale în procesul de management al întreprinderii, mai ales în cazul practicării metodei de management prin obiective, metodă care are ca premisă o corelare strânsă între nivelul de realizare a obiectivelor generale și sistemul de recompense, respectiv de sancțiuni. Managementul prin obiective presupune, deci, fișe detaliate și corect întocmite, pentru fiecare post de lucru.

Activități de pregătire și perfecționare a resurselor umane

Un program de pregătire profesională va da rezultate numai dacă se bazează pe o analiză atentă a necesităților unei organizații. Succesul programului va depinde de măsura în care se știe ce trebuie predat, de ce, pentru cine și în ce mod. Obiectivele unui astfel de program rezultă din nevoile interne ale organizației și sunt în concordanță cu obiectivele sale generale.

Responsabilitatea asigurării cu resurse umane performante revine atât șefului ierarhic cât și compartimentului de personal. Managerii de vârf creează un climat care să stimuleze pregătirea profesională continuă, alocă fonduri substanțiale acestui scop și urmăresc rezultatele obținute. Stabilirea unui program eficient de pregătire presupune cunoașterea temeinică a activității și a realizărilor persoanelor care lucrează în acel domeniu. Obiectivele pregătirii profesionale pot fi constituite din: perfecționarea capacității de rezolvare a problemelor; executarea unor lucrări specifice; rezolvarea unor sarcini noi; îmbunătățirea capacității de comunicare; pregătirea unor schimbări. Pentru a stimula pregătirea profesională a salariaților, firmele pot aplica diverse forme

¹ Constantin Roșca, *Managementul resurselor umane*, Editura Certi, Craiova, 1999.

de motivare: – motivația intrinsecă, care rezultă din angajarea și interesul persoanei pentru îmbogățirea cunoștințelor; – motivația extrinsecă, care este rezultatul unor recompense și penalizări exterioare.

Modificarea comportamentului angajaților poate constitui un alt obiectiv al formării profesionale. Aceasta se poate realiza prin motivarea pozitivă, prin motivarea negativă, pedeapsa sau prin diminuarea cunoștințelor de specialitate. Motivarea pozitivă se realizează atunci când angajatul primește recompensa dorită; dacă un executant respectă cu strictete disciplina tehnologică și disciplina muncii, el poate primi drept recompensă o primă. Motivarea negativă apare atunci când muncitorul nu reușește să evite o sancțiune.

Pedeapsa are drept scop evitarea repetării de către o persoană a unor acțiuni sau atitudini nedorite. Diminuarea cunoștințelor de specialitate îl poate pune pe salariat în situația de a nu-și mai putea îndeplini responsabilitățile. El va fi nevoit să apeleze la colegi și la șeful ierarhic pentru a întreba. Dacă nu primește răspuns la neclaritățile sale profesionale va fi nevoit să-și însușească acele cunoștințe strict necesare. Stagiile de practică au drept scop consolidarea și dezvoltarea în procesul muncii a cunoștințelor, dexterităților și deprinderilor dobândite anterior.

Metode de pregătire

Diversitatea cerințelor de pregătire profesională a salariaților duce la existența unui mare număr de metode. Dintre acestea enumerăm:

- Pregătirea profesională la locul de muncă se realizează prin instruire, prin ucenicie sau prin pregătirea de laborator.
- Pregătirea profesională în scopul îndeplinirii responsabilităților. Pentru angajații care lucrează în cadrul unor compartimente se pot folosi o serie de metode care constau în participarea angajaților la rezolvarea unor probleme profesionale importante.
- Rotația pe posturi presupune trecerea unei persoane pe un alt post. De exemplu, cel care lucrează în compartimentul marketing, poate funcționa mai întâi ca reprezentant al firmei pentru a cunoaște sistemul de distribuire. Metoda este utilă și pentru pregătirea managerilor.
- Participarea în grupuri eterogene de muncă oferă posibilitatea celor care doresc să-și îmbunătățească pregătirea profesională, să învețe de la ceilalți participanți.
- Participarea ca instructor la programele de pregătire. Alături de cadrele didactice, la această activitate, pot participa și alți specialiști, în calitate de instructori. În felul acesta instructorii pot să-și autodetermine cerințele de perfecționare.
- Participarea la ședințe. Considerând ședința ca o activitate în echipă, în cadrul căreia au loc schimbări de informații, idei și opinii, participanții au posibilitatea să cunoască și alte domenii decât cele cu care se confruntă în mod curent.
- Participarea la „comitete junior”. Aceste comitete nu au un caracter executiv, rolul lor fiind de investigare și analiză. Își aleg singure subiectele de investigație și, pe baza cercetărilor, propun unele recomandări pentru conducerea firmei.

Evaluarea pregătirii profesionale se poate realiza prin compararea rezultatelor pregătirii cu obiectivele stabilite sau prin exprimarea costurilor pregătirii și a beneficiilor rezultate. Evaluarea pregătirii profesionale poate fi concepută și ca proces prin care se măsoară următoarele aspecte: reacția sau atitudinea celor instruiți față de formele și calitatea programului de pregătire; cunoștințele acumulate în procesul de pregătire; modificarea comportamentului celor instruiți; rezultatele, efectele ce se obțin ca urmare a pregătirii.

Strategii de motivare și perfecționare a resurselor umane

Motivația studiază „de ce-urile” comportamentului uman. Organizația poate face față schimburilor cerute de competitivitate și progres numai prin orientarea eforturilor managerilor spre motivație și satisfacția angajaților. Sistemul de motivații utilizat influențează nivelul și eficiența realizării sarcinilor fiecărui post. Motivarea diferitelor posturi dintr-o organizație condiționează calitatea titularilor. Motivațiile folosite într-o organizație pot fi grupate în: corective sau de constrângere, disciplinare, stimulative. Motivațiile de constrângere („dacă nu faci, te dau afară”) nu se recomandă a fi folosite. În schimb, motivațiile disciplinare (sanctiunea financiară sau penală) sunt mijloace necesare oricărei conduceri.

Dacă omul știe că poate fi sancționat, apare un efect motivațional mai mare decât sancțiunea însăși. Managerul trebuie să evite aplicarea sancțiunilor și, în acest scop, trebuie să efectueze un control atent asupra activității subalternilor și să corecteze acolo unde constată abateri. Folosirea unor sancțiuni foarte aspre în cadrul unei organizații are în general un efect slab motivațional.

„Diferențierea recompenselor bănești în funcție de eficacitate, de calificare și de reușită constituie o modalitate eficientă de motivare. Firmele care au dus politica egalitarismului salarial au cunoscut eșecuri: indivizii activi sau talentați care n-au fost apreciați diferențiat au părăsit organizația, alții au încercat să obțină în sistemul existent o formă de exercitare a puterii prin intrigă și dominare”².

În funcție de profilul său, de strategia sa, organizația își poate crea un sistem de salarizare și avantaje motivaționale fără a se abate de la regulile competiției și echității manageriale. Diferențierea câștigurilor poate avea la bază: – calificarea în cadrul postului – o scară salarială rezonabilă încurajează investiția personală în formarea și perfecționarea profesională; – eficiența în post: premiile, gratificațiile individuale sau de echipă sunt utilizate pentru aprecierea eficienței în muncă; – prosperitatea firmei; – participarea la împărțirea rezultatelor financiare poate constitui un mijloc de cointereseare; – calitatea de membru fondator – oferă dreptul celor care au inițiat o afacere să obțină prime și acțiuni preferențiale; – noutatea și inițiativa: ideea unui nou produs și inițiativa în dezvoltarea de noi domenii de activitate pentru firmă trebuie recunoscute și apreciate prin premii sau acțiuni.

² Iulian Ceașu, *Agenda managerului*, III, București, 1993.

Dimensiunea subiectivă a muncii folosește efectul motivator al recompenselor nepecuniare. Literatura de specialitate a demonstrat că multe categorii de indivizi pot fi motivați pe alte căi decât cele materiale, astfel s-au evidențiat șapte probleme psihologice care-l pot determina pe om să muncească³: (1) problema de a-și angaja resursele fizice într-o muncă puțin monotona; (2) problema de a învăța să muncească; (3) problema de a cunoaște natura muncii și modul prin care o poate realiza; (4) problema de a lua decizii și de a avea inițiativă; (5) problema contactului social pozitiv și de recunoaștere în cadrul organizației; (6) problema de a-și pune activitatea în slujba obiectivelor organizației și de a-și lega viața de cea a colectivității; (7) problema siguranței viitorului.

Față de această abordare clasică astăzi se acordă mai multă atenție satisfacției de tip confort (încă insuficient pentru multe meserii) și dezvoltării considerabile a factorilor indirecti (exprimați prin scopul și sensul muncii). Factorii motivaționali care ar putea spori valoarea subiectivă a muncii ținând cont de particularitățile situațiilor și persoanelor sunt următorii: – aprecierea reușitei angajaților; – stabilirea de obiective ambițioase care să incite concurența; – încurajarea inițiativei și a noului; – stabilirea unui climat creativ în echipa de muncă; – achiziționarea de talent și inteligență.

Motivațiile stimulative se împart în: (1) motivații *pecuniare* sau materiale: salarizare, perspective de avansare pe merit în timp relativ scurt, perspectiva de salarizare din ce în ce mai bună rămânând pe același post, asistență, ajutoarele, gratuitățile de ordin material, siguranța locului de muncă; (2) motivații *psihosociale*: statutul și respectul social ce decurge din activitatea și funcțiile încredințate, prestigiul și reputația organizației și a colectivului unde lucrează, perspectiva extinderii domeniului de relații legate de funcția și activitatea încredințată, gradul și modul de participare la decizia ce decurge din funcția încredințată; (3) motivații *morale*: perspectiva de a putea servi o cauză superioară, contribuția la formarea de cadre profesionale, asistența acordată oamenilor; (4) motivații *profesionale*: perspectiva punerii în valoare a capacităților profesionale, perspectiva de a face descoperiri, perspectiva unei activități variate.

Procesul de satisfacție al resurselor umane

Satisfacția muncii este strâns legată de motivația în muncă. O puternică motivație a unui individ determină randamente superioare, ceea ce asigură suportul pentru atingerea unei anumite satisfacții în muncă care la rândul său va conduce la o nouă motivație.

F. Herzberg a elaborat o teorie a factorilor determinanți ai satisfacției în muncă așa cum sunt reprezentați în următorul tabel⁴:

³ Emery & Tharsrud, *Forma și conținutul democrației*, Londra, 1969.

⁴ Cătălin Zamfir, *Dezvoltarea umană a întreprinderii*, București, Editura Academiei, 1980.

Factori	Realizări
Factori motivatori (care privesc conținutul muncii)	Realizările de muncă Recunoașterea muncii prestate Munca însăși Responsabilitatea Promovarea Perfecțiunea profesională
Factori de igienă (care privesc condițiile de muncă)	Politica întreprinderii Conducerea întreprinderii Supravegherea Condițiile de muncă Relațiile de muncă Statutul Securitatea muncii

Integrarea unui individ în cadrul organizației este considerată direct proporțională cu nivelul satisfacției în muncă pe care o resimte. Apariția unei insatisfacții conduce la căutări din partea persoanei pentru a găsi soluții care să-i ofere satisfacții. Gradul de satisfacție în muncă este corelat, prin relația de invers proporționalitate, cu valoarea recompensei, în funcție de nivelul aspirațiilor persoanei. Cercetările au arătat că oamenii sunt stimulați cel mai bine dacă necesitățile lor sunt satisfăcute prin muncă.

Factorii care nu generează satisfacție în muncă pot crea probleme dacă cerințele nu sunt îndeplinite. În schimb, dacă sunt satisfăcute ele nu contribuie la creșterea sau la îmbunătățirea performanței în muncă. De exemplu, dacă un colectiv de muncă nu este mulțumit de planul său de concediu sau nu are la dispoziție o toaleta decentă, acești factori de insatisfacție pot provoca o serie de probleme. În schimb, un plan de concediu acceptat sau existența unei toalete decente nu garantează productivitatea muncii. Factorii care determină satisfacție în muncă sunt stimulativi. Există două categorii de factori care contribuie la buna desfășurare a muncii: – factori care condiționează menținerea performanței în muncă; – factori de stimulare.

Condițiile de stimulare a muncii sunt: promovare, succes, responsabilități, recunoaștere, delegări, acces la informații, libertate de acțiune, atmosferă de aprobare, participare la beneficii, perfecționare profesională. Sarcina managerului este să cunoască factorii care stimulează munca personalului din subordine. Cu cât personalul este mai motivat la un nivel mai ridicat, cu atât crește autocontrolul muncii efectuate. Calitatea motivării reprezintă fundamentul antrenării în realizarea obiectivelor. Promovarea are consecințe deosebite asupra motivației angajaților și presupune un ansamblu de decizii prin care se atribuie unora dintre aceștia, posturi cu nivel de salarizare superior precum și trepte profesionale sau grade. În cazul promovării se iau în considerare diferite criterii, cum ar fi vârsta, vechimea în acti-

vităte, rezultatele obținute, potențialul profesional și recomandarea primită din partea diferitelor persoane.

Forme de organizare a personalului

Un grup de persoane care realizează o activitate sau o acțiune sub conducerea unui șef constituie un grup de muncă. Între membrii grupului există relații de dependență, ei împlinesc sarcini prestabilite în vederea atingerii unui scop comun. Deși calitatea unui grup este influențată de calitățile fiecărui individ, el constituie o entitate distinctă.

Caracteristicile grupului de muncă sunt: – este elementul principal care transformă resursele în produse; – între membrii grupului există relații socio-afective care pot favoriza sau frâna realizarea obiectivelor; – toți membrii grupului respectă anumite reguli de comportament și de conduită; – fiecare membru al grupului are o anumită atitudine față de membrii săi și față de grup.

Grup formal – grup informal. Menținerea echilibrului dinamic și optim în balanța formal- informal, de natură să asigure realizarea concomitentă a aspirațiilor individuale ale salariaților și a obiectivelor generale ale firmei trebuie să constituie un scop și o preocupare permanentă a echipei manageriale. Prin organizarea formală se înțelege procesul de proiectare, elaborare, actualizare a structurii organizatorice a firmei care, la rândul-i, este reprezentată prin ansamblul compartimentelor, a modului în care sunt constituite și grupate, precum și a legăturilor ce se stabilesc între ele în scopul atingerii obiectivelor propuse. Organizarea informală se constituie în ansamblul grupărilor și relațiilor interumane stabilite spontan între salariații aceleiași organizații, având ca orientare, satisfacerea unor interese personale. Orice conducător, de pe orice nivel ierarhic, trebuie să admită că unei organizații formale îi este asociată o organizație informală. Conducătorul greșește grav dacă face abstracție totală de influențele informale sub care se află angajații săi.

Literatura de specialitate indică două teorii privind procesul de formare al grupurilor: (1) Teoria sociometrică are la bază concepția școlii relațiilor umane, conform căreia rolul esențial în buna funcționare a grupurilor de muncă revine factorului uman. Rolul de bază în formarea grupurilor trebuie să-l aibă relațiile de atracție și simpatie dintre persoane, presupunând spirit de cooperare și climat plăcut de muncă. Dezavantajul – posibilitatea plafonării grupului ca urmare a unei afectivități prea mari între membri. (2) Teoria dinamicii de grup se bazează pe tendința de evoluție continuă, dinamism și chiar dacă un grup cunoaște perioade de constanță a dinamismului, aceste perioade nu permit decât acumulări care conduc la schimbări în funcționarea grupului. Sub aspectul ei uman, conducerea grupurilor reprezintă un raport între oameni care îi așează într-o relație de ierarhie. Nivelele inferioare ale ierarhiei sunt obligate să se supună (în cadrul fixat de legi, regulamente, obiceiuri) celor superioare.

Conducătorul trebuie să decidă ce trebuie făcut, să transmită subalternilor deciziile luate, să supravegheze aplicarea exactă a acestora și să răspundă în final de rezultatele obținute. Într-un grup de muncă este bine să existe un lider puternic, dar și

membri puternici. Liderul trebuie să protejeze punctele de vedere minore și să asigure o comunicare corectă între membri.

Conform literaturii de specialitate⁵ există cinci elemente care caracterizează un grup sau un colectiv, elemente legate de conducerea grupurilor: (1) Încrederea reciprocă – se formează în timp îndelungat și se distruge foarte repede. Se obține dacă membrii grupului își pot exprima liber opiniile, dacă pot pune întrebări care să le dezvăluie ignoranța, dacă pot să nu fie de acord cu orice părere știind că nu vor suporta represalii; (2) Sprijin reciproc – apare atunci când membrii grupului sunt sincer preocupați de bunul mers al muncii și de succesul personal al fiecăruia. Dacă acest sprijin există în cadrul grupului, membrii acestuia nu mai au nevoie să piardă timp și energie ca să se apere pe ei înșiși sau funcția pe care o ocupă, de cei din jur; (3) Comunicare sinceră – se manifestă atunci când membrii grupului nu simt nevoia să fie rezervați în privința părerilor lor. A asculta fără idei preconcepute ceea ce are de spus altă persoană conduce la creșterea eficienței comunicării; (4) Acceptarea conflictelor ca un lucru normal și rezolvarea lor. Un colectiv bun acceptă conflictul ca pe un lucru normal, deoarece de aici rezultă progresul; (5) Rezolvarea conflictelor este un proces de grup și părerea că un conducător poate rezolva conflictele dintre subordonații săi constituie o iluzie. Pentru rezolvarea problemelor în cadrul grupului pot avea loc dezbateri care asigură adoptarea unor soluții raționale.

Tendențele de rezistență la schimbarea organizațională

Dezvoltarea organizațională este deseori împiedicată sau de rezistența oamenilor față de schimbare. Putem spune că schimbarea semnifică o transformare sau o modificare a stării existente, un transfer de la o stare la alta sau de la condiții anterioare la condiții noi. Cole arată că împotriva schimbării acționează mai ales frica și teama de necunoscut, prejudecata oamenilor. Printre cauzele rezistenței la schimbare enumerăm: – lipsa de informații cu privire la schimbările ce vor interveni, generând sentimente de teamă și insecuritate (pentru a nu degenera informația și a nu determina apariția zvonurilor se impune realizarea unor informații cât mai clare, concise și complete); – modalitatea personală de prezentare a măsurilor implicate în schimbare; – formulele personale de tipul „eu consider necesare următoarele măsuri...”, „eu am decis/hotărât să facem/realizăm...”, determină creșterea rezistenței indivizilor la schimbare. Pentru diminuarea rezistenței se impun formulări impersonale „se impune pentru atingerea obiectivelor proiectate următoarele măsuri”, „din analiza realizată rezultă ca fiind necesare următoarele...”; ignorarea modelelor comportamentale statuate în instituție. Introducerea unui nou stil de activitate trebuie să se realizeze treptat pentru a nu atrage o rezistență acerbă din partea indivizilor chemați să le aplice; - percepția diferită a oamenilor în ceea ce privește schimbarea rezidă în faptul că, pentru unele persoane schimbarea poate semnifica pierderea statutului și a influenței, reducerea câștigului sau imposibilitatea de a face față unor noi tipuri de activitate și tehnologie. Toate aceste

⁵ H.B. Maynard, *Conducerea activității economice*, București, Editura tehnică, 1970.

cauze trebuie temeinic cunoscute pentru a se găsi metodele adecvate de combatere a rezistenței în aplicarea planului de dezvoltare organizațională.

Pentru a facilita schimbarea trebuie create anumite condiții precum: – realizarea unui grad mare de încredere între conducere și salariați obținută printr-o colaborare permanentă și activă; – existența unor sisteme eficiente de negociere și consultanță în cadrul organizației; – înlăturarea deficiențelor din sfera angajărilor de personal; adaptarea unor criterii obiective de selectare; – existența în cadrul organizației a unor metode clare de calcul al salariilor și recompenselor pentru munca și asigurarea securității muncii. În prezent, programele de dezvoltare organizațională pun accentul pe practicile participative și eforturile de grup, și urmărește îmbunătățirea capacității de comunicare a oamenilor. Programele de dezvoltare organizațională se pot aplica în condiții stabile de organizare și mediu. Majoritatea programelor de dezvoltare au pus accentul pe perfecționarea sistemului relațiilor interpersonale existente și nu pe schimbarea structurală. Schimbările în organizații bazate pe practici participative au dus la înlocuirea managementului clasic cu modelul bazat pe resursele umane.

Studiu experimental

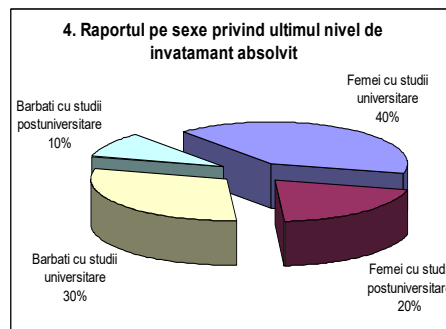
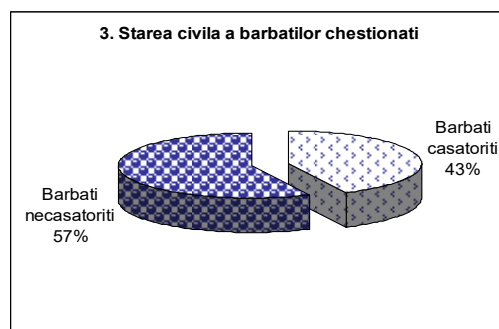
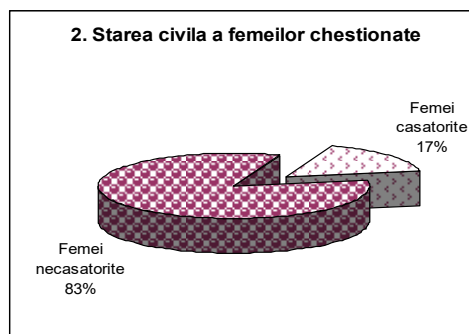
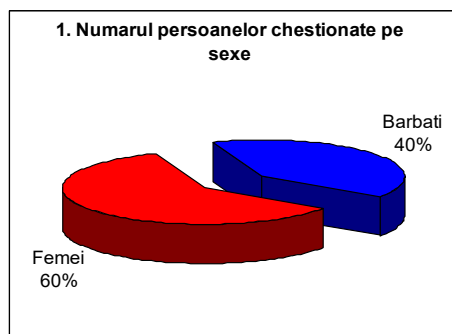
Obiective. Ne propunem să urmărim: – percepția angajaților asupra perfecționării profesionale și dacă există un raport direct între modul de valorizare și valorificare a personalului și succesul, performanța la nivelul organizației; – în ce măsură dezvoltarea organizațională este determinată de pregătirea și nivelul de perfecționare a resurselor umane din cadrul ei; – dacă spiritul de echipă favorizează creșterea performanțelor și a eficienței muncii în cadrul organizației.

Ipoteze. (1) Cu cât perfecționarea resurselor umane din organizație ocupă un loc mai central în politica de management a acesteia, cu atât dezvoltarea organizațională va fi mai puțin afectată în evoluția ei; (2) Dacă angajații, ca resurse fundamentale ale organizației sunt apreciați și motivați profesional, atunci aceștia vor fi mult mai stimulați în a da organizației maximum din abilitățile și competențele lor; (3) Dacă la nivelul organizației angajații conștientizează importanța spiritului și lucrului în echipă ca fiind general favorabil, atunci gradul de perpetuare și dezvoltarea a organizației va fi mai puțin periclitat.

Metodologie. În studiul de față pentru culegerea informațiilor necesare sa folosit un chestionar structurat cu întrebări închise. Acest chestionar va fi atașat studiului la Anexa 1. În aplicarea chestionarului au fost urmăriți diferiți itemi, cum ar fi: vârsta, sexul, studiul, pregătire profesională, stare civilă. Pe baza informațiilor obținute, rezultatelor care vor fi analizate și interpretate, se vor trage concluziile acestui studiu în vederea obținerii unei percepții cât mai apropiate de realitate în problematica investigată.

Populația de studiu. Cercetarea sa efectuat pe un număr de 20 de persoane cu media de vârstă de 30,5 ani, cu studii universitare și postuniversitare. Alte criterii urmărite în cadrul eșantionării în afară de studiile terminate au fost: sexul, vârsta

subiecților chestionați, etnia, starea civilă și profesia. În Anexa 2 se găsește tabelul cu datele tuturor celor care au răspuns la chestionarul aplicat. Studiul întreprins a urmărit să surprindă modul de percepție al angajaților asupra importanței perfecționării profesionale și interdependența dintre nivelul de perfecționare a resurselor umane din organizație și gradul de succes și profitabilitate al acesteia.



Interpretarea rezultatelor

În continuare, ne propunem să analizăm atât per ansamblu cât și în mod individual fiecare întrebare și răspunsurile obținute la ea, și să încercăm să oferim o interpretare a răspunsurilor dominante ca pondere, considerate răspunsuri-concluzii pentru analiza noastră.

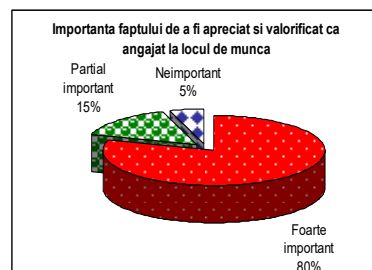
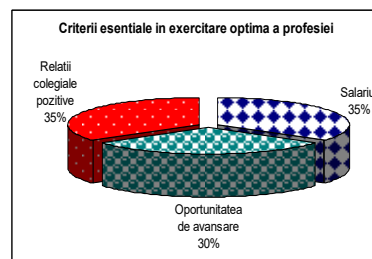
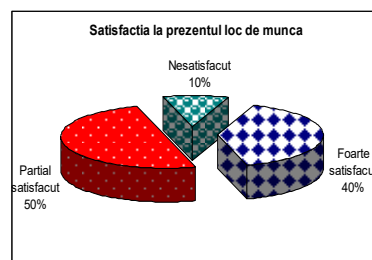
Totodată, în funcție de rezultatele obținute vom putea aprecia și măsura în care ipotezele cercetării noastre sunt sau nu confirmate. Pentru o mai bună monitorizare a datelor, atașăm la Anexa 3 tabelul cu răspunsurile obținute în urma aplicării chestionarului. Astfel, chestionați în ce măsură se consideră satisfăcuți de prezentul loc de muncă, subiecții au răspuns în proporție de 40% foarte satisfăcuți și în proporție de 50% parțial satisfăcuți. Având în vedere ponderile destul de ridicate și echilibrate, putem spune că subiecții se simt satisfăcuți de prezentul loc de muncă și conform răspunsurilor obținute la întrebarea doi consideră ca efortul lor în muncă este foarte apreciat 35% și 50% parțial apreciat. În raport cu beneficiile oferite de organizație angajaților în schimbul muncii prestate, 55% dintre subiecți au răspuns ca sunt parțial satisfăcuți în timp ce 30% se simt foarte satisfăcuți de aceste beneficii.

Conform întrebării patru, privind criteriul la care angajații pun accentul în desfășurarea profesiei, ponderile răspunsurilor sunt destul de echilibrate, respectiv, salariul și relațiile colegiale pozitive sunt la egalitate ca scor având cote de 35% fiecare iar oportunitatea de avansare 30%. Deși anterior am văzut că subiecții sunt la limita dintre a se simți „foarte” și „parțial” satisfăcuți și apreciați la locul de muncă, totuși, ei marchează în majoritate de 50% că organizația lor pune accent pe perfecționarea resurselor umane și că este interesată de dorințele și aspirațiile profesionale ale angajaților săi, așa cum reiese din rezultatele obținute la întrebarea șase. Foarte important pentru subiecții chestionați a reieși a fi gradul de apreciere și valorificare la locul de muncă a angajaților, respectiv în proporție de 80%, ceea ce situează acest aspect ca fiind chiar mai important decât salariul obținut. Totodată, la fel de important ca aprecierea individuală ca om și ca profesionist a reieși a fi și lucrul în echipă, majoritatea subiecților considerând că lucrează bine în echipă și conștientizează că pentru succesul organizației acesta este un punct destul de esențial.

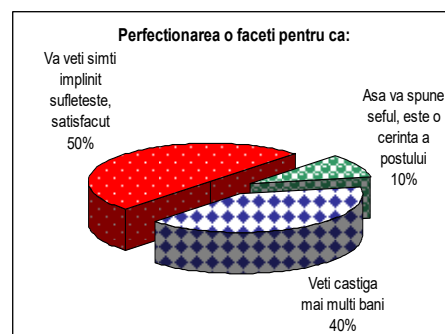
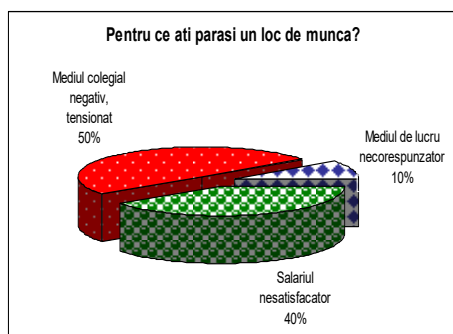
Privitor accesul la informații în cadrul organizației în domeniul pregătirii profesionale, subiecții chestionați apreciază că atât accesul cât și informația se află la un nivel suficient 35% spre mediu 40%. Conform răspunsurilor înregistrate la întrebarea unsprezece subiecții aleg să se dezvolte și să se perfecționeze din punct de vedere profesional pentru propria lor satisfacție sufletească, adică în majoritate de 50%, și apoi 40% dintre subiecți întrevăd posibilitatea câștigului financiar.

Aspectul motivației în muncă este consemnat ca fiind important, 70% dintre subiecți se consideră motivați în munca pe care desfășoară și doar 25% se simt motivați parțial. Subiecții apreciază totodată și că superiorul lor direct îi susțin în carieră în proporție de 45% și parțial 35% conform răspunsurilor înregistrate la întrebarea nr. 12 a chestionarului aplicat.

Tot în majoritate subiecții au considerat în proporție de 75% că sunt persoane curioase, dornice să învețe și deschise la nou, aspect ce poate fi explicat și prin media de vârstă a eșantionului nostru de 30,5 ani, tineri a căror dorință de nou și dorință de cunoaștere este poate mai mare decât la persoanele din alte categorii de vârstă. Întrebați pentru ce ar părăsi un loc de muncă, subiecții chestionați au ales în proporție de 50% ca factor determinant un mediu colegial negativ, tensionat, iar 40% dintre subiecți au ales factorul salariului nesatisfăcător.



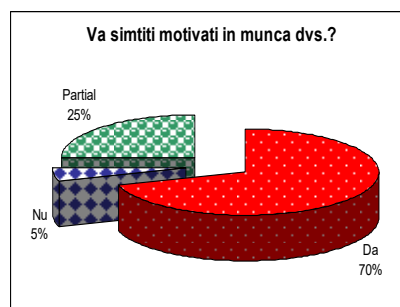
Prin corelarea unora dintre întrebările chestionarului aplicat obținem rezultate mult mai concludente pentru cercetarea noastră. Astfel, corelând întrebările unu și doi la care subiecții au răspuns că se simt parțial satisfăcuți și apreciați în proporție de 50% și faptul că în desfășurarea profesiei pun accentul în mod egal pe salariu și pe relațiile colegiale pozitive, acest aspect ar trebui să tragă un semnal de alarmă organizației, în vederea stabilirii echilibrului între cele două astfel încât ponderea angajaților foarte satisfăcuți și care se simt într-adevăr apreciați să crească. Totodată, conform răspunsurilor înregistrate, subiecții nu aleg preponderent că beneficiile muncii lor să fie de natură strict materială, prin urmare concluzionăm ca așteptările privind aprecierea și valorizarea umană, în cuvinte, laude, diplome de merit etc. ar avea o valoare cel puțin la fel de mare. Acest aspect este evidențiat și de faptul că perfecționarea profesională este îndeplinită predominant pentru satisfacția personală iar dacă ar fi să aleagă un motiv pentru care ar părăsi un loc de muncă, în proporție de 50%, acesta ar fi relațiile colegiale negative, tensionate.



Corelând răspunsurile obținute la întrebările cinci, șase și zece observăm că organizația este apreciată ca fiind deschisă procesului de dezvoltare și perfecționare profesională iar accesul la informații în acest sens este cotate ca fiind destul de bun. Prin urmare, putem afirma că dacă angajații ca resurse fundamentale ale organizației sunt apreciați și motivați profesional, atunci aceștia vor fi mult mai stimulați în a da organizației maximum din abilitățile și competențele lor.

Motivația în muncă este un aspect important al studiului nostru și un factor cheie pentru succesul organizației. Corelarea răspunsurilor la întrebările doisprezece și treisprezece ne dezvăluie faptul că atât motivația proprie angajatului, de a-și face munca bine, cât și cea exterioară, a șefului superior de a-l stimula și de a-l susține în dezvoltarea profesională pe angajat, sunt importante în echilibrul și perpetuarea organizațională. Totodată, atunci când angajații conștientizează că organizația în care-și desfășoară activitatea le susține dezvoltarea profesională și simt că aceasta este interesată de dorințele și aspirațiile profesionale ale angajaților săi, ei își pot dezvolta sau întări gradul de fidelitate și loialitate față de organizație. Crescând loialitatea poate crește și gradul de stabilitate a angajaților, împiedicând sau prevenind fluctuația excesivă pe post prin beneficiile oferite de organizație și ridicarea omului la gradul de resursă cheie în cadrul acesteia.

Conform datelor obținute, subiecții chestionați deși sunt dornici de perfecționare și consideră că și organizația în care activează este deschisă și stimulează acest aspect, ei nu aleg să facă acest lucru, să se perfecționeze, pentru beneficii materiale ci, pentru satisfacția și împlinirea lor sufletească. Având în vedere profesiile subiecților chestionați (psihologi, asistenți sociali, kinezioterapeuți), o explicație la acest aspect poate fi chiar latura umanistă și altruistă mai dezvoltată a acestor persoane spre deosebire de alte categorii de persoane sau profesii.



Analizând eșantionul nostru pe sexe în raport cu dezvoltarea și perfecționarea profesională observăm că procentajul femeilor care au studii postuniversitare este de 20% față de 10% cât au subiecții de sex masculin. Un alt aspect surprins este faptul că starea civilă a femeilor care aleg să se dezvolte și să se perfecționeze profesional este de 83% necăsătorite. Să fie aceasta oare o consecință a dorinței femeilor de avansare în carieră sau este tocmai un efect al întârzierii găsirii „partenerului ideal” cu care să-și întemeieze o familie?! La bărbați observăm că 43% dintre ei sunt căsătoriți spre deosebire de femei care au un procent de doar 17%.

Gradul de motivație în muncă al subiecților chestionați este unul destul de important, respectiv de 70%, ceea ce reprezintă existența unui „stimul” intrinsec destul de bun iar, faptul că și organizația și implicit superiorii sunt percepuți de angajați ca factori motivaționali în dezvoltarea și pregătirea lor profesională atunci, apreciem că la nivel de organizație, randamentul și dedicația profesională atinge un prag optim.

Un alt punct forte al organizației ce reiese din răspunsurile subiecților este accesul la informații în sensul pregătirii profesionale continue. Deschiderea organizației către astfel de demersuri este atât de la ea către angajați cât și de la angajați către organizație, ceea ce reprezintă un aspect esențial pentru un bun management de personal și organizațional. Spiritul de echipă este apreciat de subiecții chestionați ca fiind important atât pentru sine cât și pentru succesul organizației, angajații declarând că pot lucra bine atât în grup cât și individual sau în ambele situații.

Chiar dacă conform procentajelor obținute, subiecții se declară per total parțial satisfăcuți de locul de muncă și de beneficiile oferite în cadrul acestuia, o explicație la acest aspect poate veni din media de vârstă a eșantionului 30,5 ani și din faptul că acești tineri afirmă că sunt persoane curioase, dornice să învețe și deschise la nou. Astfel, tinerii noștri subiecți privesc probabil problematica perfecționării în perspectivă, și aspiră la noi nivele sau orizonturi profesionale, neconsiderând că nu și-au atins pragul „maxim” în acest sens.

Conștientizând faptul că organizația în care își desfășoară activitatea le susține dezvoltarea profesională și este interesată de dorințele și aspirațiile profesionale ale angajaților săi, aceștia își pot dezvolta gradul de loialitate față de organizație. O altă consecință pozitivă a acestui aspect ar putea fi implicarea profundă în soluționarea problemelor organizației, exercitarea la nivel cât mai înalt al abilităților și competen-

țelor deținute de angajați atunci când se știu susținuți, valorizați și apreciați de organizație. În astfel de situații conclucrarea este optimă, eforturile nici uneia dintre părți nu ajunge să fie irosit ci concentrat și canalizat constructiv în beneficiul ambelor părți implicate, pe o proiecție pe termen mediu sau lung.

În finalul analizei rezultatelor obținute putem spune că ipotezele cercetării noastre se confirmă.

1. Cu cât perfecționarea resurselor umane din organizație ocupă un loc mai central în politica de management a acesteia, cu atât dezvoltarea organizațională va fi mai puțin afectată în evoluția ei. În raport cu această primă ipoteză - așa cum a reieșit și din răspunsurile subiecților chestionați, pentru ei are o mare importanță faptul că organizația și șefii direcți să fie deschiși și interesați de dezvoltarea profesională a angajaților, astfel ei își pot dezvolta sau întări gradul de fidelitate și loialitate față de organizație iar dezvoltarea organizațională în sine va fi mai puțin afectată.

2. Dacă angajații ca resurse fundamentale ale organizației sunt apreciați și motivați profesional, atunci aceștia vor fi mult mai stimulați în a da organizației maximum din abilitățile și competențele lor. În raport cu această a doua ipoteză - se evidențiază faptul că o bună relație între angajat și organizație se va reflecta întotdeauna în calitatea muncii. Organizația are interesul de a crește gradul de loialitate a angajatului prin beneficiile oferite și prin politica de management de personal astfel, poate crește gradul de stabilitate a angajaților, împiedicând sau prevenind fluctuația excesivă pe post și randamentul acestora în munca va fi mai mare.

3. Dacă la nivelul organizației angajații conștientizează importanța spiritului și lucrului în echipă ca fiind general favorabil, atunci gradul de perpetuare și dezvoltare a organizației va fi mai puțin periclitat. Această ultimă ipoteză se confirmă prin faptul că majoritatea subiecților subliniază ca fiind important lucrul în echipă la nivelul organizației, acest aspect reprezentând unul dintre factorii de succes ai acesteia, prin urmare dezvoltarea organizațională va fi mai puțin pusă în pericol sau condiționată.

Concluzii și perspective

Cea mai mare parte din viața noastră suntem membri ai unei organizații sau alta care are la bază un țel sau scop al existenței ei. Organizațiile urmăresc diferite programe sau metode în atingerea țelurilor - de exemplu repetă o operație de atâtea ori până când se ajunge la performanță. Organizațiile trebuie apoi să achiziționeze și să aloce resursele necesare în atingerea țelurilor. Din punctul nostru de vedere, de modul în care sunt utilizate aceste resurse depinde chiar viitorul organizației.

Toate organizațiile sunt compuse din oameni, pe care îi situează pe primul plan astfel încât să-și atingă mult mai ușor țelurile propuse. Mulți manageri și-au dat seama că exigențele privind calitățile lor evoluează în mod continuu, că cei care nu sunt capabili să facă față acestor schimbări încep să-și piardă posturile. În viitor, nici o organizație nu-și va mai putea permite să ignore sau să suprime inteligența și spiritul de inițiativă etc. al propriilor salariați.

Managementul resurselor umane studiază sau ar trebui să studieze „partea umană” a managementului organizațiilor și nu în ultimul rând relațiile angajați-angajator. Scopul este de a se asigura că angajații, respectiv resursele umane sunt utilizate

astfel încât angajatorii obțin cele mai mari beneficii posibile de pe urma abilităților salariaților și aceștia la rândul lor obțin atât recompense materiale cât și spirituale la locul de muncă.

Managementul resurselor umane se bazează pe găsirea unei psihologii de muncă utilizând tehnici și proceduri cunoscute sub denumirea de „management de personal”, care este acea parte a managementului resurselor umane ce se preocupă de asigurarea cu resurse a organizației, de determinarea și satisfacerea nevoilor la locul de muncă, de procedurile și regulile practice care guvernează relațiile dintre organizație și resursa umană.

Atât managerii cât și organizațiile pe care aceștia le conduc vor trebui să țină seama de schimbările care se manifestă astăzi și în viitor. Maturizarea populației trebuie să aibă ca efect o preocupare sporită către domeniul forței de muncă, de natură educațională și de schimbare a politicii de pensionare în sensul întârzierii ieșirii la pensie. Diversitatea etnică va crește datorită ritmului mai mare de dezvoltare a minorităților și a imigranților. Se va ajunge la o forță de muncă ce înglobează culturi diverse, produsele și serviciile vor trebui adaptate la aceste condiții.

Un rol important îl va avea în acest sens managementul comparat. Mariajul computerelor cu tehnologia comunicațională transformă informația într-o resursă strategică. O informație tot mai accesibilă schimbă modelul de muncă „tradițional” și va amplifica fondul dificultăților de a lucra cu oamenii.

Managerii competenți vor trebui să ia în considerare toate aceste schimbări care sunt provocate și produse de resursa umană, să acționeze în consecință și să privească oamenii ca aducători de schimbare.

Bibliografie

- Cătălin Zamfir, *Dezvoltarea umană a întreprinderii*, București, Editura Academiei, 1980.
- Constantin Roșca, *Managementul resurselor umane*, Editura Certi, Craiova, 1999.
- Costache Rusu, *ABC-ul managerului*, Iași, Editura Gh. Asachi, 1993.
- Costache Rusu, *Cadrul organizațional al întreprinderilor*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1983.
- Dicționar de psihologie socială, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1981.
- Emery & Tharsrud, *Forma și conținutul democrației*, Londra, 1969.
- Hamdouch, A., *Schimbarea organizațională și strategiile concurențiale ale firmelor*, 1998.
- Iulian Ceaușu, *Agenda managerului*, III, București, 1993.
- H.B. Maynard, *Conducerea activității economice*, București, Editura tehnică, 1970.
- Mathis, Robert L., Costache Rusu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1997.
- Mihai Petru Craiovan, *Psihologia resurselor umane*, Editura Universitară, București, 2006.
- Adrian Neculau, Gilles Ferreol, *Psihosociologia schimbării*, Iași, Editura Polirom.
- Paul Popescu-Neveanu, *Motiv – Motivație, Dicționar de psihologie*, București, Editura Albatros, 1978.
- Ion Puiu, *Organizarea întreprinderii – Baze și aplicații*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1976.

-
- Tabachiu Anton, *Conducătorul de întreprindere: profilul psihosocioprofesional al conducătorului de unitate economică*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1976.
- Tabachiu Anton, *Psihologia ocupațională*, București, Editura Universității Titu Maiorescu, 2003.
- Tabachiu Anton, Moraru Ion, *Tratat de psihologie managerială*, Editura Didactică și Pedagogică, 1997.
- Yvan Tellier, Daniela Roventa-Frumușani, *Resurse umane și dezvoltare organizațională*, București, Editura Cavallioti, 1999.
- Vlăsceanu, M., *Organizații și comportament organizațional*, Iași, Editura Polirom, 2003.