UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ” DIN CHIŞINĂU
CATEDRA DE PSIHOLOGIE

Elena LOSÎI

PSIHODIAGNOSTIC ORGANIZAȚIONAL, RECRUTARE, SELECȚIE ȘI EVALUARE PROFESIONALĂ

Suport de curs

Chișinău, 2023

Aprobat de Senatul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău din 28.09.2023, proces verbal nr. 2

Recenzenți:

ADĂSCĂLIȚA Viorica, doctor în psihologie, conferențiar universitar, Catedra de Psihologie, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”

DANILIUC Natalia, doctor în psihologie, conferențiar universitar, Catedra de Sănătate mintală, psihologie medicală și psihoterapie, Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemitanu”

Descrierea CIP a Camerei Naţionale a Cărţii
Losîi, Elena.
Psihodiagnostic organizațional, recrutare, selecție și evaluare profesională : Suport de curs / Elena Losîi ; Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă" din Chişinău, Catedra de Psihologie. – Chişinău : [S. n.], 2023 (CEP UPSC). – 158 p. : fig., tab.
Cerinţe de sistem: PDF Reader.
Bibliogr.: p. 138-140 (60 tit.).
ISBN 978-9975-46-811-4 (PDF).
159.98:005.32(075.8)
L 79

© Losîi Elena

CUPRINS

	PRELIMINARII	**5**
1.	**CONTEXTUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE ȘI DIAGNOSTICUL ORGANIZAȚIONAL** Abordarea sistemică a organizațiilor Schimbările în context organizațional Conceptul de diagnostic organizațional Fazele și etapele diagnosticului organizațional	**7**
2.	**ACTIVITATEA PSIHOLOGULUI ÎN SISTEMUL ORGANIZAȚIONAL** Rolul și atribuțiile psihologului în sistemul organizațional Psihoprofesiograma psihologului organizațional	**13**
3.	**DIAGNOSTICUL PSIHOLOGIC INDIVIDUAL ȘI COLECTIV** Examenul psihologic individual Aptitudinile Trăsăturile de personalitate Atitudinile Examenul colectiv Greșeli de evaluare	**20**
4.	**LOCUL ȘI ROLUL RECRUTĂRII ȘI SELECȚIEI PERSONALULUI ÎN CONTEXTE ORGANIZAȚIONALE**	**30**
5.	**EVALUAREA PSIHOLOGICĂ A PERSONALULUI** Organizarea și realizarea examenului de evaluare psihologică Aplicarea probelor colective sau individuale Realizarea profilului psihologic Comunicarea rezultatelor și aspecte deontologice Evaluarea dominatelor colective (abordarea colectivă) Principii generale ale codului deontologic al psihologului	**35**
6.	**ACTIVITĂȚI PRELIMINARE COMUNE PENTRU RECRUTAREA ȘI SELECȚIA DE PERSONAL** Planificarea necesarului de personal Elaborarea fișei postului Stabilirea specificațiilor de personal (profilul candidatului)	**41**
7.	**ETAPELE PROCESULUI DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE A PERSONALULUI** **RECRUTAREA DE PERSONAL** Metode de recrutare Recrutarea internă Recrutarea externă. Metode de recrutare externă Criterii de recrutare Principii de recrutare a resurselor umane	**46**
8.	**SELECȚIA RESURSELOR UMANE** Criterii ale selecției profesionale Etape ale procesului de selecție a personalului Variante simplificate ale procesului de selecție profesională	**55**
9.	**EVALUAREA PSIHOLOGICĂ ÎN EXAMENUL DE SELECȚIE PROFESIONALĂ** Organizarea şi realizarea examenului de evaluare psihologică Aplicarea probelor colective sau individuale Realizarea profilului psihologic Comunicarea rezultatelor şi aspecte deontologice	**66**

10.	**INTEGRAREA SOCIO-PROFESIONALĂ** Rolul programelor de integrare profesională a angajaților Etape ale programelor de integrare profesională Integrarea profesionala a angajatului Socializarea profesională	**73**
11.	**MOTIVAȚIA ȘI SATISFACȚIA ÎN MUNCĂ** Delimitări conceptuale Formele motivației Relația motivație - performanță în muncă. Optimul motivațional Abordări ale motivației pentru muncă Caracteristici ale satisfacției muncii Modalități de creștere a satisfacției în muncă Măsurarea motivației și satisfacției în muncă	**81**
12.	**CARACTERISTICILE MUNCII** Măsurarea caracteristicilor muncii Caracteristici ale posturilor identificate și teoretizate ca având potențial critic Evaluarea cerințelor și resurselor postului	**92**
13.	**VALORILE LA LOCUL DE MUNCĂ ȘI MĂSURAREA LOR**	**99**
14.	**COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ** Componentele comunicării organizaționale Tipuri de comunicări organizaționale Ameliorarea comunicării în organizații Evaluarea comunicării în organizație	**103**
15.	**COMPORTAMENTUL ÎN ORGANIZAȚIE**	**108**
16.	**COMPORTAMENTE CONTRAPRODUCTIVE ÎN ORGANIZAȚIE ȘI MĂSURAREA LOR**	**112**
17.	**IMPLICAREA ÎN MUNCĂ**	**116**
18.	**EVALUAREA PERFORMANȚELOR PROFESIONALE INDIVIDUALE** Aspecte metodologice ale evaluării performanțelor profesionale Cine (poate) face evaluarea performanțelor? Interviul de evaluare Surse generatoare de erori în procesul de evaluare Importanța evaluării performanțelor	**119**
19.	**EVALUAREA DISFUNCȚIONALITĂȚILOR PROFESIONALE** Oboseala în muncă Prevenirea oboselii Cauzele stresului ocupațional Managementul stresului Strategii de coping al stresului Arderea profesională Stadiile arderii profesionale Ce putem face pentru a preveni și reduce efectele burnout-ului? Evaluarea psihologică a oboselii, stresului ocupațional și arderii profesionale	**127**

PRELIMINARII

Suportul de curs ***Psihodiagnostic organizațional, recrutare, selecție și evaluare profesională*** este destinat masteranzilor de la programul de studiu **Psihodiagnostic și intervenții psihologice în diferite tipuri de organizații** din cadrul Facultății de Psihologie și Psihopedagogie Specială a UPS „Ion Creangă" și reprezintă o continuare firească a disciplinelor studiate în anul întâi de studiu, constituind o componentă importantă a procesului de pregătire profesională a psihologului practician. Pe măsura accelerării globalizării economiilor naționale, a sporirii competitivității la nivel național și internațional, precum și a apropierii tot mai pronunțată a Republicii Moldova de Uniunea Europeană, activitatea psihologului în domeniul organizațional devine un element strategic, cu semnificație deosebită pentru toate categoriile de organizații. Or, în mediul actual, permanent în schimbare și cu un grad sporit de incertitudine, funcțiunea de resurse umane trebuie să devină elementul de stabilitate și securitate, asigurând organizației capitalul uman necesar, cu cele mai înalte competențe profesionale, pentru a face față tuturor provocărilor la nivel național și internațional. În contextul globalizării, asistența psihologică a angajaților devine principalul instrument și mijloc prin care organizațiile își pot asigura avantajul competitiv, iar deciziile strategice ale managerilor trebuie să reflecte angajamentul față de oameni într-o proporție din ce în ce mai mare.

Absența unor strategii și politici coerente de resurse umane face imposibilă adaptarea organizațiilor la schimbările concurențiale și ale mediului internațional, deoarece activitățile de personal trebuie să fie înțelese în interdependență cu toate celelalte procese desfășurate la nivelul unei organizații. Or, în era globalizării, anume oamenii formează mecanismul adaptiv ce determină modul în care organizațiile răspund provocărilor mediului. Organizația este un sistem care are nevoie de intervenții psihologice pentru a mări eficiența și calitatea resurselor umane și, respectiv, optimizarea procesului de muncă. Ca proces managerial strategic, administrarea resurselor umane se realizează cu o dificultate mult mai însemnată în comparație cu promovarea progresului tehnic sau lipsa resurselor financiare.

Având în vedere faptul că performanța organizațională depinde de performanța angajaților și, totodată, ținând cont că interesele lor sunt mai puțin dinamice, ba chiar și statice, funcțiunea de resurse umane reprezintă „motorul" acestui organism care, prin intermediul sistemului de obiective, trebuie să le transfere de la nivelul performanței globale la cel al fiecărui angajat, evaluând contribuțiile și rezultatele individuale, competințele și cunoștințele profesionale ale acestuia.

În ultimii ani a fost reconsiderată importanță resurselor umane în ecuația eficienței organizaționale. Se cer specialiști capabili să planifice și să gestioneze optim resursele umane ce activează în echipe de muncă. *Psihodiagnostic organizațional, recrutare, selecție și evaluare profesională* se încadrează în categoria unităților de curs fundamentale, dezvoltate și adaptate domeniilor de formare profesională. Această disciplină are ca scop acumularea cunoștințelor și formarea abilităților și competențelor de bază ce permit abordarea din perspectiva științei psihologice a domeniului de formare profesională, cu focalizare pe recrutare, selecție și evaluare profesională a angajaților. Această disciplină familiarizează masteranzii cu problematica organizării și desfășurării procesului de psihodiagnostic în organizație, identificarea obiectivelor și metodelor de psihodiagnostic, domeniile și tipurile de aplicare, informarea managerilor organizației privind rezultatele psihodiagnosticului în cadrul procesului de selecție profesională. Cursul este orientat spre analiza și formarea abilităților legate de gestiunea de personal cu referire la: analiza muncii, recrutarea și selecția de personal, utilizarea instrumentelor psihologice în selecția personalului și managementul resurselor umane, formarea și dezvoltarea profesională, managementul carierei, evaluarea oboselii, stresului și bolilor profesionale, evaluarea climatului socio-profesional, evaluarea factorilor perturbatori asupra randamentului în muncă sau accidentelor de muncă.

Pornind de la cele menționate, constatăm că în prezent, în Republica Moldova se observă anumite probleme legate de implementarea și dezvoltarea managementului performant al

resurselor umane. Percepția eronată formată pe parcursul anilor în societate, precum și atitudinea subiectivă a managementului superior față de acest domeniu, a determinat ca managementul resurselor umane în organizațiile autohtone să fie tratat într-o manieră simplistă, ca un element secundar, departe de actualele exigențe impuse de economia concurențială. Probabil, această interpretare, departe de cea necesară, a generat și o atitudine corespunzătoare față de implicațiile psihologului în domeniul organizațional.

Oamenii reprezintă una dintre cele mai importante resurse ale unei organizații. Unii autori consideră că ei reprezintă o resursă critică deoarece întotdeauna vor avea ceva imprevizibil în comportamentele lor și ei sunt cei care gestionează celelalte resurse (fizice, financiare) ale organizației, asigurând eficiența ei. Tocmai de aceea organizația trebuie să depună eforturi susținute în vederea descoperirii, atragerii, selectării, formării, perfecționării și, atunci când este cazul, a reorientării resurselor umane. Pornind de la valoarea și semnificația acestei resurse, este important ca omul să se afle la locul potrivit, să realizeze activitatea de muncă în corespundere cu abilitățile sale, să fie tratat cât mai corect și multidimensional pentru a putea beneficia de rezultatele implicării lui în orice tip de activitate.

Abordarea psihologică a resurselor umane în cadrul organizațiilor reprezintă un imperativ de care trebuie să țină seama managementul superior al organizațiilor, deoarece poate avea repercusiuni economice asupra acestora. Activitatea profesională a oamenilor ocupă cea mai mare parte a vieții active, având un impact important, din punct de vedere psihologic, sub cel puțin trei aspecte fundamentale: eficiență, siguranță și bunăstare.

Această disciplină va permite formarea și dezvoltarea abilităților care sunt necesare oricărui specialist/practician chemat să investigheze și apoi să optimizeze fenomene și procese psihosociale ce au loc în diferite tipuri de organizații, să dezvolte și exerseze abilitățile diagnostice, investigativ-empirice în conformitate cu modelele metodologice valide. Rezultatele învățării urmează a fi valorificate în cadrul tuturor unităților de curs fundamentale și de specialitate precum și în cadrul stagiilor de practică.

1. CONTEXTUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE ȘI DIAGNOSTICUL ORGANIZAȚIONAL

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele cheie: *organizație și diagnostic organizațional.*
2. Să caracterizeze specificul muncii în organizație.
3. Să identifice schimbările în contextele organizaționale contemporane.
4. Să distingă fazele și etapele diagnosticului organizațional.
5. Să evalueze rolul psihologului în activitatea organizației și a diagnosticului organizațional.
6. Să identifice cerințele privind desfășurarea diagnosticului organizațional.

Abordarea sistemică a organizațiilor

Organizațiile ocupă un loc extrem de important în viața socială, dar și în cea individuală. În lupta pentru existență oamenii au trecut de la activitățile individuale la cele comune, organizate și până astăzi își petrec viața într-un cadru organizat. Societatea țărilor dezvoltate a devenit o societate a organizațiilor, în care sarcinile sociale sunt îndeplinite *în* și *de către* organizații. Întreprinderile de afaceri, școlile, universitățile, muzeele, armata, spitalele – toate sunt exemple în acest sens. Societatea apare sub forma unui sistem de structuri organizaționale, în cadrul cărora se deosebesc diferite niveluri (instituții, organizații etc.). Fiecare dintre noi face parte dintr-un tip de organizație. Individul izolat nu este capabil să obțină rezultate mari. Oamenilor le este mult mai ușor să realizeze obiectivele dacă ele sunt comune. Prin organizații oamenii pot face lucruri pe care nu le pot face singuri. Ele fac parte integrantă din viața noastră de zi cu zi și fac posibil ca obiectivele noastre individuale, relațiile cu ceilalți, să fie realizate mult mai rapid și eficient. *Organizațiile* reprezintă un sistem social de interacțiune a oamenilor, în vederea realizării unor scopuri comune.

Cuvântul *organizare*, cu originea în limba greacă, *organon*, înseamnă armonie, adică potrivire desăvârșită a elementelor unui întreg. În acest context, *a organiza* înseamnă a armoniza resursele întreprinderii, a proceda metodic pentru a asigura un cadru coordonat și adecvat desfășurării uneia sau mai multor activități. Pentru orice organizație, organizarea, alături de competența profesională a oamenilor, are semnificația unei condiții fundamentale a reușitei în atingerea obiectivelor stabilite.

H.G. Hicks (1967) sintetizează principalele avantaje care determină oamenii să activeze în cadrul organizațiilor. Prin organizații, arată el, „omul poate face cel puțin trei lucruri pe care nu le poate face singur:

1. *își poate dezvolta potența și propriile calități* – cu alte cuvinte, cele mai multe lucruri pe care dorește să le facă pot fi făcute numai prin eforturi organizate. Acțiunea concentrată a mai multor indivizi pentru realizarea unui scop comun creează posibilitatea diviziunii muncii care, la rândul ei, presupune realizarea scopului cu eforturi mult mai mici;

2. *își poate reduce timpul realizării unui obiectiv* – acesta reprezentând unul din factorii cheie pentru atingerea celor mai multe obiective, în organizațiile moderne, în care rapiditatea cu care trebuie luate deciziile este mai importantă decât orice altceva;

3. *se poate bucura de avantajele cunoașterii acumulate de generațiile anterioare*, de „asta pe umerii" celor care l-au precedat".

Există numeroase definiții ale organizației:

- „un câmp" (Pierre Bourdieu, 1980);
- „coordonarea planificată a activităților unui număr mare de oameni pentru realizarea unor scopuri sau țeluri comune, explicite, prin diviziunea muncii și activității și print-o ierarhie de autoritate și responsabilitate" (E. H. Schein, 1988);

- „grupuri de oameni care își organizează și coordonează activitatea în vederea realizării unei finalități relativ clar formulate ca obiective” (Cătălin Zamfir, 1993);
- „o rețea” (E. Lazega, 1994);
- „entitate socială, întemeiată cu scopul explicit de realizare a unor obiective specifice” (Mihaela Vlăsceanu, 1999);
- „un sistem de activități structurate în jurul unor finalități (scopuri, obiective) explicit formulate, care antrenează un număr mare de indivizi ce dețin statute și roluri bine delimitate în cadrul unei structuri diferențiate, cu funcții de conducere și coordonare a activităților” (Emil Păun, 1999);
- „o asociație de oameni de mari dimensiuni, constituită cu scopul de a îndeplini anumite obiective prin efort comun de grup” (Giddens, 2000) [47, p.10].

Deci, *organizația* este definită ca un sistem de activități structurate în jurul unor finalități (scopuri, obiective) explicit formulate, care antrenează un număr mare de indivizi ce dețin statute și roluri bine delimitate in cadrul unei structuri diferențiate, cu funcții de conducere și coordonare a activităților.

Din aceasta definiție decurg principalele ***caracteristici ale unei organizații***:

- existenta unor scopuri suficient de clar formulate și delimitate pentru a putea angaja și motiva indivizii ce participă la desfășurarea activităților respective. Orice organizație reprezintă o combinație relativ stabilă de resurse umane și materiale pentru atingerea unor obiective. Nu există organizații în sine, ci doar în raport cu anumite obiectiv ;
- scopurile organizaționale sunt transindividuale. Ele exprimă organizația în ansamblul ei, orientarea și politica ei generală. Cu toate acestea, ele nu trebuie sa ignore scopurile și aspirațiile indivizilor ce compun organizația sau să fie divergente cu acestea. Între ele trebuie sa existe o minima compatibilitate, care nu se realizează prin eliminarea sau desconsiderarea celor individuale, ci mai degrabă prin incorporarea și integrarea acestora în scopurile organizaționale. Pe această cale, scopurile organizaționale vor fi acceptate de către indivizi și vor genera interacțiuni, practici participative și acțiuni comune în direcția realizării lor.
- un număr mare de indivizi ce interacționează în desfășurarea activităților. Forța și calitatea unei organizații nu depind, în primul rând, de numărul membrilor. Cantitatea nu produce neapărat calitate. Importante sunt, mai ales, competențele indivizilor și gradul lor de convergență cu scopurile organizaționale și cu tipurile de activități ce urmează a fi realizate. Din aceasta perspectivă, calitatea interacțiunilor dintre membri devine condiția esențială a succesului organizațiilor;
- structura internă bazata pe poziții bine determinate și pe ierarhia funcțională a acestora, dar și pe o rețea de comunicare între diferitele componente - pe verticală și orizontală - constituie un indicator esențial pentru optimalitatea organizației ;
- modalități proprii de organizare și conducere a activităților. Managementul constituie una din variabilele care influențează decisiv nu numai eficienta, dar și dezvoltarea organizației [39, p.5].

E. Păun a propus următoarele caracteristici principale ale organizațiilor:

- ✓ *structura organizațională* (complexitate, roluri, statute, mărime, relații);
- ✓ *controlul organizațional* (structură ierarhică, relații de autoritate și putere, staff, birocratizare);
- ✓ *comportamentul organizațional* (scopuri, climat, cultură);
- ✓ *schimbare organizațională* (flexibilitate, promovarea inovațiilor, dezvoltarea personalului).

Oricare organizație este compusă din scopuri, participanți, structură, tehnologie. Pentru a-și realiza scopurile, organizația depinde de interacțiunea oamenilor și de coordonarea lor. Coordonarea scopurilor generează eficienta organizației. *Analiza (diagnoza) organizațională,* necesară pentru cunoașterea și realizarea eficientă a activității organizațiilor, implică, în consecință, studierea tuturor componentelor descrise anterior: oameni, scopul, interacțiunile umane, structura organizațională, cultură, mediu.

Schimbările în context organizațional

Schimbările în planul vieții socioeconomice, care au început cu anii 80, 90 ai secolului trecut, au condiționat schimbări în cariera profesională a oamenilor. Cel mai importante dintre acestea fiind:

- Condițiile uneori dificile de existență și funcționare a organizațiilor i-ai determinat pe conducătorii și managerii acestora să recurgă la reducerea numărului departamentelor, implicit a numărului angajaților, fapt care cerea mai multă muncă și mai mare flexibilitate din partea angajaților rămași. Numai că aceasta conducea la o suprasolicitarea a celor rămași, care adesea clacau. Creșterea gradului de competiție prin diferențiere, a importanței calității, adaptabilității și reactivității în funcție de nevoile clienților a condus nu doar la modificarea profundă a modului de organizare a muncii, ci și la fuziunea unor organizații tocmai pentru a-și menține poziția pe piață. Fuziunile aduc însă cu ele restructurări masive în cadrul organizației care, cel puțin temporar, blochează activitatea acestora.
- Frecventele dezechilibrări dintre cererea și oferta de personal au permis ca angajarea să se facă după alte criterii decât după cele tradiționale. În ultimul timp angajarea are loc nu atât după prescripțiile din fișele posturilor, cât după competențele și valorile persoanei în raport cu întreaga organizație. Loialitatea față de organizație devine primordială. Păstrarea sau disponibilizarea oamenilor din organizație este determinată nu exclusiv de competențele și performanțele indivizilor, ci și de gradul lor de atașare și angajament față de organizație. Nevoia de ajustare la solicitări, ca și cea de îmbinare între două cerințe organizaționale contradictorii (cerința standardizării și cerința flexibilității) au atras după ele noi forme de angajare și de organizare a muncii. Contractele de angajare limitate în timp, echipele operative multidisciplinare, munca în rețea, grupurile de proiecte, organizațiile trans-culturale, remunerarea în funcție de performanță, slujbele part-time, munca la domiciliu etc. sunt noile forme de organizare a muncă care au pătruns în mediile organizaționale.
- Faptul că organizațiile nu mai reușeau să-și soluționeze singure toate problemele cu care se confruntau a atras după sine recurgerea la externalizarea unora dintre activitățile lor, adică la încredințarea acestora altor organizații sau altor persoane din exterior pentru a le realiza.
- Concedierile majore la care organizațiile au fost nevoite să recurgă au conturat schimbări de atitudini și comportamente la membrii organizației care au rămas. Afectarea rețelei socioafective a grupurilor a condus la apariția unor sentimente de regret față de cei concediați și chiar la reacții negative în rândul persoanelor rămase în organizație.

Toate acestea au schimbat radical contextul carierelor profesionale. Se poate vorbi de apariția unor *mutații* în cadrul noului context al carierelor profesionale:

1. Înlocuirea stabilității carierelor profesionale cu mobilitatea acestora. Astăzi slujbele sunt schimbate mult mai des decât în trecut.
2. Accentuarea caracterului de slabă predictibilitate a cursului carierei. Carierele au devenit mai puțin predictibile, mai puțin structurate, mai puțin sigure pentru cei mai mulți oameni.
3. Trecerea de la carierele legate aproape exclusiv de lumea muncii și lumea organizațiilor, acestea din urmă fiind cele care asigură locul de muncă, la carierele deschise spre aspecte de o largă socialitate. Nu numai locul de muncă are un impact major asupra carierei profesionale, ci și experiențele individului din afara locului de muncă, din familie, din alte medii sociale. Astăzi, carierele sunt legate de întreaga viață a individului, nu numai de viața din cadrul activității de muncă, ceea ce contează fiind interacțiunile variate dintre individ, muncă și mediul organizațional.
4. Scăderea în importanță a traiectoriei ascendente a carierei, în favoarea traiectoriei complexe, variabile. S-a observat că promovările pe scara ierarhică sunt mai dificil de obținut, în timp ce mișcările la același nivel ierarhic (pe orizontală)și chiar cele descendente sunt mai frecvente. Cu alte cuvinte, asistăm la creșterea frecvenței carierelor antreprenoriale în defavoarea carierelor birocratice.

5. Deplasarea centrului de greutate de pe managementul carierei pe automanagementul ei. Deși responsabilitățile organizațiilor în ceea ce privește managementul nu scad, ci, dimpotrivă, se accentuează, începe să-și facă loc tot mai mult tendința de implicare directă a oamenilor în construcția propriei cariere. Centrarea oamenilor pe ei înșiși îi ajută să-și cunoască mai bine disponibilitățile (înclinațiile, aptitudinile, interesele, valorile, deprinderile și abilitățile etc.), ceea ce îi determină să fie mai atenți și precauți atât în momentul alegerii carierei, cât ți în cel al schimbării ei. Tendința de transfer al riscurilor dezvoltării carierei de la organizații la individ semnifică gradul major de autoangajare a individului în propria formare și dezvoltare.
6. Trecerea de la axarea pe prezentul carierei spre axarea pe elaborarea unei viziuni privind perspectiva carierei. Nu este suficient să se evalueze cariera actuală a unei persoane, așa cum se prezintă la un anumit moment dat, ci mult mai important este ca aceasta să fie evaluată în perspectivă. A aștepta ca lucrurile să meargă rău este mai periculos decât a anticipa, chiar și cu unele aproximări, evoluția probabilă a carierei. Necesitatea evaluării permanente a carierei devine stringentă în zilele noastre.
7. Acțiunea concomitentă a carierelor singulare cu carierele duble sau cu cele fără limite, cu o ușoară predominanță a acestora din urmă. Cariera singulară se referă la situația deținerii unui singur post, a unei singure poziții de-a lungul vieții, pe când cele duble sau fără limite, la situația în care omul trece prin mai multe posturi, poziții, chiar profesiuni în decursul vieții sale profesionale active. În zilele de azi există mai multe oportunități pentru a-și alege modul de comportare, de a-și căuta situațiile care consideră că îi sunt mai favorabile.
8. mutație extremă ar putea-o constitui dispariția carierei și înlocuirea ei cu simpla existență cotidiană a omului.

Noul context al carierei generează o serie de dileme etice și practice. Cei angajați conștientizează din ce în ce mai pregnant faptul că angajatorii încalcă contractul psihologic. În locul relațiilor de lungă durată bazate pe regulile nescrise ale înțelegerii și încrederii reciproce, pe loialitate, au fost puse regulile unei „afaceri tranzacționale" de scurtă durată. Persoanele cu abilități limitate vor găsi și-și vor păstra locurile de muncă mult mai greu decât până acum, ceea ce duce la pericolul formării unei subclase de oameni nemulțumiți care au puține șanse de a avea accese la cariere de orice tip.

Conceptul de diagnostic organizațional

Din punct de vedere istoric, psihologia a avut un aport constant la științele organizaționale, remarcabil mai consistent decât chiar economia. Dacă vom deschide orice tratat de management al resurselor umane, sau orice volum care discută diagnoza organizațională ca o diagnoză a resursei umane, probabil că mai mult de 90% din autorii citați sunt psihologi. Nu doar din punct de vedere istoric, ci și în ceea ce privește contemporaneitatea, această tendință este confirmată: peste 75% din literatura care apare pe tematica studiilor organizaționale este scrisă de psihologi, sub 5% are ca autori sociologi. Conferințele cele mai prestigioase ale domeniului, cum ar fi conferința SIOP (*Society for Industrial and Organizational Psychology*) sau AoM (*Academy of Management*) sunt frecventate de principiu de psihologi, într-o proporție covârșitoare, iar exemplele ar putea continua.

Diagnoza organizațională este un demers de cercetare aplicată, scopul este acela de a cunoaște un fenomen, sau o manifestare a nume a unui fenomen, într-o anumită organizație. Așadar, se dorește o „radiografie" a organizației țintă, care se concentrează pe anumite coordonate, însă nu se dorește extragerea unor concluzii care să fie generalizabile și pentru alte organizații sau alte coordonate de investigație.

Evident, literatura de specialitate oferă multe definiții pentru diagnoza organizațională. Unele dintre ele sunt restrânse și definesc drept diagnoză doar anumite demersuri comerciale, realizate cu metode financiar-contabile, cu scopul extragerii unei valori numerice, a unei valori „în uz" au „de piață" pentru compania investigată. Altele sunt foarte largi și definesc drept diagnoză absolut orice demers de cercetare, oricât de restrâns, care este realizat într-o organizație. Lucrurile sunt și mai mult complicate de faptul că cercetători diferiți numesc demersuri de cercetare similare

cu nume diferite. Bunăoară, termenii de „diagnoză organizațională”, „analiză diagnostic”, „cercetare organizațională”, „sondaj organizațional”, „audit al sistemelor (și proceselor) de resurse umane” etc. se referă de cele mai multe ori la realități similare.

Numim *diagnoză organizațională* doar acel demers care este realizat cu sens și cu intenția explicită, prin utilizarea unor metode științifice riguroase, care presupun culegerea de date empirice, în scopul obținerii unei imagini cât mai obiective despre funcționarea componentei umane din organizație sau o parte a acesteia.

Borg & Mastrangelo prezintă o definiție formală și foarte completă. În cadrul unei diagnoze organizaționale, *angajații* (din întreaga organizație, sau din anumite niveluri, segmente, departamente, grupuri; în întregime sau doar un eșantion) sunt chestionați prin utilizarea unor *metode* tipice științelor comportamentale (chestionare, interviuri, observații), în mod *sistematic* (adică pe baza unui plan bine formulat), cu privire la *atitudinile, opiniile și percepțiile* lor (de exemplu observații, dorințe, evaluări, amintiri, griji, emoții etc.), privitoare la *aspecte considerate relevante pentru funcționarea organizației*, care apoi sunt *agregate* prin metode obiective, sunt analizate și raportate în așa fel încât să poată constitui o bază a *deciziilor* luate de management [23].

Termenul diagnostic se referă la cercetarea bazată pe concepte, modele și metode din științele sociale și comportamentale, care urmărește evaluarea stării curente a organizației, și ajută clientul să găsească modalități de rezolvare a problemelor sau să-și crească eficiența organizațională. Diagnostic organizațional presupune descrierea, înțelegerea și explicarea comportamentelor în organizații. Este necesară pentru a înțelege complexitatea și dilemele organizaționale, precum și faptul că multe dintre problemele organizaționale au mai multe cauze. Diagnostic organizațional stă la baza oricărei intervenții presupuse de programele de dezvoltare a organizațională, fiind prima etapă a programului de dezvoltare organizațională. Primul pas în orice program de dezvoltare organizațională este de a diagnostica starea sistemului organizațional în punctele sau domeniile de interes pentru client. Diagnostic are ca rezultat identificarea punctelor tari, a problemelor sau ariilor problematice și a oportunităților. Ca urmare a diagnosticului, se construiesc planuri de acțiune care ar trebui să rezolve problemele identificate, să valorifice oportunitățile și să consolideze capacitatea organizației. Planurile de acțiune implică toate nivelurile organizaționale (individ, grup, inter-grup, organizație).

Dezvoltarea organizațională este un program de acțiuni bazate pe informații valide privind starea, problemele și efectele acțiunilor, toate în legătura cu urmărirea și atingerea obiectivelor. Necesitatea diagnosticului continuu provine din nevoia permanentă de a ști care aste starea lucrurilor și de a cunoaște consecințele acțiunilor. Având în vedere obiectivele și starea dorită, analiza stării curente evidențiază diferența dintre „ceea ce este” și „ce ar trebui să fie”. Astfel, diagnostic este baza oricărui comportament orientat de scopuri. Orice program de dezvoltare organizațională presupune trecerea de la „ce este” la „ce ar trebui să fie”.

Motivul pentru realizarea unei diagnoze ar trebui să fie o problemă reală a organizației, recunoscută ca atare de managementul de la un anumit nivel, care este formulată în mod explicit și pentru a cărei rezolvare este nevoie să se ia decizii bazate pe informații pertinente. Dacă informațiile existente la acel moment la dispoziția managerilor sunt considerate insuficiente sau insuficient de coerente, atunci diagnoza organizațională poate avea un aport important. Așadar, scopul primar al diagnozei organizaționale este acela de a oferi informații obiective angajatorilor, în vederea intervenției psihologice ulterioare dacă este cazul.

Diagnosticul poate fi folosit pentru a genera un feedback periodic asupra funcționării organizației. La fel, diagnosticul are o contribuție la rezolvarea problemelor și la schimbarea organizațională. Cerințele activității de diagnosticare:

1. Acei care fac diagnostic asupra problemelor sau dezvoltării organizației trebuie să cunoască bine organizația și să existe o înțelegere profundă a fenomenelor, atât de către consultanți, cât și de către membrii organizației.
2. Să descrie și să interpreteze dinamica organizației cât mai exact posibil, luând în considerare condiții interne și externe de dezvoltare.

3. Să ofere motive pentru implementarea unor planuri de acțiune.

Fazele și etapele diagnosticului organizațional

Faza 1. Pre-diagnostic

Etapa 1. Negocieri

Clientul și consultantul definesc așteptările în legătură cu proiectul. Clientul prezintă problemele sau provocările care vor fi examinate pe parcursul diagnosticului. Consultantul caută să clarifice natura acestor probleme și să dezvolte o perspectivă preliminară asupra punctelor tari și a slăbiciunilor organizației. Consultantul evaluează disponibilitatea membrilor din organizație de a participa la producerea datelor și receptivitatea clientului la feedback.

Etapa 2. Contractare

Clientul și consultantul negociază și ajung la un acord privind scopurile și natura diagnosticului. Contractele specifică timpul necesar diagnosticului, resursele organizaționale necesare, natura remunerării și forma în care se va da feedback. Sunt clarificate scopurile diagnosticului, sunt precizate criteriile de evaluare a acesteia și felul în care ea se va realiza (cât demult și cum vor fi implicați membri ai organizației, procedurile de feedback, utilizările posibile ale rezultatelor diagnosticului).

Faza 2. Diagnostic

Etapa 1. Planificarea diagnosticului

Consultantul elaborează designul procesului de diagnostic, identifică scopul, obiectivele evaluării proceselor, fenomenelor organizaționale, procedeele de culegere a datelor. Ultimele variază de la forme mai puțin structurate (observația) până la forme structurate (chestionare). Abordarea sistemică facilitează organizarea culegerii datelor, oferind o perspectivă generală asupra organizației și performanței sale. Consultant poate să se concentreze pe aspecte problematice, pe componentele care generează ineficiență.

Etapa 2. Aplicarea metodelor și procedeelor

Consultantul realizează evaluarea fenomenelor organizaționale prin aplicarea metodelor, procedeelor concrete. Pot fi implicați toți sau unii membri ai organizației, inclusiv și administrația.

Etapa 3. Interpretarea rezultatelor

Consultantul realizează analiza și interpretarea datelor obținute. La această etapă pot fi folosite rezultatele studiilor și cercetărilor din domeniul organizațional. Pe lângă oferirea unor explicații veridice privind sursele problemelor, rezultatele diagnosticului realizat trebuie să permită și identificarea posibilităților fezabile de intervenție asupra acestor probleme.

Etapa 4. Oferirea feedback-ului

Sunt precizate posibilitățile de reducere a ineficienței, posibile răspunsuri la provocări și posibilități de îmbunătățire a performanțelor, chiar dacă nu întotdeauna sub forma unor acțiuni concrete, cu sub forma unor recomandări. Scopul feedbackului este de a canaliza energiile clientului spre decizii, planuri strategice și acțiuni îndreptate spre obținerea de beneficii organizaționale (Burke, 1994; Howard, 1995). Feedbackul facilitează schimbarea, modifică rezistențele la schimbare sau implică clienții în schimbare.



Sarcini și activități de învățare:

1. Identificați caracteristicile distinctive ale organizațiilor.
2. Definiți conceptele de *organizație* și *diagnostic organizațional.*
3. Identificați schimbările care s-au produs în ultimii ani în activitatea organizațiilor și evoluția carierei profesionale.
4. Argumentați necesitatea activității psihologului în organizațiile contemporane și sarcinile pe care el trebuie să le realizeze.

5. Descrieți etapele diagnosticului organizațional.

ACTIVITATEA PSIHOLOGULUI ÎN SISTEMUL ORGANIZAȚIONAL

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze ariile de atribuție a departamentului de resurse umane și a psihologului organizațional.
2. Să identifice sarcinile de muncă a psihologului organizațional.
3. Să evalueze trăsăturile distinctive ale psihologului organizațional.
4. Să elaboreze psihoprofesiograma psihologului organizațional.

Rolul și atribuțiile psihologului în sistemul organizațional

Activitatea unui psiholog într-o firmă / instituție, pe probleme ce țin de gestiunea și dezvoltarea resurselor umane, are loc în cadrul unui Departament de Resurse Umane (DRU). Dacă firma / instituția este de mărime mică sau medie, este posibil să existe un singur post de Responsabil / Director de Resurse Umane. În schimb dacă firma este mare, sunt create servicii separate, conduse de un Director de resurse umane, în componența cărora activează mai mulți specialiști. Aceste servicii / departamente îndeplinesc sarcini precum: administrarea, planificarea și normarea muncii, aplicarea legislației muncii și salarizarea, recrutarea, selecția și angajarea, integrarea, perfecționarea și consilierea în carieră, protecția și securitatea muncii.

Departamentul de resurse umane reprezintă *structura organizației abilitată să pună în valoare toate celelalte resurse de care dispune organizația, în vederea atingerii obiectivelor strategice și imediate* [49]. Un Departament de Resurse Umane (sau un angajat unic al acestuia) poate avea o gamă foarte largă de domenii de activitate și de atribuții specifice:

Tabel 1. Principalele atribuții ale DRU

Domenii	Atribuții
1. Recrutare, selecție, angajare	– stabilirea criteriilor de recrutare și selecție – elaborarea și aplicarea testelor pentru selecție – angajarea și repartizarea pe posturi – negocierea contractelor individuale – desfacerea contractului de muncă – integrarea noilor angajați – evidența personalului – controlul respectării disciplinei muncii
2. Motivare, salarizare	– stabilirea criteriilor și metodelor de evaluare – evaluarea performanțelor fiecărui angajat – aplicarea unor forme adecvate de salarizare – conceperea unui sistem de stimulente bonus-uri – asigurarea unor corelații între creșterea producției, productivității muncii, fondului de salarii și salariului individual
3. Calificare și perfecționare profesională	– stabilirea nevoilor de pregătire și de perfecționare a pregătirii profesionale – elaborarea programelor de pregătire și de perfecționare, precum și urmărirea aplicării lor – organizarea cursurilor de pregătire și de perfecționare – asigurarea condițiilor pentru participarea salariaților – evaluarea acțiunilor de pregătire și perfecționare
4. Promovarea personalului	– elaborarea criteriilor de promovare – elaborarea unor strategii de promovare – organizarea concursurilor de promovare

5. Stabilirea necesarului de personal	– elaborarea criteriilor de stabilire a necesarului de personal – normarea muncii – dimensionarea echipelor de lucru – descrierea și analiza posturilor, elaborarea fișelor posturilor – proiectarea structurii organizatorice și repartizarea posturilor – elaborarea Regulamentului de Ordine Interioară (ROI) – elaborarea planului de muncă și salarii
6. Strategia și politicile de personal	– elaborarea strategiei și politicii de personal – crearea unei bănci de date cu date relevante – întocmirea programului de asigurare pe termen lung a personalului pe categorii și profesii, cu precizarea surselor de recrutare și stimulare – elaborarea programului de îmbunătățire a condițiilor de muncă
7. Asigurarea unor condiții bune de muncă	– elaborarea contractului colectiv de muncă – negocierea și urmărirea realizării prevederilor acestuia – identificarea posibilităților de îmbunătățire a protecției și igienei muncii – organizarea și prestarea unor servicii social-culturale.

Într-o viziune complementară (V. Cornescu şi colab., 2004), Departamentul de Resurse Umane trebuie să monitorizeze activități legate de:
- *asigurarea cu personal* calificat și adecvat posturilor (planificare, recrutare și selecție, integrare profesională);
- *dezvoltarea personalului* (definirea strategiilor de dezvoltare a resurselor umane, formarea și perfecționarea angajaților, managementul carierei);
- *motivarea angajaților* /stimularea randamentului (analiza, proiectarea sau (re)proiectarea posturilor; definirea strategiilor de evaluare profesională; aplicarea politicilor de salarizare și recompensare a angajaților);
- *menținerea personalului* (consilierea angajaților pe probleme profesionale, monitorizarea stresului și a altor factori de risc, aplicarea măsurilor de disciplina a muncii, securitate și sănătate).

Toate cele patru funcții sunt realizate prin intermediul a diferite proceduri, proceduri pe care le vom descrie și exemplifica în diferite capitolele ale prezentului curs. Indiferent de etapa în care se realizează sau se implementează aceste proceduri, ele au ca finalitate două *obiective majore*.

Un prim obiectiv final al este **facilitarea performanței individuale și organizaționale**. Fie că este vorba de *analiza unui post*, de a selecta candidații care au caracteristicile psihologice cele mai aproape de exigențele psihologice ale postului scos la concurs (*selecția profesională*), fie că este vorba de evaluarea nevoilor de formare sau de identificare potențialului individual de dezvoltare profesională (*formarea și dezvoltarea personalului, managementul carier*ei), fie că este vorba de consultarea angajatului cu privire la problemele, temerile sau oportunitățile care apar în colectivul în care lucrează (*analiza climatului organizațional*), de fiecare dată rezultatul ultim pe care vrem să îl vizăm sau dorim să îl influențăm este performanța. Performanța sau randamentul profesional, vizibile mai întâi la nivel individual și apoi la nivel colectiv, conduc, în ultimă instanță, la profit și la deschiderea a noi oportunități de dezvoltare (atât la nivel individual cât și la nivel de firmă /instituție).

Cel de al doilea obiectiv final este **crearea a unui climat organizațional stimulativ,** favorabil performanței individuale și colective, climat care se traduce la nivel individual prin *mulțumire, satisfacție, împlinire profesională* și, de ce nu, prin *identificarea cu firma /instituție* și cu misiunea ei. La nivel organizațional acest al doilea obiectiv nu are un concept corespondent clar, dar l-am putea numi „climat stimulativ" sau „cultură participativă" sau „armonie organizațională". Având în vedere că o mare parte din viața noastră o trăim muncind, uneori la o aceeași firmă /instituție, este important ca această parte a vieții noastre să ne aducă satisfacție, să ne împlinească, să nu ne dea sentimentul că este un timp pierdut sau o obligație. Pentru că, dacă

nu se întâmplă așa, avem de pierdut atât noi, în calitate de angajați cât și organizația din care facem parte în calitate de angajator și utilizator al timpului și efortului nostru.

Prin toate procedurile de evaluare psihologică a personalului urmărim cele două obiective finale deși, în fiecare acțiune întreprinsă, ele sunt formulate sub forma unor obiective specifice (descriere exigențelor postului, identificarea celui mai bun candidat, identificarea nevoilor de formare, definirea motivelor de insatisfacție profesională, identificarea rezistențelor la schimbare etc.). Nu trebuie uitat nici faptul că cele două obiective finale sunt strâns legate între ele, sunt interdependente. De exemplu, cercetarea științifică a demonstrat faptul că angajații cu un nivel mai înalt de satisfacție profesională realizează o performanță mai înaltă decât ceilalți angajați, insatisfacția profesională fiind asociată atât cu slaba productivitate cât și cu absenteismul, accidentele și bolile profesionale. Pe de altă parte obținerea unei performanțe recunoscute, individuale sau colective, duce la creșterea încrederii în sine și la creșterea satisfacției profesionale, creând premisele unor noi performanțe. Din acest motiv a insista numai pe aplicarea procedurilor centrate pe sarcină și a neglija factorii psihologici care concură la crearea unui climat colectiv pozitiv și a unei satisfacții profesionale personale ridicate, este o greșeală care trebuie evitată dacă se dorește o performanță individuală și organizațională ridicată și constantă [11].

În fond, psihologul are în cadrul organizațiilor de muncă două roluri esențiale: în primul rând, asigurarea unui climat psihosocial adecvat care să permită funcționarea structurilor organizatorice, și în al doilea rând, sugerarea unor măsuri de înlăturare a acestor disfuncționalități și de optimizare a activității în organizația respectivă.

Z. Bogáthy grupează sarcinile practice ale psihologului într-o organizație industrială astfel:
1. delimitarea cerințelor corespunzătoare fiecărei profesii și loc de muncă și conturarea unor monografii profesionale, precum și implicarea lui în elaborarea fișei posturilor;
2. alcătuirea bateriilor de teste psihologice utilizate pentru selecție, orientare sau reorientare profesională, sau chiar pentru promovare;
3. efectuarea examinărilor psihologice;
4. în cazul accidentelor de muncă, a bolilor profesionale, a necesității de reconversie profesională, asigurarea reorientării persoanelor din instituția respectivă;
5. evaluarea gradului de risc de la nivelul diferitelor posturi și formularea unor recomandări și contraindicații pentru aceste posturi;
6. analiza psihologică a eventualelor avarii tehnice;
7. participarea la organizarea ergonomică a locului de muncă;
8. implicarea la formularea și aplicarea normelor de tehnica securității muncii;
9. în cazul în care este nevoie, participarea la îmbunătățirea dispozitivelor informaționale și a organelor de comandă, la echipamentele tehnice și tablourile de comandă pentru a se ține cont de caracteristicile psihofiziologice ale operatorilor;
10. elaborarea dosarelor psihologice pentru toate persoanele angajate ce au capacitate decizională în privința repartizării profesionale, a promovării, aprecierii și formării personalului, al salarizării și a analizei unor conflicte intragrupale [3].

Autorul român prezintă următoarele elemente ca fiind esențiale în cuprinsul unui dosar psihologic:

- *fișa de primire* care este completată la angajarea persoanei, de către psiholog în colaborare cu un reprezentant al compartimentului de resurse umane (pregătire și experiență profesională, antecedente medicale, observații după interviu, rezultatele examenului psihologic);
- *fișa de apreciere* a rezultatelor la cursurile de calificare, pe durata formării profesionale;
- *fișa de comportament profesional* completată de către psiholog, în urma convorbirilor avute cu superiorii si colegii fiecărui angajat;
- *fișa de comportament psihosocial* în întreprindere, familie și societate, care include aspecte din cadrul relațiilor interpersonale, abaterile de la normele de conviețuire socială, existența unor eventuale sancțiuni administrative, contravenționale sau penale:
  1. raportarea la tradiții, mentalități, obiceiuri specifice mediului socio-cultural în care își desfășoară activitatea instituția respectivă;

2. studiu asupra relațiilor interpersonale a climatului psihosocial, a problemelor conflictuale și identificarea unor măsuri pentru ameliorarea acestora;
3. participarea la diverse anchete sociale;
4. acordarea de asistență psihologică angajaților pentru eventuale probleme personale (de serviciu, familiale, de altă natură);

Aceste componente ale activității psihologului cuprind în linii mari direcțiile principale pe care acesta le are de urmat pentru a realiza o asistență psihologică adecvată, care să presupună evaluarea corectă a personalului și realizarea unor predicții asupra forței de muncă.

Cercetările realizate asupra ciclului funcțional organizațional au relevat faptul că psihologul poate avea intervenții în faza de proiectare a structurilor în cea de implementare a lor, în faza de asimilare și funcționare propriu-zisă a acestora [57]; activitatea psihologului este justificată în fiecare dintre cele trei faze întrucât la oricare din cele trei nivele pot apărea fenomene și probleme ce țin de competentă specialistului în psihologie.

Faza de proiectare a structurilor organizatorice poate implica intervenția psihologului în următoarele condiții:

- Stabilirea ponderilor pe care le vor avea diverse activități în cadrul organizației, astfel, acesta ar putea stabili că primordială poate fi activitatea de producție sau cea de vânzare. Totuși, este important de amintit faptul că într-o organizație modernă sunt importante mai multe categorii de activități, de acea psihologul va trebui să stabilească o ierarhie a acestor compartimente;
- Rolul central al psihologului este exercitat în cadrul compartimentului de resurse umane, acesta presupunând acțiunii de selecție de personal, formarea și promovarea celor angajați, consiliere psihologică;
- Stabilirea configurației compartimentelor organizației, adică a numărului și a tipurilor de legături dintre acestea, asigurând, astfel, eficiența economică sau psihosocială prin stabilirea liniei ierarhice;
- Corelarea activităților din organizație cu departamentele în care sunt realizate fiecare din categoriile de activități, pentru a se evita birocratizarea excesivă a compartimentelor, paralelismele în activitatea acestora sau stabilirea neadecvată a responsabilităților. Pentru a fi asigurată această corespondență între activități și comportamente se studiază volumul de activități ce se vor desfășura în fiecare compartiment, dar și prin raportare la fiecare angajat. În acest mod, psihologul poate să asigure o distribuție egală a activităților pe compartimente și angajați, obținând-se astfel o raportare eficientă, productivă
- Un alt aspect la care își poate aduce contribuția psihologul este cel psihosocial și cuprinde aspectele: numărul de angajați de la diferite nivele organizaționale, număr ce trebuie să fie descrescător, începând de la cele inferioare până la cele aflate la vârful ierarhiei; determinarea poziției pe care fiecare o ocupă în cadrul grupului sau organizației, în funcție de prestigiu, poziție ce este strâns legată de atitudinile față de superiori, cât și față de subalterni; îmbunătățirea comunicării interpersonale, fie că este vorba de comunicare pe orizontală, fie pe verticală.

Faza de implementare a noilor structuri organizatorice presupune contribuția psihologului asupra componentelor ce la acest nivel sunt influențate de fenomenele psihosociale determinate de activitățile specifice acestei faze. Aspectele în care se poate implica psihologul sunt:

- apariția unei intensificări a procesului informațional – comunicațional, și mai ales a zvonurilor în cadrul grupurilor de angajați, referitoare la condițiile noi ce vor apărea odată cu implementarea noilor structuri;
- modificări ale statutelor și rolurilor;
- schimbarea sistemului de relații, ce presupune trecerea la un alt post de muncă, la un alt grup de muncă, fiind necesară, astfel, adaptarea, integrarea în grupul respectiv;
- apariția unor opinii și atitudini în raport cu structurile nou introduse, care pot fi sau nu favorabile acestora;

- conturarea unui climat psihosocial tonic, favorizant (apariția satisfacției în rândul angajaților cu privire la schimbări) sau a unuia inhibant (oamenii sunt pasivi, nu sunt receptivi la nou, sunt neliniștiți în legătură cu ceea ce va urma).

La acest nivel, fenomenele psihosociale se pot constitui în factori favorizanți sau stimulatori pentru introducerea noilor structuri organizatorice. De aceea, o măsură ce ar trebui luată din timp este informarea angajaților în timp util, cu privire la caracteristicile și importanța structurilor ce vor fi implementate.

Structura acestor fenomene psihosociale îi poate sugera psihologului măsura în care organizația este pregătită pentru introducerea unor structuri noi, modul în care această implementare se va realiza (treptat sau imediat) și, în plus, îi oferă posibilitatea de a prezenta lucrătorilor avantajele oferite de aceste schimbări.

Faza de asimilare și funcționare a structurilor organizatorice. Odată asimilate, noile structuri pot funcționa normal, așa cum s-a planificat sau, dimpotrivă, pot întâmpina dificultăți în funcționare, caz care necesită intervenția psihologului prin observații, sugestii, informare cu privire la eventuale nemulțumiri, toate acestea având ca scop formularea unor propuneri de ameliorare și corectare a structurilor. Dar, poate că cea mai importantă intervenție a psihologului, în această etapă este elaborarea organigramei reale, confruntarea cu cea formală și formularea direcțiilor de îmbunătățire, aceasta din două motive principale:

- organigrama reală poate fi mai potrivită decât cea formală, proiectată anterior;
- analiza organigramei reale poate releva disfuncționalități sau fenomene negative.

Un loc aparte în cadrul sarcinilor practice ale psihologului îl deține preocuparea pentru *relațiile interpersonale în procesul muncii,* aceasta constituind o sursă importantă pentru obținerea satisfacției în procesul muncii, fiind dependente, la rândul lor, de condițiile socio-culturale ale societății generale și ale grupurilor restrânse. Distincția ce poate fi realizată în cadrul acestor relații este cea între relațiile stabilite cu colegii (pe orizontală) și cele cu șeful ierarhic (pe verticală).

Relațiile cu colegii. Colectivul de muncă se constituie într-un cadru social care poate fi stimulativ, negativ-inhibitor sau indiferent. Astfel, acest grup poate fi favorizant sau frenator pentru procesul muncii, întrucât presupune schimb de informații, coordonarea eforturilor, cooperarea în cadrul unor acțiunii specifice. În privința randamentului, trebuie amintiți și factorii ce țin de competiție și colaborare; astfel, ambele fenomene psihosociale pot fi stimulatoare cu mențiunea că prima din ele, în unele condiții poate fi dăunătoare.

Relațiile cu șeful ierarhic influențează, de asemenea, satisfacția în muncă, fiind determinantă pentru atmosfera colectivului. Șeful, prin acțiunile organizatorice, de coordonare și control a acțiunilor poate ușura procesul muncii, făcând să fie perceput ca fiind interesant, satisfăcător. Influența celui ce se află în funcție de conducere se exercită atât asupra fiecărui individ în parte, cât și asupra relațiilor dintre acestea. În afara satisfacției în muncă și a armoniei între membrii colectivului de muncă, s-a constatat că stilul de conducere democratic are o influență benefică asupra nivelului creativității colective, prin înlăturarea tuturor elementelor ce se pot constitui în factori inhibitori pentru acest proces. Mai mult, Georgeta Dan Spânoiu a constatat că stilul de conducere autoritar poate duce la rezultate bune în muncă, dar poate genera conflicte în colectivul de muncă, pe când cel democratic duce la conturarea coeziunii, a inițiativei în grup.

O bună integrare al fiecărui membru al colectivului de muncă, poate fi obținută prin relații bazate pe comunicare între lider și subordonați, între diferite trepte ierarhice, dar și în cadrul grupului restrâns prin medierea asigurată de șeful de departament. S-a observat că o repartizare inechitabilă a sarcinilor la locul de muncă afectează coeziunea de grup și produce variații individuale în timpul și ritmul muncii.

În cazul existenței unei percepții greșite a poziției și rolurilor se poate acționa în două direcții: pe de o parte, cunoscând modul în care este perceput de subordonați, șeful își poate adapta conduita, și pe de altă parte, opiniile angajaților pot fi modelate prin consiliere, educație, atunci când aceste opinii sunt distorsionate.

Interacțiunea socială existentă între membrii colectivului de muncă de-a lungul timpului, prin conturarea unui profil specific grupului respectiv deschide calea spre compatibilizarea între

membrii și implicit spre sporirea eficienței. Această compatibilitate ține de sistemul motivațional el membrilor, de natura motivelor dominante. Cercetările au demonstrat că acei muncitori care își raportează interesele atât la reușita personală, cât și la cea de grup, colectivă, prin acordarea unei importanțe deosebite colaborării, stabilesc relații optime, atât pe verticală, cât și pe orizontală. Când orientările individuale sunt accentuate se ajunge la competiție, iar când direcția este comună, consecință este colaborarea în grup. De asemenea, compatibilitatea membrilor poate fi asigurată și de stabilitatea în organizarea producției; în caz, contrar, o mobilitate mare a sarcinilor duce la disfuncționalități în relațiile interpersonale, în adaptarea la postul de muncă, lipsa unei coeziuni în cadrul grupului [37].

Psihoprofesiograma psihologului organizațional

Având în vedere complexitatea activităților pe care psihologul le desfășoară în procesul muncii se pot contura următoarele elemente ale psihoprofesiogramei psihologului:

1. Prezentarea profesiei de psiholog. Bogháthy aprecia că elementele ce diferențiază profesia de psiholog de celelalte, sunt următoarele: condițiile de lucru, specificul meseriei, metodele și tehnicile folosite, cerințele psihologice impuse în raport cu persoanele ce vor urma să exercite această profesie.

2. Obiectul muncii în principal cuprinde elementele: menținerea, corectarea sau restabilirea sănătății psihice, a personalității celor ce sunt implicați în procesul muncii, optimizarea și recăpătarea capacității de muncă.

Psihologul, trebuie să se raporteze întotdeauna la fiecare angajat în cadrul relațiilor sale cu ceilalți angajați, dar și cu superiorii, având în vedere având în vedere atât mărirea eficienței sociale a oamenilor cât și asupra eficienței activității în unitatea respectivă. Aceste deziderate pot fi atinse prin activități concrete cum sunt: îmbunătățirea condițiilor de lucru ale angajaților, orientarea și selecția profesională, participarea la decizia de promovare, consilierea psihologică la nivel individual sau grupal.

3. Condițiile în care își desfășoară activitatea psihologul desemnează două arii principale: în laboratorul psihologic, dar și în atelierele și secțiile întreprinderii, în departamentele acestora. Așa cum în demersurile sale, orice psiholog trebuie să țină cont de mediul socio-cultural caracteristic zonei în care își desfășoară activitatea, la fel se întâmplă și în cazul întreprinderii, unde el trebuie să se raporteze la specific, obiceiuri, tradițiile și cutumele respective .

Psihologul are de stabilit relații armonioase, echilibrate nu numai cu fiecare angajat în parte, ci și cu managerii societății respective, de sprijinul și colaborarea cărora are nevoie, aceasta cu atât mai mult cu cât, el are răspunderea pentru formarea, menținerea și îmbunătățirea relațiilor cu ceilalți factori de specialitate și de conducere, fiind de multe ori un intermediar între diverse nivele ierarhice (de exemplu, în atenuarea conflictelor pe verticală).

4. Specificul muncii psihologului. Având la bază examinări psihologice, dar și activități de consiliere, de ameliorare a unor stări problematice, presupune următoarele tipuri de activități: administrarea probelor psihologice, prelucrarea datelor rezultate din testare, însușirea cunoștințelor referitoare la specificul muncii în instituția respectivă; conturarea unor sugestii pentru rezolvarea conflictelor în muncă; formularea unor propuneri pentru cei care vor urma cursuri de specializare; acordarea de asistență de specialitate pentru problemele personale ale angajaților.

Trebuie amintit că pentru optimizarea activității în general și a randamentului individual, în special, un rol deosebit îl are importanța pe care managerul unei instituții o acordă sugestiilor, concluziilor formulate de către psiholog. În plus, acesta este bine să înțeleagă necesitatea păstrării secretului profesional, ca o condiție esențială pentru ca activitatea de psiholog să se desfășoare în conformitate cu un ansamblu de norme morale, etice, ce țin de deontologia profesională, de care vom pe larg, mai jos.

Sintetizând, Bogáthy prezintă sarcinile pe care psihologul le are de îndeplinit astfel: conturarea fișei pentru fiecare post în parte (cerințe specifice și psihosociale); elaborarea psihoprofesiogramelor și a monografiilor profesionale; stabilirea componenței ansamblului de

probe psihologice care vor fi utilizate fie în recrutarea de personal, fie în reorientarea profesională; sugerarea măsurilor de reorientare sau de automatizare și chiar informatizare, atunci când s-au constatat accidente de muncă; determinarea criteriilor de validare, conturarea programelor de examinare pentru fiecare post.

5. Metodele, tehnicile și instrumentele utilizate de psiholog se aleg în funcție de situația de examinare, de criteriile urmărite pentru postul respectiv, precum și în funcție de persoanele ce vor fi examinate. În consecință, psihologul poate utiliza teste psihologice (de personalitate, de aptitudini speciale), probe a căror administrare presupune practica de examinator, o bună cunoaștere a regulilor de aplicare, corectare, interpretare; apoi, se poate folosi de chestionare în cazul unor investigații psihosociologice, fapt ce presupune respectarea unor norme de elaborare a lor; aparatura de laborator, simulatoare, sau probe informatizate constituie o altă categorie din instrumentarul psihologului practician.

Activitatea de evaluare psihologică a unor persoane ce-și desfășoară activitatea într-o instituție cu un anumit specific, ar trebui să includă folosirea și a altor metode psihologice, cum ar fi observația psihologică, interviul, convorbirea, obținând-se astfel, date ce vin în completare cu cele amintite anterior.

6. Cerințele profesiei de psiholog organizațional. Vom prezenta în continuare viziunea lui A. Dicu care prezintă trăsăturile esențiale pe care este indicat să le dețină psihologul industrial:

- gândire psihologică operațională, capacitate de analiză a problemelor legate de organizarea și conducere a producției, precum și a tuturor factorilor ce pot influența randamentul;
- capacitate de cercetare, prin care să identifice nivelul diferitelor variabile, precum și posibilitățile de control ale acestora;
- cunoașterea sarcinilor operaționale ale conducerii și modalitățile de eficientizare a activității întreprinderii.

Având în vedere complexitatea muncii pe care o desfășoară psihologul practician, varietatea sarcinilor pe care le deține în întreprindere, este recomandabil ca acesta să dețină un nivel superior al flexibilității, pentru a putea trece cu ușurință de la un ritm la altul, în funcție de specificul activității respective. În plus, specialistul în psihologie industrială va face față solicitărilor de la serviciu, când va dovedi rezistență la oboseală, la monotonie (în cazul examinărilor psihologice care presupun administrări în aceleași condiții, standardizate a unor probe), o stare bună a sănătății psihice și somatice.

7. Codul deontologic al psihologului Acest cod desemnează ansamblul normelor ce delimitează cadrul moral în care se va desfășura profesia de psiholog, constituindu-se, astfel, reguli de comportament în cadrul exercitării acestei profesii, care se referă la respectarea demnității personale, a vieții personale, a intereselor și libertății sale [37].



Sarcini și activități de învățare:

1. Numiți misiunea și domeniile de activitate a departamentului de Resurse Umane.
2. Specificați atribuțiile specifice a unui Departament de Resurse Umane în funcție de domeniile de activitate.
3. Argumentați implicațiile Departamentului de Resurse Umane în activitățile legate de *asigurarea cu personal calificat și adecvat posturilor, dezvoltarea personalului, motivarea angajaților, menținerea personalului.*
4. Consultați și analizați codul deontologic al psihologului din România.
5. Analizați elementele distinctive ale psihoprofesiogramei psihologului organizațional. Prin ce se deosebește de psihoprofesiograma psihologului ce activează în alte domenii?

-

DIAGNOSTICUL PSIHOLOGIC INDIVIDUAL ȘI COLECTIV

Finalități de studiu:

1. Să identifice situațiile în care se impune necesitatea unui examen psihodiagnostic.
2. Să planifice și să realizeze un examen psihologic individual.
3. Să planifice și să realizeze un examen psihologic colectiv.
4. Să delimiteze situațiile ce cer examen psihologic individual de cel colectiv
5. Să respecte condițiile desfășurării unui examen psihologic individual și colectiv.
6. Să prevină apariția posibilelor greșeli de evaluare psihologică.

Întrucât importanța pe care desfășurarea unui examen psihodiagnostic o are în activitatea organizațională este foarte mare, ni se pare că se impune menționarea condițiilor ce trebuie respectate, în aceste situații. Există mai multe situații prin care se ajunge la un examen psihologic:

- candidații sunt trimiși de către oficiul forței de muncă;
- angajații sunt trimiși de către șeful unei secții sau a unui sector sau de către departamentul învățământ în vederea selecției pentru specializări;
- serviciul de protecția muncii poate solicita un examen în cazul în care muncitorul a provocat un accident de muncă, sau a suferit un accident de muncă;
- angajații se pot adresa din proprie inițiativă psihologului pentru a primi sprijin de specialitate în vederea soluționării unor probleme personale sau de altă natură.

Modul în care se prezintă angajatul, atitudinea lui față de psiholog este într-o mare măsură influențat de o serie de factori: vârstă, pregătirea școlară și profesională, vechime, motivația personală și profesională. În acest domeniu trebuie să ținem cont de faptul că de multe ori, examenul psihologic poate influența cariera sa, cel investigat dorind să apară cât mai bine și să-și mascheze aspecte ale personalității, se va comporta ca atare, sub influența dezirabilității sociale.

Examenul psihologic în mediul industrial se poate desfășura fie individual, fie în colectiv.

Examenul psihologic individual

Se derulează în maxim 2-3 ore, dar în conformitate cu programul de lucru și cu complexitatea cazului, prin care se stabilește numărul și dificultatea probelor administrate. Z. Bogáthy arată că cerințele esențiale pentru examinarea pentru anumite meserii și funcții sunt:

1. probe care permit o apreciere amănunțită și precisă, care presupune timp mai mult;
2. probe ce nu presupun durate prea mari, care pot fi administrate și corectate rapid și ușor [3].

Probele sunt alese în funcție de specificul examinării. Astfel, pentru evaluarea persoanelor cu funcții de conducere examenul va include probe mai pretențioase, suplimentare față de examinarea unui muncitor. Aprecierea persoanelor accidentate este o investigație în care nu poate fi limitat timpul examenului, sau durata unei probe, fiind examinate: calitățile fizice, intelectuale, cu accent pe trăsăturile de personalitate.

Examenul psihologic, indiferent de probele utilizate, trebuie să includă și conversații și discuții directe cu muncitorul, acestea fiind extrem de utile pentru cunoașterea adecvată a celui examinat. Componența, probele incluse într-un examen psihologic se stabilesc în funcție de cazul respectiv și locul de muncă. Un plan de examinare începe cu o convorbire introductivă, de explorare, și apoi în ordine, probele complementare în funcție de specificul cazului respectiv.

Interpretarea datelor obținute în urma testării, presupune corelarea acestor date, o interpretare în interacțiune a rezultatelor, iar analiza finală presupune o abordare în ansamblu.

Orientarea celui examinat este un factor hotărâtor în structurarea materialului obținut, întrucât fiecare profesie sau loc de muncă pentru care facem selecția, are cerințele sale specifice, aceasta făcând ca trăsăturile psihice să aibă ponderi variabile și diferite pentru reușita în meseria respectivă. Lucrul acesta este pregnant în cazul selecțiilor pentru anumite meserii, când rezultatele la probele psihologice sunt esențiale.

Dar evaluarea nu se reduce la prezentarea, pur și simplu, a unor valori, a unor cote, ci necesită atât o temeinică pregătire teoretică, cât și o cunoaștere profundă a datelor referitoare la validitatea, fidelitatea testelor utilizate în examinare.

Psihologul urmărește sa asigure o concordanță între interesele și abilitățile muncitorilor, angajaților și cerințele diferitelor posturi disponibile în întreprinderea respectivă.

Activitatea psihologului care implică, fie o decizie de selecție, fie o consiliere de orientare profesională, presupune o îmbinare, o interacțiune a diagnozei și a prognozei, întrucât orice prognoză pleacă de la o diagnoză. Diagnoza oferă o imagine a posibilităților actuale a ansamblului trăsăturilor de personalitate ale individului; prognoza prezintă posibilitățile de îmbogățire și dezvoltare a acelor însușiri, a calităților fizice și psihice, mai ales când în examinare avem tineri.

Putem ajunge la un aviz psihologic corect dacă ținem cont de un ansamblu de factori: raportarea cerințelor la posibilități, cunoașterea temeinică a cerințelor pentru fiecare loc de muncă, evaluarea adecvată a candidaților.

Comunicarea rezultatelor examenului psihologic celui ce a fost investigat este un moment extrem de important pentru candidatul la un post sau pentru individul ce caută consilierea psihologică. Având în vedere importanța acestui moment, Z. Bogáthy enumeră etapele ce ar trebui respectate în această discuție:

a) subiectului îi sunt comunicate principalele trăsături de personalitate, aptitudini, fiind benefic să începem mai întâi cu aspectele pozitive și apoi cu cele mai slabe; apoi i se prezintă locurile de muncă din instituția respectivă care i se potrivesc cel mai bine cu sublinierea avantajelor și dezavantajelor acestor posturi;
b) formularea de sfaturi concrete pentru subiect, pentru a-și realiza planurile stabilite, pentru a-și atinge scopul; subiectul este sfătuit, apoi cum să-și dezvolte aptitudinile existente deja;
c) când se constată o concordanță între abilități și profesia, locul de muncă ales, sunt evidențiate caracteristicile locului de muncă ce corespund trăsăturilor individuale, pentru a-i da speranță în reușită, subiecților. Pot exista și cazuri în care constatăm contraindicații care pot fi compensate sau chiar contraindicații grave sau absolute. În primul caz, subiectul este informat asupra acestor contraindicații și i se sugerează și modalitățile concrete de compensare. În cel de al doilea caz, individul este sfătuit să se orienteze către o altă meserie, subliniind avantajele și dezavantajele acestora, astfel încât, decizia de reorientare să-i aparțină lui. În situația extremă, a unei contraindicații absolute, psihologul va spune acest lucru direct, prin reliefarea pericolelor ce pot apărea la profesia contraindicată;
d) la comunicarea rezultatelor, alte aspecte ce trebuie luate în considerare sunt: vârsta, nivelul cultural, nivelul de inteligență a persoanei examinate;
e) este esențial să ne asigurăm că subiectul examinat a înțeles sensul celor spuse de psiholog.

Examinarea psihologică trebuie reluată, al anumite intervale pe parcursul vieții profesionale. Prin intermediul examenului psihologic putem formula concluzii destinate Serviciului de Personal, iar formularea lui poate fi sub forma apt sau inapt, sau poate fi formulat mai explicit.

Aptitudinile

O dimensiune care poate fi evaluată individual sunt aptitudinile. *Aptitudinile* reprezintă un complex de procese și însușiri psihice individuale, structurate într-un mod personal, care permite efectuarea cu succes a anumitor activități. Ele pot fi înțelese ca fiind însușiri psihice individuale care condiționează îndeplinirea în bune condiții a unei munci, a unei acțiuni; *aplicație, înclinație, dar* (DEX).

Aptitudinile generale formează un repertoriu instrumental-adaptativ bazal al fiecărui individ, asigurând o relaționare și adaptare optimă în condițiile variate ale mediului

- *aptitudinile senzo-motorii* - intervin în situațiile care necesită discriminarea, identificarea și efectuarea unor acțiuni directe asupra unor obiecte
- *aptitudinile intelectual e*- constituite din funcțiile psihice care, simultan, sunt implicate în toate formele de activitate.

Aptitudinile speciale se referă la acele structuri psihologice de natura instrumentală care asigură obținerea unor performanțe deasupra mediei în anumite sfere particulare de activitate profesională:

- *aptitudini artistice* (literatura, pictura, muzica, teatru etc.)
- *aptitudini ştiinţifice* (matematica, biologie, fizica etc.)
- *aptitudini sportive* (atletism, gimnastica înot)
- *aptitudini tehnice* (specifice fiecărei categorii profesionale)
- *aptitudini manageriale* (viziune, planificare, organizare, administrație, evaluare etc.)

Dincolo de definiții generale, de modelările teoretice sau opinii ale diferiților autori de cărți de specialitate, ne interesează modul în care sunt definite aptitudinile și cum sunt clasificate acestea de către experții care lucrează în domeniul psihologiei muncii și organizaționale. Fleishman E. identifică 5 clase de aptitudini care trebuie luate în calcul în evaluarea psihologică cu scop profesional:

1. Aptitudini cognitive
2. Aptitudini psihomotorii
3. Aptitudini fizice
4. Aptitudini senzoriale / perceptuale
5. Aptitudini sociale / interpersonale.

Tabel 2. Clasele de aptitudini care trebuie luate în calcul în evaluarea psihologică cu scop profesional (după Fleishman E.)

Aptitudini cognitive	**Aptitudini psihomotorii**
1. Înțelegerea verbală 2. Înțelegerea limbajului scris 3. Exprimarea orală 4. Exprimarea în scris 5. Fluența ideilor 6. Originalitatea 7. Capacitatea de memorare 8. Receptivitatea la probleme 9. Raționamentul matematic 10. Ușurința aritmetică 11. Raționamentul deductiv 12. Raționamentul inductiv 13. Ordonarea informațiilor 14. Flexibilitatea categorială 15. Rapiditatea structurării informațiilor 16. Flexibilitatea structurării 17. Orientarea spațială 18. Capacitatea de vizualizare 19. Rapiditatea percepției 20. Atenția selectivă 21. Atenția distributivă	22. Precizia controlului 23. Coordonarea mișcării membrelor 24. Alegerea răspunsurilor motrice 25. Sincronizarea mișcărilor 26 .Timpul de reacție 27. Stabilitatea mână-braț 28. Dexteritatea manuală 29. Dexteritatea degetelor 30. Viteza ansamblului încheieturii mână-degete 31. Rapiditatea de mișcare a membrelor
Aptitudini fizice	**Aptitudini senzoriale / perceptuale**
32. Forța statică 33. Forța explozivă 34. Forța dinamică 35. Forța trunchiului 36. Suplețea extensiei 37. Suplețea dinamică 38. Coordonarea ansamblului mișcărilor 39. Echilibrul corporal 40. Rezistența fizică	41. Acuitatea vizuală de aproape 42. Acuitatea vizuală la distanță 43. Vederea cromatică 44. Vederea nocturnă 45. Vederea periferică 46. Perceperea adâncimii / vederea stereoscopică 47. Vederea în lumină strălucitoare 48. Sensibilitatea auditivă 49. Atenția auditivă

	50. Localizarea sunetelor 51. Recunoașterea vorbirii 52. Claritatea vorbirii
Aptitudini sociale / interpersonale	
53. Amabilitatea 54. Flexibilitatea comportamentală 55. Capacitatea de coordonare 56. Responsabilitatea 57. Asertivitatea 58. Capacitatea de negociere 59. Persuasiunea 60. Sociabilitatea 61. Conformismul social 62. Receptivitatea socială 63. Auto-controlul 64. Încrederea socială 65. Dezvoltarea celorlalți 66. Obținerea de informații prin conversație 67. Dorința de realizare 68. Deschiderea către experiențe 69. Independentă / autonomia 70. Perseverența 71. Controlul tendinței de a lua decizii pripite 72. Argumentarea verbală 73. Capacitatea de refacere a tonusului	

Trăsăturile de personalitate

Deși nu există o definiție pe deplin acceptată pentru **personalitate**, se consideră că personalitatea poate fi analizată în termeni de *trăsături de personalitate*. Conform opiniei lui *G. W. Allport*, o *trăsătură de personalitate* apare prin repetarea anumitor comportamente în acord cu o motivație internă, comportamente care sunt valorizate, prin ele însele (motivație intrinsecă) sau prin beneficiile pe care la aduc subiectului (motivație extrinsecă). Acesta permite structurarea unor preferințe, a unor tendințe constante de raportare la situații, idei, oameni și de a reacționa în raport cu acestea. Aceste preferințe, tendințe, înclinații, capătă, în timp, o anumită stabilitate, devenind definitorii pentru individ.

Identificarea trăsăturilor de personalitate se poate realiza cu ajutorul inventarelor /testelor de personalitate, instrumente realizate prin compararea datelor obținute pe eșantioane foarte mari de persoane și identificarea prin mijloace statistice a caracteristicilor comune, a modurilor tipice de a reacționa. Un individ poate fi descris în termeni de trăsături de personalitate prin compararea rezultatelor înregistrate de el la o anumită probă psihologică cu mediile rezultatelor obținute la aceeași probă de eșantionul general din care el face parte. Astfel, el poate apărea mai *supus* sau mai *dominant* decât ceilalți, mai *activ* sau mai *pasiv*, mai *introvertit* sau mai *extravertit* decât majoritatea subiecților din aceeași populație.

În demersul de evaluare psihologică nu trebuie să uităm faptul că dimensiunile pe care le pun în evidență instrumentele psihologice („trăsături de personalitate"), sunt niște „constructe", „etichete" lingvistice prin care sunt exprimate sintetic *regularități ale tendințelor individuale, ale atitudinilor generale sau ale expresiilor comportamentale*. Nu trebuie uitat nici faptul că precizia cu care sunt identificate astfel de regularități nu este absolută, frecvent existând probabilitate ca 5 % până la 25% din cei investigați să nu se încadreze în tendința prognozată. Acesta ne obligă la multe prudentă în interpretarea rezultatelor și la coroborarea datelor obținute de mai multe instrumente sau cu ajutorul altor metode (observație, interviu, proba situaționale etc.).

Deși nu există o definiție pe deplin acceptată a **personalității**, oamenii de știință par să fie de acord cu privire la două aspecte definitorii pentru personalitate: a) *existența unei relative*

stabilități a trăsăturilor de personalitate pe parcursul existenței individuale; b) existența unei constante a conduitelor individuale în fața unor situații similare. Există și un anumit acord în a accepta că, în majoritatea aspectelor comportamentului uman, factorul înnăscut și cel dobândit sunt prezenți, ambii influențând simultan și în mod continuu comportamentul individual.

Contrariați de multitudinea de factori de personalitate descriși în literatura de specialitate, de multiplele suprapuneri dintre aceștia și numeroasele probleme legate de acuratețea metodologiei de evaluare, diferiți analiști s-au întrebat dacă nu există un numitor comun al acești factori și daca personalitatea nu poate fi descrisă într-un număr limitat de factori, mai cuprinzători, factori care pot fi identificați printr-o metodologie precisă și necontestabilă. În ultimii douăzeci de ani *cercetarea factorială* din domeniul psihologiei personalității și cea din *domeniul psiholexical* converg spre același model factorial general al structurii personalității numit „Five Factor Model" (abordarea factorială) sau „Big Five" (abordarea lexicală). Acest model propune existența a 5 mari trăsături de personalitate - *Extroversiune, Agreabilitate, Conştiinciozitate, Nevrozism* și *Deschidere* spre experiență. În zilele noastre acest model reprezintă principala abordare și perspectivă din care se măsoară personalitatea. Una dintre modalitățile de evaluare a personalității este cea obținută prin analiza răspunsurilor oferite, în condiții standardizate, de către persoanele evaluate, la ceea ce numim „chestionare de personalitate" sau „inventare de personalitate".

Atitudinile

Noțiunea de atitudine este asociată cu o evaluare și cu sentimentul favorabil sau defavorabil față de ceva sau cineva. Când spunem că nu ne place atitudinea unei persoane, de fapt spunem că nu ne place tendința acelei persoane de a gândi sau a se comporta într-un anumit fel.

Încercând o definiție, **atitudinea** este *sentimentul, impresia sau credință stabilă pe care o persoană o încearcă cu referire la o persoană, un grup, o idee, o situație sau un obiect*. Atitudinea are 3 componente:

1. ***cognitivă:*** credința și opiniile unei persoane față de un obiect sau clasă de obiecte; face referire predominant la condițiile anterioare formării atitudinii; această componentă este influențată de experiență, familie, prieteni etc.
2. ***afectivă:*** face referire la emoții, sentimente sau alte stări de spirit față de o persoană, idee, eveniment, etc.; corespunde predominant stadiului actual al atitudinii;
3. ***comportamentală:*** corespunde intenției unei persoane de a se comporta într-o anumită manieră reacționând la stările afective pe care le resimte; este predispoziția de a se comporta într-o anumită manieră.

Aceste componente ale unei atitudini nu există și nu se manifestă separat. Fiecare atitudine reflectă o combinație de sentimente credințe și tendințe comportamentale față de o persoană, un grup, un eveniment, o idee etc.

Socio-psihologii afirmă că atitudinile sunt predispoziții stabile care ghidează comportamentele noastre. *Psihologii* consideră că atitudinile *sunt declarații verbale ale comportamentelor noastre*, (comportamente care sunt determinate de stimuli externi), comportamente care *se formează prin învățare*. Din ce în ce mai frecvent, psihologii definesc atitudinile ca fiind predispoziții stabile rezultate în urma învățării.

Atitudinile reprezintă un fenomen destul de complex. De exemplu, față de o aceeași persoană putem dezvolta atitudini diferite, în funcție de diferitele aspecte pe care aceasta le prezintă. În general, dacă suma acestor atitudini parțiale este pozitivă, putem avea o atitudine pozitivă față de acea persoană. Un anumit grad de ambivalență poate exista în ceea ce privește atitudinile față de obiecte, persoane sau situații, dar în general această ambivalență nu antrenează cu sine o inerție comportamentală. Mai mult, nu putem spune că atitudinea unei persoane poate prezice comportamentul acesteia. Există o serie de factori influențează coerența între atitudini și comportament și anume:

- *importanța atitudinii* - cât de importantă și distinctă este atitudinea pentru individ (pot avea o atitudine generală și ambiguă față de „câinii comunitari" sau una categorică și militantă);

- *importanța evenimentului* - cât de important este contextul /momentul de afirmare atitudinii (a decide sau a influența o decizie importantă luată la nivel local, decizie de care va depinde soarta unei idei sau unor persoane sau doar de a exprima o opinie personală într-o discuție)
- *contingența* - timpul care se scurge între momentul formării sau declarării atitudinii și momentul când putem să observăm un comportament în acord cu acea atitudine. Cu cât timpul este mai scurt între momentul în care atitudinea este măsurată și momentul în care comportamentul poate fi observat, cu atât coerența între cele două va fi mai mare, predicția va fi exactă (exemplu: alegerile și sondajele ce prezic alegerile).
- *normele sociale* - obligațiile sociale și normele au influență asupra relației între atitudini și comportamente.

Pentru cele mai multe situații de schimbare (de exemplu, atitudinea față de *putere*, atitudine față de *injustiție /nedreptate*, atitudinea fără *risc și căutarea senzațiilor*), o atitudine socială, destul de bine ancorată, dar formată în timp sub presiunea societății (atitudinea față de *muncă,* atitudinea față de *homosexuali*) sau o atitudine contextuală, fluctuantă, dependentă de un context specific (*atitudinea față de șefi, motivația pentru muncă, identificarea cu firma* etc.). Altfel spus, în funcție de dimensiunea psihologică urmărită, la o extremă putem avea instrumente similare chestionarelor de personalitate (evaluând polul bazal al personalității) iar la cealaltă extremă instrumente mai aproape de chestionarele de opinie (evaluând credințe sau idei care se pot schimba în timp).

Chestionarele de personalitate (testele de personalitate) se presupune că evaluează, trăsăturile de personalitate, partea stabilă, imuabilă a personalității noastre, în timp ce chestionarele de atitudini, ar evalua mai degrabă aspecte contextuale, atitudini, valori, dimensiuni ale personalității care pot suferi mutații în timp. În acest context, există mai multe clase de instrumente standardizate: *inventarele /chestionarele de personalitate, testele* (de aptitudini) şi *chestionarele de atitudini.*

În evaluarea psihologică a realității unei firme /instituții trebuie să ținem cont de natura dimensiunilor ce urmează a fi evaluate. Aceasta pentru că, în construirea designului de investigație psihologică, în funcție de scopul analizei, dimensiunile vizate și metodologia de investigație pot fi diferite. Dacă scopul este selectarea unor persoane pe baza potențialului lor aptitudinal sau investigarea trăsăturilor de personalitate în relație directă cu performanta, ponderea cea mai mare poate fi acordată instrumentelor standardizate de tipul testelor/ inventarelor de personalitate. Situația se va schimba dacă demersul investigativ vizează mai degrabă o analiză a climatului socio-profesional, situație în care o pondere mai mare vor avea instrumentele vizând aspectele atitudinale („atitudinea față de muncă", „dominante motivaționale", „satisfacție profesională", etc.) [11].

Examenul colectiv

În orice firmă /instituție apar probleme legate de *comunicare* în interiorul unui colectiv sau între departamente, de *satisfacția în muncă* a angajaților, de *motivare* sau acord față de sistemul de retribuire, de *organizare* efectivă a activității curente (aprovizionare, lucru în schimburi, formarea echipelor etc.) sau de *calitatea relațiilor ierarhice* (între șefi și subalterni). Se poate pune problema realizării unor *schimbări de amploare* la nivelul instituției, schimbări care, de regulă, sunt anticipate de tot felul de *zvonuri*, se pot acumula *nemulțumiri* sau pot apărea *stări conflictuale*, manifeste sau ascunse, între șefi, colective sau structuri ierarhice. În astfel de situații conducerea unei firmei /instituției dorește, de exemplu, să afle care este nivelul de satisfacție al angajaților, dacă aceștia sunt suficient de motivați sau dacă „pârghiile" de motivare utilizate sunt în acord cu așteptările angajaților. Măsurile ce vor și luate nu vor fi individuale ci măsuri generale aplicabile la nivelul întregului colectiv, măsuri care să țină cont de tendințele manifestate pe ansamblul colectivului.

În astfel de situații vorbim de evaluarea unor dimensiuni ale culturii organizaționale sau de evaluarea unor dimensiuni ale climatului organizațional. **Cultură organizațională** poate fi definită ca fiind un ansamblu de valori, convingeri și așteptări comune membrilor unei organizații, stabile în timp și care produc norme de natură să modeleze comportamentul membrilor sau grupurilor, care fac parte din aceasta. **Climatul organizațional** se referă mai degrabă la percepțiile comune ale angajaților cu privire la politicile, practicile sau procedurile formale și informare

existente la un moment dat în organizație informal” . Spre deosebire de cultura organizațională care exprimă elementele de stabilitate, „personalitatea organizației”, climatul organizațional descrie starea de spirit și opiniile formulate de membrii unui colectiv de muncă, prin *componentele afective* (trăirile, temerile, sentimentele pozitive sau negative), *cognitive* (credințele, opiniile, zvonurile) și *comportamentale* (implicare, lentoare, absenteism, protest etc.). Toate aceste componente sunt evaluate la nivel colectiv cu scopul de a realiza o descriere obiectivă a unei situații problematice și a identifica modalități de rezolvare sau îmbunătățire a acesteia [11].

Examenul colectiv are ca scop crearea unei atmosfere care să înlăture nervozitatea, neliniștea candidaților, menționând-se și faptul că nu se urmărește realizarea unui examen de verificare a cunoștințelor. Instructajul de lucru este bine să conțină și referiri la timpul care este limitat, la munca independentă, caracterul individual al examinării.

În privința ordinii de administrare a diferitelor categorii de probe, este bine să se înceapă cu cele de atenție și memorie, care presupun o concentrare mai mare. Pentru a evita oboseala sunt benefice atât pauzele, cât și alternarea probelor ce au grade de complexitate diferite. După o primă pauză, pot fi administrate probele de gândire și judecată, iar la sfârșitul examinării, după ultima pauză probele care solicită mai puțin atenția.

Examenele colective nu pot dura mai mult de 4-5 ore cu cel puțin două pauze de 15 minute, iar ca moment al zilei, cel mai potrivit este dimineața. Aplicarea probelor într-un examen colectiv, impune o standardizare a administrării lor, o atitudine echitabilă față de cei testați, fără a-i favoriza pe unii și a-i defavoriza pe alții.

Greșeli de evaluare

Evaluarea reprezintă un proces complex care oscilează între două tendințe: necesitatea obiectivității datelor și subiectivitatea care rezultă din orice acțiune umană. Aceste tendințe au căpătat o formă concretă în modelele și metodele de evaluare. Necesitatea obiectivității a trimis spre o standardizare a instrumentelor de evaluare, ceea ce la extrem a „produs” mecanisme inflexibile și – prin aceasta – nefolositoare. Pe de altă parte, principiul subiectivității nuanțează atât demult evaluarea încât aceasta riscă să-și piardă unitatea internă și coerența principiilor. Soluția rezidă, ca de fiecare dată, în căutarea unor perspective care să se adapteze cât mai bine unor situații concrete. Această deschidere însă lasă loc posibilității de apariție a greșelilor în evaluare, a factorilor care pot să pună sub semnul întrebării întregul proces. Pentru ca să nu se ajungă la o asemenea stare negativă de lucruri, este important să cunoaștem aceste erori care pot apărea activitatea evaluatorului și să identificăm modalitățile individuale/personale și organizaționale de a le combate.

1. *Efectul „halo”* reprezintă supraaprecierea rezultatelor unor persoane evaluate sub influența impresiei generale create; astfel, unui angajat considerat în general cu rezultate peste medie îi pot fi trecute cu vederea anumite rezultate mai slabe. Efectul pornește de la tendința – justificată la nivel psihologic – extinderii impresiei parțiale pe care o avem despre o persoană evaluată asupra întregii activități a acestuia. Deși uneori această atitudine poate avea efecte pozitive (în sensul că o persoană care a avut permanent succes va putea fi motivată dacă managementul nu îi impută primul insucces pe care-l are), de cele mai multe ori efectul „halo” poate conduce la scăderea rezultatelor, angajatul apreciind că i se permit anumite greșeli. Spre exemplu, un angajat la departamentul vânzări poate considera că el nu trebuie să aibă inițiative de găsire de noi clienți, pentru că realizează vânzări bune cu clienții prezenți. Uneori efectul halo se manifestă în prelungirea unei aprecieri generale bune de care se bucura o persoană în firma anterioară în care a lucrat și în noul context organizațional, deși rezultatele pe care respectivul angajat le obține în timpul prezent nu sunt de natură să sugereze o asemenea abordare. Un mod aparte de manifestare a efectului halo poate fi întâlnit sub denumirea de *efect de contaminare*; efectul de contaminare se poate manifesta în două feluri: *la nivel de conținut*, dacă angajatul a avut o performanță remarcabilă la un aspect din cele evaluate, evaluatorul este „orbit” de acest unic aspect tinzând să aibă o așteptare a unor rezultate similare și în alte aspecte evaluate iar *la nivel social* acesta presupune că evaluatorul poate fi influențat prin contaminarea sa cu opiniile altor

persoane – colegi, manageri, subordonați despre cel evaluat. Dacă această tehnică nu este strict inclusă în planul evaluării (cum ar fi în feedback la 360°), în principiu, evaluatorul trebuie să țină cont doar de faptele și datele obiective pe care le deține.

2. *Efectul de anticipație*, denumit și *efectul Pygmalion* este oarecum similar efectului „halo" aprecierea rezultatelor angajatului fiind influențată de percepția evaluatorului în ceea ce-l privește. C. Cucoş (2002) remarcă în acest caz că, la fel ca în mitologia greacă, opiniile evaluatorului tind să determine apariția fenomenului (o „profeție" o dată emisă trebuie să se împlinească). Acest aspect are un impact substanțial în situația în care evaluatorul este chiar managerul direct al evaluatului, astfel că percepția primului poate să își pună amprenta asupra corectitudinii procesului de evaluare. Pentru a înlătura eroarea, persoana evaluată trebuie să fie analizată doar prin prisma celor realizate în perioada evaluată și conform criteriilor din respectivul proces de evaluare. O formă secvențială a efectului de anticipație este efectul „primei impresii" care definește – în special, în cazul primei evaluări după procesul de recrutare – că dacă evaluatorul a participat la procesul de selecție el poate fi influențat în această primă evaluare de modul în care l-a perceput pe actualul angajat în etapa în care acesta din urmă era candidat pe un post.

3. *Efectul „blând"* a fost definit întâi de J. Green ca fiind eroarea de evaluare ce presupune tendința de a aprecia cu indulgență persoanele cunoscute (sau persoanele care au „probleme" care nu afectează direct performanțele) în comparație cu persoanele mai puțin cunoscute. Chiar dacă efectul „blând" se bazează pe o tendință general umană – în sensul că suntem mai indulgenți la greșelile făcute de cei apropiați nouă decât la aceleași greșeli dacă acestea aparțin unor persoane necunoscute – evaluatorul trebuie să încerce o standardizare a evaluării ceea ce conduce adesea la înlăturarea erorii de acest tip. În această categorie abordăm și *„eroarea de generozitate"* ce reprezintă tendința de a găsi „motive" pentru aprecierea făcută. Astfel evaluatorul ia în considerare aspecte (probleme acasă, aglomerarea muncii etc.) care nu au legătura cu performanța pentru care respectivul a fost angajat și este salarizat și care, chiar dacă pe termen scurt, pot fi luate în considerare, ca motive pentru evaluările semestriale și anuale nu ar trebui să influențeze evaluarea propriu-zisă (decât eventual extrem de nuanțat).

4. *Efectul „asprimii"* se manifestă prin tendința de a aprecia, în general, acțiunile cuiva ca fiind neperformante și greșite. Evaluatorii de acest tip acordă rezultatele cele mai scăzute. Dacă persoanele evaluate se consideră nedreptățite, evaluările vor avea caracter nemotivant.

5. *Efectul „nivelării"* sau *eroarea tendinței centrale* apare atunci când evaluatorii au tendința de a include pe toți evaluații în categoriile de performanță medie, lucru care în mod obiectiv poate fi foarte rar întâlnit. Statisticienii atestă că în orice grup evaluat există performanțe foarte slabe, slabe, medii, bune și foarte bune (a se vedea curba lui Gauss). Logica acestei erori de evaluare este aceea că evaluatorul se simte „securizat" în aprecierea sa dacă elimină tendințele extreme: nici nu laudă prea tare pe cel cu rezultate deosebite, dar nici nu provoacă „probleme" celui care are rezultate complet nesatisfăcătoare.

6. *Ecuația personală a evaluatorului* (eroarea individuală constantă) presupune că diferențele individuale care pot apărea între evaluatori sunt datorate diversității existente la nivelul concepțiilor, în manifestărilor, în criteriile de interpretare etc. Unii dintre aceștia sunt mai generoși, iau în calcul eforturile oamenilor, originalitatea lor și alte aspecte complementare evaluării propriu-zise, alții sancționează cele mai mici erori. Conștientizând aceste diferențe în apreciere, un instrument standardizat de evaluare poate să dezvolte un echilibru.

7. *Efectul standardelor subiective* - *selective* presupune evaluarea pe baza unor standarde existente, dar percepția evaluatorului este diferită în funcție de subiect. Criteriile folosite sunt unitare, identice pentru subiecții evaluați, dar gradul de indulgență sau severitate tinde să fie diferit. Spre deosebire de erorile anterior menționate în cazul cărora evaluatorul este indulgent sau sever sau aplică ponderi accentuate unor criterii pentru toți subiecții în mod egal, în cazul acestei erori standardele diferă de la subiect la subiect.

8. *Efectul de similaritate* *(îl mai întâlnim sub denumirea de eroarea „la fel ca mine")* constă în faptul că evaluatorul face aprecieri favorabile persoanelor care îi sunt similare din punct de vedere profesional sau atitudinal. Evaluatorul pornești de la premisa că propriile atitudini sunt

bune, deci și persoana evaluată este pozitivă dacă are acele atitudini. Uneori persoanele evaluate care au urmat aceeași școală cu evaluatorul sau au aceleași hobby-uri sunt considerate mai bune ca altele.

9. ***Efectul de contrast*** se poate manifesta la evaluatorii externi atunci când au de realizat o apreciere a mai multor persoane, din același departament, în mod simultan. Această eroare presupune că se va tinde spre o evaluare contextuală, dacă o persoană are o discuție cu evaluatorul după un coleg care s-a prezentat excelent, standardul momentan de evaluare tinde să crească și el va fi defavorizat de poziția sa în programul de evaluare; invers, dacă discuția are loc după ce a fost intervievat un coleg care – prin modul de prezentare – a coborât standardul momentan de evaluare, această situație îl va favoriza pe angajat. Un aspect interesant este acela că o situare în programul de evaluare după un șir de persoane care au s-au încadrat excelent în criteriile de evaluare nu mai duce la efectul de contrast, ci dezvoltă o altă eroare de evaluare intitulată *efectul de ordine*. Mai precis, după ce a evaluat un întreg departament care a corespuns standardelor, studiile arată că evaluatorul intră într-o stare de inerție dezvoltând tendința de a oferi o apreciere asemănătoare unui membru al departamentului care nu se situează la același nivel cu colegii săi.

10. ***Eroarea logică*** presupune că evaluatorul va lua în calcul elemente neimportante pentru obiectivele pe care le are procesul de evaluare propriu-zis. Această eroare este frecventă la evaluatorii externi (care provin din afara departamentului și care sunt aduși pentru a diminua o seamă de erori dintre cele discutate mai devreme cum ar fi efectul „blând") deoarece ei pot cădea în capcana pozitivării unor persoane care se exprimă mai bine în timpul procesului de evaluare, sunt mai sociabile ori dezvoltă un activism puternic, aspecte utile pentru integrarea în firmă și pentru relaționarea socială, dar care nu sunt neapărat reflectate fidel în performanța angajaților respectivi.

Ca o concluzie la modul în care trebuie gândit procesul de evaluare luând în calcul posibilitatea apariției uneori astfel de erori propunem conform lui James câteva principii etice pentru evaluarea personalului care ar trebui sa i se aplice fiecărui evaluat si evaluator:
- evaluarea se realizează pe baza informațiilor relevante
- evaluarea se realizează pe baza informațiilor suficiente
- evaluările trebuie sa fie oneste
- se păstrează evaluările in forma scrisa, detaliata
- se acorda feedback adecvat, formulat ca si opinie [39, p. 56-58].



Sarcini și activități de învățare:

1. Identificați situațiile în care se impune necesitatea unui examen psihodiagnostic.
2. În ce situații de muncă trebuie realizat un examen psihologic individual. Numiți dimensiunile care pot fi evaluate într-un examen psihologic individual.
3. Numiți situațiile în care poate fi realizat un examen psihologic colectiv. Numiți variabilele psihologice care pot fi evaluate într-un examen psihologic colectiv.
4. Delimitați situațiile ce cer examen psihologic individual de cel colectiv. Cu ce scop se realizează un astfel de examen psihologic?
5. Identificați condițiile ce trebuie respectate în procesul desfășurării unui examen psihologic individual și colectiv.
6. Numiți principiile etice după care trebuie să se conducă un evaluator în procesul evaluării psihologice.
7. Elaborați o serie de recomandări pentru evitarea greșelilor în evaluarea psihologică.
8. Identificați modalitățile individuale/personale și organizaționale de combate erorile în evaluarea psihologică.

LOCUL ȘI ROLUL RECRUTĂRII ȘI SELECȚIEI PERSONALULUI ÎN CONTEXTE ORGANIZAȚIONALE

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele: *managementul capitalului uman, evaluare psihologică*, *recrutare, selecție și integrare profesională*.
2. Să identifice obiectivele managementului capitalului uman într-o organizație.
3. Să explice concepția *dezvoltării resurselor umane* într-o organizație.
4. Să distingă fazele de recrutare și selecție profesională.
5. Să evalueze rolul psihologului în dezvoltarea resurselor umane ale unei organizații.

Factori care se combină astfel încât este o cerință imperativă la nivelul organizațiilor să fie rapide și flexibile dacă vor să supraviețuiască sunt: *globalizarea, capacitatea de extindere și dezvoltarea tehnologică*. Posturile își schimbă în mod constant conținutul. Sarcinile sunt din ce în ce mai frecvent realizate de echipe flexibile. Proiectele sunt subcontractate către alte firme. Angajații trebuie să-și actualizeze continuu cunoștințele și abilitățile pentru a face față noilor cerințe în muncă. Managerii și angajații trebuie să învețe să trăiască flexibil, aproape spontan și în condiții impredictibile. O *consecință* important a acestui nou mediu este că abilitățile, aptitudinile și cunoștințele angajaților sunt într-o continuă schimbare și înlocuire. *O abordare a managementului* resurselor umane într-un mediu dinamic este de angaja indivizi care sunt capabili și doresc să lucreze într-un mediu în permanentă schimbare, adică identificarea unor angajați mai adaptabili.

Mult timp organizațiile erau interesate mai ales de *gestiunea factorilor materiali, tehnici, tehnologici, financiari etc*. Accent se punea pe planificarea strategică a organizațiilor. Planificarea mâinii de lucru era pur cantitativă și asigurată de alte servicii decât de cel de personal din cadrul organizației. Începând cu anii 70 planificarea mâinii de lucru se convertește în planificarea resurselor umane și începe să fie încorporată în cadrul serviciului de personal. Chiar și așa însă, cele 2 tipuri de planificări nu erau legate între ele și nici activitățile de planificare a resurselor umane. Prin anii 80 a apărut necesitatea integrării pe vertical și orizontal a acestor 2 tipuri de planificări (MSO & MRU). O asemenea necesitate s-a impus datorită câștigării în importanță a resurselor umane printre celelalte resurse ale organizației. Dacă o organizație putea să-și controleze relativ bine modul de utilizare a resurselor financiare, tehnologice sau materiale, controlul asupra resurselor umane se diminuează. Iată de ce specialiștii încep să militeze pentru necesitatea integrării verticale și orizontale a ceea ce putem numi managementul strategic al organizației (MSO) și managementul resurselor umane (MRU) (fig.1).

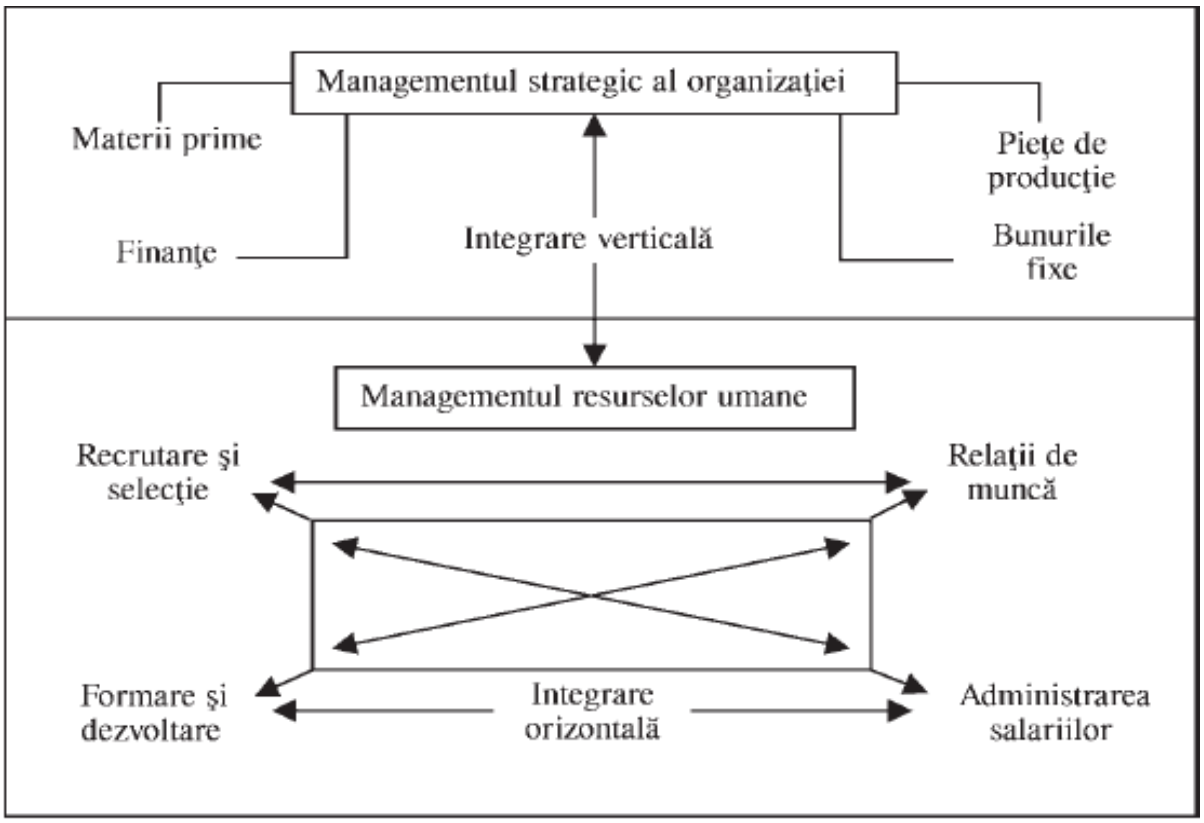


Fig. 1. Integrarea vertical și orizontală a MSO și MRU [57, p.278]

Astfel, cele 2 tipuri de management se influențează reciproc, iar activitățile ce cad sub incidența managementului resurselor umane sunt într-o relație de interacțiune reciprocă (integrare orizontală).

Oamenii constituie una dintre cele mai importante resurse ale unei organizații, o *resursă critică* deoarece:

1. întotdeauna vor avea ceva imprevizibil în conduitele și comportamentele lor;
2. ei sunt cei care gestionează celelalte resurse (fizice, financiare) ale organizației, asigurând eficiența sau ineficiența ei.

Tocmai de aceea, organizația trebuie să depună eforturi susținute în vederea descoperirii, tragerii, selectării, formării, perfecționării și, atunci când este cazul, a reorientării resurselor umane.

Recrutarea, selecția și evaluarea profesională sunt încadrate în **managementul resurselor umane** (MRU).

Prin **recrutare** înțelegem ansamblul acțiunilor întreprinse de organizație în vederea localizării, identificării și atragerii în organizație a oamenilor capabili de a îndeplini cerințele postului și de a asigura eficacitatea și competitivitatea organizației.

Selecția este acțiunea de alegere din mai mulți candidați a acelora care corespund cel mai bine cerințelor postului de muncă pentru care s-a făcut recrutarea.

Evaluarea profesională se referă la:

1. Evaluarea aptitudinilor și capacităților individuale în cadrul procesului de selecție profesională,
2. Evaluarea periodică a angajaților. Procedura de evaluare a performanțelor angajaților reprezintă un punct de bază în managementul resurselor umane, indispensabilă pentru a determina gradul în care angajații își îndeplinesc sarcinile și responsabilitățile care le revin.

Practicile de selecție obișnuite sunt orientate spre găsirea unor angajați ale căror cunoștințe, aptitudini și abilități se potrivesc cel mai bine cu descrierile cerințelor unui post specific. Tehnicile de selecție tradiționale țin cont rareori de caracteristicile specifice organizației în care există aceste

posturi. Practicile de selecție ignoră adesea caracteristicile persoanei care sunt nerelevante pentru cerințele importante ale postului. Cu toate acestea, începe să se răspândească un nou model de selecție, care este orientat de ideea angajării unei persoane care se potrivește cel mai bine culturii specifice organizației. O astfel de practică este bine integrată în noile caracteristici ale practicilor de management al oamenilor, mai ales în managementul capitalului uman.

Managementul capitalului uman presupune o aliniere între individ și organizația din care acesta face parte, fiind o provocare pentru managerii viitorului. Capitalul uman este principalul indicator al performanței organizațiilor care activează într-o societate și o economie informațională.

Capitalul uman este definit drept o caracteristică individuală, fiind o combinație între moștenirea genetică, educație, experiență și atitudini față de muncă și viață în general. Este foarte important pentru organizație deoarece reprezintă o sursă de inovație și reinventare strategică, indiferent de forma pe care o ia [3, p.90].

Managementul capitalului uman include și depășește managementul resurselor umane, deoarece angajații nu sunt considerați ca o simplă resursă, ci sunt priviți din perspectiva potențialului lor uman. Dezvoltarea și recunoașterea potențialului uman în organizație ține de felul în care înțelegem relația dintre individ și organizație. Sub aspect istoric, din perspectiva organizației, această relație a fost inițial autocratică, paternalistă, susținătoare, colegială și, mai recent, motivațională. În ultimii ani, rapiditatea și modul profund în care s-a dezvoltat societatea au generat consecințe semnificative la nivelul componentei umane a organizațiilor, de la control autocratic la automotivare individuală. Aceste schimbări impun o regândire a managementul oamenilor în organizații. Însă, în realitatea cu care ne confruntăm zi de zi, lucrurile sunt foarte diverse. Relativ puține companii pot afirma că au un sistem eficient de management al resurselor umane, restul fiind caracterizate de un management al personalului. Companiile care însă nu au nevoie de „simpli" muncitori, ci de angajați calificați și competenți au fost nevoite să dezvolte funcții suplimentare și procese specifice managementului resurselor umane. Competențele angajaților sunt astfel diferențiate atât în privința recrutării și selecției, cât și în privința învățării și dezvoltării. Atât managementul personalului, cât și managementul resurselor umane pleacă de la presupoziția că angajatul individual poate fi controlat prin mijloacele autorității, contractului sau tentației. Însă emanciparea angajaților din ultimele decade pune sub semnul întrebării faptul că resursele umane pot fi într-adevăr coordonate și controlate prin numeroasele instrumente de influență dezvoltate de departamentele de resurse umane. Schimbările din societate și din economia contemporană pun din ce în ce mai mult sub semnul întrebării faptul că oamenii pot fi influențați și, eventual, controlați.

O altă problemă apare în modificarea rolului strategic al managementului resurselor umane. În ultimii ani, prin orientarea managementului resurselor umane către elaborarea unor procese care să conducă la dezvoltarea organizației, au evoluat din ce în ce mai mult concepția *dezvoltării resurselor umane* și managementul oamenilor, punând accent pe training și dezvoltare și rolul de agent al schimbării organizaționale pe care îl joacă managementul resurselor umane. Astfel, managementul resurselor umane nu este pe deplin adecvat condițiilor și provocărilor economiilor și societăților contemporane. Modelul managementului capitalului uman poate însă rezolva aceste probleme. Managementul capitalului uman presupune o aliniere între individ și organizație. Această aliniere are loc în trei principale zone:

1. identitate și cultură organizațională
2. activități umane
3. dezvoltare umană [3, p.91].

În funcție de aceste zone, obiectivele echilibrului relației organizație-individ sunt loialitatea, dedicare și motivația (fig. 2).

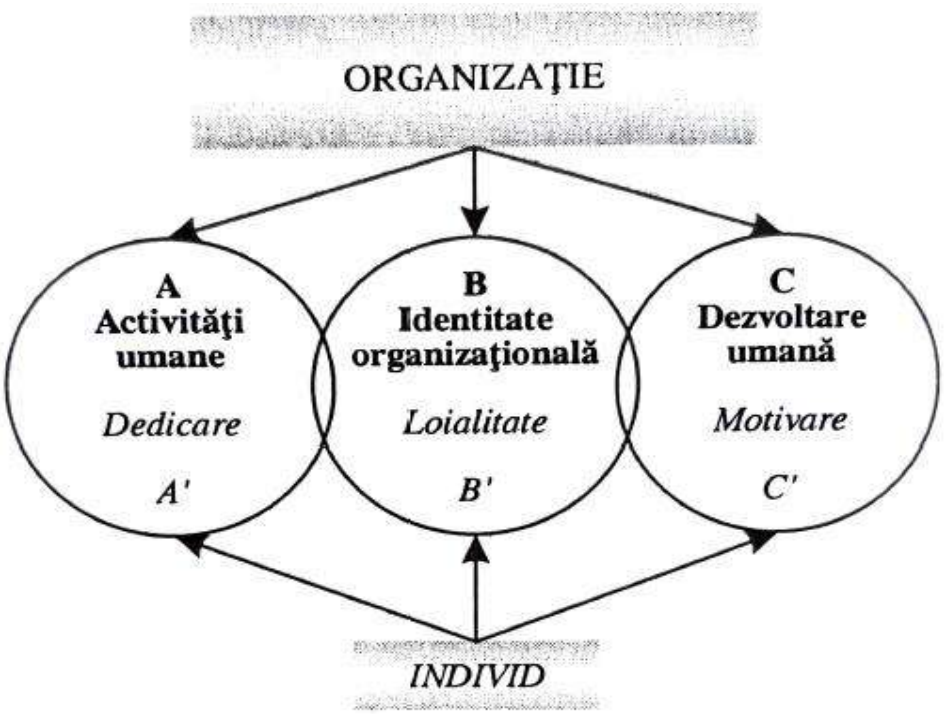


Fig.2. Un model de aliniere prin managementul capitalului uman [3, p.92].

Primul obiectiv al managementului capitalului uman îl reprezintă crearea unei *identități organizaționale puternice*, prin definirea misiunii companiei și principalelor valori care susțin realizarea acestei misiuni. Companiile de succes sunt caracterizate de o aliniere a valorilor individuale și a celor organizaționale. *Activitățile umane* reprezintă totalitatea acțiunilor și activităților planificate dintr-o organizație. În procesul alinierii între individ și organizație, sunt formulate misiunea, viziunea și obiectivele organizației, care sunt apoi translate în responsabilități și sarcini individuale. Orientarea dominantă a organizației – flexibilitate, creativitate, eficacitate sau eficiență – și capacitățile individuale determină rolurile pentru care optează managerii și angajații pentru a duce la îndeplinirea sarcinilor specifice.

Organizațiile inovează, iar tehnologiile și piețele se schimbă permanent. Pentru a ține pasul cu aceste schimbări, angajații trebuie să se dezvolte pe măsură prin dobândirea unor noi competențe și abilități. La nivel organizațional, învățarea apare atunci când organizațiile au nevoie de cunoaștere și dezvoltă un profil de competențe specific, ce stă la baza *dezvoltării umane* și atunci când sunt dezvoltate procese care se îmbunătățesc continuu. În acest domeniu, alinierea privește atât ritmul dezvoltării din interiorul și din exteriorul organizației, precum și direcția și măsura dezvoltării competențelor angajaților individuali.

Dezvoltarea capitalului uman este un aspect de importanță strategică pentru orice organizație. Strategia organizației descrie felul în care aceasta își propune să creeze valoare pentru proprietari, clienți și comunitatea în care activează. Pentru a urma și pune în practică strategia specifică organizației, aceasta necesită investiții în capitalul uman [3, p.92].



Sarcini și activități de învățare:

1. Argumentați faptul că în ultimii ani organizațiile își transferă accentul de pe *gestiunea factorilor materiali, tehnici, tehnologici, financiari etc*. pe dezvoltarea resurselor umane.
2. Numiți factorii care impun organizațiile de azi să fie rapide și flexibile?
3. Care 2 tipuri de planificări în organizație și-au unit eforturile prin anii 80 pentru a asigura funcționalitatea organizației?
4. De ce oamenii constituie o *resursă critică* a organizației?

5. Care 2 tipuri de planificări în organizație și-au unit eforturile prin anii 80 pentru a asigura funcționalitatea organizației?
6. De ce oamenii constituie o *resursă critică* a organizației?
7. De ce este important ca organizația să depună eforturi susținute în vederea descoperirii, tragerii, selectării, formării, perfecționării și, atunci când este cazul, a reorientării resurselor umane?
8. Delimitați obiectivele celor 3 zone (identitate și cultură organizațională, activități umane, dezvoltare umană) ale managementului capitalului uman.
9. De ce este importantă crearea unei *identități organizaționale puternice*?

EVALUAREA PSIHOLOGICĂ A PERSONALULUI

Finalități de studiu:

1. Să posede metodele și tehnicile specifice investigației psihologice într-o organizație.
2. Să identifice tipurile de evaluări psihologice specifice organizației în funcție de scop și context organizațional.
3. Să poată organiza și realiza examenul de evaluare psihologică.
4. Să respecte condițiile de desfășurare a examinărilor psihologice într-o organizație.
5. Să posede instrumentele psihologice necesare pentru diferite tipuri de evaluări psihologice în organizație.
6. Să selecteze metodele de psihodiagnostic în funcție de specificul situației psihologice.

Evaluarea realității psihologice unei firme / instituții nu este foarte ușor de realizat. Teoretic vorbind, abordarea acestei realități se poate face cu ajutorul metodelor și tehnicilor specifice investigație psihologice:

- observația,
- interviul individual și de grup (focus-group),
- chestionarul de atitudini, testul psihologic,
- chestionarul de opiniei etc.

În realitate un analist nu poate folosi decât o parte din aceste metode de investigație psihologică. Timpul pe care acesta îl are la dispoziție pentru culegerea datelor este limitat și, dacă vorbim în temeni economici, eficiența lui este pusă sub semnul întrebării dacă nu folosește tehnici adecvate de culegere și analiză a datelor. În plus, pentru a-și argumenta cât mai obiectiv concluziile, el are nevoie de instrumente standardizate de analiză, evitând metodele „deschise" de culegere a datelor de tipul observației sau interviului, pentru care interpretarea este deseori dependentă de talentul și prejudecățile analistului, iar concluziile lui pot fi puse ușor sub semnul întrebării. Pornind de la considerente legate de eficiența economică și de raportarea obiectivă a datelor, în evaluarea psihologică în firme / instituții, cel mai frecvent se folosesc instrumentele standardizate de tipul chestionarele de atitudini sau chestionarele de personalitate /testelor psihologice. Se apelează și la tehnici deschise de culegere a datelor în scopuri experimentale sau pentru analiza unor situații particulare (analiza postului / funcției, culegerea datelor preliminare necesare construirii unor instrumente standardizate; analiza unor accidente de muncă, etc.), dar acestea sunt utilizate mult mai puțin frecvent.

Astfel în evaluarea psihologică a personalului se desfășoară următoarele tipuri de evaluări psihologice:

- **Evaluarea psihologică la angajare** – este din procesul de angajare și selecție personal, desfășurat după recrutarea personalului și testează aptitudinile individului, atitudinea potrivită postului astfel încât să poată îndeplini cu succes cerințele locului de muncă specificate.
- **Evaluarea psihologică periodică** – este o acțiune importantă care urmărește ca rezultatele sale să fie conforme. Un angajator nu trebuie să piardă din vedere faptul că motivația la locul de muncă diferă de la un moment la moment, interesele angajatului și aspirațiile sale se schimbă și drept urmare calitatea muncii poate fi diferită. În acest sens se impune o evaluare periodică, pentru a evidenția eventualele probleme apărute în câmpul muncii.
- **Evaluarea psihologică la schimbarea funcției** – este și ea o parte componentă a selecției profesionale ce urmează procesul de recrutare internă desfășurat de către departamentul de resurse umane a unei companii. Posibilitatea oferită de companie unui angajat de a lucra într-un alt departament trebuie dublată de verificarea posibilităților acelui angajat de a desfășura o muncă cu un randament ridicat.
- **Evaluarea psihologică pentru promovarea profesională** – este o etapă importantă în procesul de creștere în ceea ce înseamnă cariera unui angajat. În urma unei asemeni

evaluări, managerul are posibilitatea să obțină informațiile necesare în luarea hotărârii de a promova la o altă poziție profesională sau nu, un angajat.

- **Evaluarea psihologică la reluarea activității** – se realizează după un concediu medical prelungit, după unul de maternitate/paternitate sau după o întrerupere de lungă durată, chiar dacă angajatul își reia activitatea pe același post.

Organizarea și realizarea examenului de evaluare psihologică

Având pregătită bateria de evaluare psihologică, putem trece la organizarea propriu-zisă a examenului psihologic. În primul rând va fi stabilită data, ora și locul în care se va face aplicarea probelor psihologice și vor fi anunțați candidații înscriși. Este de preferat ca și candidații să fie întrebați dacă li se pare o dată și o zi potrivită și, în funcție de aceste răspunsuri, se poate stabili o zi și o oră convenabilă majorității. De exemplu, unii candidați, pentru că lucrează în alte firme, preferă ca evaluarea psihologică să se realizeze după amiază sau în weekend. În situația în care se caută colaboratori la nivel regional trebuie să se țină cont de faptul că unii candidați nu pot ajunge foarte dimineață la locul în care se vor face evaluările.

În al doilea rând, instrumentele psihologice identificate ca relevante (bateria de evaluare psihologică) vor fi multiplicate, li se vor atașa foile de răspuns (dacă este cazul) și vor fi reunite într-o mapă de evaluare care va fi înmânată fiecărui candidat, la ora începerii examenului. Trebuie pregătite (multiplicate) exemplare suplimentare pentru a le putea înlocui pe cele completate greșit de candidați. Va fi pregătit sau inspectat locul în care se va realiza evaluarea psihologică (mese și scaune suficiente, condiții de iluminat etc.) și va fi verificat dacă nu este alocat altor activități. Nu în ultimul rând trebuie invitați și instruiți cei care vor asista la examen în calitate de asistenți ai specialistului evaluator sau de observatori din partea conducerii firmei.

Aplicarea probelor colective sau individuale

Aplicarea probelor psihologice se face în ziua și la ora stabilită anterior. După legitimarea candidaților se va explica specificul și durata examenului și se va răspunde la întrebările generale. Apoi se vor aplica probele colective, cele care presupun citirea unui consemn de către examinator, realizarea unei probe sau oferirea unui răspuns în timp limitat, cronometrarea timpului de realizare etc. După finalizarea probelor colective se recomandă acordarea unui pauze după care se trece la completarea probelor individuale. Din acest moment și pe parcursul următoarelor ore, candidații pot lua pauză atunci când doresc, fiecare lucrând în ritmul său.

În cazul unui proces de selecție profesională complex, completarea probelor psihologice se poate face în paralel cu realizarea interviurilor aprofundate. De exemplu, aplicare probelor colective poate începe la ora 9:00, iar după un interval de o oră, când se trece deja la completarea probelor individuale, este invitat la interviu câte un candidat (într-o ordine prestabilită și anunțată). Această strategie este recomandată dacă se dorește folosirea eficientă a timpului de selecție, mai ales dacă candidații vin din alte localități, reducându-se costurile legate de examinare. Reamintim că durata medie a interviului aprofundat este de 45 de minute, iar aplicarea unei baterii de evaluare psihologică (similară celei descrise mai sus) poate dura 4 – 6 ore.

Realizarea profilului psihologic

Analiza datelor examenului de evaluare psihologică va începe cu stabilirea punctajelor brute (obținute prin însumarea răspunsurilor la întrebări conform instrucțiunilor probei) și a celor standard (obținute prin raportarea punctajelor brute la cele obținute de un etalon format din subiecți similari celui evaluat) pentru fiecare candidat în parte și pentru fiecare probă în parte, în funcție de instrucțiunile corespunzătoare fiecărei probe psihologice.

Următoarea etapă este cea în care, pentru fiecare candidat în parte, specialistul evaluator încercă să definească care sunt dominantele de personalitate ale candidatului examinat și care sunt valorile lui pentru trăsăturile considerate criterii eliminatorii sau de departajare în cadrul examenului.

Nu trebuie uitat faptul că în această etapă evaluatorul nu va lua în calcul decât valorile extreme înalt semnificative ale probelor aplicate. De exemplu, pentru „16 PF" (Cattell), având scala în 11 trepte (de la 0 la 10) vor fi luați în calcul doar factorii care obțin punctaje standard de 0, 1 sau 2, ori de 8, 9 sau 10. Pentru factorii la care candidatul obține punctaje de 3, 4, 5, 6 sau 7 nu puteam să ne pronunțăm neavând certitudinea că tendința este reală și importantă pentru definirea subiectului.

În etapa a treia specialistul realizează ierarhia candidaților în funcție de criteriile inițial stabilite sau, mult mai indicat, redactează un profil descriptiv succint al candidatului, rezumat în care precizează și eventualele atuuri sau puncte slabe ale candidatului examinat. În această etapă evaluatorul trebuie să coreleze toate datele obținute de un candidat și să le reunească într-un tablou de ansamblu pentru a extrage concluziile cele mai importante. Aceasta presupune cunoașterea în profunzime a probelor psihologice, pentru că doar cunoașterea instrucțiunilor nu este suficientă pentru a aplica profesionist o probă de evaluare. Examinatorul trebuie să cunoască excepțiile, combinațiile de factori, tendințele normale care apar pe anumite populații (de exemplu apar cote „accentuate" la factorul „Exaltare" din PA la populația tânără, acestea fiind totuși normale la această vârstă), precizia probei, modul de verificare a aparentelor contradicții, „tonul" cel mai potrivit de interpretare a unor rezultate etc.. Nu în ultimul rând specialistul trebuie să cunoască sau să intuiască modul de a traduce anumiți termeni („tendință nevrotică", „hiperperseverenţă", „forța a eului") folosiți în manualul de interpretare, în limbajul comun, știut fiind faptul că, de cele mai multe ori, ei au o altă conotație decât cea definită în dicționarele enciclopedice.

Procesul de selectare a datelor relevante și de redactare a profilului psihologic este destul de dificil, nu puține fiind situațiile în care persoana evaluată fie că a înregistrat scoruri medii la majoritatea probelor (ne putând spune mare lucru despre ea) fie scoruri pentru dimensiuni care par a fi în contradicție. De fiecare dată experiența și cunoștințele psihologului poate face o analiză pertinentă a acestor date pentru a defini esențialul. Redactarea profilului psihologic al candidatului trebuie să se realizeze succint, în câteva fraze, rezumarea esențialului despre un candidat fiind mult mai dificilă decât redactarea multor fraze sau pagini de descrieri psihologice.

Comunicarea rezultatelor și aspecte deontologice

Comunicarea rezultatelor, deși are la bază principiul confidențialității, respectă anumite condiții specifice proprii procesului de selecție profesională.

Candidații pentru un anumit post acceptă să participe la un demers de selecție constituit din mai multe proceduri. Una dintre aceste proceduri este evaluarea psihologică. Candidații au libertatea de a refuza examinarea psihologică, dar în acest caz sunt descalificați, deoarece refuză participarea la una din procedurile procesului de selecție și, prin urmare, refuză continuarea examinării. Dacă acceptă condițiile procesului de selecție profesională, clauza de confidențialitate este amendată în sensul că organizatorul procesului de selecție (în cazul nostru departamentul de personal sau conducerea firmei /instituției) are dreptul de a cunoaște rezultatele obținute de candidat în scopul luării deciziei de angajare. Aceste date nu pot fi folosite de către organizatorul concursului în alte scopuri, caz în care astfel de fapte pot intra sau incidența legii.

În aceste condiții este de preferat ca psihologul examinator să ofere comisei de selecție doar calificativele admis /respins (dacă criteriile psihologice care trebuie întrunite de candidați sunt foarte clare) sau o ierarhie generală cu pozițiile obținute de candidați la diferite probe. Nu este întotdeauna necesară redactarea și oferirea unui profil psihologic, acesta putând fi însă pregătit și prezentat conducerii numai în cazul unor dileme de decizie (trei candidați similari ca șanse de angajare) sau în urma angajării candidatului (pentru facilitarea cunoașterii de către șef a noului colaborator).

În funcție de natura înțelegerii /contractului inițial cu candidații, rezultatele evaluării psihologice pot fi înmânate și concurenților examinați. În acest caz se va stabili o dată și o oră de prezentare a rezultatelor, psihologul prezentând individual, fiecărui candidat în parte, rezultatele obținute și eventualele interpretări ale acestor rezultate. În acest context atitudinea psihologului trebuie să fi amabilă, păstrând un echilibru între neutralitatea binevoitoare și hotărârea în atitudinea

afișată și modul de formulare a răspunsurilor la eventualele întrebări ale candidaților. Fiind un proces destul de delicat, solicitând mult tact din partea psihologului, mai ales în situația respingerii candidatului, recomandăm evitarea unui astfel de angajament.

Nu lipsite de importanță sunt problemele de natură etică ce se pun în jurul subiectului evaluării psihologice realizate în cadrul procesului de selecție profesională. Li se reproșează psihologilor faptul că atentează la intimitatea subiectului, că îi forțează să „trădeze" atitudini, tendințe sau sentimente pe care ar dori să le păstreze doar pentru ei, că utilizează răspunsuri la întrebări asupra vieții pentru a lua o decizie privind viața profesională etc.

Deși aceste acuze pot fi considerate pertinente, nu trebuie uitat faptul că este o problemă de „liber arbitru", candidatul fiind acela care decide să candideze și, în acest caz, să accepte regulile concursului de selecție profesională. Pe de altă parte, angajatorul nu este obligat să angajeze „orbește" persoane care se pot dovedi în timp incompatibile cu postul pe care l-au solicitat, doar pentru că ideea de evaluare a personalității este respinsă de unii analiști. În disputa creată în jurul ideii de evaluarea psihologică cu ajutorul probelor standardizate există două tabere. Tabăra „psihometricienilor" consideră că dacă sunt bine construite, corect aplicate și profesionist extrapolate, concluziile obținute prin folosirea probele standardizate sunt pertinente, utile și exacte (în niște limite cunoscute, definite statistic), permițând realizarea unui diagnostic corect și a unui pronostic util cu privire la evoluția viitoare a unei persoane. Tabăra „clinicienilor" consideră că numai observarea sistematică și explorarea individualizată a personalității unui individ permite surprinderea esenței personalității acestora, probele standardizate de evaluare psihologică fiind acuzate ca fiind inadecvate pentru explorarea personalității, prea puțin exacte, ba chiar inutile.

Evaluarea dominatelor colective (abordarea colectivă)

Mai sus am subliniat câteva dintre calitățile care trebuie să le aibă instrumentele psihologice utilizate pentru evaluarea angajaților, luați individual. Dacă sunt respectate aceste condiții dar se schimbă scopul evaluării, aceleași instrumente se pot dovedi însă inadecvate. Dacă scopul evaluării nu este surprinderea unor dimensiuni psihologice individuale ci a unor dominante psihologice ce se manifestă la nivelul întregului colectiv validitatea și pertinența instrumentelor utilizate trebuie re-discutată în noul context organizațional.

În orice firmă /instituție apar probleme legate de comunicare în interiorul unui colectiv sau între departamente, de satisfacția în muncă a angajaților, de motivare sau acord față de sistemul de retribuire, de organizare efectivă a activității curente (aprovizionare, lucru în schimburi, formarea echipelor etc.) sau de calitatea relațiilor ierarhice (între șefi și subalterni). Se poate pune problema realizării unor schimbări de amploare la nivelul instituției, schimbări care, de regulă, sunt anticipate de tot felul de zvonuri, se pot acumula nemulțumiri sau pot apărea stări conflictuale, manifeste sau ascunse, între șefi, colective sau structuri ierarhice.

În astfel de situații conducerea unei firmei /instituției dorește, de exemplu, să afle care este nivelul de satisfacție al angajaților, dacă aceștia sunt suficient de motivați sau dacă „pârghiile" de motivare utilizate sunt în acord cu așteptările angajaților. Măsurile ce vor și luate nu vor fi individuale ci măsuri generale aplicabile la nivelul întregului colectiv, măsuri care să țină cont de tendințele manifestate pe ansamblul colectivului. În astfel de situații vorbim de evaluarea unor dimensiuni ale culturii organizaționale sau de evaluarea unor dimensiuni ale climatului organizațional. Cultură organizațională poate fi definită ca fiind un ansamblu de valori, convingeri și așteptări comune membrilor unei organizații, stabile în timp și care produc norme de natură să modeleze comportamentul membrilor sau grupurilor, care fac parte din aceasta (Ch.Conrad). Așa cum am văzut climatul organizațional se referă mai degrabă la percepțiile comune ale angajaților cu privire la politicile, practicile sau procedurile formale și informare existente la un moment dat în organizație informal" (Reichers & Schneider, 1990, p. 22). Spre deosebire de cultura organizațională care exprimă elementele de stabilitate, „personalitatea organizației", climatul organizațional descrie starea de spirit și opiniile formulate de membrii unui colectiv de muncă, prin componentele afective (trăirile, temerile, sentimentele pozitive sau negative), cognitive (credințele, opiniile, zvonurile) și comportamentale (implicare, lentoare, absenteism, protest etc.).

Toate aceste componente sunt evaluate la nivel colectiv cu scopul de a realiza o descriere obiectivă a unei situații problematice și a identifica modalități de rezolvare sau îmbunătățire a acesteia. Pentru că vom reveni în două capitole separate cu detalii legate de definirea și evaluarea celor două aspecte (cultură și climat organizațional), în continuare vom face referire doar la problemele metodologice care apar în evaluarea dimensiunilor psihologice asociate celor două aspecte.

În astfel de situații, dacă dorim date obiective şi utile, folosirea inventarelor de personalitate sau a testelor nu este relevantă pentru că:

Chestionarele de personalitate sunt construite pentru raportarea datelor unui subiect la media obținută de un eșantion de subiecți similari lui. La o încercare de analiză a dominatelor la nivelul unui colectiv, în condițiile în care instrumentul este bine construit și este aplicat pe un lot mare de subiecți, ne puteam aștepta ca să obținem un scor pe întregul colectiv analizat aproape de media pe eșantionul general. Acesta face ca aceste date să fie similare celor obținute în alte colective, ne putând compara colective diferite sau ne putând izola dominante psihologice relevante al nivelul unui colectiv, astfel de informații ne fiind utile în interpretarea dominatelor la nivelul unui colectiv. Atunci când totuși se pot raporta diferențe semnificative între colective, acestea se pot datora mai degrabă selecției anterioare (de exemplu la angajarea personalului unui departament de marketing) sau auto-selecției (s-a observat că profesorii sunt, în medie, mai adaptativi, decât restul populației, în timp ce profesioniștii în domeniul artistic sunt mai inovativi decât restul populației).

Chestionarele de personalitate nu sunt sensibile la variațiile contextului situațional, în cazul de față la variațiile contextului profesional și organizațional. Pornind de la premisa că structura personalității este stabilă, în analiza realizată cu inventare /teste de personalitate pe colective mari vom obține scoruri similare indiferent de specificul organizațional. În realitate însă credințele, atitudinile și reacțiile unui colectiv, de regulă, sunt diferite de cele ale altor colective iar noi suntem interesați să surprindem tocmai aceste diferențe. În opinia noastră diferențele între colective se datorează mai puțin „mediei" trăsăturilor de personalitate a membrilor acestora ci, mai degrabă, mediei opiniilor, percepțiilor, credințelor și trăirilor angajaților (climatul organizațional) sau atitudinilor și valorilor comune (cultură organizațională) pe care membrii unui colectiv le împărtășesc și care se pot schimba (mai lent sau mai rapid) în funcție schimbările contextului organizațional.

Chestionarele de personalitate utilizate în context profesional sunt mult mai vulnerabile la tendința de fațadă. Chiar dacă studiile de validitate și de fidelitate raportate pentru anumite instrumente adaptate, validate și etalonate pe populații largi par să le prezinte ca pe niște instrumente „solide", sub presiunea contextului profesional, acestea își pierd valoarea cei evaluați având tendința de a da răspunsuri care să îi pună într-o lumină favorabilă.

Dacă dorim să evaluăm dimensiuni psihologice care să reflecte dominatele care apar la nivelul întregului colectiv, avem nevoie de instrumente specifice, sensibile la natura contextului profesional, care să fie relevante mai ales pentru comparații între colective și mai puțin pentru compararea unui individ cu un grup similar lui. În această situație este mai puțin recomandată utilizarea chestionarelor de personalitate (testelor psihologice), evaluarea unor dimensiuni ca motivație, satisfacție, leadership, stil de muncă realizându-se cu mai mult succes cu instrumente care evaluează mai degrabă variabile „atitudinale" (chestionarele de atitudini) decât variabile „de personalitate" (testele psihologice).

În concluzie, vorbim de două paliere diferite de analiză (cel individual și cel colectiv), fiecare dintre acestea putând fi explorat cu metodologii specifice, diferite pentru fiecare dintre cele două paliere, obținând date care sunt relevante dacă sunt interpretate corect: numai comparații interindividuale pentru instrumentele specifice palierului individual și numai comparații între colective pentru procedurile vizând explorarea dimensiunilor colective.

Principii generale ale codului deontologic al psihologului

Codul deontologic al profesiei de psiholog are la bază câteva principii esențiale dezvoltate în cele ce urmează iar aderarea practicianului la oricare dintre aceste principii presupune respectarea anumitor reguli.

Principiul I – respectarea drepturilor și demnității oricărei persoane, asigurarea faptului că psihologul va respecta și aprecia valoarea înnăscută de ființă umană a fiecărei persoane și nu va manifesta subiectivism în relația cu aceasta, subapreciind sau supraapreciind persoana în funcție de cultură, naționalitate, etnie, culoare sau rasă, religie, sex sau orientare sexuală, statut marital, abilități fizice sau intelectuale, vârsta, statut socio-economic sau orice altă caracteristică personală, condiție sau statut.

Principiu II – responsabilitatea profesională și socială, psihologii manifestă o maximă responsabilitate pentru starea de bine a oricărui individ, familie, grupului ori comunității față de care își exercită rolul de psihologi.

Principiul III – integritatea profesională, psihologii vor încerca să manifeste cel mai înalt grad de integritate morală și profesională în toate relațiile lor, având totodată datoria de a prezenta onest pregătirea și calificările obținute până în acel moment, indiferent de locul în care se află, de relațiile profesionale și de asemenea să nu permită sau să tolereze practicele incorecte și discriminatorii.

Pe lângă principiile enumerate mai sus codul deontologic al profesiei de psiholog numără și o serie de standarde etice generale valabile pentru orice ramură în care psihologul practician își desfășoară activitatea (psihologia muncii, transporturilor, psihologie clinică, psihoterapie, psihologia educației etc.) precum și o serie standarde etice specifice fiecăreia dintre aceste ramuri.

Clauze de confidențialitate

În practica evaluării psihologice, psihologul practician, trebuie să respecte o serie de norme ce țin de clauza de confidențialitate:

- Psihologul este obligat să păstreze confidențialitate.
- Psihologul trebuie să se aducă la cunoștința candidatului concluzii evaluării psihologice.
- Datele evaluărilor individuale trebuie păstrate în siguranță.



Sarcini și activități de învățare:

1. Stabiliți obiective urmărite de toate tipurile de evaluări psihologice ce se pot desfășura într-o organizație.
2. Care sunt condițiile pentru o bună desfășurare a examinărilor psihologice într-o organizație?
3. Cum are loc realizarea profilului psihologic al angajatului? Ce instrumente psihologice pot fi utilizate?
4. Ce condiții trebuie respectate pentru comunicarea rezultatelor evaluărilor psihologice?
5. Exemplificați respectarea principiilor eticii deontologice a psihologului organizațional.

ACTIVITĂȚI PRELIMINARE COMUNE PENTRU RECRUTAREA ȘI SELECȚIA DE PERSONAL

Finalități de studiu:

1. Să caracterizeze activitățile preliminare recrutării și selecției de personal.
2. Să identifice relația dintre activitățile preliminare recrutării și selecției de personal.
3. Să distingă etapele planificării necesarului de personal.
4. Să evalueze cerințele postului de muncă și să elaboreze *fișa de post.*
5. Să identifice cerințele privind elaborarea fișei de post.

Recrutarea și selecția de personal sunt precedate de alte activități fără de care ar fi imposibil de realizat sau s-ar realiza la nivel empiric și spontan.

Activitățile preliminare recrutării și selecției de personal sunt constituite din:

a) planificarea necesarului de personal,

b) elaborarea fișei postului,

c) stabilirea specificațiilor de personal (profilul psihologic).

Relația dintre toate aceste activități sunt prezentate în figura 3

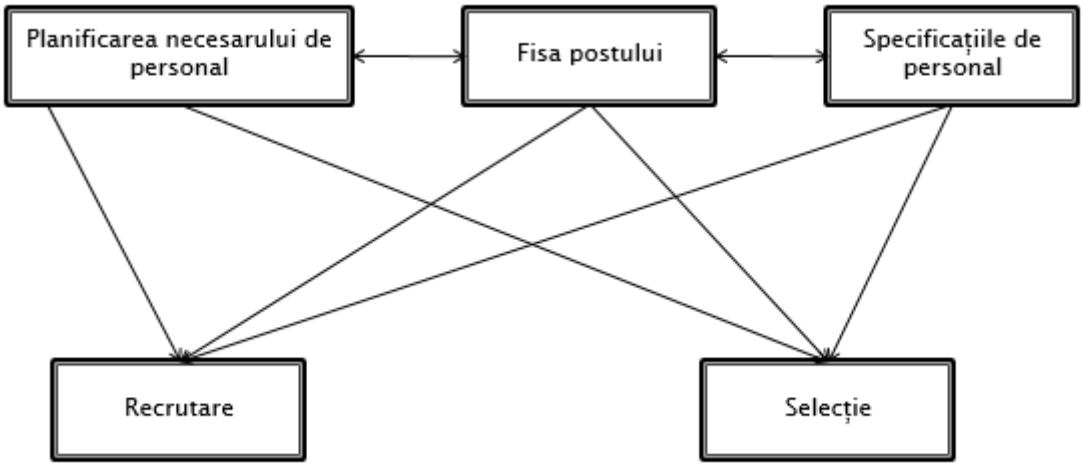


Fig.3. Relațiile dintre recrutare/selecție și alte activități preliminare:

Relațiile dintre recrutare/selecție și alte activități preliminare:

1. relațiile de interacțiune și interdependență dintre cele 3 activități preliminare care susțin și se potențează reciproc;
2. rolul de premise sau de condiții determinative sau facilitatoare al activităților preliminare în raport cu recrutarea și selecția de personal.

Activitățile preliminare îndeplinesc acest rol nu numai pentru recrutare și selecție, ci și pentru alte activități de personal, cum ar fi cele de formare și perfecționare, de evaluare a performanțelor, de reorientare profesională etc. [57, p.281].

Planificarea necesarului de personal

Resursele umane constituie cea mai flexibilă resursă, oamenii putând să părăsească temporar sau definitiv organizația. Existența în organizații a unui *număr suficient de oameni,* capabili și competitivi, devine o condiție esențială a realizării obiectivelor organizației ți a persistenței acesteia în timp. De aceea, *organizația trebuie să acorde o atenție sporită cunoașterii concrete și exacte a situației forței de muncă în orice moment și, în special, planificării anticipate a necesarului acesteia.*

Obiectivele planificării resurselor umane constau în obținerea:

- ✓ oamenilor potriviți
- ✓ în numărul necesar
- ✓ cu cunoștințele, abilitățile și experiența necesare
- ✓ în posturile potrivite
- ✓ la locul și timpul potrivit
- ✓ cu un cost adecvat.

Planificarea resurselor umane este definită:

- ca activitatea complexă, strategică de achiziționare, utilizare, păstrare sau eliberare a forței de muncă dintr-o organizație;
- este procesul dezvoltării și implementării planurilor și programelor utilizate pentru a asigura numărul corect și tipul de indivizi care sunt disponibili la un anumit timp și loc pentru a îndeplini nevoile organizaționale.

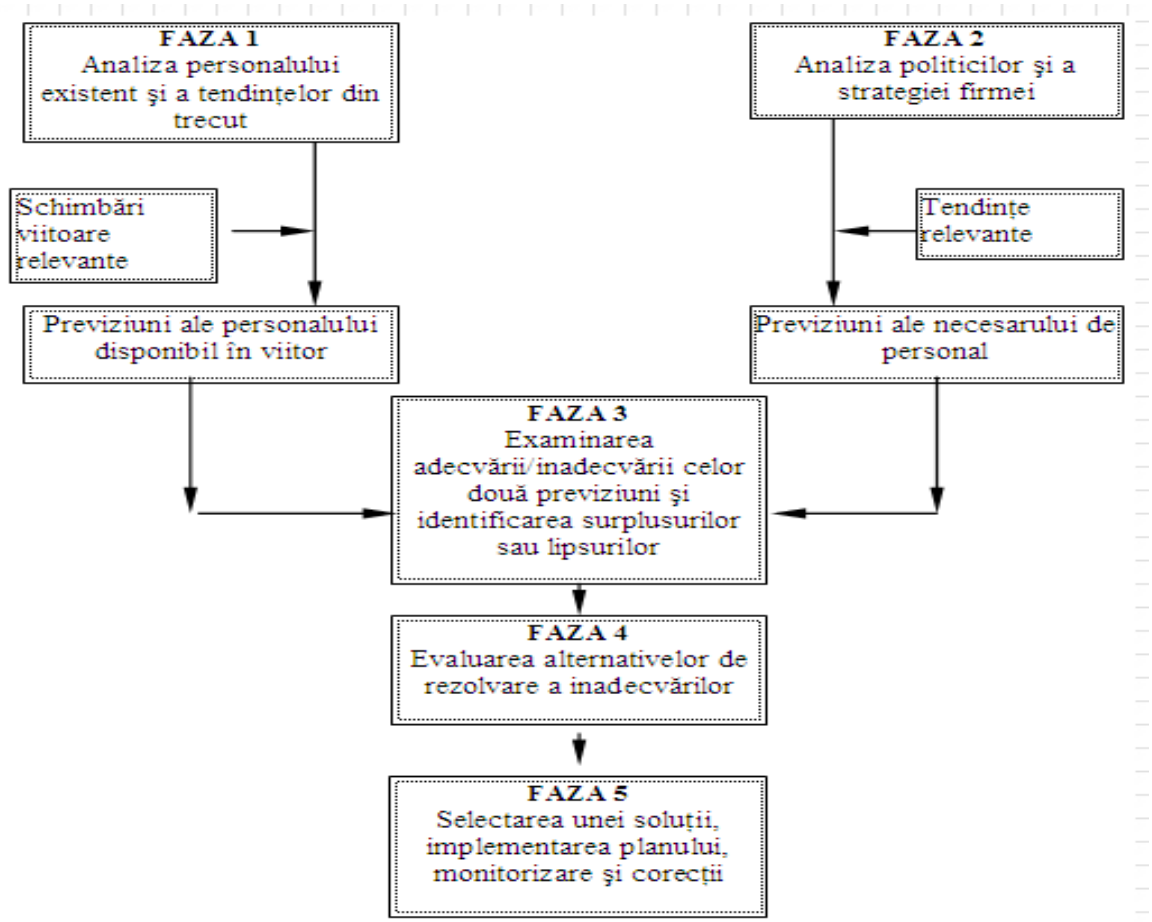


Fig. 4. Etapele planificării necesarului de personal

În existența și evoluția ei, organizația se confruntă cu nenumărate tipuri de situații vizând:

- *schimbarea totală sau parțială a obiectivelor,*
- *retehnologizarea proceselor de producție,*
- *modificarea structurilor organizatorice,*
- *fuziunea cu alte organizații etc.*

Toate acestea antrenând după ele mișcări, mai mari sau mai mici, de personal.

În legătură cu dinamica forței de muncă dintr-o organizație, managerii trebuie să fie capabili să răspundă la întrebări de tipul:

- ✓ *Personalul existent este suficient?*
- ✓ *Există posturi vacante?*
- ✓ *Posturile vacante sunt într-adevăr necesare?*

- ✓ *N-ar fi posibilă sau chiar necesară desființarea unor posturi?*
- ✓ *Câte posturi noi urmează a fi create pentru a face față cu succes unor nevoi și constrângeri presante?*
- ✓ *Care este rata de fluctuație a personalului pe categorii de personal și pe departamente?*
- ✓ *Există pe piața externă persoane potențiale care să posede cunoștințe și competențe necesare organizației la un anumit moment dat?*

Întrebările enumerate demonstrează că managerii trebuie să dețină informații pertinente atât despre situația internă a organizației, cât și despre *situația externă*. Planificarea necesarului de personal este *o activitate previzională* care vizează nu doar luarea în calcul a situațiilor existente la un moment dat în organizație, ci și a cel viitoare.

Rezultă 3 situații tipice:

1. Necesarul de personal previzionat este aproximativ la fel cu cel existent (situație mai rar întâlnită în practică).
2. Necesarul previzionat este mai mic decât cel existent.
3. Necesarul previzionat este mai mare decât cel existent.

Recrutarea și selecția intervin cu precădere în echilibrarea celei de a treia situație, ele fiind cele care urmează a elimina deficitul de personal calificat [57, p.282].

Elaborarea fișei postului

Pentru recrutarea și selecția personalului **postul** ocupă locul central, el fiind primordial de la care se pornește. De aceea, cunoașterea cât mai amănunțită a posturilor, a exigenților, condițiilor și constrângerilor presupuse pe fiecare post în parte capătă o pondere deosebită în mediile organizaționale. Modul de analiză și descriere a postului va fi cel care va determina succesul sau eșecul de recrutare și selecție.

Pentru a recruta personal adecvat, este necesară descrierea cât mai detaliată a cerințelor fiecărui post. Sunt colectate diverse tipuri de informații:

- ➢ **Descrierea comportamentului** (legate de post – dactilografiază scrisori; legate de procese mintale sau acțiuni individuale – decide asupra…)
- ➢ **Cunoștințe necesare** (studii, limbi străine, operare calculator etc.)
- ➢ **Abilități necesare** (fizice, motorii, intelectuale etc.)
- ➢ **Caracteristici ale muncii** (condiții de muncă, mediu social, program de lucru etc.)
- ➢ Informații asupra **tehnologiei** cu care se lucrează [3, p.94].

Astfel, analiza muncii implică 2 aspecte:

1. Analiza muncii din perspectiva sarcinilor – **fișa postului** (*job description*) – identifică activitățile esențiale și oferă descrieri detaliate, concrete despre modul de realizare a acestor activități în contextul postului analizat.
2. Analiza muncii din perspectiva ocupantului postului – **profilul candidatului** (*job specifications*) – identifică un set de cerințe psihologice care îi sunt solicitate ocupantului postului de muncă, fiind o activitate realizată direct de către psiholog, pe baza căreia sunt stabilite unele standarde minime de selecție și performanță

Fișa postului este un document elaborat în urma unui amplu proces de analiză ce cuprinde activitățile-cheie ale practicantului, responsabilitățile acestuia, contextul muncii, rolul îndeplinit de persoana în exercitarea muncii. Fișa postului conține detaliile de bază ale postului, definind relațiile de subordonare, obiectivul general al postului, principalele activități sau sarcini îndeplinite și orice alte cerințe sau particularități speciale. În scop de recrutare se pot preciza posibilitățile de formare și dezvoltare profesională, precum și oportunitățile de carieră. Trebuie incluse în fișa postului și termenii și condițiile de angajare pentru postul respectiv (remunerare, avantaje salariale etc.), precum și eventualele cerințe speciale, cum ar fi mobilitatea, deplasările sau munca în afara orarului uzual. În esență, fișa postului trebuie să conțină informații referitoare la:

a) Denumirea postului;
b) Activități și procedee de muncă;
c) Condițiile mediului fizic/natural în care de desfășoară munca;

d) Condițiile sociale ale muncii;
e) Condițiile de angajare.

Fișele de post sunt documente utilizate pentru a clarifica și a comunica informații legate de specificul unui post. Fișele de post sunt specifice postului, nu persoanei care-l ocupă.

În conceperea unei fișe de post trebuie avute în vedere următoarele cerințe:

- *Folosirea verbelor active, la timpul prezent (conduce, verifică etc.)*
- *Cuvintele utilizate trebuie să ofere doar informația relevantă*
- *Este necesară folosirea unui stil simplu, clar și ușor de înțeles*
- *Respectarea unei structuri prestabilite, consacrate*.

Cine întocmește fișa postului?

Departamentul de resurse umane creează structura fișelor de post, apoi solicită informații legate de specificul postului de la conducătorii de departamente ai firmei. Fișele de post se reîntorc la departamentul de resurse umane pentru a se elabora exprimările adecvate. Orice nou angajat trebuie să citească și să semneze fișa postului pe care îl ocupă. Conținutul fișei postului trebuie comunicată titularului postului [3, p.94].

Așadar, fișele de post se dovedesc a fi utile în procesul recrutării și selecției atât pentru organizație, cât și pentru individ. pentru organizație, ele sunt un mijloc de cunoaștere exactă a condițiilor în care se desfășoară activitatea unui post de muncă, precum și un instrument util recrutorilor și selecționerilor în demersurile lor concrete. Pentru individ, ele îndeplinesc mai ales un rol de informare și de stimulare în vederea încadrării sau nu n demersurile recrutării și selecției.

Stabilirea specificațiilor de personal (profilul candidatului)

Specificațiile de personal, purtând și denumirea de profil psihologic al candidatului, se referă la capacitățile strict psihologice pe care trebuie să le dețină candidatul ce aspiră la un post dintr-o organizație. În principal, ele cuprind informații cu privire la cunoștințele, aptitudinile și însușirile personale necesare candidatului în vederea îndeplinirii la un standard acceptabil de performanță a sarcinilor și atribuțiilor specifice unui post de muncă. Ele sunt înscrise în fișa postului. Dacă unele conținuturi informaționale ale fișelor de post pot fi stabilite și de nepsihologi, specificațiile de personal nu pot fi concepute decât de psihologi, în urma unei analize și investigații profunde a posturilor de muncă și a oamenilor în vederea realizării unei concordanțe anticipate între ceea ce în mod tradițional poartă denumirea de exigențe profesionale și capacități personale [57, p.285]. Este conceput după următoarea structură:

- **Competențele personale/cerințele de competență** (ce trebuie să știe individul și ce trebuie să facă pentru a-și îndeplini rolul)
- **Calificările și formarea profesională** (calificările profesionale, tehnice sau studiile cerute)
- **Experiența** (categoriile de muncă sau organizații, tipurile de activități și rezultate ce ar putea indica probabilitatea de succes profesional)
- **Cerințe specifice** (ce se așteaptă ca deținătorul postului să realizeze în domeniile specificate)
- **Compatibilitatea cu organizația** (cultura corporativă și necesitatea ca viitorii angajați să fie capabili să muncească în cadrul acestei culturi)
- **Condiții speciale** (deplasările, orele de lucru în afara programului, mobilitatea etc.)
- **Îndeplinirea așteptărilor candidatului** (posibilități de carieră și formare profesională) [3, p.95].

Componentele importante ale profilului candidatului folosite în interviurile de selecție structurate sunt *competențele personale, calificările și experiența*. De asemenea, informațiile generate prin elaborarea profilului candidatului sunt utile și în realizarea *anunțurilor de recrutare*, pentru a-i informa pe potențialii candidați despre condițiile contractului de muncă și perspectivele de carieră.

Profilul candidatului este folosit în procesul de recrutare și selecție pentru:

1.a comunica celor interesați profilul persoanei căutate (informații redate în anunțurile de căutare)
2. a stabili metodologia și criteriile de selecție.



Sarcini și activități de învățare:

1. Din care planificare fac parte *recrutarea* și *selecția* de personal?
2. Numiți *activitățile preliminare* recrutării și selecției de personal.
3. Ce caracter poartă activitatea *Planificarea necesarului de personal*?
4. Numiți tipurile de informații ce trebuie incluse în *Fișa de post*.
5. Ce presupune *Specificațiile de personal*?
6. Citiți și analizați exemplele prezentate în lucrarea lui M. Zlate *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, la pag. 286, cu referire la identificarea, clasificarea și specificarea diferențiată a exigențelor profesionale.
7. Examinați o *Fișa de post* și răspundeți la următoarele întrebări:
    - Este completă sau nu? Argumentați.
    - Ce informații necesită a fi adăugate? De ce?
8. Prezentați *Fișa postului Dmv.* de muncă.
9. Elaborați *Fișa postului psihologului școlar.*

ETAPELE PROCESULUI DE RECRUTARE ȘI SELECȚIE A PERSONALULUI

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze etapele de angajare de personal într-o organizație.
2. Să caracterizeze specificul organizării recrutării de personal.
3. Să identifice activitățile de recrutare de personal.
4. Să proiecteze o strategie de recrutare și selecție pentru un post specific.
5. Să distingă metodele de recrutare internă și externă de personal.
6. Să selecteze metodele relevante pentru recrutarea de personal.
7. Să evalueze rolul psihologului în procesul de recrutare de personal.
8. Să ajusteze procesele de recrutare la obiectivele și specificul organizației.

Angajarea este una dintre cele mai importante laturi ale activității de gestiune a personalului, nu numai pentru că se constituie într-o condiție esențială a creării unei organizații (a înființării ei, de fapt), ci și datorită faptului că *este o activitate permanentă.* Pe de altă parte, *fluctuația personalului* - în unele domenii, inclusiv al serviciilor (reflectând chiar o caracteristică a sectorului respectiv), creează o continuă nevoie de oameni care poate fi coerent satisfăcută de serviciile specializate numai dacă există o strategie a recrutării și selecției de personal în vederea angajării, care decurge din strategia generală a organizației și, în același timp, i se integrează în mod armonios.

Angajarea personalului se referă la: recrutarea de personal, selecția personalului, angajarea propriu-zisă și integrarea personalului în colectivul de muncă

RECRUTAREA DE PERSONAL

Recrutarea și selecția de personal reprezintă o operațiune esențială și, în același timp, dificilă, care exercită o influență deosebit de importantă asupra întregii activități a organizației. Rolul său este de a găsi "omul potrivit la locul potrivit". Este o activitate a managementului resurselor umane care are rolul de a căuta și de a identifica acei candidați care au caracteristicile psiho-fiziologice solicitate de posturile vacante ale instituției, și de atragere a acestora în cadrul instituției. Se au în vedere atât obținerea *necesarului numeric,* cât și asigurarea unei anumite *calități* a forței de muncă atrase pentru a satisface necesitățile organizației, concomitent cu minimizarea costurilor aferente.

Procesului de recrutare a angajaților i-au fost date de-a lungul timpului mai multe definiții, cum ar fi:

După Edwin B. Flippo: *„Recrutarea este procesul căutării candidaților pentru angajare și stimluarea acestora pentru a aplica la locuri de muncă în organizație."*

După Yoder: *„Recrutarea este procesul descoperirii surselor de mână de lucru care să satisfacă cerințele organizației și folosirea unor măsuri efective pentru a atrage această forță de muncă într-un număr adecvat pentru a ușura selectarea efectivă și eficientă."*

Pe de altă parte, Dale S. Beach aprecia că *„recrutarea este dezvoltarea și menținerea unor resurse adecvate de mână de lucru. Ea implică crearea unui lot de forță de muncă de unde organizația să-și poată selecta atunci când are nevoie de angajați suplimentari."*

Din definițiile de mai sus se pot trage mai multe concluzii și moduri de folosire a termenului de *recrutare*. Ea implică, pe de o parte, angajatorii, iar de cealaltă parte, căutătorii de locuri de slujbe, ea constând în căutarea și atragerea de candidați pentru respectivul loc de muncă.

Recrutarea este un *proces complicat și costisitor*, cu un impact puternic asupra organizației. *Succesul recrutării* depinde de cât de bine este definit postul vacant. Indiferent dacă postul este nou sau este disponibilizat, cerințele sale trebuie să fie specificate foarte exact pentru ca recrutarea să fie eficientă. Analiza postului oferă informații asupra naturii și cerințelor specifice.

Recrutarea personalului ca acțiune complexă de gestionare a resurselor umane are mai multe **scopuri,** dintre care cele mai importante:

- Să determine nevoile prezente și viitoare de personal ale organizației în acord cu planificarea resurselor umane și cu analiza muncii;
- Să mărească numărul candidaților pentru job-uri calificate cu un cost minim al organizației;
- Să ajute creșterea ratei de succes a procesului de selecție prin reducerea numărului candidaților mai puțin calificați sau supracalificați;
- Să ajute reducerea probabilității ca aplicanții, o dată recrutați și selecționați, să părăsească organizația după o scurtă perioadă de timp;
- Să responsabilizeze organizația pentru programe de acțiune și alte obligații legale și sociale în ceea ce privește compoziția forței de muncă;
- Să crească eficiența indivizilor și organizației pe perioade scurte și lungi de timp;
- Să evalueze eficiența variatelor tehnici și locații de recrutare pentru toate tipurile de aplicanți (candidați) pentru job-uri [57, p.288].

Asemenea scopuri nu pot fi realizate dacă organizația recurge la un ansamblu diversificat și coerent de **activități,** concepute ca părți componente ale recrutării. Aceste activități constau în:

- Determinarea nevoilor organizației pe termen lung și scurt (prin denumirea job-urilor și a nivelului lor în organizație, în funcție de constrângerile interne ale organizației și externe ale mediului ambiant);
- Informarea asupra candidaților potențiali (atât a celor din interiorul organizației, cât și a celor de pe piața muncii);
- Conceperea materialelor eficiente de recrutare: fișele de post, anunțuri publicitare, ghiduri de interviu pentru recrutare;
- Dezvoltarea unui program sistematic și integrat de recrutare în acord cu alte activități de resurse umane (cum ar fi cele de planificare, de formare și dezvoltare personală, de management al carierei etc.) și cu cooperarea șefilor de departamente;
- Obținerea unui număr de candidați calificați pentru posturile scoase la concurs;
- Înregistrarea numărului și calității candidaților pentru posturi obținute prin variate surse și metode de recrutare;
- Urmărirea candidaților angajați și neangajați pentru a evalua eficiența eforturilor de recrutare;
- Îndeplinirea tuturor acestor activități într-un cadru legal.

Procesul de recrutare are în vedere două aspecte:

a) asigurarea necesarului numeric de personal;

b) asigurarea unei forțe de muncă de calitate. Procesul de recrutare trebuie să aibă în vedere și faptul că pentru individ, cele mai importante rațiuni de alegere a locului de muncă sunt: salariul, tipul muncii pe care o prestează, beneficiile suplimentare (prime, locuințe de serviciu, etc), personalitatea individului (aptitudini, nevoi, interese etc).

Etapele procesului de recrutare sunt ilustrate în schema prezentată în figura 5.

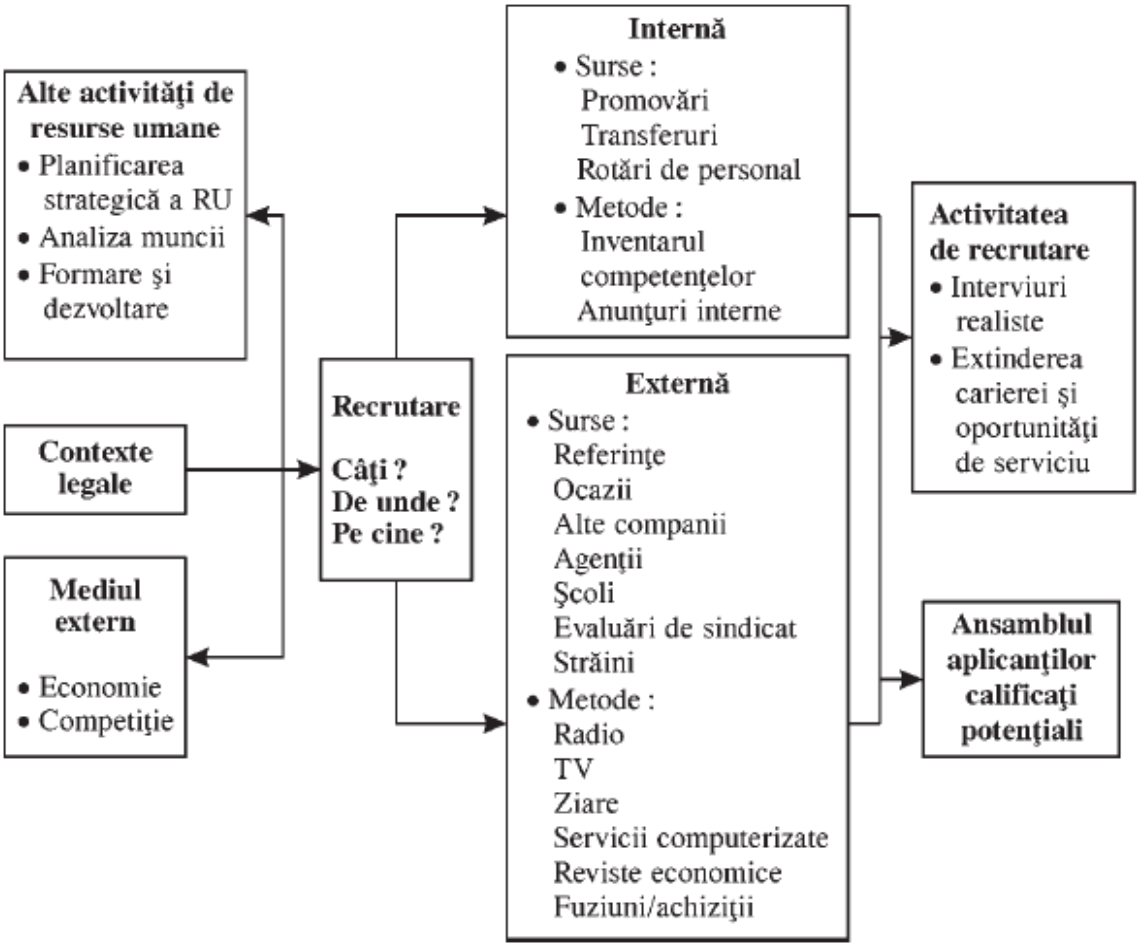


Fig. 5. Schema de recrutare a personalului

R. Mathis, C. Rusu prezintă următoarele etape ale planului de recrutare:

1. *Culegerea informațiilor în planificarea recrutării* presupune luarea în considerare a următoarelor două aspecte: prognoza cererii de resurse umane, prognoza ofertei de resurse umane (internă sau externă).
2. *Organizarea posturilor și a oamenilor*: se face prin studierea organigramei (organigrama efectiv aplicată și cea de perspectivă). Din compararea lor se stabilește necesarul de recrutat
3. *Plecările*: se referă la evidența posturilor devenite disponibile datorită demisiilor, concedierilor, pensionărilor, deceselor.
4. *Studiul posturilor*: cuprinde descrierea posturilor și oferă informații despre: denumirea postului, obiectivele postului, sarcini aferente postului (responsabilități, condiții de lucru), mijloace folosite în cadrul postului, calificarea necesară, cerută de post;
5. *Calculul nevoilor directe de recrutare*: se realizează prin compararea efectivului teoretic cu cel real.

Recrutarea personalului este una din activitățile publice ale organizației, deoarece prin intermediul ei organizația își dezvăluie o serie de aspecte, probleme etc., făcându-și cunoscute chiar și diverse dificultăți cu care se confruntă. Dacă în cadrul altor activități de resurse umane multe informații sunt protejate, chiar ținute în secret, nu același lucru este valabil și pentru recrutare. De exemplu, organizațiile nu-și fac publice sistemele, strategiile și standardele de selecție, dar ele nu-și pot ascunde necesitățile de resurse umane. O altă organizație, eventual concurentă, recurgând la o simplă analiză a anunțurilor din presă referitoare la nevoile de personal ale organizației cu care se află în competiție, ar putea afla foarte multe despre starea actuală a organizației respective, ar putea elabora prognoze referitoare la evoluția ei. Organizațiile trebuie să manifeste o mare grijă cu privire la natura informațiilor „divulgate” despre sine în vederea atragerii angajaților competitivi. Caracterul public al recrutării se manifestă și în privința pretendentului la post, într-un cadru mai restrâns (doar recrutorului), care ar putea fi folosite în

defavoarea lui. Caracterul public al recrutării personalului ridică și o importantă problemă deontologică referitoare la corectitudinea informațiilor despre organizație sau despre postul ce urmează a fi ocupat. Unele organizații, pentru a mări atractivitatea diferitelor posturi, fie le înfrumusețează, le idealizează, fie ascund o serie de aspecte care i-ar putea descuraja pe candidați în acceptarea posturilor respective. Același lucru este valabil și pentru candidați, unii fie supraevaluându-se, fie tăinuind diferite însușiri negative. În asemenea situații, mai târziu, când procedurile de angajare au fost finalizate, este foarte probabil să apară ceea ce specialiștii numesc „șocul realității", când fiecare dintre cele două părți descoperă că așteptările le-au fost înșelate. De aici, decurge necesitatea oferirii unor informații corecte, realiste, pertinente de către organizație și de către candidat despre sine. Cercetările în domeniu au demonstrat că atunci când organizațiile prezintă informații exacte despre ele însele și despre posturile ce urmează a fi ocupate, nu numai că nu se produce o scădere a numărului de solicitanți, ci se obține o reducere a fluctuației forței de muncă și o creștere a loialității față de organizație [32, p.278-279].

Recrutarea personalului are un caracter *sistematic, organizat, planificat.* Recrutarea urmează a fi concepută ca un proces, cu etape și faze distincte care urmează a fi bine gândite și înlănțuite între ele. Se recomandă elaborarea și punerea în practică a unor planuri și procedee detaliate de recrutare. Acestea trebuie să conțină referiri la necesarul cantitativ și calitativ de forță de muncă, la timpul și costul recrutării.

Recrutarea trebuie să aibă un caracter *flexibil, adaptativ*. O asemenea caracteristică derivă din situația economică, socială, culturală, în care se realizează recrutarea. Oricât de sistematice ar fi acțiunile și procedurile de recrutare, oricât de bine ar fi ele concepute, în procesul acțional concret de derulare a recrutării apar situații, reacții, atitudini neașteptate. Reorganizarea campaniilor publicitare, reprogramarea unor interviuri de recrutare la o dată convenabilă atât pentru organizație, cât și pentru candidați ar răspunde nevoilor de adaptare promptă și flexibilă l asemenea solicitări.

Recrutarea poartă din ce în ce mai frecvent caracter de *marketing*. Ea nu trebuie să rămână doar la stadiul de simplă aprovizionare cu resurse umane, ci trebuie să devină o activitate de prospectare a acestora. Personalul care urmează a fi recrutat reprezintă o piață ce trebuie cucerită ca orice altă piață. Ca o consecință apare necesitatea de a aplica principiile marketingului și în recrutarea resurselor umane.

Metode de recrutare

Metodele de recrutare sunt mijloacele specifice prin care potențialii angajați pot fi atrași în organizație. Sursele și metodele de recrutare pot fi **interne** și **externe**. Pentru atingerea obiectivelor recrutării trebuie utilizate surse și metode ce se pliază pe nevoile specifice ale organizației.

Metodele interne de recrutare reprezintă mijloacele specifice prin care sunt identificați angajații actuali, capabili să ocupe posturile disponibile dintr-o organizație. Responsabilitatea recrutării interne revine departamentului de resurse umane care, odată ce a identificat posturile disponibile, va trimite o informare șefilor departamentelor unde sunt localizate posturile respective. Aceștia, la rândul lor, îi vor anunța pe subordonați despre activitățile legate de recrutarea internă.

Recrutarea internă se referă la recrutarea candidaților din interiorul instituției. Ea se poate face fie prin afișarea postului liber urmat susținerea concursului pe postul respectiv (dacă s-au înscris mai mulți candidați pe post), fie poate lua forma *promovării* sau *transferului* în cadrul instituției. Se recurge mai frecvent la această strategie de recrutare atunci când organizațiile doresc să-și valorifice la maxim personalul și potențialul de care dispun, recuperându-și astfel investițiile făcute în formarea și perfecționarea lui. Recrutarea internă este preferată și din cauza costurilor mai mici pentru realizare. Ea are avantaje și psihosociale, deoarece menține și consolidează climatele organizaționale favorabile, pozitive, care ar putea fi perturbate prin introducerea în organizație a unor nou-veniți.

Avantaje:

1. Persoana care ocupă postul este bine cunoscuta;
2. Candidații interni nu au nevoie de familiarizare cu politica instituției și, ca urmare, posibilitatea apariției insatisfacțiilor legate de instituție, va fi mai redusă decât în cazul candidaților din exterior;
3. Poate constitui un bun factor de motivare a angajaților în vederea viitoarei promovări, mai ales dacă aceștia știu că pot trece de la o muncă grea, la un post mai bun, de la o muncă de execuție la una de conducere;
4. Este mai rapidă și cu costuri mai mici, dar pentru aceasta trebuie să existe un sistem eficient de evaluare al personalului la nivelul instituției.

Dezavantaje:

1. Candidații interni sunt uneori *lipsiți de flexibilitate*, nu pot aduce idei noi, nu pot produce schimbări semnificative, ei fiind conectați la „spiritul instituției";
2. Se pot manifesta *favoritisme*: dacă sunt promovați, ei își mențin vechile legături cu colegii de muncă, ceea ce le poate afecta performanțele (diverse favoruri pe care le vor face, grija de a nu răni vechii colegi și prieteni care acum le vor fi colaboratori);
3. La un ritm rapid de extindere a instituției, *posibilitățile complete a posturilor din personalul existent, pot fi depășite.*

Pentru ca recrutarea internă să fie eficientă trebuie îndeplinite următoarele **condiții:**

1. Anunțarea scrisă a locului de muncă disponibil, în mod vizibil, în locurile în care toți angajații au posibilitatea să-l citească;
2. Anunțul trebuie să specifice: poziția (titlul postului), nivelul salariului, calificarea necesară ocupării lui.
3. Anunțul trebuie afișat cu o anumită perioadă de timp înainte de a începe recrutarea din exterior;
4. Criteriile de selecție trebuie să fie clarificate și comunicate angajaților;
5. Dacă se recurge la promovări și transferuri ca procedee de recrutare, acestea trebuie anunțate.

Recrutarea externă este procesul de atragere a candidaților din exterior, prin utilizarea metodelor externe de recrutare. Ea se realizează fie prin propriul personal al organizației (manageri, recrutori), fie prin intermediul unor organizații (agenții, birouri) specializate. Piața externă a muncii este constituită din personalul altor companii, din cel disponibilizat sau concediat, din persoanele aflate în evidența oficiilor de forță de muncă, din potențialii absolvenți ai unor instituții de învățământ superior etc. Se apelează la această strategie atunci când organizațiile sunt în expansiune, când se diversifică și se extind, când se creează noi posturi sau se vacantează unele din cele existente, pentru care însă organizația nu dispune de personal specializat și competitiv.

Avantaje:

1. Candidații pot veni cu *idei inovatoare* la locul de muncă, cu noi perspective în ceea ce privește politica instituției, pot fi mai bine pregătite;
2. Sunt mai *puțin susceptibili la a se conforma presiunilor*/ altor fenomene negative *de grup*, fenomen care afectează morala angajaților și productivitatea muncii;
3. Se realizează *economii în costurile de pregătire* pentru că se angajează profesioniști competenți, bine pregătiți, din exterior;

Dezavantaje:

1. *Atragerea, contactarea și evaluarea* potențialilor candidați sunt dificile, necesită *timp îndelungat* și *costuri ridicate,* deoarece piața externă este mult mai largă și mai dificil de cercetat;
2. *Descurajează angajații permanenți* deoarece se reduc șansele de promovare și ca urmare motivația scade;
3. Noii angajați au nevoie de o *perioadă mai lungă de acomodare* cu noul loc de muncă, cu noii colegi, cu procedurile și politica instituției;
4. Intervin *aspecte psihosociale* cum ar fi: *respingerea noilor veniți* de către vechii angajați ceea ce creează dificultăți de integrare, duce la scăderea motivației afectând productivitatea muncii, dacă noii angajați voi fi situați deasupra liderilor din interior ai unor grupuri înalt coezive, atunci aceștia îi vor respinge și vor încerca direct/ indirect să-i facă să plece.

Existența avantajelor și dezavantajelor ale recrutării interne și externe face dificil procesul optării pentru una sau alta dintre ele (fig. 6). Atunci când organizațiile recurg la ambele strategii de recrutare, concomitent sau alternativ, se creează în interiorul organizației un conflict între *insideri* (cei din interior) și *outsideri* (cei din exterior). Insiderii au o anumită putere în organizație: ei sunt cunoscuți, sunt la curent cu tot ceea ce se face și se întâmplă în organizație, de aceea greu de înlocuit. Outsiderii dispun de un avantaj de piață, dat de calificarea și competența lor, mai ales în cazul celor care sunt greu de recrutat și pentru care organizația depune efort pentru a-i angaja. În timp ce „piața internă" funcționează după reguli mai mult sau mai puțin formale, impersonale și separate de fluctuațiile pieței muncii, „piața externă" se supune regulilor cererii și ofertei. Interesul pieței interne este de a stabiliza colectivele de muncă, de a le asigura securitatea, de a le dezvolta competențele și de a le omogeniza sub raport cultural. De aceea, în cazul recrutării interne se apreciază mai degrabă capacitățile de integrare și de dezvoltare a valorilor comune ale unui grup omogen, și mai puțin competențele salariaților. Interesul pieței externe este de a asigura dinamica și competența forței de muncă după regulile cererii și ofertei. Ca urmare, recrutarea externă asigură un personal supus mobilității continue, constrâns la filiere de promovări, ceea ce va contribui la un comportament mult mai flexibil și mai puțin ostil decât al insiderilor.

Strategia recrutării din interiorul organizaţiei	
Avantaje	*Dezavantaje*
• atragerea mai uşoară a candidaţilor • cunoaşterea mai bună a punctelor forte şi slabe ale candidaţilor • motivarea candidaţilor pentru o mai bună performanţă • apariţia premiselor dezvoltării sentimentelor de loialitate şi ataşament faţă de organizaţie • scăderea numărului deciziilor de recrutare necorespunzătoare • scăderea costului general al recrutării	• împiedicarea infuziei de suflu proaspăt • amplificarea subiectivismului şi favoritismului • posibile probleme morale pentru cei nerecrutaţi (care le afectează randamentul) • apariţia „luptelor" şi conflictelor pentru recrutare/promovare • apariţia unor „coşmaruri birocratice"
Strategia recrutării din exteriorul organizaţiei	
Avantaje	*Dezavantaje*
• reîmprospătarea personalului (noi idei, noi perspective de abordare şi acţiune) • oferirea posibilităţii de comparare a candidaţilor externi cu cei interni • îmbogăţirea potenţialului uman actual al organizaţiei • diminuarea costurilor cu formarea profesională • introducerea obiectivităţii • satisfacerea uniformă a nevoii de angajare	• dificultăţi în identificarea şi atragerea angajaţilor • creşterea duratei de adaptare în organizaţie • generarea unor probleme morale printre candidaţii interni • apariţia riscului recrutării unor candidaţi necompetitivi • potenţiale conflicte cu alte organizaţii (nou--veniţii aduc cu ei o serie de secrete ale companiilor rivale) • costuri mari (de timp, bani)

Fig. 6. Avantajele şi dezavantajele recrutării interne şi externe

Metode de recrutare externă

În practica organizațională se recurge la o paletă foarte extinsă de modalități în vederea recrutării:

a) *metode informale* - se adresează unui segment îngust din piața de muncă, în sensul că angajează foști salariați sau foști studenți care au lucrat în regim de colaborare. Publicitatea este limitată în asemenea cazuri, prin apelarea la angajații existenți, cărora li se cere să-i încurajeze pe cei interesați de instituția respectivă. Are un grad mare de subiectivism.

b) *metode formale*: anunțuri publicitare, fișiere cu potențiali angajați, rețeaua de cunoștințe, internetul, instituții specializate în recrutare/selecți/consultanță în domeniul resurselor umane, head-hunting, târguri specializate, reviste de specialitate.

***1. Anunțurile publicitare*:** sunt cel mai des utilizate, au la bază descrierea postului și specificația de post, principalele instrumente de publicitate sunt afișele de la intrarea în instituție, ziarele locale/cu acoperire națională, revistele de specialitate, anunțurile pot fi difuzate și pe canale radio/TV. Anunțul îndeplinește două funcții: una de *informare* a celor interesați de ocuparea unui post de muncă, alta de *momeală* a viitorilor angajați.

Anunțurile trebuie concepute astfel încât să atragă atenția, să creeze și să mențină interesul, să stimuleze acțiunea din partea celor interesați. Atributele pe care trebuie să le îndeplinească un anunț pentru a se dovedi eficace sunt:

1. să prezinte instituția și obiectul ei de activitate prin popularizarea punctelor tari ale instituției și ale postului care pot constitui o sursă de atracție pentru angajați (tipul activității, locul organizației pe piață, succese, strategie);
2. să selecteze populația țintă la care trebuie să ajungă mesajul publicitar;
3. să furnizeze informații despre nevoia de recrutare: număr de posturi libere, tipul lor, descrierea și specificația posturilor;
4. să rezume atributele personale esențiale pe care trebuie să le posede deținătorul postului;
5. să facă pe scurt și referirile necesare la eventualele atribute de dorit;
6. să enunțe principalele condiții de angajare și muncă, inclusiv nivelul de salarizare pentru postul respectiv, avantajele oferite (materiale, profesionale, morale);
7. să ofere informații despre modul în care instituția poate fi contactată, să precizeze cum și cui trebuie trimise cererile de angajare.

Un anunț de succes trebuie realizat astfel încât să evidențieze oferta. Utilizare a unor tehnici grafice pot să facă anunțurile atrăgătoare și orientate spre răspuns. Să se evite denumirile de posturi ce sugerează preferința nejustificată pentru unul din sexe. Dacă se poate, denumirile trebuie să se refere la ambele sexe sau să fie neutre (de exemplu, asistent manager, în loc de secretară).
Alternativa la anunțurile din presă este oferta site-urilor specializate în anunțuri de recrutare.

***2. Fișierul cu potențiali angajați**:* cuprinde persoanele care vin într-un anume contact cu instituția (parteneri de afaceri, colaboratori, vizitatori, practicanți)

3. Rețeaua de cunoștințe: această metodă utilizează referințele oferite de angajații instituției privind anumite persoane care pot fi recrutate (*Atenție! Angajații instituției tind să recomande persoanele cele mai apropiate-rude, prieteni- și nu neapărat cele mai potrivite pentru postul respectiv).*

4. Instituții specializate în recrutarea/selecția de personal/ consultanță în domeniul resurselor umane. *Agențiile publice și private de recrutare* sunt organizații specializate care ajută firmele să recruteze angajați și, totodată, îi asistă pe indivizi și localizeze un post vacant. Agențiile publice sunt oficii de recrutare a forței de muncă care nu percep taxe nici viitorului angajat, nici angajatorului, costurile recrutării fiind suportate de către stat sau acoperite din publicitate. Agențiile private de recrutare percep însă taxe de recrutare fie potențialului angajat, fie organizatei.

5. Head-hunting: instituții care recrutează personal pentru funcții de conducere.

6. Evenimentele speciale reprezintă o metodă de recrutare care implică efortul unui angajator de atrage un număr cât mai mare de candidați pentru interviuri. De exemplu, târgurile de muncă sunt proiectate pentru a-i strânge laolaltă atât pe candidați cât și pe reprezentanții diverselor companii. Avantajele acestora, din perspectiva angajatorului sunt:
– oportunitatea de a întâlni un număr cât mai mare de candidați în cel mai scurt timp;
– costurile scăzute (în general, ele sunt sponsorizate de organizații caritabile, de stat sau de partenerii de afaceri).

7. Reviste de specialitate.

8. Stagiul de practică reprezintă o formă specială de recrutare ce implică plasarea unui student/elev într-un post temporar, cu lipsa obligativității companiei de a-l angaja ori a

studentului/elevului de a accepta postul permanent. Practica se poate desfășura fie în timpul anului școlar, fie pe perioada verii. Avantajele acestei metode sunt:
– se poate evalua dăruirea față de carieră a celui care efectuează practica;
– practicanții pot deveni recrutori în sensul că vorbesc altora despre organizație;
– practicanții sunt un instrument de relații publice ce conferă vizibilitate companiei;
– în perioada practicii se pot evalua performanțele și se pot aprecia calificările, abilitățile aplicanților.
9. Internet. Tot mai multe organizații apelează la această sursă de recrutare din mai multe motive:
– costurile scăzute în raport cu alte surse de recrutare;
– rapiditatea – de cele mai multe ori candida]ii sunt identificați în aceeași zi în care s-a făcut anunțul;
– schimbul de informații suplimentar și relevant atât despre organizație cât și despre candidat, în timp real.

Surse de recrutare:

1. Agențiile de forță de muncă (oficiile de forță de muncă)
2. Centrele teritoriale de înregistrare a șomerilor
3. Alte instituții/ organizații cu profil asemănător
4. Târguri de locuri de muncă
5. Asociații profesionale instituțiile de învățământ (centre de excelență, scoli profesionale, licee și facultăți).

Criterii de recrutare

1. *Competență*: include pe lângă priceperea în realizarea sarcinilor de servici și alte calități cerute de postul respectiv: inteligență, creativitate, originalitate, ușurință de integra în grupurile de muncă, capacitate de comunicare și empatie, rezultate bune și foarte bune obținute în postul actual sau în alte posturi anterioare.
2. *Vechimea*: firmele pot adopta mai multe variante:
   - *recrutarea numai de personal tânăr*, întrucât acesta poate fi format și modelat ușor în conformitate cu cerințele instituției.
   - *recrutarea persoanelor cu o anumită experiență*, deci cu vechime în muncă.
3. *Potențialul de dezvoltare a angajaților*: alegerea acelor locuri de muncă care li se potrivesc cel mai bine, care să le permită dezvoltarea optimă a abilităților, aptitudinilor și personalității acestora, să le stimuleze creativitatea și spiritul inovator și care, în consecință, să contribuie la dezvoltarea organizație în care lucrează.

Principii de recrutare a resurselor umane

1. Alegerea cu discernământ a surselor de recrutare.
2. Efectuarea recrutării de către persoane competente, imparțiale, obiective.
3. Efectuarea recrutării după un plan elaborat în mod diferit pentru: muncitori necalificați, muncitori calificați, personal tehnic, personal de conducere.
4. Determinarea necesarului de resurse pe baza unui inventar de nevoi detaliate sub forma descrierilor de post.
5. Informarea exactă asupra cerințelor postului (prin textul reclamei).
6. A nu se denigra instituțiile concurente care recrutează personal în aceeași specialitate. Este considerată o lipsă de profesionalism oferirea informațiilor neadecvate/ comentariile negative cu privire la concurență, în scopul recrutării celor mai buni candidați.



Sarcini și activități de învățare:

1. Angajarea personalului este o activitate temporară sau permanentă? Argumentați.
2. Numiți etapele de angajare a personalului. Care este rolul recrutării de personal?

3. Poate o organizație să-și desfășoare eforturile de recrutare și să determine unde pot fi localizați și cum pot fi atrași cei mai buni candidați, bazându-se doar pe fișa postului?
4. Cum își poate canaliza eforturile o firmă pentru a recruta o forță de muncă cât mai diversă?
5. Cum influențează condițiile economice și sociale procesul de recrutare? Dar imaginea organizației? Exemplificați.
6. De ce depinde succesul recrutării? Care sunt factorii care influențează recrutarea?
7. Excludeți varianta greșită. *Angajarea de personal se referă la:*
   a. Recrutarea de personal.
   b. Selecția personalului.
   c. Managementul de conducere.
   d. Angajarea propriu zisă.
   e. Integrarea personalului in colectiv.
8. Completați tabelul:

Recrutarea	Avantaje	Dezavantaje
Recrutarea internă		
Recrutarea externă		

9. Enumerați criteriile de recrutare profesională.
10. Care sunt metodele de recrutare?
11. Care sunt avantajele recrutării interne? Dezavantajele?
12. Care sunt avantajele recrutării externe? Dezavantajele?
13. Selectați un anunț de recrutare. Analizați acest anunț din perspectiva *corectitudinii* elaborării și *completitudinii* de informații oferite.

SELECŢIA RESURSELOR UMANE

Finalităţi de studiu:

1. Să identifice necesitatea realizării selecției de personal.
2. Să selecteze metodele relevante pentru selecția de personal în funcție de psihoprofesiograma postului.
3. Să evalueze rolul psihologului în procesul de selecție de personal.
4. Să ajusteze procesele selecție și evaluare profesională în conformitate cu obiectivele și specificul organizației și cerințele pieței muncii.
5. Să planifică și să realizează corect un interviu de selecție.

Selecția personalului este o activitate de alegere și reținere dintre mai multe persoane a celor mai bune în funcție de cerințele unei anumite profesiuni. Dacă în cazul orientării se caută o profesiune pentru individ, în cazul selecției se caută un individ pentru o profesiune. În esență, selecția profesională presupune confruntarea dintre particularitățile postului de muncă și particularitățile psihologice ale oamenilor. În urma acestei confruntări unii oameni sunt reținuți, alții eliminați, respinși. Selecția trebuie să-i descopere pe cei mai buni, în vederea asigurării unei cât mai mari compatibilități cu cerințele locului de muncă.

Selecția resurselor umane trebuie abordată de organizație din mai multe puncte de vedere (Moldovan-Scholz, 2000):

1.*Abordarea din perspectivă economică* este necesară deoarece selecția:

- creează premisele unui randament sporit;
- crește calitatea forței de muncă;
- crește calitatea muncii;
- se reduc accidentele de muncă;
- se asigură supraviețuirea în fața concurenței prin calitatea angajaților.

2.*Abordarea de natură psihologică* are în vedere:

- interesele angajaților;
- aptitudinile individuale;
- nivelurile de aspirație;
- motivația angajaților;
- satisfacția muncii angajaților.

3.Abordarea de natură sociologică are în vedere:

- repartizarea corectă pe locuri de muncă,
- relațiile din cadrul grupului de muncă;
- stilurile de conducere existente (în cadrul grupurilor de muncă și în cadrul instituției).

3.*Abordarea medicală*: aduce în discuție contraindicațiile nete pentru unii candidați de a ocupa anumite posturi.

Selecția profesională este alegerea potrivit anumitor criterii, a celui mai potrivit candidat pentru ocuparea unui post în cadrul unei instituții/ organizații. Selecția presupune o analiză obiectivă a concordanței dintre caracteristicile profesionale ale unui post și posibilitățile fizice, psihice și informaționale pe care le prezintă solicitanții postului.

Selecția profesională se realizează prin intermediul unor examene de selecție profesională care sondează și evaluează în ordine de rang, caracteristicile psihologice și biofiziologice ale unui individ într-o profesie dată.

Scopul selecției profesionale îl constituie încercarea de a prevedea comportamentul candidatului la locul de muncă în care va fi angajat (performanță, calitatea muncii, probleme create, etc) cu ajutorul metodelor și tehnicilor folosite. După S.Klein (1998), valoarea supremă a selecției constă în posibilitatea măririi ratei acelora care se vor integra perfect în noul loc de muncă.

Obiectivele urmărite de selecția personalului sunt:

- Să contribuie la eficiența organizației;
- Să asigure organizația că investiția ei financiară în candidați este recuperabilă;
- Să evalueze, să angajeze și să repartizeze aplicanții de job atât în interesele organizației, cât și ale individului;
- Să ajute organizația să-și îndeplinească strategiile referitoare la resursele umane;
- Să faciliteze îndeplinirea programelor și a termenilor fixate în programele de acțiune [57, p.313].

Dacă prin orientare profesională înțelegem o acțiune de dirijare a factorului uman spre una sau un grup de profesii relativ asemănătoare, acțiune realizată cu mijloace științifice și în care nu se admit rebuturi, selecția profesională afirmă H. Pitariu (1981) pornește de la exigențele profesiei, individualizând dintr-o populație orientată sau nu, pe cei mai potriviți, ale căror aptitudini se vor încadra cel mai bine în specificul profesiei.

Criterii ale selecției profesionale:

1. numărul de posturi vacante;
2. cerințele posturilor de muncă vacante: aceste cerințe se regăsesc în fișa de post;
3. calitățile solicitanților.

Selecția se poate realiza:

1) *pe cale empirică* bazându-se pe: recomandări, diplome, impresii, modul de prezentare la interviu, aspect fizic, etc.

2) *pe cale științifică* utilizând criterii riguroase de alegere, și folosesc drept metode de selecție probele de cunoștințe profesionale, testele psihologice, probele practice și testele medicale.

Ticu Constantin descrie următoarele etape ale procesului de selecție a personalului:

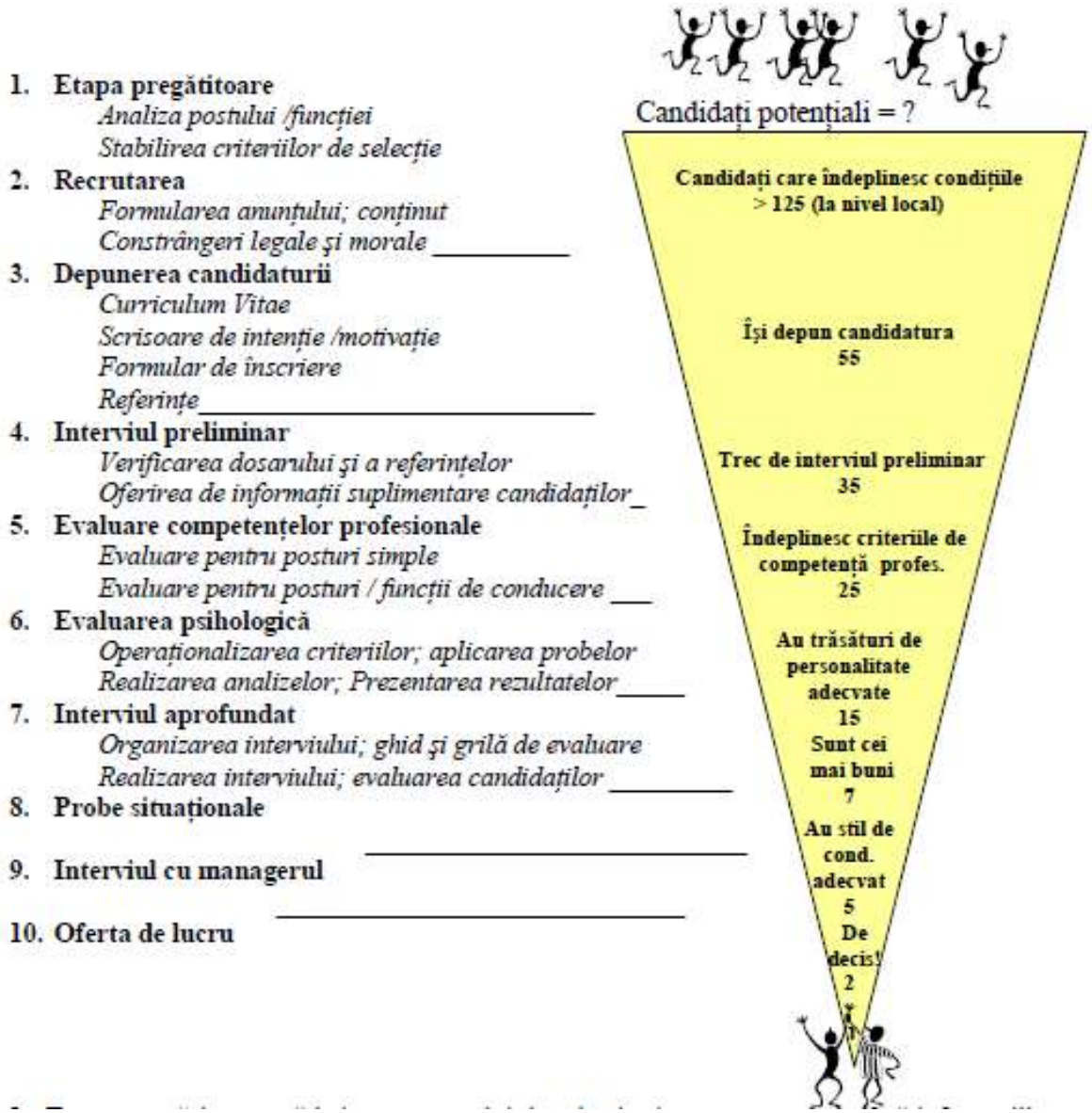


Fig. 7. Etapele examenului de selecție profesională

În general, un examen de selecție profesională în demersul standard complet cuprinde următoarele etape:

1. Etapa pregătitoare stă la baza procesului de selecție și este cea care ne oferă informațiile referitoare la criteriile pe care le vom folosi sau la calitățile pe care o persoană trebuie să le aibă pentru a fi potrivită cu postul scos la concurs. Fără această etapă nu putem decât să presupunem sau să ne imaginăm care ar fi criteriile după care am putea selecta o astfel de persoană (exigențele unui anumit post pentru care organizăm concursul). Etapa pregătitoare presupune două sub-etape distincte: *analiza funcției /postului* și, dependent de acesta, *stabilirea criteriilor de selecție*.

Analiza postului / funcției am prezentat-o în capitolul anterior. În funcție rezultatele obținute în această etapă și descrise în fișa exigențelor postului, vom extrage exigențele profesionale și psihologice relevante, posibile criterii pe care le vom folosi în examenul de selecție.

Stabilirea criteriilor de selecție se realizează ținând cont atât de fișa exigențelor postului, cât și de alte imperative ale momentului (experiența pe post similar la o firmă din același sector, expertiză în realizarea studiilor de piață, domiciliu în localitate, carnet de conducere etc.). Având stabilite principalele criterii, ele pot fi grupate în două clase:

a) criterii eliminatorii (cele ținând de nivelul studiilor, cunoașterea unei limbi străine, experiență pe un post similar etc.)

b) criterii de departajare (pentru care trebuie stabilite grile în 5 – 7 trepte).

Alegerea, definirea și operaționalizarea *criteriilor profesionale* pe care le vom folosi în cadrul procesului de selecție profesională este relativ simplă. De exemplu, pentru un post de director de marketing în cadrul unei firme mici (50 de angajați) pot fi definite drept *criterii eliminatorii* (a) existența studiilor superioare în economie, (b) o vechime de cel puțin 3 ani în cadrul unui departament de marketing, (c) cel puțin două stagii de formare /perfecționare post-universitară, (d) cunoașterea limbii engleze etc. Pentru același post pot fi definite drept *criterii de departajare*: (i) experiența concretă în activități de promovare (1 - simplu participant /operator, 2 – membru în echipa de creare și implementare a strategiei de promovare, 3 – coordonatorul campaniei de promovare; 4 – coordonatorul /șeful departamentului care a realizat mai multe campanii de promovare; de la 1 la „n" – numărul campaniilor la care a participat); b) interesul pentru formarea și dezvoltarea profesională personală (numărul și nivelul stagiilor de formare); c) distincții, premii realizării deosebite în domeniu (de exemplu coordonarea campaniei de promovare care a permis o dublare a clientelei timp de un an) etc.

Definirea și operaționalizarea *criteriilor psihologice* (a caracteristicilor psihologice relevante pentru ocuparea unui post) este mult mai dificilă deoarece realitatea psihologică este mai greu de surprins și cuantificat.

2. Recrutarea este etapa prin care atragem candidații, provocându-i să participe la concursul pentru ocuparea postului. Dacă dorim să-i alegem pe cei mai buni, avem tot interesul ca oferta noastră să ajungă la cât mai mulți dintre cei interesați și potențial apți de a ocupa postul respectiv. Nu trebuie uitat faptul că scoaterea la concurs a unui post se face public, cu cel puțin două săptămâni înainte de realizarea examenului de selecție. În plus, aceste anunțuri trebuie să respecte anumite norme morale, să nu lezeze prestigiul unor persoane sau firme și să respecte condițiile ce țin de evitarea discriminării etnice, religioase sau bazate pe diferențele de sex.

3. Depunerea candidaturii este o prima etapă în care se face o triere a candidaților (în afară auto-selecția realizată de cei care au decis sa nu-și depună candidaturile). În concordanță cu conținutul anunțului, candidații depun materialele solicitate. De regulă sunt solicitate:

a) *Curriculum Vitae* - conține informații relevante privind datele personale, pregătirea, experiența, competențele și realizările candidatului.

b) *Scrisoarea de intenție / motivație* completează CV-ul (care este, în general, sec şi impersonal), cu prezentarea și argumentarea laturii motivaționale: de unde a aflat de postul scos la concurs, de ce își dorește candidatul acel post, de ce crede că este cel mai potrivit pentru ocuparea lui, care este oferta lui în termeni de competență, experiență, implicare etc. CV-ul și Scrisoarea de intenție / motivație:

- se expediază la poștă sau se depun la instituția solicitantă;
- prin folosirea lor se elimină intre 60-80% din candidați;
- scrisoarea de intenție poate conține elemente specifice care nu sunt incluse în C. V. cum ar fi de exemplu: salariul actual, planuri de perspectivă după angajare, etc; ea trebuie să fie scurtă și concisă, și să nu repete informațiile conținute în C. V.;
- în afara informațiilor oferite de scrisoarea de intenție și C.V. propriu-zise, există și alte elemente care participă la procesul de triere: calitatea redusă a textului (dactilografiat/ scris de mân), greșelile de ortografie, lecturarea dificilă datorată exprimării neclare, lipsa semnăturii și a formulelor de politețe. Acestea pot influența decizia de eliminare a candidatului. Pe de altă parte, documentele scrise pot fi supuse testelor grafologice.

c) O alternativă la scrisoarea de intenție și C.V. o reprezintă completarea de către angajați a *formularelor de angajare*. Acestea au un anumit format, propriu organizației și categoriei de post pentru care se solicită angajarea. *Formularul de candidatură* este pregătit de organizatorii concursului și poate solicita informații diverse: date personale, nivel de pregătire, experiență, informații privind posturile anterioare (unde a lucrat, pentru care perioadă, de ce a părăsit vechiul loc de muncă, cine poate oferii relații etc.), hobby-uri, motivații personale, valori, disponibilitatea de a lucra noaptea sau in week-end, disponibilitatea de a pleca în delegații pentru mai multe zile etc.

d) *Recomandările /referințele* reprezintă o certificare a înaltei competențe a candidaților sau a modului în care s-au achitat de sarcinile profesionale în cadrul altor firme /instituții. Din păcate, mai ales la noi, recomandările se dau cu mult prea multă ușurință, nefiind relevante. Mult mai util este să avem permisiunea candidaților de a cere informații despre locurile de muncă anterioare și numerele de telefon ale firmei /instituției sau a două persoane de referință. Înainte de etapa 7 (*Interviul aprofundat*), dacă candidatul respectiv a rămas în competiție putem verifica datele raportate de către candidat in CV, scrisoarea de motivație și în formularul de candidatură.

În mod clasic depunerea documentelor descrise mai sus se făcea la sediul firmei sau la sediul firmei de recrutare care face recrutarea și selecția în numele firmei. În ultimii ani, în cele mai multe situații depunerea candidaturii se face prin intermediul aplicațiilor web.

4. Interviul preliminar este o etapă secundă de triere. Este recomandată delegarea unei persoane informate, care să preia și să verifice dosarele, să înmâneze formularele de candidatură, să pună întrebări legate de conținutul dosarului (dacă este cazul) și să ofere candidaților informații suplimentare privind postul scos la concurs. Această etapă permite eliminarea multor neclarități. Pot exista persoane care se retrag pentru că în această etapă au înțeles bine despre ce post este vorba și nu mai sunt interesate de acest post. Sunt situații în care candidații nu au înțeles care sunt condițiile de participare la concurs și realizează că ele nu satisfac aceste condiții. Interviul preliminar este mai consistent (realizat după strategia descrisă pentru interviul aprofundat) atunci când examenul de selecție profesională presupune numai analiza dosarului și realizarea unei serii de interviuri pentru a tria treptat candidații (situația în care nu se mai parcurg etapele descrise mai jos).

În ultimii ani, tot mai frecvent, atât de companiile cât și de firmele de recrutare, apelează la diferite variante de interviu telefonic pentru realizarea interviului preliminar. Este evident credem avantajul unei astfel de abordări, atât pentru firmă cât și pentru candidați.

5. Evaluarea competențelor profesionale reprezintă prima etapă de evaluare directă. Probele prin care se verifică competenta profesională trebuie construite de către specialistul /specialiștii din domeniul de care aparține postul (juriști, informaticieni, psihologi), modul de cotare a răspunsurilor fiind realizate tot de aceștia. De exemplu, dacă este vorba de un post de *jurist*, probele vor consta în verificarea cunoștințelor la zi legate de legislația în domeniu, verificarea capacității de interpretare a legii, de identificare a excepțiilor etc. Pentru un post de *operator computer* probele pot consta în realizarea anumitor aplicații necesare în firmă, iar evaluarea va fi realizată de către informaticieni. De regulă, competențele profesionale se evaluează cu calificativ admis /respins. Specialistul in MRU trebuie să supravegheze ca probele să nu fie folosite pentru promovarea intereselor personale (blocarea unor candidați și promovarea altora) de către experții consultați pentru pregătirea examenului de verificare a competențelor. Din acest motiv se recomandă pregătirea mai multor seturi de probe (dacă se pot realiza înainte de anunțarea postului vacant, este mult mai bine), din care, în ziua evaluării, prin tragere la sorți se alege setul care va fi folosit în examenul verificare a competențelor profesionale. Ar fi de preferat ca evaluarea competențelor să se facă după modelul „test grilă" pentru a elimina subiectivismul sau alți „factori perturbatori" ai obiectivității evaluării.

Pentru posturile vizând funcții de conducere (acel post de *director de marketing* de care vorbeam mai devreme) se pune problema verificării altor competențe: competențe de *conducere, decizie, organizare* etc. În aceste cazuri, mai ales atunci când se solicită experiență în posturi similare, este inadecvată testarea propriu-zisă a competenței profesionale, ea fiind garantată de activitatea realizată până în acel moment în posturi similare. Se recurge la o schimbare de strategie: nu mai are loc testarea propriu-zisă a competenței profesionale, ci se utilizează *probele situaționale* (etapa 9) pentru a evidenția abilitățile asociate actului de conducere.

6. **Evaluarea psihologică** este a doua etapă de evaluare directă a candidaților. Cu ajutorul testelor se alcătuiește *psihograma* care reprezintă profilul psihologic al candidatului, cuprinzând însușirile, aptitudinile, abilitățile, trăsăturile de personalitate, etc ale candidatului precum și gradul de dezvoltare a acestora. Cele mai folosite teste sunt:

1) testele de inteligență

2) *chestionarele de personalitate*: *unifazice* care investighează o singură trăsătură de personalitate (Testul Eysenck), *multifazice* care investighează mai multe trăsături de personalitate (chestionarele și inventarele de personalitate California, Freiburg, Minnesota, etc), *proiective* (Rorschach, Rosenzweig etc.)

3) *testele de aptitudini*:
   - *generale* (teste de atenție, memorie etc.)
   - *specifice* (teste de aptitudini tehnice /dexteritate, teste de aptitudini de conducere, teste de aptitudini de organizare, teste de aptitudini literare și muzicale etc.)

4) *testele sociometrice* (matricele sociometrice)

5) testele de interese profesionale

6) testele de opinii și atitudini

În funcție de exigențele psihologice stabilite în etapa pregătitoare, s-au pregătit probele psihologice de evaluare a dimensiunilor personalității candidaților, relevante pentru postul /funcția respectivă. Nu este aici nici locul și nici spațiul necesar pentru detalierea importanței, modului de aplicare, modului de interpretare și de scorare a unor astfel de instrumente. Trebuie doar să precizăm că pentru aplicarea acestor instrumente este necesară o calificare (pe care o oferă de regulă distribuitorii instrumentului respectiv, în cadrul unor stagii de training), pentru că nu este suficientă o aplicare și interpretare a scorurilor pe baza unui ghid de aplicare, ci o aplicare și interpretare competentă a acestora în funcție de excepțiile, combinațiile de factori, tendințele normale care apar pe anumite populații, precizia probei, modul de verificare a aparentelor contradicții, „tonul" cel mai potrivit de interpretare a unor rezultate etc. Nu în ultimul rând specialistul trebuie să cunoască modul de a traduce anumiți termeni („tendință nevrotică", „hiperperseverență", „forță a eului") folosiți în manualul de interpretare, în limbajul comun, știut fiind faptul că, de cele mai multe ori, ei au o altă conotație decât cea definită în dicționarele enciclopedice. Mai este necesar să atragem atenția că „testele" care apar in diverse reviste, cărți și chiar manuale, **nu sunt instrumente psihologice profesioniste de evaluare a personalității**. Probele standardizare profesioniste costă foarte mult, se vând numai specialiștilor din domeniu (pe bază de diplomă și în urma unor stagii de formare) și, în nici un caz, **nu se publică** integral (împreună cu modul de scorare și de interpretare). O altă problemă este cea a **respectării dreptului de autor**, cu referire la probele recunoscute în comunitatea internațională, protejate prin drept de copyright, dar care sunt folosite fără a avea dreptul legal de utilizare, deseori fără a fi adaptate și etalonate pentru populația românească.

În urma aplicării testelor psihologice de evaluare a dimensiunilor considerate relevante pentru postul /funcția analizată vor rezulta o serie de scoruri standardizate, în funcție de care fiecare dintre dimensiunile relevate vor fi reprezentante grafic. Evaluarea psihologică va permite eliminarea unor candidați (cei la care dimensiuni psihologice considerate esențiale sau foarte importante au fost slab reprezentate sau cei la care combinațiile anumitor factori îi fac inapți pentru ocuparea postului) și ierarhizarea relativă a celorlalți.

7. **Interviul aprofundat –** este una din procedurile de selecție profesională cele mai importante, mai ales pentru că evaluatorii, până în acest moment, au cunoscut candidații doar indirect, prin actele depuse și scorurile obținute la probele de evaluare a competențelor, aptitudinilor sau trăsăturilor de personalitate. Este cea mai folosită metodă de selecție și totodată cea mai criticată: unii o consideră nerelevantă și deci invalidă datorită subiectivității pe care o poate manifesta intervievatorul. Se poate utiliza indiferent de nivelul ierarhic al postului pentru care se selectează personalul, de la posturi inferioare ierarhic, care cer munci necalificate până la funcții de conducere. *Scopul* interviului aprofundat este: 1) să informeze candidatul asupra organizației/ instituției, asupra postului vacant și cerințelor acestuia, fiind considerat un instrument al relațiilor publice ale firmei; 2) să dea candidatului posibilitatea să prezinte informații cât mai ample privind trecutul său profesional și aspirațiile sale de perspectivă.

Interviul aprofundat se realizează după un *ghid de interviu* construit în funcție de caracteristicile funcției și de criteriile stabilite în prima etapă. Evaluatorii, în număr de cel puțin

doi, întâmpină candidații, se prezintă, descriu scopul interviului și ce se așteaptă de la candidat, durata aproximativă a interviului etc. Urmează apoi seria de întrebări, recomandată a fi aceleași pentru toți candidații. Recomandându-se interviul semi-structurat (serii de întrebări standard dar și variante de întrebări de aprofundare dacă răspunsul nu a fost edificator), după formularea unei întrebări, cel care conduce interviul poate să pună întrebări de nuanțare. De regula, la finalul seriei de întrebări și ceilalți membri ai comisiei pot pune întrebări suplimentare pentru cunoașterea candidatului, aprofundarea datelor prezentate în CV, în formularul de candidatură sau în referințele primite sau pentru verificarea posibilelor neconcordanțe între toate aceste informații.

După retragerea candidatului, membrii comisiei completează o *grilă de observație* special construită pornind de la criteriile stabilite în prima etapa a demersului. Fiecare completează în mod separat această grilă, după care are loc o etapă de consultare cu privire la notele acordate individual, de argumentare a punctajul oferit și de stabilire a punctajului final pentru fiecare dimensiune evaluată (nu este recomandată simpla calculare a mediei notelor fiecărui membru al comisiei!). Aceste evaluări sunt înregistrate într-un formular final care va fi adăugat dosarului candidatului. În urma interviului, comisia poate decide eliminarea unor candidați, evaluându-i ca necorespunzători pentru postul solicitat sau ca aflați sub media celorlalți candidați.

Condiții de eficiență a interviului:

- să fie utilizat pentru relevarea acelor calități ale candidaților care pot fi analizate cel mai bine prin această metodă: ținută, limbaj, motivații, conduită nonverbală

În schimb, cunoștințele profesionale pot fi testate mult mai bine prin alte metode decât interviul (probele scrise de cunoștințe profesionale);

- să fie structurat pe etape astfel încât să permită intervievatorului să-și facă o imagine completă asupra candidatului care să faciliteze trierea. Ordinea aspectelor urmărite este: înfățișare, pregătire, experiență profesională, motivațiile și interesele candidatului, adaptabilitatea emoțională;
- să se desfășoare într-un cadru relaxant, liniștit în care cel intervievat să nu se simtă presat, stresat sau în inferioritate.

Reguli pentru intervievatori:

- ✓ să cunoască bine descrierea postului;
- ✓ să stabilească nivelul abilităților, aptitudinilor, cunoștințelor, capacităților, exigențelor cerute de post;
- ✓ să pornească de la buna cunoaștere a informațiilor prezentate în scrisoarea de intenție, C. V., și formularele de angajare, astfel încât să nu mai fie reluate în timpul interviului;
- ✓ să pregătească informațiile pe care candidații le-ar putea cere despre post și despre instituție;
- ✓ să pregătească cu atenție interviul, în sensul stabilirii cu anticipație a întrebărilor pe care le vor adresa;
- ✓ să respecte programul de desfășurare a interviului: data, ora locul;
- ✓ să știe să deschidă discuția într-un mod care să destindă atmosfera;
- ✓ să-l trateze pe candidat cu considerație astfel încât acesta să se simtă important şi apreciat;
- ✓ sa-i transmită o buna imagine a instituției;
- ✓ să nu întrerupă desfășurarea interviului sub nici un motiv;
- ✓ să formuleze întrebări deschise;
- ✓ să-l asculte cu atenție, să nu-l întrerupă și să interpreteze comportamentul nonverbal al candidatului;
- ✓ să nu grăbească desfășurarea interviului;
- ✓ să asigure candidatului posibilitatea de a apune întrebări;
- ✓ să nu facă discriminări rasiale, politice, de sex, prin întrebările adresate;
- ✓ să ia notițe, să rețină informațiile relevante asupra candidatului astfel încât să-l poată evalua eficient;
- ✓ să încheie interviul cu fermitate, tact și politețe și să comunice data când se vor anunța rezultatele;

- ✓ să facă evaluarea candidatului imediat după interviu, pentru a nu greși în aprecieri;
- ✓ evaluarea candidatului de către intervievator se va concretiza într-o fișă de evaluare, în care intervievatorul va include aprecierile sale favorabile/ nefavorabile asupra punctelor atinse în interviu.

Tipuri de întrebări utilizate în timpul interviului:

- Cine sunteți dumneavoastră domnule X?
- De ce căutați un serviciu ?
- Ce puteți oferi instituției noastre ?
- Care vă sunt punctele forte ?
- Care vă sunt punctele slabe ?
- Care sunt după dumneavoastră reacțiile unui angajat motivat ?
- Care sunt efectele unei libertăți și discipline liber consimțite ?
- Vorbiți-ne despre unul dintre eșecurile dumneavoastră
- Prezentați-ne una din realizările dumneavoastră

Erori care apar în timpul interviului de selecție (R.Emilian, 1999, Ghe. Iosif, 2001):

1. *Eroarea de similaritate*: constă în faptul că cel care conduce interviul este tentat să selecționeze candidații care îi sunt asemănători și să-i respingă pe restul.
2. *Eroarea de contrast*: constă în compararea fiecărui candidat cu predecesorul său/ predecesorii săi, neglijând comparația cu standardul prestabilit al interviului;
3. *Eroarea de tip halou*: se produce atunci când o anumită caracteristică a interviului impresionează foarte puternic, ceea ce va influența și aprecierea celorlalte caracteristici ale candidatului;
4. *Eroarea datorată primei impresii*
5. *Sublinierea elementelor negative*: reacții nejustificate ale intervievatorului la cea mai mică informație negativă pe care o dă candidatul.
6. *Discriminarea în funcție de sex:* pot apare diferențe atunci când candidați bărbați sau femei solicită posturi de muncă, care tradițional sunt pentru bărbați sau pentru femei. Astfel, evaluatorul pare mai înclinat să angajeze bărbați pentru posturi ocupate tradițional de bărbați și invers.
7. *Discriminarea în funcție de vârstă*

8. Probele situaționale se aplică doar în anumite situații, în general pentru posturile de decizie, concepție și conducere. În acest caz candidații rămași în competiție (de regulă 5 –7 candidați) sunt reuniți și puși în fața unor probe particulare, vizând, în special, probarea capacităților de planificare (elaborare, concepție), decizie, negociere și coordonare a activității de grup. De regulă, probele situaționale constau în sarcini slab structurate legate de specificul activității în viitorul post: o combinație între sarcini profesionale complexe, sarcini legate de organizarea activității, luarea de decizii în situații de ambiguitate informațională etc. Ele sunt prezentate sub forma unui material scris, descriind un scenariu sau un „coș de sarcini" pe care candidatul trebuie să le trieze, să le rezolve sau să ia decizii privind abordarea lor, aceasta în condițiile respectării a numeroase restricții legate de timp, succesiunea etapelor, combinația sarcinilor, resurse disponibile etc.

De exemplu, într-o primă etapă fiecare candidat este solicitat să găsească, în timp scurt, „cea mai bună soluție" de rezolvare a situației complexe și dilematice prezentate de comisie. Ceea ce nu știu candidații este că aceste probe nu au o singură soluție, ba, mai mult, nu există o cale de rezolvare pe deplin satisfăcătoare. În a doua etapă candidații sunt puși în jurul unei mese rotunde și li se comunică că trebuie să identifice și adopte prin consens soluția optimă de rezolvare a probei situaționale oferite inițial spre rezolvare individuală și că nici unul dintre organizatori nu va interveni până ce ei nu ajung la o decizie unanim acceptată. În aceeași sală există mai mulți observatori (4 evaluatori plasați în zone diferite ale încăperii), special instruiți să noteze reacțiile și intervențiile participanților, pe baza unei grile de observație. Ideală este înregistrarea audio sau video a întregii aplicații.

Intervențiile verbale, reacțiile mimico-posturale, atitudinile și comportamentele care apar pe parcursul discuțiilor sunt înregistrate sub aspectul frecvenței sau evaluate sub aspectul intensității, independent de către cei patru observatori. Prin astfel de probe se pot evalua, în prima etapă (activitatea individuală), perspicacitatea, rapiditatea în analiza informației și în luarea unei decizii în situație de ambiguitate informațională, profunzimea procesării, capacitatea de a improviza, de a găsi soluții originale, rezistența la frustrare, tendința de a trișa sau de "a ocoli problema" etc. A doua etapă a probei (reuniune de grup) urmărește variabile legate de capacitatea de dominare și de control al situației, capacitatea de argumentare, flexibilitatea, fairplay-ul, aptitudinile de negociere, conduitele constructive sau distructive activate de competiție (candidații sunt conștienți că se află în competiție) într-un cuvânt aptitudini reale legate de actul de conducere.

După încheierea probei, observatorii se retrag, deliberează (argumentând punctajele acordate fiecărui candidat și, dacă este cazul, vizionând din nou înregistrarea ședinței) și decid punctajele finale pentru fiecare dimensiune urmărită și pentru fiecare dintre candidați. Probabil că doi sau trei dintre candidați vor înregistra punctaje apropiate.

9. Interviul cu managerul este etapa finală a selecției. Ea constă în prezentarea dosarelor celor doi sau trei candidați către managerul firmei /instituției, discutarea lor și organizarea unor interviuri conduse de manager, cu un caracter mai degrabă nonformal, cu fiecare dintre cei doi/ trei candidați rămași în competiție. Urmează o nouă reuniune a managerului cu specialistul în MRU, în care managerul decide care va fi viitorul său colaborator (să nu uităm faptul că, pe parcursul prezentării etapelor examenului de selecție profesională, ne-am referit în special la o funcție de conducere, cea de *director de marketing,* care se presupune că va face parte din echipa managerială).

De ce este recomandabil să se recurgă la o astfel de soluție? Argumentele sunt multiple, dar trei sunt cu deosebire convingătoare: 1) dacă examenul de selecție s-a realizat corect, diferențele de punctaj dintre finaliști sunt nesemnificative (pe o scală de la 1 la 100, a decide că acel candidat care are 87 de puncte este mai bun decât cel care are 85 de puncte este o dovadă de rigiditate metodologică); practic, cei 2-3 candidați rămași sunt la fel de buni; 2) făcând parte din viitoarea echipă de conducere, managerul trebuie să-și aleagă un om pe care îl simte compatibil cu el, „pe aceeași lungime de undă", diferențele de stil cognitiv sau chiar antipatiile instinctive putând să afecteze eficiența colaborării; 3) specialistul în MRU trebuie să ofere alternative viabile și nu să ia decizii, mai ales dacă acestea sunt de o asemenea importanță și de o asemenea vizibilitate.

10. Oferta de lucru este etapa în care persoana aleasă se transformă din candidat în membru al personalului firmei, semnându-și contractul și preluându-și sarcinile și responsabilitățile [11, p. 30-32].

Variante simplificate ale procesului de selecție profesională

Deși organizarea și realizarea unui proces de selecție profesională profesionist presupune o procedură destul de laborioasă, în practică nu este întotdeauna se procedează astfel. Așa cum am mai subliniat, în general, astfel de examene riguroase se organizează numai pentru posturi importante de conducere și decizie. În realitate, patru dintre etapele prezentate mai sus sunt acceptate și respectate de majoritatea specialiștilor (care realizează totuși examene de selecție profesională):

I. Recrutarea
II. Depunerea candidaturii
III. Interviul (serii de interviuri)
IV. *Oferta de lucru* (în cazul reușitei).

Activitatea de triere realizată de specialistul în MRU se reduce numai la analiza dosarelor și la realizarea interviului. Există specialiști care susțin că „flerul" dobândit datorită experienței în domeniu îi ajută, în absența unui ghid de interviu și a unei grile de evaluare, să evalueze și să aleagă just candidatul potrivit pentru un anumit post. Cercetările au dovedit însă că, în cazul interviurilor, părerile evaluatorilor se formează în primele 5-10 minute, (timp în care candidatul nu a apucat să spună mare lucru) și tind să se mențină neschimbate indiferent de informațiile

ulterioare oferite de candidat. Dacă ținem cont de faptul că aceste păreri, de regulă, se structurează în jurul dimensiunii "simpatie-antipatie" formată chiar în primele minute și că astfel de specialiști nu folosesc grile de evaluare cu dimensiuni și criterii bine stabilite și nu se confruntă de opiniile altor evaluatori, ne putem da seama de validitatea unor astfel de examene.

Condițiile minime pe care le recomandăm a fi respectate în cazul optării pentru variante simplă de evaluare a candidaților sunt:

- **stabilirea unor criterii clare de selecție** (eliminatorii și de departajare) înainte de începerea concursului, chiar în absența unor fișe de descriere a exigențelor postului.
- **realizarea interviului de cel puțin doi evaluatori** și evaluarea fiecărui candidat de către cei doi evaluatori, pe baza unor grile de evaluare separate.
- **confruntarea, argumentarea punctajelor acordate** de către cei doi evaluatori pentru fiecare dimensiune evaluată și stabilirea punctajului final prin consens.

În funcție de resursele pe care le avem la dispoziție pentru organizarea examenului de selecție profesională (timp și resurse financiare) și de importanța postului scos la concurs pentru buna funcționare a firmei /instituției, putem recurge la strategii oarecum diferite de organizare a procesului de selecție profesională. Dacă avem resursele necesare și postul este important este bine să aplicăm o procedura completă de selecție profesională. În schimb, dacă postul scos la concurs nu este de maximă importanță sau dacă sursele de timp sunt limitate, putem recurge la variante simplificate (prezentate succint mai jos).

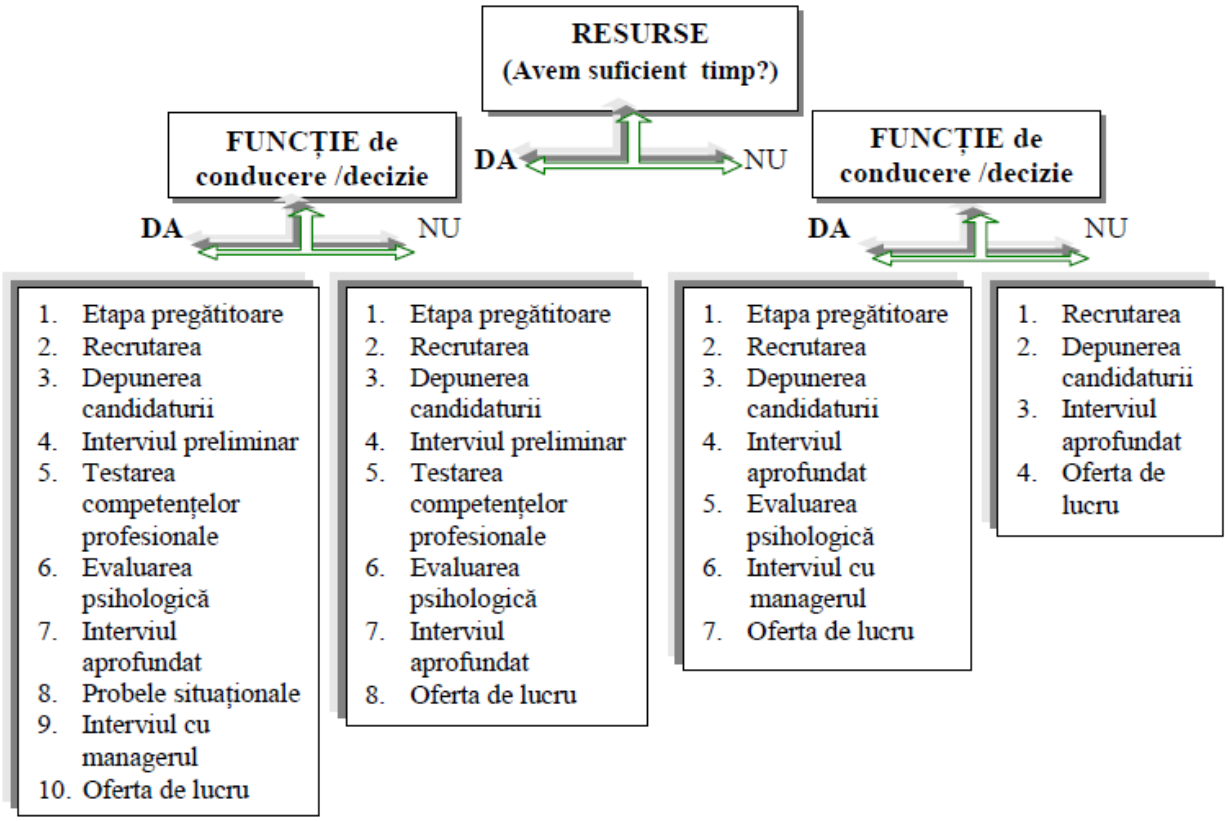


Fig. 8. Strategii de realizare a selecției profesionale [10, p. 33].

Selecția profesională poate avea diferite grade de complexitate și poate însuma mai multe etape. Observăm că în majoritatea acestor situații examenul de evaluare psihologică este recomandat ca parte semnificativă a procesului de selecție.



Sarcini și activități de învățare:

1. Ce obiective urmărește selecția de personal?
2. Care sunt criteriile de realizare a examenului de selecție profesională?
3. Descrieți etapele selecției profesionale pentru un anumit post.
4. Argumentați necesitatea selectării probelor psihodiagnostice în funcție de psihoprofesiograma postului. Ilustrați prin exemple.
5. Care sunt cerințele pentru realizarea unui interviu de selecție de succes?
6. Elaborați o serie de recomandări pentru evitarea/diminuarea erorilor care pot apărea în timpul interviului de selecție.
7. În ce cazuri este recomandabil să aplicăm o procedura completă de selecție profesională?
8. Argumentați necesitatea respectării condițiilor minime în cazul optării pentru variante simplă de evaluare a candidaților pentru un post .

EVALUAREA PSIHOLOGICĂ ÎN EXAMENUL DE SELECȚIE PROFESIONALĂ

Finalități de studiu:

1. Să distingă fazele și etapele evaluării psihologice în examenul de selecție profesională.
2. Să posede instrumentarul psihologic de evaluare psihologică în examenul de selecție profesională.
3. Să selecteze bateria complexă de evaluare psihologică în funcție de obiectivele urmărite.
4. Să identifice constrângerile date de *timpul de aplicare, puterea discriminativă* și *relevanța probelor utilizate.*
5. Să identifice cerințele privind organizarea și desfășurarea evaluării psihologice în examenul de selecție profesională.

O primă etapă în organizarea examenului de evaluare psihologică este cel de construire a bateriei de evaluare psihologică, adică de identificare și reunire a instrumentelor apte să „măsoare" caracteristicile psihologice considerate relevante pentru realizarea cu succes a sarcinilor corespunzătoare postului vizat de concurs. Însă, dincolo de prescripțiile sau recomandările făcute până în acest moment, în practica evaluării, în această etapă de construcție a bateriei de evaluare psihologică, un specialist se poate confrunta cu două situații tipice:

a. *există definite criterii psihologice clare*, descrise sub forma trăsăturilor de personalitate sau a dominantelor atitudinale, criterii pornind de la care se vor selecta probele psihologice ce vor construi bateria de evaluare și se va face evaluarea psihologică;
b. *nu există definite criterii clare de evaluare psihologică* a candidaților (fie analiza postului nu este completă, fie ea a fost făcută „intuitiv", fie nu a fost timp pentru realizarea acestei proceduri)

Strategia de construire a bateriei de evaluare psihologică va fi diferită în cele două situații. În primul caz (din păcate cel mai puțin frecvent), criteriile psihologice deja definite permite „operaționalizarea variabilelor" sau identificarea instrumentelor psihologice cele mai potrivite pentru surprinderea acestora. Operaționalizarea criteriilor înseamnă „traducerea" lor în factori psihologici; de exemplu un „stil metodic de lucru și de organizare a activității" poate fi operaționalizat prin factorul „adaptare - inovare" al Inventarului KAI, în timp ce „sociabilitatea" poate fi operaționalizată cu ajutorul sub-dimensiunii „sociabilitate"/ „gregariousness" din cadrul factorul „extroversiune" (Modelul Big Five), prin „numărul de acceptări sociometrice în colectivul de muncă" sau de „autoevaluare a gradului de sociabilitate" ca parte a unui instrument standardizat. În situația în care nu avem criterii clare de evaluare psihologică, nu recomandăm recursul la intuiţia psihologică în construirea bateriei de teste. Așa cum am argumentat deja, nu știm care factori corelează cu performanța într-un anumit domeniu iar intuiția noastră, mai ales ca specialiști ne-rutinați, poate da greș cu ușurință. În acest caz recomandăm o strategie alternativă: întrucât nu putem să-i identificăm candidații cei mai potriviți pentru postul respectiv, cel puțin putem să îi eliminăm pe cei total contraindicați, realizând în același timp un profil psihologic descriptiv fără pretenția de a oferi criterii de departajare. Vom insista pe descrierea fiecărei dintre cele trei alternative în sub-capitol separate.

Există criterii psihologice clar definite

Având identificate principalele caracteristici psihologice, cele care estimăm sau avem certitudinea că sunt importante pentru realizarea cu succes a sarcinilor subsumate unui anumit post, trebuie să operaționalizăm aceste caracteristici sub forma unor criterii clare de evaluare. Dacă considerăm relevante pentru ocupantul postului anumite dimensiuni psihologice (de exemplu „nivelul de inteligență" sau „stil inovativ"), trebuie să precizăm cum vom „puncta" în evaluarea finală aceste caracteristici. De exemplu, dacă acesta aceste dimensiuni vor fi definite drept criterii eliminatorii, în evaluarea finală vor fi acceptați doar candidații care au valori peste un anumit scor /prag, în timp ce, dacă aceleași dimensiuni vor fi definite drept criterii de departajare, atunci, peste un anumit prag, o creștere progresivă a valorilor pentru fiecare dimensiune va aduce un punctaj

suplimentar (de exemplu câte un punct la evaluarea finală pentru fiecare 5 puncte suplimentare, peste pragul de 110, la testul de inteligență sau câte un punct suplimentar pentru fiecare 20 de puncte la testul K.A.I.).

Ținând cont de exigențele psihologice identificate ca fiind importante pentru realizarea cu succes a sarcinilor corespunzătoare postului vizat, trecem la selectarea instrumentelor relevante pentru „măsurarea" factorilor psihologici identificați anterior. În această etapă, în demersul de construire a bateriei de evaluare psihologică trebuie să ținem cont de constrângerile date de *timpul de aplicare, puterea discriminativă* și *relevanța probelor utilizate.*

- *Există un timp limitat de aplicare a probelor psihologice de evaluare*. Candidații pot fi supuși evaluării psihologie într-un interval de până la 5 – 6 ore, cu acordare de pauze la fiecare 45 de minute sau la libera alegere. Prin urmare, numărul și mărimea probelor aplicate este constrâns de intervalul de aplicare, ele fiind selectate și în funcție și de criteriul economicitate. Aceasta face ca numărul de instrumente care pot fi utilizate în cadrul unui examen de evaluare psihologică să fie redus la cele esențiale.
- *Instrumentele alese trebuie să fie suficient de discriminative* pentru a diferenția candidații și a ne oferi date relevante pentru departajarea acestora. Aceste instrumente trebuie să respecte condițiile de construcție descrise în literatura de specialitate (standardizare, etalonare, validitate, fidelitate, etc.). Numai probele psihologice bine construite și etalonate pe populația românească ne pot asigura date relevante cu privire la candidații evaluați şi permit diferențierea și departajarea acestora.
- *Probele psihologice aplicate trebuie să vizeze exigențele psihologice definite anterior și să reprezinte o operaționalizare corespunzătoare a acestora* (probe bine calibrate care să vizeze exact caracteristicile psihologice definite anterior și nu „aproximare" a acestora). De exemplu, „inteligența socială" nu poate fi evaluată numai cu ajutorul unui chestionar de empatie deși empatia este o componentă a inteligenței sociale, după cum „flexibilitatea în luarea deciziilor" nu poate fi evaluată doar cu o probă de creativitate care pune în evidență flexibilitatea în furnizarea ideilor creative (pe lângă fluență și originalitate).

În final, indiferent de procedura prin care am identificat trăsăturile psihologice relevante și de modul în care am selectat probele psihologice relevante (teste de aptitudini, inventare de personalitate, chestionare de atitudini), vom avea descrise și operaționalizate o serie de criterii /exigențe psihologice pe care trebuie să le îndeplinească ocupantul unui post. Acestea, împreună cu cele care definesc exigențele profesionale vor sta la baza procesului de selecție profesională.

Nu există criterii psihologice clar definite

În situația în care nu avem criterii clare de evaluare psihologică, nu putem merge pe intuiția psihologică în construirea bateriei de teste. Așa cum am argumentat deja, nu știm care factori corelează cu performanța într-un anumit domeniu iar intuiția noastră, mai ales ca specialiști ne-rutinați, poate da greș cu ușurință. În acest caz recomandăm o strategie alternativă: *pentru că nu putem să-i identificăm candidații cei mai potriviți pentru postul respectiv, cel puțin putem să îi eliminăm pe cei total contraindicați, realizând în același timp un profil psihologic descriptiv fără pretenția de a fi un criteriu de departajare.*

Pentru aceasta putem utiliza o serie de instrumente psihologice ai căror factori sau combinație de factori ne pot pune în gardă cu privire la existența unor contraindicații clare și ne permit trasarea unui profil psihologic descriptiv:

Inventarul de personalitate 16 PF (R. B. Cattell), îl putem utiliza într-o primă etapă pentru a trasa un „profil psihologic" al candidatului. Același instrument ne poate atenționa asupra anumitor trăsături de personalitate care nu sunt indicate pentru un post anume. De exemplu o „gândire concretă", un „eu slab", o „personalitate „ indiferentă, nepăsătoare" sau „oportunistă" , un spirit „ neliniștit, depresiv" sau cu un acut „sentiment de culpabilitate", un „caracter necontrolat, impulsiv" sau „încordat", încărcat cu un „sentiment de frustrare" , mai ales dacă apar la forma lor extremă (pe primele două sau pe ultimele două poziții pe scala în 11 trepte, pot fi văzute ca și contraindicații pentru ocuparea postului. Mai mult, instrumentul are și o formulă de calcul al unui coeficient care ne spune dacă persoana evaluată este indicată sau contraindicată pentru posturile

cu funcții de conducere. De exemplu, este contraindicată pentru un manager, prezența a cel puțin a unuia din elementele următoare:

- C < 3 (caracter emotiv, nestatornic, agitat, impresionabil, iritabil, nemulțumit);
- E < 3 (modestie, supunere, conformism, tendința de a ceda ușor);
- H < 3 (timiditate, atitudine timorată, neîncredere, sentiment de inferioritate);
- O > 7 (neliniște, deprimare, tendință spre culpabilizare);
- Q4 > 7 (încordare, frustrare, iritare, surmenaj, insatisfacție);

În cadrul aceluiași instrument este utilizată o formulă (rezultată prin combinarea unor factori) pe baza căreia se poate face predicții asupra reușitei /nereușitei pentru cariera managerială: contraindicat (șanse mici de reușită) - 3E + 2F - 3H -2O < 33; optim pentru reușită (șanse mari) - 3E + 2F - 3H -2O > 36.

Chestionarul de personalitate 16PF-editia a cincea, conține 185 de itemi care evaluează 16 trăsături: Căldura, Raționament și Indici ai Tipului de Răspuns, Stabilitate emoționala, Dominanta, Vioiciune, Conștientizarea regulilor, Implicare sociala, Sensibilitate, Vigilenta, Nivel de abstractizare, Intimitate, Înțelegere, Deschidere fata de schimbare, Încredere în sine, Perfecționism, Tensiune nervoasa, alături de un index al Managementului impresiei care cotează dezirabilitatea sociala. Fiecare scala conține între 10 si 15 itemi.

Personalităţi Accentuate (PA) ne atenționează asupra existenței unor tendințe accentuale ale personalității celui evaluat care se pot constitui în dezavantaje sau chiar ca contraindicaţii clare indicând apropierea de patologie (când gradul de saturare a unuia din cei 10 factori depăşeşte pragul de 80 %). Principalii factori puși în evidență de acest instrument sunt cei referitori la personalitatea accentuată: Demonstrativă; Hiperexactă; Hiperperseverentă; Nestăpânită; Hipertimică; Distimică; Labilă; Exaltată; Anxioasă și Emotivă (detalii referitoare la această tipologie și la semnificația acestor factori accentuați în Constantin T. Stoica-Constantin A. 2002)

Extraversiune-Nevrozism (EN), pe lângă definirea locului subiectului pe axa introversiune – extroversiune (știut fiind faptul că pentru profesiile care presupun relații cu publicul, introvertiții nu sunt tocmai indicați), ne prezintă situația lui din punctul de vedere al stabilității emoționale (stabil – instabil emoțional) și al tendinței pe scala minciunii (tendința de a „înfrumusețea realitatea" sau de a minți atunci când răspunde la întrebări).

Dezirabilitate socială (DS) surprinde tendința de fațadă a subiectului, nevoia acestuia de a se prezenta într-o lumină mult mai favorabilă decât cea reală, deseori fără să fie conștient că exagerează sau minte. Scoruri mari la acest instrument ar trebui să ne pună în gardă și în legătură la valoarea datelor colectate în timpul interviului aprofundat în cadrul examenului de selecție profesională sau cu ajutorul altor instrumente psihologice.

Inventarul Kirton de adaptare-inovare **(KAI)** ne poate spune în ce măsură persoana evaluată este corespunzătoare unui post prin definirea nivelului de ei adaptabilitate – inovativitate (persoanele adaptative fiind indicate pentru posturi clar definite, care solicită conștiinciozitate și rezistență la rutină pe când cele inovative pentru posturi vag definite, care solicită inițiativă, idei neașteptate de abordare a problemelor). Mai mult, același instrument ne definește nivelul de *originalitate* al persoanei evaluate, *respectul* sau atitudinea ei față de colegi și șefi (de respect și conformism sau de contestare și de nonconformism) precum și nivelul ei de *eficiență* în realizarea sarcinilor rutiniere (pentru detalii vezi Constantin, T., Stoica-Constantin, A, 2002).

Inventarul de ostilitate ne pune în gardă cu privire la tendințele ostile ale celui evaluat, fie că este vorba de o formă de ostilitate directă, manifestă (ostilitate fizică, ostilitate verbală, negativism), fie de una indirectă (iritabilitate, suspiciune, neîncredere, resentiment etc.)

MBTI (Inventarul tipologic Myers-Briggs), elaborat pe baza teoriei tipurilor a lui K. Jung, stabilește 16 tipuri de personalitate, rezultate din combinația a două moduri de orientare dominantă a personalității (introversiune – extroversiune) a două moduri de receptare a informației (senzorial – intuitiv), a două moduri de procesare a informației (sentimental – rațional) și a două moduri de orientare atitudinală față de lume (planificată – spontană). Instrumentul are multiple aplicații în practica evaluării profesionale. De exemplu, tipul de personalitate ISTJ înseamnă: introvertit (I), percepe realitatea pragmatic, cu ajutorul simțurilor, senzitiv (S), preferă raționalitatea în luarea

deciziilor (T) și are o atitudine de critică și planificată față de lumea exterioară (J). O persoană cu preferințe total opuse ar fi ENFP. Aceasta înseamnă: extravertit (E), intuitiv în perceperea realității și în asimilarea informațiilor (N), "sentimental" în adoptarea deciziilor (F) și cu o atitudine "perceptivă, spontană, flexibilă" (P), față de lumea exterioară. O persoană care are dominanți factorii NT (intuiție plus rațiune) este mai indicată pentru o funcție teoretică sau tehnică, întrucât preferă rațiunea, operează cu posibilitățile aplicându-le criterii obiective și logice, îi place să-și utilizeze priceperea de analiză. Dimpotrivă, persoanele NF (intuiție plus sentiment) iau hotărârile cu implicare personală, dar întrucât ele preferă intuiția, interesul lor constant nu este alimentat de fapte ci de oportunități, de provocare. Sunt atrase de noile proiecte, de lucruri care nu s-au întâmplat încă, dar pot fi făcute să se producă, noi adevăruri care nu sunt cunoscute încă, dar ar putea fi descoperite, sau, mai presus de toate, de noi posibilități de experimentare și dezvoltare. Ca atare, o funcție de relații interumane sau într-un departament de cercetare ar fi foarte potrivite pentru o astfel de personalitate. În aceste mod pot fi definite caracteristici favorabile, indicate în raport cu postul pentru care se realizează evaluarea psihologică sau cele nefavorabile, contraindicate.

Lista poate continua cu alte instrumente considerate care pot fi relevante pentru evaluarea psihologică a candidaților pentru un anumit post, eliminarea celor clar contraindicați și definirea unui profil de personalitate pentru ceilalți candidați, fără a avea pretenția departajării între candidați pe criterii anterior definite.

Aceste profiluri descriptive se adaugă celorlalte piese existente la dosarul de evaluare a candidatului (CV, scrisoare de intenție, chestionar de angajare, recomandări, punctaj la probele de evaluare a competenței profesionale etc.) și împreună cu fișa de observație rezultată în urma interviului aprofundat pot servi ca bază a luării unei decizii.

Organizarea și realizarea examenului de evaluare psihologică

Având pregătită bateria de evaluare psihologică, puteam trece la organizarea propriu-zisă a examenului psihologic. În primul rând va fi stabilită data, ora și locul în care se va face aplicarea probelor psihologice și vor fi anunțați candidații înscriși. Este de preferat ca și candidații să fie întrebați dacă li se pare o dată și o zi potrivită și, în funcție de aceste răspunsuri, se poate stabili o zi și o oră convenabilă majorității. De exemplu unii candidați, pentru că lucrează în alte firme, preferă ca evaluarea psihologică să se realizeze după amiază sau în weekend. În situația în care se caută colaboratori la nivel regional trebuie să se țină cont de faptul că unii candidați nu pot ajunge foarte dimineață la locul în care se vor face evaluările.

În al doilea rând instrumentele psihologice identificate ca relevante (bateria de evaluare psihologică) vor fi multiplicate, li se vor atașa foile de răspuns (dacă este cazul) și vor fi reunite într-o mapă de evaluare care va fi înmânată fiecărui candidat, la ora începerii examenului. Trebuie pregătite (multiplicate) exemplare suplimentare pentru a le putea înlocui pe cele completate greșit de candidați. Va fi pregătit sau inspectat locul în care se va realiza evaluarea psihologică (mese și scaune suficiente, condiții de iluminat etc.) și va fi verificat dacă nu este alocat altor activități. Nu în ultimul rând trebuie invitați și instruiți cei care vor asista la examen în calitate de asistenți ai specialistului evaluator sau de observatori din partea conducerii firmei.

Aplicarea probelor colective sau individuale

Aplicarea probelor psihologice se face în ziua și la ora stabilită anterior. După legitimarea candidaților se va explica specificul și durata examenului și se va răspunde la întrebările generale. Apoi se vor aplica probele colective, cele care presupun citirea unui consemn de către examinator, realizarea unei probe sau oferirea unui răspuns în timp limitat, cronometrarea timpului de realizare etc. După finalizarea probelor colective se recomandă acordarea unui pauze după care se trece la completarea probelor individuale. Din acest moment și pe parcursul următoarelor ore, candidații pot lua pauză atunci când doresc, fiecare lucrând în ritmul său.

În cazul unui proces de selecție profesională complex, completarea probelor psihologice se poate face în paralel cu realizarea interviurilor aprofundate. De exemplu, aplicare probelor

colective poate începe la ora 9.00, iar după un interval de o oră, când se trece deja la completarea probelor individuale, este invitat la interviu câte un candidat (într-o ordine prestabilită și anunțată). Această strategie este recomandată dacă se dorește folosirea eficientă a timpului de selecție, mai ales dacă candidații vin din alte localități, reducându-se costurile legate de examinare. Reamintim că durata medie a interviului aprofundat este de 45 de minute, iar aplicarea unei baterii de evaluare psihologică (similară celei descrise mai sus) poate dura 4 – 6 ore.

Realizarea profilului psihologic

Analiza datelor examenului de evaluare psihologică va începe cu stabilirea punctajelor brute (obținute prin însumarea răspunsurilor la întrebări conform instrucțiunilor probei) și a celor standard (obținute prin raportarea punctajelor brute la cele obținute de un etalon format din subiecți similari celui evaluat) pentru fiecare candidat în parte și pentru fiecare probă în parte, în funcție de instrucțiunile din „Manualul de aplicare și interpretare" corespunzător fiecărei probe psihologice.

Următoarea etapă este cea în care, pentru fiecare candidat în parte, specialistul evaluator încercă să definească care sunt dominantele de personalitate ale candidatului examinat și care sunt valorile lui pentru trăsăturile considerate criterii eliminatorii sau de departajare în cadrul examenului.

Nu trebuie uitat faptul că în această etapă evaluatorul nu va lua în calcul decât valorile extreme înalt semnificative ale probelor aplicate. De exemplu, pentru „*16 PF"* (Cattell), având scala în 11 trepte (de la 0 la 10) vor fi luați în calcul doar factorii care obțin punctaje standard de 0, 1 sau 2, ori de 8, 9 sau 10. Pentru factorii la care candidatul obține punctaje de 3, 4, 5, 6 sau 7 nu puteam să ne pronunțăm neavând certitudinea că tendința este reală și importantă pentru definirea subiectului. În mod oarecum diferit, pentru inventarul „*Personalități Accentuate*" (PA), sunt semnificative doar scorurile care depășesc pragul de 75 (75% saturație), valorile sub acest prag ne spune nimic despre subiect. Pentru acest instrument, valorile peste pragul de 75 ne indică o dimensiune "accentuată", vizibilă în comportamentele zilnice ale persoanei. Valorile apropiate de 100 pot indica și o personalitate cu „probleme", dimensiunea accentuată putându-se manifesta și ca factor perturbator al activității.

În etapa a treia specialistul realizează ierarhia candidaților în funcție de criteriile inițial stabilite sau, mult mai indicat, redactează un profil descriptiv succint al candidatului, rezumat în care precizează și eventualele atuuri sau puncte slabe ale candidatului examinat. În această etapă evaluatorul trebuie să coreleze toate datele obținute de un candidat și să le reunească într-un tablou de ansamblu pentru a extrage concluziile cele mai importante. Aceasta presupune cunoașterea în profunzime a probelor psihologice, pentru că doar cunoașterea instrucțiunilor nu este suficientă pentru a aplica profesionist o probă de evaluare. Examinatorul trebuie să cunoască excepțiile, combinațiile de factori, tendințele normale care apar pe anumite populații (de exemplu apar cote „accentuate" la factorul „Exaltare" din PA la populația tânără, acestea fiind totuși normale la această vârstă), precizia probei, modul de verificare a aparentelor contradicții, „tonul" cel mai potrivit de interpretare a unor rezultate etc.. Nu în ultimul rând specialistul trebuie să cunoască sau să intuiască modul de a traduce anumiți termeni („tendință nevrotică", „hiperperseverenţă", „forță a eului") folosiți în manualul de interpretare, în limbajul comun, știut fiind faptul că, de cele mai multe ori, ei au o altă conotație decât cea definită în dicționarele enciclopedice.

Procesul de selectare a datelor relevante și de redactare a profilului psihologic este destul de dificil, nu puține fiind situațiile în care persoana evaluată fie că a înregistrat scoruri medii la majoritatea probelor (ne putând spune mare lucru despre ea) fie scoruri pentru dimensiuni care par a fi în contradicție. De fiecare dată experiența și cunoștințele psihologului poate face o analiză pertinentă a acestor date pentru a defini esențialul. Redactarea profilului psihologic al candidatului trebuie să se realizeze succint, în câteva fraze, rezumarea esențialului despre un candidat fiind mult mai dificilă decât redactarea multor fraze sau pagini de descrieri psihologice.

Comunicarea rezultatelor și aspecte deontologice

Comunicarea rezultatelor, deși are la bază principiul confidențialității, respectă anumite condiții specifice proprii procesului de selecție profesională. Candidații pentru un anumit post acceptă să participe la un demers de selecție constituit din mai multe proceduri. Una dintre aceste proceduri este evaluarea psihologică. Candidații au libertatea de a refuza examinarea psihologică, dar în acest caz sunt descalificați, deoarece refuză participarea la una din procedurile procesului de selecție și, prin urmare, refuză continuarea examinării. Dacă acceptă condițiile procesului de selecție profesională, clauza de confidențialitate este amendată în sensul că organizatorul procesului de selecție (în cazul nostru departamentul de personal sau conducerea firmei /instituției) are dreptul de a cunoaște rezultatele obținute de candidat în scopul luării deciziei de angajare. Aceste date nu pot fi folosite de către organizatorul concursului în alte scopuri, caz în care astfel de fapte pot intra sau incidența legii.

În aceste condiții este de preferat ca psihologul examinator să ofere comisei de selecție doar calificativele admis /respins (dacă criteriile psihologice care trebuie întrunite de candidați sunt foarte clare) sau o ierarhie generală cu pozițiile obținute de candidați la diferite probe. Nu este întotdeauna necesară redactarea și oferirea unui profil psihologic, acesta putând fi însă pregătit și prezentat conducerii numai în cazul unor dileme de decizie (trei candidați similari ca șanse de angajare) sau în urma angajării candidatului (pentru facilitarea cunoașterii de către șef a noului colaborator).

În funcție de natura înțelegerii /contractului inițial cu candidații, rezultatele evaluării psihologice pot fi înmânate și concurenților examinați. În acest caz se va stabili o dată și o oră de prezentare a rezultatelor, psihologul prezentând individual, fiecărui candidat în parte, rezultatele obținute și eventualele interpretări ale acestor rezultate. În acest context atitudinea psihologului trebuie să fi amabilă, păstrând un echilibru între neutralitatea binevoitoare și hotărârea în atitudinea afișată și modul de formulare a răspunsurilor la eventualele întrebări ale candidaților. Fiind un proces destul de delicat, solicitând mult tact din partea psihologului, mai ales în situația respingerii candidatului, recomandăm evitarea unui astfel de angajament.

Nu lipsite de importanță sunt problemele de natură etică ce se pun în jurul subiectului evaluării psihologice realizate în cadrul procesului de selecție profesională. Li se reproșează psihologilor faptul că atentează la intimitatea subiectului, că îi forțează să „trădeze" atitudini, tendințe sau sentimente pe care ar dori să le păstreze doar pentru ei, că utilizează răspunsuri la întrebări asupra vieții pentru a lua o decizie privind viața profesională etc. Deși aceste acuze pot fi considerate pertinente, nu trebuie uitat faptul că este o problemă de „liber arbitru", candidatul fiind acela care decide să candideze și, în acest caz, să accepte regulile concursului de selecție profesională. Pe de altă parte, angajatorul nu este obligat să angajeze „orbește" persoane care se pot dovedi în timp incompatibile cu postul pe care l-au solicitat, doar pentru că ideea de evaluare a personalității este respinsă de unii analiști. În disputa creată în jurul ideii de evaluarea psihologică cu ajutorul probelor standardizate există două tabere. Tabăra „psihometricienilor" consideră că dacă sunt bine construite, corect aplicate și profesionist extrapolate, concluziile obținute prin folosirea probele standardizate sunt pertinente, utile și exacte (în niște limite cunoscute, definite statistic), permițând realizarea unui diagnostic corect și a unui pronostic util cu privire la evoluția viitoare a unei persoane. Tabăra „clinicienilor" consideră că numai observarea sistematică și explorarea individualizată a personalității unui individ permite surprinderea esenței personalității acestora, probele standardizate de evaluare psihologică fiind acuzate ca fiind inadecvate pentru explorarea personalității, prea puțin exacte, ba chiar inutile (pentru alte detalii: Hăvârneanu C. 2000).



Sarcini și activități de învățare:

1. Care este strategia de construire a bateriei de evaluare psihologică în cele 2 situații: când *există definite criterii psihologice clare* și când *nu există definite criterii clare de evaluare psihologică* a candidaților?

2. Numiți și descrieți etapele evaluării psihologice în examenul de selecție profesională.
3. Ce teste putem utiliza în examenul de selecție profesională?
4. Selectați o baterie de teste pentru evaluarea psihologică pentru un anumit post de muncă identificat de Dmv.
5. Ce constrângeri date de timpul de aplicare, puterea discriminativă și relevanța probelor utilizate pot să apară și cum le evităm?
6. Exemplificați o situație de comunicare a rezultatelor evaluării psihologice.
7. Enumerați cerințele privind organizarea și desfășurarea evaluării psihologice în examenul de selecție profesională.

INTEGRAREA SOCIO-PROFESIONALĂ

Finalităţi de studiu:

1. Să delimiteze conceptul de integrare socio-profesională a angajaților.
2. Să caracterizeze specificul integrării profesionale a noilor angajați.
3. Să identifice factorii care contribuie la integrarea profesională a noilor angajați.
4. Să distingă etapele procesului de integrare profesională.
5. Să evalueze rolul psihologului în activitatea de integrare profesională.
6. Să elaboreze programe de integrare profesională a angajaților.

Integrarea socio-profesională a noilor angajați este etapa logică consecutivă celei de recrutare și selecție profesională. În urma procesului de recrutare și selecție profesională am decis că unul dintre candidați corespunde cel mai bine așteptărilor noastre, îndeplinește exigențele profesionale și psihologice solicitate de postul scos la concurs. Acest candidat primește o oferă de angajare din partea conducerii și, dacă o acceptă, devine angajatul firmei /instituției. Din acest moment el devine un membru al organizației și, dacă dorim să fie o investiție profitabilă, trebuie create toate condițiile ca în timpul cel mai scurt să ajungă la un nivel de optim de eficiență profesională /randament. Pentru a facilita acest lucru Departamentul de Resurse Umane trebuie să pună la punct o serie de proceduri

Integrarea socio-profesională (în sensul larg și general) reprezintă procesul de asimilare a unei persoane în mediul profesional, de adaptare a acesteia la cerințele de muncă și comportament ale colectivului în cadrul căruia lucrează.

În cadrul procesului general de integrarea socio-profesională, există mai multe etape sau sub-procese, relativ distincte care pot fi definite mult mai precis.

1. ***Inducția profesională*** – partea cea mai vizibilă a procesului de integrare profesională, definind primele etape ale acestui proces, cele prin care angajatul ia un prim contact cu realitatea organizațională prin prezentarea lui colegilor șefilor și subalternilor, prezentarea condițiilor fizice de muncă (cunoașterea locului de muncă), consultarea fișei postului și a regulamentelor interne, luarea la cunoștință a regulilor și normelor de bază, conștientizarea valorilor organizaționale dominante etc.
2. ***Integrarea profesională*** – reprezintă procesul de acomodare a noilor angajați cu condițiile specifice ale activității instituției, ale departamentului și locului de muncă. Acest proces este ulterior procesului de selecție și începe odată cu încheierea contractului de muncă cu instituția respectivă. Este procesul de durată, urmând pe cel de inducție, proces care se întinde pe mai multe săptămâni sau luni, proces în care treptat angajatul cunoaște și se familiarizează cu specificul locului de muncă, cu noile sarcini și responsabilități, cu modul de aplicare a procedurilor interne sau cu valorile promovate în colectiv/ specificul culturii organizaționale. El are posibilitatea în acest interval să își testeze/ adapteze / formeze competențele profesionale necesare pentru a face față cu succes solicitărilor noului loc de muncă.

Integrarea profesională are în vedere (M. Moldovan-Scholz, 2000):

1. familiarizarea cu noul loc și condiții de muncă;
2. facilitarea acomodării noului angajat cu grupul de muncă;

crearea unei atmosfere de siguranță, confidențialitate și apartenență, astfel încât noul angajat să-și dobândească încrederea în propria capacitate de a îndeplini sarcinile postului.

Factori care influențează procesul de integrare (Moldovan-Scholz, 2000):

1. *scopurile* unei *instituții*, declarate sau nedeclarate la care angajatul trebuie să se supună;
2. *coeziunea și coerența grupului*, în care se desfășoară activitatea;
3. *contractul* pe care angajatul îl are cu instituția și care stabilește un echilibru între contribuțiile și realizările cerute și recompensele financiare și non financiare ale organizației;

4. *normele* care modelează noul angajat, norme care definesc rolurile lui în instituție și care norme la rândul lor, vor fi confirmate, consolidate sau infirmate de așteptările colegilor și sprijinite pe existența unor valori integratoare;

5. *raporturile de putere* și de *dependență* cu colegii și cu superiorii ierarhici, prin care angajatul își analizează schimbarea comportamentului de care are nevoie pentru a-și duce la îndeplinire sarcinile și a-și apăra interesele.

3. ***Socializarea profesională*** - poate fi considerată o componentă a procesului de integrare profesională, cea care se referă la cunoașterea și înțelegerea naturii relațiilor interpersonale și la crearea și consolidarea unor relații personale cu membrii colectivului, fie că este vorba de colegi, fie că este vorba de șefi sau subalterni. Este un proces de lungă durată, partea mai puțin vizibilă a procesului de integrare profesională, cea care presupune integrarea unor aspecte care țin nu numai de norme sau reguli explicite ci și de norme implicite, „reguli ale jocului" mai puțin vizibile. Socializarea profesională este etapa procesului de integrarea socio-profesională care, de regulă, se finalizează ultima.

Rolul programelor de integrare profesională a angajaților

Programele de integrare socio-profesională a angajaților sunt necesare pentru că orice persoană care schimbă un loc de muncă este supus unei presiuni psihologice ridicate: este pusă în fața unui context organizațional nou, solicitant; trebuie să facă față, cel puțin în prima etapa, unui sentiment de incertitudine și neajutorare (nu cunoaște procedurile, procesele și relațiile care guvernează noua organizație); trebuie să-și demonstreze calitățile în fața noilor colegi și șefi; trebuie să asimileze în scurt timp un volum mare de informații, să se adapteze la noi norme, cerințe etc.

Programele de integrare socio-profesională a angajaților urmăresc reducerea acestei presiuni psihologice, facilitatea procesului de adaptarea a noului angajat la cerințele colectivului din care face parte și la cerințele locului de muncă și a celui de asimilarea noului angajat în mediul deja existent în organizație. Etapele inițiale (etapele de inducție) sunt esențiale pentru clarificarea așteptărilor organizației și corectarea impresiilor sau așteptărilor nerealiste din partea angajatului. În aceeași logică a argumentării, obiectivele inducției și integrării profesionale sunt multiple:

- demonstrează interesul acordat angajaților și preocuparea organizației de a asigura condiții optime angajaților săi;
- îl ajută pe angajat să depășească rapid starea de incertitudine și de inutilitate din primele zile;
- reduce frecvența și intensitatea posibilelor blocaje, incidente neplăcute, anxietății care pot afecta noul angajat în primele zile de activitate
- oferă angajatului informațiile și sprijinul necesar obținerii autonomiei profesionale în timpul cel mai scurt
- permite dezvoltarea unor așteptări reciproce mai realiste (angajat – organizație) și „semnarea" unui contract psihologic având aceste baze;
- reduce semnificativ timpul de adaptare a angajatului cu noua poziție, ajutându-l pe acesta sa atingă potențialul maxim in timp mai scurt;
- reduce fluctuația de personal (în special a celei premature din primele luni de la angajare);
- reduce costurilor de formare și de supervizare (daca adaptarea și integrarea angajatului se face mai rapid).

Etape ale programelor de integrare profesională

1. Pregătirea programului de integrare profesională

Prima etapă a procesului de integrare socio-profesională este cea de pregătirea atât a strategiei generale (succesiunea de etape și materialele suport necesare) cât și a locului de muncă a viitorului angajat. Angajatului trebuie sa i se acorde atenția necesară pentru a se sublinia ideea ca prezenta lui este o achiziție importantă pentru echipa de lucru.

Pregătirea strategiei de integrare socio-profesională pornește de formularea câtorva întrebări pe care membrii departamentului de resurse umane împreună cu managerii organizației și șefii departamentului în care va fi integrat noul angajat trebuie să răspundă:

a. Cine suntem și ce mesaj vrem să transmitem (organizație)?

b. Care sunt informațiile de bază despre organizație (valori, misiune, principii, norme generale, identitate, proceduri de bază etc.) pe care angajatul trebuie să le primească încă din prima zi (organizație)?

c. Care sunt așteptările angajatului legate de prima zi de muncă și care ar fi aspectele de despre care ar dori să vorbească /pe care ar vrea să-i cunoască în primele zile(organizație)?

d. Care sunt documentele inițiale legate de atribuțiunile postului și de rolul său în cadrul departamentului, pe care trebuie să le consulte angajatul (departament)?

e. Care sunt etapele de validare a aptitudinilor sau competențelor inițiale și de exersare a competențelor finale necesare noului loc de muncă (departament)?

f. Care este specificul domeniului de activitate /departamentului în care va fi integrat noul angajat(departament)?

g. Care sunt persoanele care trebuie să le cunoască în prima zi /primele zile și care sunt activitățile la care trebuie să asiste /să participe(departament)?

h. Care sunt persoanele cheie care vor participa la integrarea profesională și socială a noului angajat și care vor fi rolurile acestora(departament)?

La primele întrebări din lista de mai jos (a, b, c.) se obțin răspunsuri globale, valide la nivel de organizație. În funcție de răspunsurile la aceste întrebări, ținând cont și de următoarele din listă, se definesc principiile și strategia generală de integrare socio-profesională. Tot la nivel de organizație se definesc etapele procesului de integrare profesională şi se realizează materiale suport necesare pentru prezentarea organizației. La nivel de departament / pentru fiecare nou angajat în parte strategia generală de integrare socio-profesională definită la nivel de organizație trebuie adaptată și completată cu date care rezultă din răspunsurile la întrebările următoare din listă (d, e, f, g, h), întrebări la care răspund șefii de departament împreună cu reprezentanții departamentului de resurse umane.

În funcție de răspunsurile la aceste întrebări, pentru fiecare caz în parte se reactualizează strategia generală de integrare socio-profesională la nivel de organizație și se completează cu elementele specifice departamentului în care va fi integrat noul angajat și cu specificul postului pe care îl va ocupa acesta.

Materialele suport care vor fi folosite pe parcursul procesului de integrare socio-profesională sunt fie cele generale, valabile la nivelul întregii organizații (broșuri de prezentare a organizației definind viziunea, misiunea, obiectivele strategice legate de gestiunea și dezvoltarea resurselor umane; regulamentul angajatului; norme și proceduri organizaționale obligatorii etc.) cât cele specifice fiecărui departament (fișa postului, organigrama departamentului /companiei, contractul de muncă, descrierea departamentului și a specificului lui; norme și proceduri generale specifice departamentului; lista șefilor și colegilor (nume, tel. Intern, e-mail), normele de securitate și protecția muncii etc.). Toate aceste materiale împreună cu o fișă checklist de marcare a diferitelor etape în procesul de inducție și integrare profesională vor fi pregătite cu cel puțin o zi de la venirea noului angajat.

O impresie deosebit de puternică face asupra angajatului faptul de găsi locul sau de muncă (biroul, computerul și masa de lucru etc.) pregătit, cu numele lui pe el, cu accesoriile și materialele de care are nevoie în bun stare, eventual cu câteva elemente ceremoniale (o scrisoare din partea conducerii, un mesaj de bun venit din partea colegilor etc.).

2. Semnarea contractului, aspecte legislative

Angajarea oricărei persoane se face în acord cu legislația muncii în vigoare și cu prevederile legislative specifice fiecărui domeniu /loc de muncă. Între organizație și angajat se încheie un „*contract de muncă*” care include sau face referire la sarcinile și responsabilitățile descrise în „fișa postului”. Înainte de semnarea *contractului de muncă* proaspătul angajat trebuie să consulte în

detaliu elementele descrise în *fișa postului*, elemente se presupune, deja cunoscute din timpul procesului de recrutare și selecție. Orice modificare a condițiilor si clauzelor contractuale definite anterior (în cadrul procesului de selecție sau negociere a contractului) trebuie să fie adusă la cunoștință angajatului caz în care este posibilă o nouă negociere. Angajatorul este obligat să ofere angajatului un document formal (semnat și stampilat) în maxim o lună de la semnarea contractului în care este precizat salariul brut, cel net, sporuri, impozite etc.

3. Etapa de inducție / primele zile

Inducția presupune o succesiune de activități planificate care se desfășoară în primele zile ale intrării noului angajat în organizație în ideea de a-i oferi acestuia informațiile de bază privind postul ocupat și contactele esențiale în noul colectiv din care face parte. Procesul de inducție poate fi considerat ca având trei aspecte (Marchington şi Wilkinson, 1996):

- *un proces administrativ* - având ca obiectiv oferirea informațiilor esențiale privind postul ocupat, procedurile asociate acestui post și integrarea lor în ansamblul organizației;
- *un proces de ajutor și sprijin pentru angajat* – punându-se accent pe starea de confort psihologic al noului angajat și pe oferirea sprijinului optim astfel încât impactul noului loc de muncă să fie unul pozitiv;
- *un proces de management al resurselor umane* – făcând primii pași în direcția „educării" angajatului cu privire la valorile, principiile etice și standardele de performanță așteptate din partea organizației.

Principalele etape ale procesului de inducție profesională pot fi atât de natură organizatorică cât și de natură relațională sunt:

1. Organizarea și planificarea procesului de inducție profesională poate presupune mai multe activități distincte:

a) asigurarea că persoana desemnată de a ocupa postul este informată și se va prezenta în ziua și la ora stabilită (este utilă menținerea legăturii cu această persoană din momentul finalizării procesului de selecție până în momentul propriu-zis al începerii activității);

b) informarea membrilor departamentului despre venirea noului angajat (telefon, e-mail și fotografie dacă este posibil), indicarea funcției si a responsabilităților sale, al numărului de telefon intern

c) verificarea materialelor suport care vor fi oferite angajatului;

d) verificare orarului persoanelor cheie care se vor fi întâlni cu noul angajat pentru a se asigura că vor fi în biroul /în locurile desemnate și că și-au rezervat timpul necesar;

e) pregătirea locului de muncă / biroului pentru noul angajat; instalarea obiectelor necesare, deschiderea unei căsuțe poștale cu numele său

f) trimiterea unui mail de bun venit noului sosit care poate conține informații de bază legate de noul loc de muncă: numărul sau de linie directă; adresa nouă de email; numele și numerele responsabililor administrativi și de rețea; link-urile web sau intranet de care are nevoie etc.

2. Primirea și prezentarea noului coleg se face de regulă de șeful direct care îi prezintă biroul, suportul logistic, utilitățile, apoi face un tur al sediului pentru prezentarea departamentului si colegilor cu care va lucra îndeaproape. În această etapă se prezintă și se discuta despre programul de introducere /integrare în companie pe următoarele 2-3 săptămâni. Acesta trebuie sa cuprindă coordonatele persoanelor cu care noul angajat va intra în contact, zile și orele, precum și activitățile pe care le va desfășura alături de noii săi colegi. Tot în această etapă se face și o scurtă prezentare a modului de lucru, a politicilor companiei si a procedurilor etc.

În acele organizații în care simultan sunt angajați mai mulți angajați pe posturi similare, etapa de inducție profesională se realizează în patru etape distincte:

- *Informarea/ trainingul de inducție* - este o formă de training foarte scurt (1- 3 ore) care îi ajută pe angajați să înțeleagă misiunea, obiectivele, valorile si filosofia organizației. Acest training poate face referire la procedurile generale de lucru, la procedurile și normele de protecție a muncii sau la condiții specifice de confidențialitate sau protejare a informațiilor interne.

- *Oferirea mapei de orientare* va cuprinde acel set de materiale destinate familiarizării noului angajat cu regulile companiei si specificul acesteia (broșuri de prezentare, manualul angajatului, fișa postului, organigrama departamentului /companiei, copie după contractul de muncă, descrierea departamentului și a specificului lui; norme și proceduri generale specifice departamentului; lista șefilor și colegilor etc.) cu scopul de a oferi o imagine de ansamblu asupra companiei, asupra așteptărilor generale a acesteia si rolului pe care angajatul îl va lucra în cadrul acesteia.
- *Turul organizației.* Noul angajat va fi condus într-un tur al organizației, prin secretariatul general, prin fiecare departament / secție, până la departamentul secția în care va lucra noul angajat. Aici angajatul va fi prezentat șefului sau direct și șefului de departament cu care va lucra, colegilor cu care va interacționa mai des sau altor persoane cheie. Tot aici va fi invitat să se familiarizeze cu noul loc de muncă, să citească documentele relevante și să pună întrebări de clarificare șefului direct, colegilor sau „mentorului".
- *Consilierea noului angajat.* Este recomandată delegarea unei persoane dintre membrii. departamentului, care să se ocupe în mod special de integrarea noului angajat Această persoană va răspunde cu prioritate la întrebările și solicitările noului angajat și va funcționa ca „persoană punte" între organizație și noul angajat. În unele organizații acest coleg este definit ca un fel de un fel de „Mentor" sau „Frate mai Mare".

4. Integrarea profesionala a angajatului

Așa cum am văzut integrarea socio-profesionala reprezintă procesul de asimilare a unei persoane în noul mediu profesional, de adoptare a acesteia la cerințele de muncă și comportament ale colectivului în cadrul căruia va lucra în continuare, de adecvare a personalității sale la cea a grupului. Pentru o integrare rapidă și eficace, noul angajat trebuie să primească atât informații cu privire la obiectul de activitate, modul de organizare a activității, locul ocupat în cadrul socio-economic al organizației sau facilitățile generale oferite personalului cât si informații referitoare la postul ocupat si subdiviziunea din care aceasta face parte, sarcinile, componentele, responsabilitățile, condițiile de lucru, criteriile de evaluare a rezultatelor, comportamentul așteptat, persoanele cu care va colabora, etc.

Într-o viziune sintetică mai jos sunt redate principalele atribuții ale principalilor actori implicați în procesul de inducție și integrare profesională a noilor candidați.

a) Atribuțiile conducătorului subdiviziunii:

- asigură amenajarea locului de muncă al noului angajat;
- pregătește colegii pentru primirea noului angajat;
- prezintă noul angajat;
- explică drepturile și obligațiile angajatului;
- împreună cu noul angajat examinează fișa postului pentru poziția acestuia;
- comunică programul de muncă și odihnă în cadrul autorității;
- explică cerințele de muncă: disciplina tehnologică și organizatorică, cerințele față de normele sanitare și igienice, securitatea muncii etc.;
- realizează dialogul direct și periodic cu noul angajat;
- realizează controlul integrării noului angajat etc.

b) Atribuțiile serviciului resurse umane:

- elaborează Ghidul noului angajat;
- perfectează permisul pentru accesul liber al noului angajat în diferitele secții / departamente ale organizației;
- perfectează ordinul privind numirea sau confirmarea angajatului;
- explică mărimea salariului de funcție, sporurile la salariu, sistemul de premii, alte recompense de care beneficiază angajatul;

- în comun cu conducătorul subdiviziunii în care activează, noul angajat şi mentorul acestuia, întocmește programul de integrare a noului angajat;
- familiarizează noul angajat cu organigrama organizației, punctele de reper referitoare la politica și strategia organizației, locul de amplasare a subdiviziunii în care se află locul de muncă;
- familiarizează noul angajat cu locul de amplasare a spațiilor auxiliare: cantina, punctul medical, vestiarul etc.
- monitorizează activitatea de integrare etc.

c) Atribuțiile mentorului sau îndrumătorului:
- sensibilizează echipa de lucru pentru acceptarea noului angajat;
- familiarizează noul angajat cu sistemul de relații interpersonale din colectiv, tradițiile lui, regulile de comportament în cadrul echipei de lucru;
- încurajează generarea inițiativelor noului angajat.

Strategiile de integrare profesională pot fi diverse, în funcție de situația concretă în care sunt ele necesare. G. Pânișoară menționează că astfel ne putem afla in fata mai multor situații, care să necesite strategii diferite:

- ✓ *Noul angajat cunoaște responsabilitățile postului, dar nu cultura organizațională*. Aceasta este situația în care individul are suficienta experiență în munca într-un post cu aceleași responsabilități ca și cel pentru care tocmai s-a angajat, dar nu cunoaște deloc cultura organizațională. In acest caz, el are mai putină nevoie să fie instruit referitor la ceea ce trebuie să facă efectiv, având nevoie sa fi mai mult informat despre regulile pe care trebuie să le aplice, valorile care trebuie urmate, principiile care trebuie să-i fie ghid în activitate.
- ✓ *Noul angajat cunoaște cultura organizației, dar nu responsabilitățile postului*. Este vorba despre un angajat care nu are multă experiență într-un post similar, dar care cunoaște valorile firmei, modul in care trebuie abordat noul loc de munca. In primul rând, acestui angajat trebuie să i se acorde suficient timp pentru a fi instruit in legătură cu responsabilitățile postului. In al doilea rând, nici abordarea culturii nu trebuie omisă. Sunt organizații cu reguli extrem de stricte, care trebuie respectate, deci nu pot fi lăsate la întâmplare aceste aspecte, informațiile avute de angajat putând fi subiective sau eliptice.
- ✓ *Mai mulți angajați simultan, pentru același tip de post (de exemplu agenți de vânzări).* Este cazul în care ar trebui cu siguranță să existe un program de integrare colectivă care să cuprindă mai multe elemente, ca de exemplu, prezentarea companiei, prezentarea persoanelor cu care vor lucra si realizările lor, fișa postului, cultura organizațională, aspecte ce țin de formarea/ dezvoltarea unor abilități pentru realizarea responsabilităților mai dificile din fisa postului etc. De asemenea, pot fi adăugate informații legate de filosofia firmei, operațiile de producție, stilul managerial etc.

5. Socializarea profesională

Așa cum am spus, ***socializarea profesională*** este un proces de lungă durată, partea mai puțin vizibilă a procesului de integrare profesională, care se referă la cunoașterea și înțelegerea naturii relațiilor interpersonale și la crearea și consolidarea unor relații personale cu membrii colectivului, fie că este vorba de colegi, fie că este vorba de șefi sau subalterni.

Există diferite strategii de socializare (Roberts si Hunt,1991, p. 142-143): formale sau informale, individuale sau colective, secvențiale sau non-secvențiale, fixe sau mobile, seriale sau disjunctive, de investire sau dezinvestire, de tip competiție etc.

Strategiile formale sunt acelea prin intermediul cărora integrarea organizațională a noilor angajați urmează programe standardizate, care au un program bine definit, care nu poate fi schimbat în funcție de anumite situații întâmplătoare. Desigur, în funcție de noii angajați – poziția și pregătirea lor – programele se pot modifica: pot exista programe specifice de integrare pentru cei cu funcții manageriale, pentru cei din producție, pentru cei cu funcții specifice – pază și

protecție etc. În cadrul unor astfel de programe se asigură o pregătire uniformă – aceeași informație către toți cei supuși programului. *Socializarea informală* are loc în cursul desfășurării sarcinilor de serviciu, nu exista un program prestabilit, nu există o „scoatere din producție", nu există o durată delimitată.

Socializarea individuală se asigură pentru un singur angajat, în funcție de necesitățile fiecăruia conform experiențelor si pregătirii anterioare, corelate cu necesitățile slujbei. Uneori la un anumit moment se angajează o singură persoană (mai ales în companiile mici). Atunci o persoană desemnată din organizație va transmite noului angajat informațiile necesare îndeplinirii sarcinilor, cât și cele necesare integrării în colectiv. Tot în cadrul acestor programe de integrare individuală putem vorbi de coaching, activitate de instruire care a luat un avânt destul de mare în ultima perioadă. *Socializarea colectivă* se realizează când membrii unui grup sunt socializați împreună, ei dezvoltând comportamente asemănătoare și mentalitate de același tip. Vorbim practic de socializare colectivă formală.

Strategiile secvențiale sunt cele care cuprind un număr de pași bine stabiliți prin care se ajunge la rezultat și absolut toți pașii trebuie urmați. Ele sunt fie strategii formale, fie informale, fie colective, fie individuale. De regulă, se desfășoară atunci când este necesară o cunoaștere detaliată a responsabilităților și mediului de muncă sau când se așteaptă performanțe înalte încă de la început, iar noul angajat trebuie să lucreze între parametrii bine definiți. *Strategiile nesecvențiale spre socializare* includ o ședință singulară de socializare sau un pas ad-hoc. Astfel de strategii se pot folosi în organizațiile mici, cu doar câțiva membrii în care o ședință de informare inițiala poate asigura datele necesare la început.

Strategiile fixe postului de socializare asigură noului angajat cunoștințe precise despre timpul și modul în care el va acționa, pe când strategiile mobile sunt flexibile, în funcție de cunoștințele și nevoile de pregătire, de circumstanțele variabile. *Strategia serială* este aceea în care vechii membrii îi preiau pe noii membrii pentru a-i familiariza cu modul de lucru în interiorul firmei. Este un proces garantat în organizațiile în care nu se produc schimbări mari / sau nu se doresc schimbări la un anumit moment dat.

Strategiile disjunctive dau spațiu larg pentru inovație în modul de manifestare al noilor angajați. Sunt organizații cu structuri foarte flexibile, care dau o mare libertate de acțiune angajaților, dar aceștia sunt selectați dintre cei cu inițiativă înaltă și cu mare abilitate de a lucra în condiții de incertitudine. Oricum integrarea va avea mai mare succes dacă noul angajat va cunoaște obiectivele pe termen lung ale organizației, căci cercetările arată că organizațiile care acționează într-un mediu instabil au succes dacă au obiective clare pe termen lung, care le direcționează activitatea.

Socializarea de tip investire ratifică și stabilește validitatea unor caracteristici pe care recruții deja le au. *Socializarea de tip dezinvestire* neagă sau îndepărtează caracteristicile de intrare ale unui recrut, realizând-se o relativa uniformizare a personalului din anumite poziții. Dacă recrutarea s-a realizat după valori ale organizației în mod strict, atunci dezinvestirea este mai redusă, dar în procesul de socializare se accentuează trăsăturile care trebuie puse în practică și care poate sunt folosite neconștientizat.

Indiferent de tipul de strategie de socializare profesională folosită, ca o finalitate a procesului de integrare profesională, ea are ca scop crearea sentimentului de apartenență noului angajat, identificare cu organizația și, în ultimă instanță, un sentiment de satisfacție profesională (bineînțeles pusă în acord cu un nivel de optim de eficiență profesională).

Integrarea poate fi considerată încheiată în momentul în care noul angajat a ajuns la capacitatea sa maximă de îndeplinire a sarcinilor postului respectiv. Ritmul de integrare profesională variază de la câteva luni la chiar un an, în funcție de tipul de personalitate și de temperament al angajatului, de experiența lui, de complexitatea muncii sale, dar și de eficiența programului de integrare. Eficiența programului de integrare poate fi evaluată prin urmărirea feed-back-ului integrării, care se realizează prin diverse proceduri cum ar fi: completarea unor chestionare nesemnate de către noii angajați, interviuri periodice cu aceștia, discuții în grup cu noii

angajați etc. Controlul procesului de integrare revine în totalitate departamentului de resurse umane.



Sarcini și activități de învățare:

1. Ce este integrarea profesională?
2. Care sunt etapele în realizarea procesului de inducție și integrare profesională?
3. Cine și cum trebuie să realizeze coordoneze procesului integrare profesională?
4. Care sunt efectele programelor de integrare socio-profesională?
5. Care credeți că pot fie principalele probleme/ obstacole care pot apărea la primele încercări de implementare a unui program integrare profesională?
6. Elaborați un program de inducție și integrare profesională pentru un cadru didactic universitar care a ocupat recent postul de profesor universitar. Descrieți pe maximum o pagină două pagini A4 toate acțiunile pe care le întreprindeți în vederea reducerii la maximum a perioadei de acomodare și integrării rapide sale rapide din punct de vedere social și profesional.

MOTIVAȚIA ȘI SATISFACȚIA ÎN MUNCĂ

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele cheie: *motivație și satisfacție profesională.*
2. Să identifice sursele de motivație și satisfacție în muncă.
3. Să distingă factorii perturbatori ai motivației și satisfacției în muncă.
4. Să elaboreze strategii de creștere a satisfacției și motivației de muncă a angajaților.
5. Să posede și să aplice metode psihologice de evaluare a motivației și satisfacției în muncă a angajaților.
6. Să interpreteze rezultatele evaluărilor psihologice și să propună măsuri de îmbunătățire.

Delimitări conceptuale

Motivația joacă un factor foarte important în viața unui om. Fie că este vorba despre îmbunătățirea noastră sau a performanței organizației noastre. Angajaților motivați nu trebuie să li se spună cum să facă lucrurile, aceștia iau inițiativă, sunt dornici să își asume responsabilități suplimentare, sunt inovatori și buni întreprinzători. Prin urmare, motivația este un factor foarte important și se asigură că angajații rămân activi și contribuie cu cele mai bune lucruri la organizarea lor.

Motivația este o stare internă dinamizatoare, energizatoare și direcționată în același timp. Ea reprezintă ansamblul stărilor de necesitate care se cer satisfăcute și care îl împing, îl instigă și îl determină pe individ să și le satisfacă.

(MOTIVARE - lat. MOVEO-MOVERE = a mișca, a pune în mișcare)

Din perspectiva psihologiei muncii **motivația** este definită ca sumă a energiilor interne și externe care inițiază, dirijează și susțin un efort orientat spre un obiectiv al organizației, care va satisface simultan și trebuințele individuale (Robbins, 1998).

Din această definiție rezultă **trei elemente c**heie:

1. *efortul,*
2. *obiectivele organizaționale*
3. *trebuințele.*

Efortul este o măsură cantitativă a intensității. Astfel, un angajat puternic motivat depune o activitate susținută la locul de muncă. Totuși nu orice efort intens conduce la performanțe în muncă. Angajatul trebuie să-și canalizeze aceste eforturi spre a îndeplini și *obiectivele organizaționale*, acestea formând componenta calitativă a efortului, care dă valoare efortului depus (fig. 9a). Cu cât obiectivele personale sunt mai apropiate de cele organizaționale, cu atât efortul depus va aduce o contribuție mai mare la rezultatele așteptate de organizație (fig.9b), după cum nealinierea acestor obiective va rezulta în performanțe slabe la locul de muncă (fig.10).

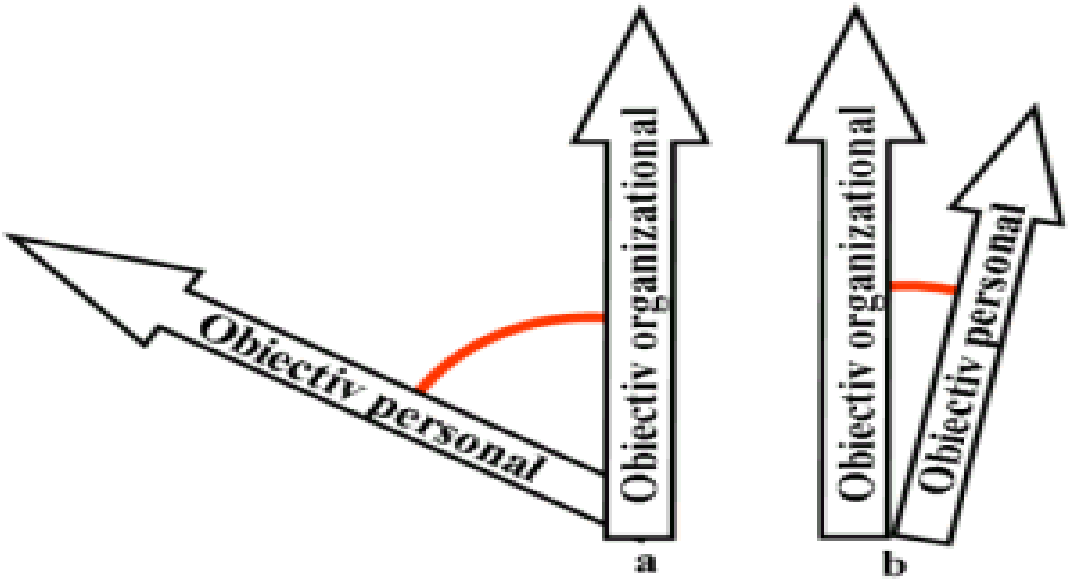


Fig. 9. Alinierea obiectivelor personale celor organizaţionale

Motivaţia trebuie analizată şi ca un proces de *satisfacere a trebuinţelor*.

Trebuinţa este o stare internă de necesitate care face ca anumite scopuri să fie atractive. Atâta timp cât este nesatisfăcută, ea creează *o tensiune internă* care stimulează individul, antrenându-l într-un comportament prin care acesta urmăreşte satisfacerea trebuinţei şi reducerea tensiunii (Zlate, 1981).

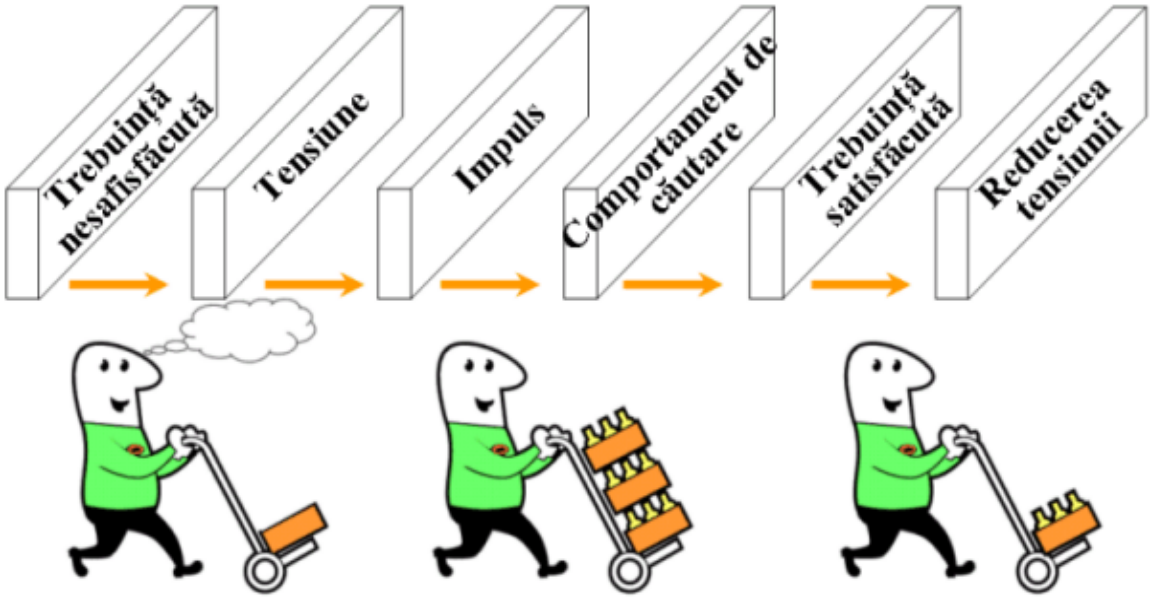


Fig. 10. Satisfacerea trebuinţelor în procesul de muncă

Pentru ca un individ să fie motivat la locul de muncă, el trebuie să aibă certitudinea că efectuând o anumită activitate, aceasta îi va satisface şi propriile **trebuinţe.**

Schema modelului motivațional (fig. 11) conduce la înțelegerea dinamicii interne a proceselor de stimulare.

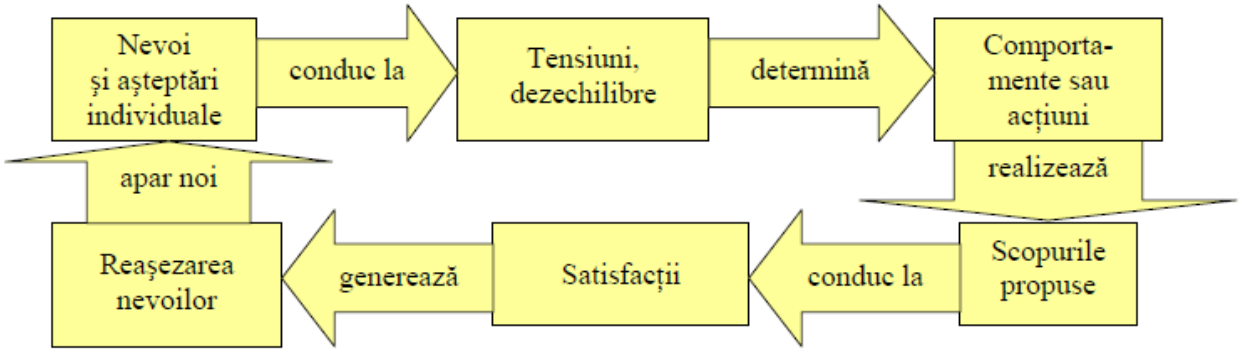


Fig. 11. Modelul motivațional

Formele motivației

După natura stimulului motivațional, motivația poate fi:

1. ***pozitivă*:** având la bază lauda, încurajarea, recompensa
2. ***negativă*:** având la bază amenințarea, blamarea, pedeapsa

Motivația pozitivă se produce atunci când se asociază în mod direct rezultatele muncii cu atitudinea față de muncă a individului; managerii utilizează un întreg set de mijloace pentru a induce o motivație pozitivă: recompense materiale, garanții privind locul de muncă, acordarea unor titluri, acordarea încrederii – urmată de delegarea de competențe –, lauda și mulțumirea manifestă. Tipul de comportament care va fi recompensat trebuie să fie măsurabil, rațional și ușor de înțeles, iar criticile trebuie să fie rapide, precise și constructive. Fiecare progres al angajatului către un comportament adecvat trebuie recompensat, pentru ca acesta să fie motivat pentru a continua.

Motivația negativă este bazată pe amenințare, pedeapsă, blam, amenzi etc. Aplicarea acestor mijloace trebuie să fie limitată, pentru că organizația nu se poate dezvolta pe o cultură cu valențe negative; pe de altă parte, sancțiunile au efecte motivaționale scăzute pentru că sunt considerate de către salariați ca fiind exagerate, ele nu pot fi aplicate cu aceeași intensitate pentru indivizi aflați în situații diferite și care au greșit în aceeași măsură; aplicarea frecventă a sancțiunilor statuează o stare de tensiune. S-a demonstrat că aplicarea factorilor motivaționali negativi a condus, sistematic, la diminuarea performanțelor profesionale ale indivizilor; rezultatele așteptate au fost obținute numai prin aplicarea mijloacelor de stimulare pozitive. Motivarea negativă s-a dovedit a fi mai dăunătoare decât lipsa totală a motivării.

După situarea sursei generatoare a motivației, motivația poate fi (Emilian, 1999):

1. ***intrinsecă*:** sursa generatoare a motivației se află în trebuințele personale ale individului și este solidară cu activitățile lui. De exemplu, individul muncește pentru că îi place ceea ce face și astfel munca reprezintă o sursă de satisfacție pentru el sau, individul exercită o muncă în conformitate cu propriile aptitudini și abilități, etc.
2. ***extrinsecă*:** sursa generatoare a motivației se află în afara individului, fiindu-i sugerată sau impusă; ea nu izvorăște din specificul activității desfășurate.

La rândul ei motivația extrinsecă poate fi:

a) **negativă**: are la bază reacții de respingere și aversiune ale individului față de consecințe neplăcute *(concediere, retrogradare, critică, teama de eșec sau pierdere a prestigiului etc.)*
b) **pozitivă**: vizează obținerea *beneficiilor* prin practicarea cu succes a muncii.

Aceste beneficii pot fi: *salariu mare, promovări, obținerea prestigiului profesional și implicit a celui social, dobândirea unor poziții ierarhice superioare, obținerea unor facilități speciale:* locuință, mașină, asistență medicală gratuită etc.

Motivația extrinsecă pozitivă are durată scurtă și trebuie întreținută permanent

După natura trebuințelor și nevoilor individului, motivația poate fi:

1. ***cognitivă*:** are la bază nevoia de a ști, de a cunoaște, curiozitatea și interesul intelectual față de o anumită profesiune

2. ***afectivă*:** este determinată de nevoia individului de a se simți bine în compania altora, de a obține aprobarea din partea altor persoane, de a se simți apreciat etc.

Relația motivație - performanță în muncă. Optimul motivațional

Relația între intensitatea muncii și nivelul performanței este dependentă de complexitatea activității desfășurate. Astfel:

1. în cazul sarcinilor simple (repetitive, rutiniere, cu componente automatizate), pe măsură ce crește intensitatea muncii crește și nivelul performanței;

2. în cazul sarcinilor complexe intensitatea muncii se asociază cu creșterea performanței până la un anumit punct, după care aceasta din urmă scade. Această evoluție a fost demonstrată de Y. Erkes și D. Odson, care au introdus noțiunea de *optim motivațional*, respectiv, acea intensitate a muncii care să permită obținerea unor performanțe înalte. Ei au definit două situații:

a) când dificultatea sarcinii este percepută corect, optimul motivațional reprezintă *relația de corespondență, de echivalență* între mărimile celor două variabile;

b) când dificultatea sarcinii este percepută incorect, *subaprecierea dificultății* muncii duce la o stare de *submotivare* ce are drept consecință *nerealizarea sarcinilor* la standardele expectate iar *supraaprecierea dificultății* muncii duce la o stare de *supramotivare* care are drept consecință *instalarea insatisfacției, oboselii și a stresului* care se pot repercuta în rebuturi, produse de calitate inferioară, incidente și accidente la locul de muncă.

Abordări ale motivației pentru muncă

Conceptul de motivație pentru muncă s-a schimbat în timp, odată cu dezvoltarea diferitelor abordări ale managementului și organizațiilor. O scurtă incursiune, incompletă totuși, ne-ar ajuta la înțelegerea viziunii asupra motivației în muncă:

- *Concepția de motivație rațional-economică*. Principalul ei reprezentant, F. Taylor, considera că angajații vor muncii mai mult dacă vor obține salarii mari, iar performanța acestora ar fi limitată doar de oboseală.
- *Concepția socială al motivației*. Cercetătorii din abordarea relațiilor-umane, prin studiile Hawthorne, au demonstrat că oamenii muncesc pentru a-și satisface o paletă mai largă de nevoi, importante fiind nevoile sociale și de recunoaștere.
- *Concepția de auto-actualizare a motivației*, s-a focalizat pe conținutul și semnificația sarcinilor, subliniind importanța factorilor motivatori intrinseci.
- *Concepția complexității persoanei*, se bazează pe adaptarea managerilor la situațiile particulare și la nevoile diferite ale angajaților.

Teoriile motivaționale încearcă să explice cum începe, cum este susținut un anumit comportament, cum este direcționat și oprit acesta. Orientându-se principal pe conținut sau pe procesele motivaționale, aceste teorii s-au divizat în:

- *Teorii orientate spre conținutul motivației*. Acestea încearcă să răspundă la întrebările „CE îi motivează pe oameni? și „DE CE se comportă oamenii într-un anume fel?". Din această categorie fac parte modelele: ierarhiei trebuințelor a lui Maslow, modelul motivației de realizare a lui McClelland, modelul ERG a lui Alderfer, teoria bifactorială a lui Herzberg.
- *Teorii orientate spre procesul motivațional*, care încearcă să răspundă la întrebările „CUM apare motivația?", „CARE sunt modalitățile și relațiile dintre diferiți factori implicați?". Reprezentative sunt modelele: așteptărilor (Vroom), teoria echității (Adams).

Motivarea cu succes a salariaților se bazează mai mult pe o filosofie managerială decât pe aplicarea unei tehnici date. Important este faptul că atitudinea managerului față de oamenii pe care îi conduce și reacția acestora la această atitudine. Oamenii au o natură comună și nevoi fundamentale asemănătoare, ceea ce simplifică lucrurile: membrii unei culturi sau subculturi date au, în ansamblu, aspirații, dorințe, speranțe și obiective asemănătoare, care diferă mai degrabă cantitativ decât calitativ. Câteva elemente sunt esențiale pentru înțelegerea corectă a celor din jur: o atitudine justă, o viziune clară asupra mecanismului percepției, cunoașterea anumitor principii de relaționare umană și o metodă de analiză sistematică. Există cel puțin patru motive care

împiedică înțelegerea comportamentului unui individ: viziunea deformată – managerii au tendința de a-i percepe pe ceilalți prin prisma propriilor lor competențe, canalizându-și atenția într-o direcție precisă; nerăbdarea – managerii au, în majoritatea cazurilor, o viață trepidantă și sunt tentați să utilizeze metoda cea mai facilă în analiza comportamentelor persoanelor cu care intră în contact; repartizarea indivizilor pe categorii – deși metoda clasificării pare a fi utilă înțelegerii comportamentului uman, există pericolul de a ignora caracterul unic al fiecărui individ; raționamentul simplist – căutarea motivelor care-l determină pe un individ să acționeze poate deveni superficială.

Majoritatea indivizilor care își asumă o nouă funcție sau o promovare manifestă dorința de a-și valorifica la maxim potențialul. Treptat, din diverse motive, entuziasmul inițial se diminuează, fiind înlocuit de simptomele „malnutriției": neglijarea sarcinilor, iresponsabilitate, apatie. Această malnutriție psihologică se poate agrava fără a prezenta simptome externe. Pentru a-și motiva subordonații, managerul trebuie să se asigure că ei beneficiază de un sistem echilibrat al nevoilor satisfăcute și al recompenselor adecvate.

Performanțele sunt rezultatul produsului între abilități, motivație și rolul pe care un individ îl joacă într-o organizație: P = A x M x R . Prin urmare, motivația este procesul care-i stimulează pe oameni și îi incită să-și îmbunătățească randamentul, grație satisfacției psihice generate de creșterea eforturilor personale.

În figura 12 este prezentată o abordare sistematică și descrie interacțiunea mai multor factori motivatori.

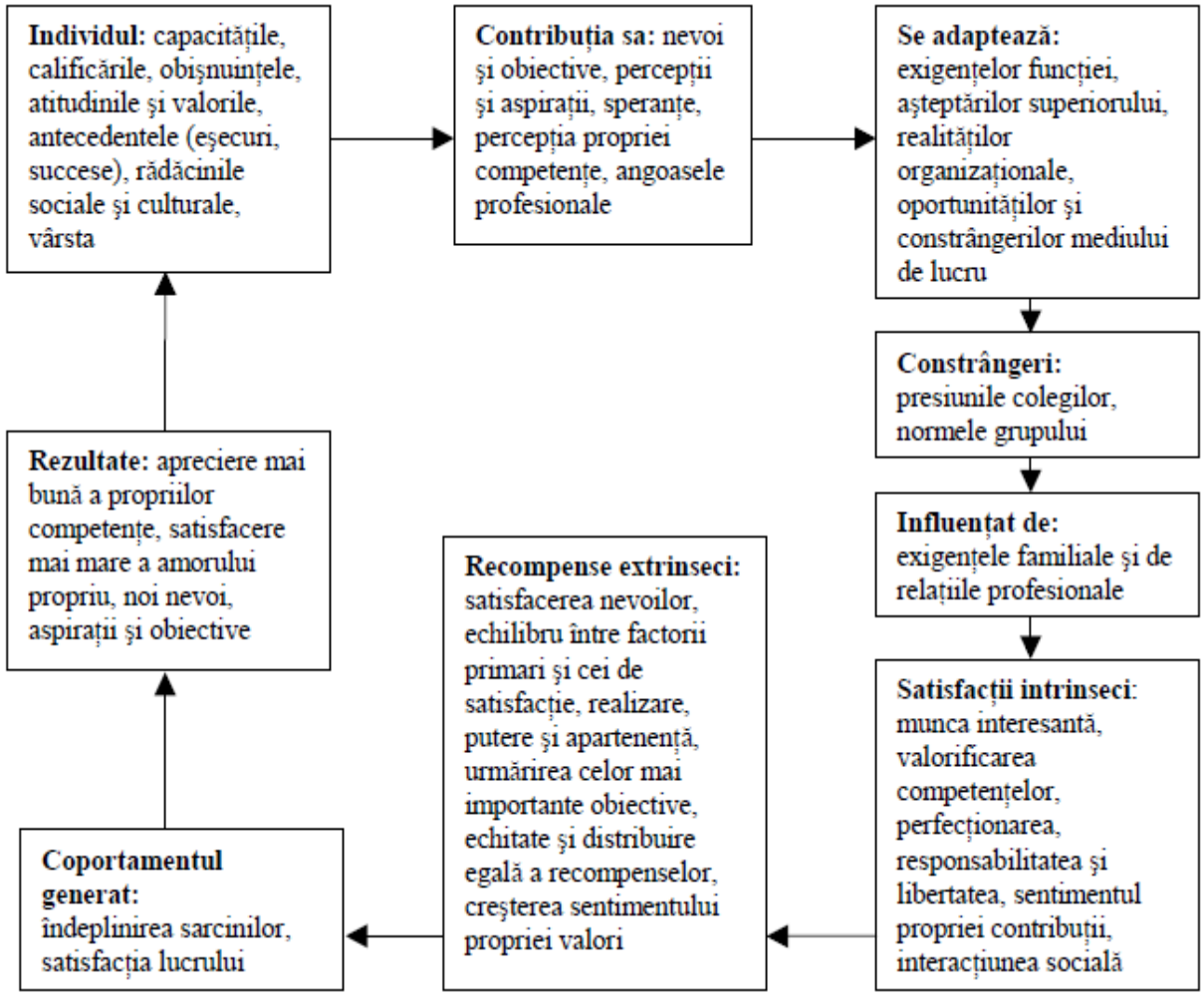


Fig. 12. Abordarea sistemică a factorilor motivaționali [49, p. 207]

Din analiza teoriilor referitoare al motivare rezultă multitudinea și diversitatea elementelor implicate direct și indirect în conceperea și exercitarea motivării. Este esențial ca managerii să cunoască principalele variabile (prezentate în fig.12) care influențează conținutul și performanțele motivării (indiferent de natura lor) și cum se poate acționa asupra lor.

Un manager care este deschis către motivarea personalului său trebuie să ia în considerație câteva reguli esențiale: orice tip de comportament, chiar și cel mai puțin transparent, presupune existența unei cauze; trebuie să adopte punctul de vedere al celuilalt pentru a-l putea înțelege, mai ales că motivația este o componentă subiectivă; același motiv poate provoca reacții diferite; indivizilor li se potrivesc mijloace diferite de satisfacere a nevoilor chiar dacă acestea sunt identice; munca se caracterizează prin aspecte tehnice, economice, sociale și psihologice; fiecare dintre aceste aspecte are, în ceea ce privește motivația, propriul său potențial care poate fi utilizat în relațiile cu angajații; oamenii pot fi motivați și prin imaginea unui model; managerul trebuie să se comporte exemplar; managerul trebuie să fie realist, obiectiv și perseverent în demersul său de motivare.

Realizarea unei motivări eficace implică respectarea a unui ansamblu larg de cerințe: angajarea persoanelor care apreciază rezultatele firmei; determinarea elementelor pe care oamenii le așteaptă și oferirea lor drept recompensă; asigurarea unor sarcini interesante, care incită la autodepășire, creativitate (prin rotația posturilor sau îmbogățirea lor, lărgirea conținutului funcției etc.); particularizarea aspectelor motivatoare (până la personalizarea lor); acordarea treptată a motivațiilor, mai ales a celor economice, pentru economisirea resurselor și pentru a asigura perspective motivaționale pe termen lung; comunicarea explicită a sarcinilor, a realizărilor și performanțelor previzionate; încadrarea salariaților pe posturile care li se potrivesc, astfel ca acestora să le placă ceea ce fac (autocompensare); minimizarea sancționării personalului; motivațiile acordate să fie percepute de salariați drept corespunzătoare.

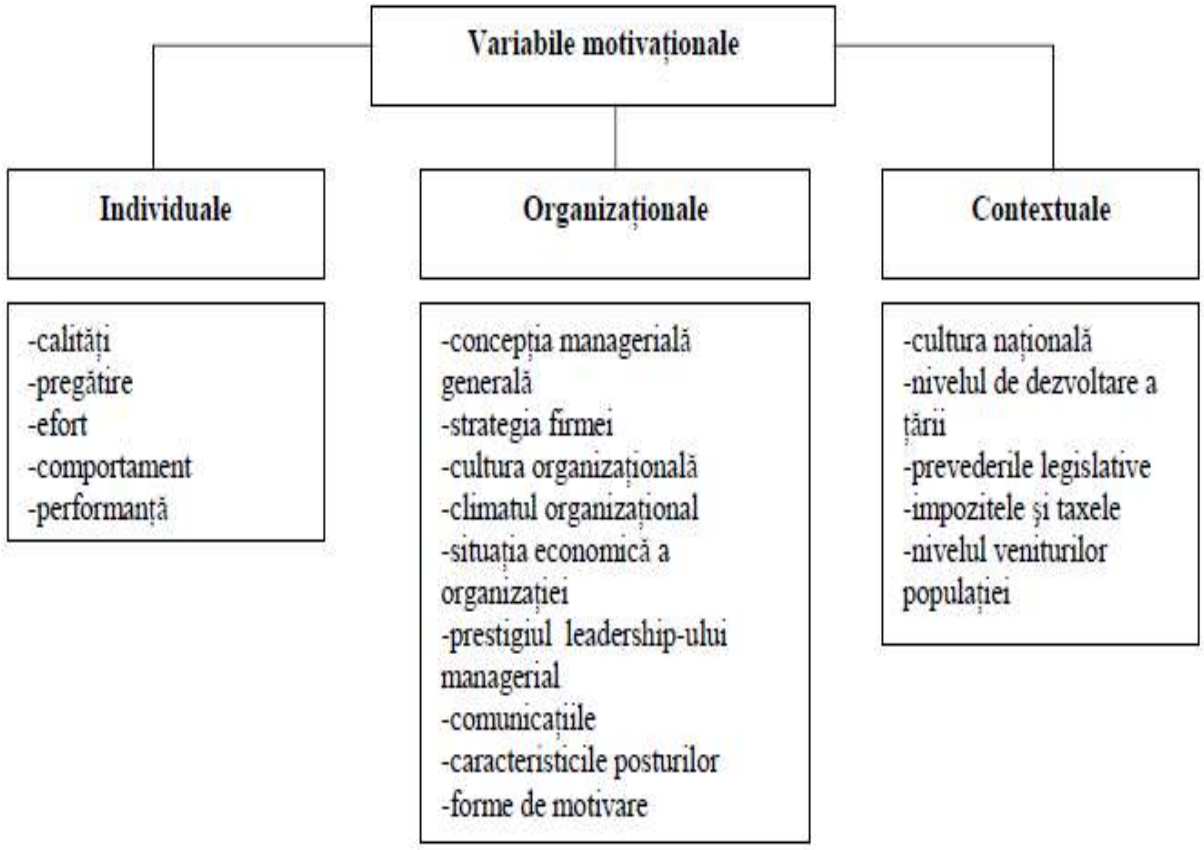


Fig. 13. Variabilele motivaționale (Nicolescu O, Verboncu I.) [49, p. 208]

Caracteristici ale satisfacției muncii

Satisfacția muncii a devenit subiect important de cercetare pentru specialiștii organizaționali doar în urmă cu trei decenii. Au fost astfel studiate, la momente diferite și de cercetători diferiți, subiecte precum antecedentele satisfacției muncii, dimensiuni specifice ale satisfacției muncii și rezultate ale satisfacției muncii, în special s-a prezentat un interes deosebit pentru legăturile dintre satisfacția muncii și performanța în muncă, respectiv satisfacția muncii și fluctuația de personal. Începând cu anii 1950 a început să se utilizeze termenul de atitudine față de muncă pentru a exprima inclusiv satisfacția individului în raport cu munca pe care o desfășoară. După anii 1970-1980 conținutul conceptului de satisfacție se referă la evenimentele care dau naștere la un sentiment subiectiv de ușurare, de plăcere, ce poate fi exprimat sau descris de individul care îl trăiește, dar care nu poate fi direct observat din exterior de către o alta persoana.

Satisfacția în munca este înțeleasă ca:

- „atitudine pe care o au lucrătorii referitor la munca lor" [26, p.128],
- „drept stare emotiva pozitiva care rezulta din opinia personala a unui angajat asupra muncii sale sau climatului de munca" [9, p.185]
- „reacția pe care cineva o are fata de slujba sa" (Edwin A. Locke).

Satisfacția muncii este așadar definită ca fiind sumă a reacțiilor afective ale unui angajat față de slujbă sau, mai simplu spus, satisfacția în muncă, reprezintă gradul de mulțumire sau dezamăgire (reacție emoționala, așadar) provenită din depășirea așteptărilor (satisfacție) sau din neatingerea acestora (insatisfacție).

Satisfacția în muncă reprezintă o componentă importantă a resurselor umane fiind unul dintre factorii fundamentali de care depinde eficiența generală a muncii. *În sens strict*, satisfacția este o emoție plăcută, pozitivă, rezultată din evaluarea muncii depuse. Din punct de vedere *sociologi*c, este rezultatul diferenței dintre ceea ce individul obține ca recompensă a muncii și ceea ce estimează el că ar trebui să obțină: dacă între cele două recompense există egalitate se obține satisfacție deplină; când ceea ce obține angajatul este sub nivelul așteptat atunci apare insatisfacția care este cu atât mai mare cu cât diferența este mai mare.

Satisfacția în muncă depinde de: *caracteristicile individului* și *caracteristicile postului de muncă*: activități propriu-zise, ambianța fizică și relațională, stilul de conducere, sistemul de salarizare și recompense etc.

Satisfacția în muncă poate fi determinată de mai mulți **factori**:

- munca prin ea însăși;
- sistemul de salarizare;
- sistemul de recunoașteri a eforturilor și meritelor personale;
- raporturile cu colegii și superiorii;
- cultura și organizația instituției etc.

Sursele satisfacției în muncă se împart în mai multe categorii (Zamfir, 1980):

I. Facilități: se referă la condițiile tehnologice, sociale și umane în care se desfășoară activitatea. Acestea pot fi:

1. *Facilități economice*: posibilitatea de câștig în raport cu alte instituții;
2. *Facilități socio-profesionale*: posibilitatea dobândirii unei calificări superioare, a promovării în muncă;
3. *Facilități sociale oferite de întreprindere* concretizate în existența unor cantine, creșe, grădinițe, locuințe de serviciu, bilete de concediu, organizarea timpului liber, excursii;
4. *Orarul de lucru*: în raport cu celelalte condiții de viață poate fi sau nu convenabil;
5. *Depărtarea locuinței de instituție și mijloacele de transport disponibile aflate la dispoziția angajaților*: timpul necesar deplasării și comoditatea mijloacelor de transport sunt condiții foarte importante pentru calitatea muncii în general, dar și factori de care depinde satisfacția muncii.

II. Condițiile fizice elementare ale muncii: se referă la acele caracteristici ale muncii care afectează fizic, chimic și fiziologic organismul uman

Periculozitatea muncii: riscul accidentelor sau existența noxelor generatoare de boli profesionale;

Caracteristicile fizice ale locului de muncă: curățenie -murdărie; ordine-dezordine; luminozitate; temperatură; surse de zgomot; estetică(forme, culoare)

III. Conținutul muncii: se referă la munca în sine, ceea ce trebuie să facă fiecare.

În cadrul conținutului muncii deosebim:

1. Calificarea cerută de postul ocupat: o munca ce necesită capacități profesionale reduse este mai puțin satisfăcătoare decât una ce necesită capacități profesionale ridicate. Odată cu creșterea calificării munca tinde să fie tot mai satisfăcătoare.

2. Caracterul rutinier al muncii:

a) o muncă de rutină, înalt standardizată este puțin satisfăcătoare;

b) o muncă ce solicită spirit de inovație, care ridică probleme de soluționat, care oferă posibilități de creație este înalt satisfăcătoare.

3. *Tipul muncii*: munca de execuție este mai puțin satisfăcătoare decât munca de conducere.

Activitatea de conducere are o serie de caracteristici înalt satisfăcătoare: activitate variată; solicitare intensă a capacităților intelectuale; contacte numeroase cu oameni din afara instituției; autoritatea și prestigiul de care se bucură.

4. *Concordanța între munca-talentul-aptitudinile angajatului*: este fundamental pentru satisfacția muncii ca munca prestată sa fie în acord cu aptitudinile, talentele și interesele sale.

5. *Varietatea sau monotonia muncii*: muncile monotone sunt în timp generatoare de insatisfacție, în timp ce muncile variate care stimulează permanent individul sunt înalt satisfăcătoare.

IV. Relațiile umane în muncă:

Pot fi sursă de satisfacție sau insatisfacție în muncă. Relevante pentru satisfacția muncii sunt relațiile cu colegii și relațiile cu șeful ierarhic direct. Relațiile umane pot fi modificate cu ușurință și independent de condițiile tehnologice ale muncii, ele depinzând de condițiile sociale generale precum și de gradul de cultură și civilizație al comunității.

V. Cadrul organizațional al muncii:

Munca este afectată direct și de cadrul general al instituției: conducerea instituției, relațiile dintre diferite departamente, aprovizionarea cu materii prime și materiale, dotarea cu utilaje moderne, circulația informațiilor, modul cum se iau deciziile și se realizează controlul

Modalități de creștere a satisfacției în muncă

1. *Aspectele fizice elementare*:
   - micșorarea riscului de accidente;
   - scăderea nocivității la locul de muncă;
   - asigurarea condițiilor de microclimat (temperatură, zgomot, curenți de aer etc.) normale;
   - îmbunătățirea calităților estetice ale locului de muncă.

2. *Aspectele ergonomice ale muncii*: folosirea echipamentelor, uneltelor, utilajelor și mașinilor adaptate la posibilitățile umane, ușor de mânuit și de utilizat (aspectele ergonomice)

3. *Perfecționarea relațiilor umane, a condițiilor sociale ale muncii.*

Ce poate face fiecare angajat pentru a crește calitatea umană a muncii sale și implicit pentru a obține satisfacție în munca pe care o prestează ?

- ✓ Alegerea profesiunii și a locului de muncă în funcție de propriile interese, aptitudini şi abilități;
- ✓ Înfrumusețarea locului de muncă;
- ✓ Asigurarea satisfacției muncii bine făcute;
- ✓ Participarea activă la rezolvarea problemelor colectivului și ale instituției;
- ✓ Acordarea unei atenții speciale relațiilor cu colegii de muncă;

- ✓ Specializarea continuă și perfecționarea în profesiunea aleasă [37].

Măsurarea motivației și satisfacției în muncă

Evaluarea motivației de muncă cuprinde toate acele aspecte care impulsionează și determină persoana să se comporte într-un anumit fel sau să se țină spre a atinge un anumit scop și să îmi mențină angajamentul în tot acest timp.

Metode **indirecte** de apreciere a motivației și satisfacției în muncă

La baza metodelor indirecte de analiză a gradului de motivație în muncă stă relația dintre motivația în muncă, satisfacția în muncă și performanța, în sensul că motivația în muncă nu se poate calcula în mod direct cu ajutorul unor indicatori, dar poate fi dedus gradul de motivație prin satisfacția în muncă. Simptomele nivelului scăzut al satisfacției în muncă, respectiv al insatisfacției se pot regăsi în *comportament* și *performanță.*

1. Comportament, prin: instabilitatea forței de muncă (nivelul gradului de fluctuație sporit), deteriorarea disciplinei de muncă manifestată prin absenteism, întârzieri, ignorarea șefului, consumul de alcool, utilizarea necorespunzătoare a timpului de muncă, creșterea accidentelor de muncă scăderea nivelului prestației (comportamentul direct în relațiile cu alte persoane) sabotajul, distrugerea echipamentelor de muncă, furtul.

2. Performanță, prin: nivelul scăzut al producției, al productivității muncii, scăderea nivelului calitativ al producției (creșterea procentului de rebut), nerespectarea termenelor contractuale, înmulțirea reclamațiilor clienților, înmulțirea plângerilor, disputelor și grevelor reducerea procesului inovativ, în sensul lipsei „concepției" de metode noi, produse noi, lipsa creativității

Metode **directe** de apreciere a motivației și satisfacției în muncă

Cea mai mare parte a chestionarelor celebre de satisfacție a muncii cer respondenților să evalueze referențial anumite fațete sau dimensiuni ale slujbei, acesta fiind un proces cognitiv. Chestionare celebre, precum JDI (Job Description Index, Smith, Kendall &Hulin, 1969) sau MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire, Weiss, Dawis, England & Lofquest, 1967) evaluează satisfacția muncii predominant din punct de vedere cognitiv. Ambele se referă la aspecte ale satisfacției pe care managerii buni ar trebui sa le ia în considerare. De exemplu, MSQ măsoară satisfacția prin condițiile de munca, șanse de avansare, libertatea de a utiliza propriile raționamente, aprecierea pentru lucrul bine făcut, sentimentul de împlinire. Cele cinci fațete ale satisfacției măsurate de JDI sunt: munca în sine - responsabilitate, interes și creșterea, calitatea supervizării - ajutor tehnic și sprijin social, relațiile cu colegii - armonie sociala și respect, oportunități de promovare, plata - recompensa adecvată și echitate percepută în raport cu alții.

Alte chestionare ca Brayfield - Rothe se concentrează exclusiv asupra aspectelor emoționale, solicitând respondentul să evalueze gradul în care este plictisit, interesat, fericit, entuziast, dezamăgit etc. de slujba sa, fără să solicite evaluarea unor fațete specifice.

Job Satisfaction Survey (JSS, 1997), este unul dintre cele mai celebre chestionare utilizate pentru măsurarea satisfacției muncii. Succesul său este datorat atât renumelui autorului, Paul Spector, cât și calităților sale psihometrie excelente. Un chestionar de măsurare a satisfacției muncii este lipsit de sens atunci când nu avem un etalon la care să poate fi raportate scorurile. Faptul că pentru JSS există date extinse, bazate pe alte cercetări, în culturi diferite și pe industrii diferite, este probabil al treilea motiv pentru succesul acestui chestionar. Job Satisfaction Survey, Spector, 1997), care deși operaționalizează satisfacția muncii prin fațetele sale specifice, formulează întrebarea astfel încât evaluarea itemilor să fie făcută preponderent afectiv. JSS este compus dintr-un număr de doar 36 de itemi, care se grupează în nouă scale a câte patru itemi. Aceste nouă scale definesc nouă fațete în care satisfacția muncii se poate manifesta, și anume: salarizare, promovare, supervizare, beneficii, recompense contingente, proceduri de operare, colegi, natura muncii și comunicare. Răspunsurile la itemii JSS se obțin pe o scală Likert cu 6 trepte, unde valoarea 1 desemnează răspunsul "dezacord puternic", iar treapta 6 desemnează

răspunsul “acord puternic”. Vom prezenta pe scurt semnificații ale scalelor chestionarului, extrase din conținutul itemilor acestor scale:

Satisfacție cu salarizarea (*Pay satisfaction*): Evaluează sentimentul persoanei care dă răspunsurile, conform căruia este plătită cu corectitudine pentru munca prestată, creșterile sunt corecte și suficient de frecvente, este apreciată de organizație pentru munca prestată, iar șansele de creștere salarială sunt satisfăcătoare.

Satisfacție cu promovarea (*Promotion satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate că are șanse suficiente pentru promovare la locul de muncă, că promovarea se face după un sistem care avantajează meritocrația, că avansarea nu se face mai lent decât în alte organizații etc.

Satisfacție cu supervizare (*Supervision satisfacţion*). Descrie sentimentul persoanei evaluate că beneficiază de ghidare în activitatea profesională, poate solicita și primi ajutor în caz de dificultate.

Satisfacție cu beneficiile (*Benefit satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate conform căruia este mulțumită cu beneficiile obținute, că acestea sunt comparabile cu ceea ce se obține în alte organizații, că sunt echitabile etc.

Satisfacție cu recompensele (*Rewards satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate că primește recunoaștere pentru munca sa, că este apreciată, că recompensele sunt suficiente în organizație etc.

Satisfacție cu procedurile (*Operating procedures satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate că procedurile cu care trebuie să se confrunte nu îngreunează munca, eforturile sale reale nu sunt blocate de birocrație, nu trebuie să muncească un volum inacceptabil datorită procedurilor incoerente etc.

Satisfacție privind colegii (*Co-workers satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate că îi place pe oamenii cu care trebuie să lucreze, că aceste persoane sunt competente, că interacțiunea cu ceilalți nu o obligă să presteze un volum suplimentar de muncă şi că nu există lupte de culise în organizație, între colegi.

Satisfacție cu munca în sine (*Work itself satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate că munca sa are sens, că îi place ceea ce face, că resimte mândrie pentru activitatea sa de la slujbă etc.

Satisfacție privind comunicarea (*Communication satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate că în organizație comunicarea pare a fi eficientă, că sarcinile de muncă sunt explicate suficient de coerent și inteligibil, că există un flux informațional care îi tine pe angajați la curent cu ceea ce se întâmplă în organizație etc. [23, p. 77].

Așadar, chestionarele care măsoară satisfacția muncii se concentrează uneori asupra unui singur indicator global, alteori asupra mai multor aspecte cheie ale slujbei: în funcție de felul în care autorul respectivului instrument operaționalizează satisfacția muncii: drept construct global, unidimensional, sau drept construct multidimensional. Din acest motiv trebuie afirmat că există destul de mare divergență între modalitatea în care definim satisfacția muncii și modalitatea în care o abordăm din punct de vedere empiric sau pentru a refraza, definițiile conceptuale si cele operaționale ale satisfacției muncii diferă. Este important de menționat la acest moment că nu există idealuri din punct de vedere al satisfacției muncii, în special în ceea ce privește satisfacția specifică, pe anumite dimensiuni.

Propunem utilizarea mai multor instrumente psihologice:

Chestionarul toleranța la incertitudine. Chestionarul cuprinde 42 de itemi la care subiecții sunt rugați să selecteze o singură variantă, o singură frază /propoziție care coincide cu propriile așteptări/comportamentele obișnuite. Prelucrarea rezultatelor ne permite să analizăm motivele individuale în dependență de următorii factori: complexitatea sarcinilor (simplitate sau complexitate), libertatea de acțiune (normativitate sau libertate), diversitatea contextuală (familiaritate sau diversitate), încredere profesională (nesiguranță sau încredere), flexibilitatea

decizională (rigiditate sau flexibilitate), mobilitatea atențională (monocronie sau policronie), toleranță mică sau mare la incertitudine (https://www.psihoprofile.ro/Public/Questionnaire/ti)

Un alt instrument care poate fi utilizat la acest capitol este chestionarul **„Stil de muncă”**. Conform autorului dr. prof. univ. Ticu Constantin, stilul de muncă constă dintr-o serie de „*caracteristici personale legate de muncă*”, sau poate fi definit ca fiind „*pattern-ul de reacții individuale, cognitive, comportamentale și psihologice, activate în realizarea sarcinilor profesionale*” [9]. Stilul individual de abordare a sarcinilor profesionale depinde de o un set dimensiuni psihologice individuale relevante pentru activitatea profesională, dimensiuni care rezultă din coroborarea unor trăsături de *personalitate*, pattern-uri *atitudinale*, preferințe *motivaționale* sau *comportamentale*. Prin combinația lor, aceste dimensiuni determină un stil individual propriu, o modalitate unică a individului de a se raporta la munca sa și la obiectivele profesionale (individuale și organizaționale) și de a acționa în context profesional. Astfel, rezultatele obținute în cadrul acestui chestionar ne permit să identificăm mai mulți factori individuali: tipul adaptativ-inovativ, planificat-spontan, dependent-independent, individualist-colectivist, implicat-detașat, intuitiv-analitic, inductiv-deductiv, impulsiv-controlat, adaptat-dezadaptat, demotivat-motivat.

Un alt chestionarul care poate fi aplicat în dependent de solicitări este **chestionarul I.M.** (***Implicare Motivațională***) evaluează implicarea motivațională, definită prin preferințele sau tendințele unei persoane de a fi atrasă de anumite tipuri de obiective motivaționale (*egocentrice, instrumentale, internaliste, sociale* etc.) sau de a fi motivată de anumite tipuri de recompense (*plăcere, recompensă, provocare, recunoaștere* etc.) [8]. Combinarea acestor factori oferă posibilitatea evaluării sferei motivaționale instrinseci sau extrinseci (https://www.psihoprofile.ro/Public/Questionnaire/im).

Scala Persistenței Motivaționale - SPM 15 [8] evaluează *persistența motivațională*, înțeleasă ca fiind predispoziția unui angajat de a persista motivațional în efortul direcționat spre atingerea unui scop asumat (o dată luată decizia implicării motivaționale), găsind resursele personale necesare (inclusiv realimentarea motivației!) pentru depășirea obstacolelor și pentru a rezista rutinei, stresului, oboselii, și altor factori distractori. Evaluarea persistenței motivaționale se realizează prin intermediul a 18 de itemi cu răspuns pe o scală în 5 trepte (1 – în foarte mică măsură; 5 – în foarte mare măsură), vizând identificarea a trei factori: LTPP - urmărirea pe termen lung a scopurilor („long term purposes pursuing”); CPP – urmărirea scopurilor actuale („current purposes pursuing” - CPP) și RUP – recurența (consecvența) scopurilor neatinse („recurrence of unattained purposes”) (https://www.psihoprofile.ro/Public/Questionnaire/spm).



Sarcini și activități de învățare:

1. Ce tipuri de motivație la nivelul instituțiilor cunoașteți?
2. Treceți în revistă câteva teorii motivaționale clasice și moderne și argumentați care vi se pare cea mai potrivită pentru obținerea unui randament și a unei productivități crescute la locul de muncă.
3. Care este relația dintre „optimul motivațional” și performanță?
4. Arătați în ce constă rolul organizațional al motivării personalului din organizația în care lucrați (conținutul și modalitățile de motivare utilizate etc.).
5. Prezentați rolul managerial al motivării personalului dintr-o organizație pe care o cunoașteți, din perspectiva managerului de resurse umane.
6. Care sunt factorii care determină satisfacție/ insatisfacție în muncă?
7. Care este punctul dumneavoastră de vedere cu privire la relația dintre satisfacția muncii și productivitate?
8. Aplicați pe un angajat testele de măsurare a motivației și satisfacției de muncă și interpretați rezultatele obținute.

9. Care sunt căile de creștere a satisfacției în muncă?
10. Identificați factorii care pot influența creșterea satisfacției în muncă.
11. Ce relație există între motivație și satisfacție în activitatea de muncă?
12. Elaborați o listă de strategii privind sporirea satisfacției în muncă în cadrul organizației în care activați reieșind din specificul ei.

CARACTERISTICILE MUNCII

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele cheie: *organizație și diagnostic organizațional.*
2. Să caracterizeze specificul muncii în organizație.
3. Să identifice schimbările în contextele organizaționale contemporane.
4. Să distingă fazele și etapele diagnosticului organizațional.
5. Să evalueze rolul psihologului în activitatea organizației și a diagnosticului organizațional.
6. Să identifice cerințele privind desfășurarea diagnosticului organizațional.

Evident, dincolo de caracteristicile personale ale angajaților, care nu pot fi controlate de angajator decât minimal, prin procesele de selecție profesională și de formare profesională, un impact major asupra performanței lor îl au caracteristicile mediului de lucru și ale slujbei, iar acestea se află în totalitate sub controlul managementului organizației. Conceptul de *caracteristică a muncii* (job characteristics) este direct legat de scopul însuși al științelor comportamentale aplicate la mediul organizațional, anume acela de a gândi în așa fel mediul de lucru și situațiile cu care angajații se confruntă în acest mediu, încât performanța angajaților să fie maximă.

Posturile de muncă sunt diferite între ele – evident, sunt diferite căci posturi diferite cer de la ocupant sarcini diferite. Această diferență este una calitativă și posturile nu sunt neapărat comparabile pe marginea lor. Adică un post cere realizarea sarcinii A, iar alt post cere realizarea sarcinii B – cele două posturi nu sunt comparabile. Dar posturile diferă și printr-un număr de caracteristici care le fac comparabile. De exemplu unele posturi oferă mult control ocupanților, iar altele mai puțin, unele permit autonomie de decizie, altele nu, unele cer muncă monotonă și altele nu etc.

Caracteristicile postului sunt descriptori ai slujbei care permit compararea cantitativă a acestor posturi. Există un număr mare de caracteristici la care ne putem referi, desigur, însă doar o parte din ele au incidență asupra fenomenelor psihologice din organizație. Ne vom preocupa în această secțiune cu acele caracteristici ale muncii, care au incidență asupra unor procese psihologice. O listă a acestor caracteristici se regăsește la finalul acestei secțiuni. Nu toate sunt importante întotdeauna: în situații specifice și contexte anume, una sau alta din aceste caracteristici poate genera fenomene psihologice, iar altele nu.

Caracteristicile muncii sunt descriptori critici pentru psihologia muncii și organizațională. Caracteristicile muncii generează contextul în care se desfășoară munca, sunt un fundament important al climatului de muncă etc. Atunci când vorbim despre predictorii contextuali ai performanței în muncă, ai diverselor atitudini de la locul de muncă, ai stresului ocupațional etc., de fiecare dată modelele științifice marchează caracteristicile ca fiind contributori importanți la fenomen. De exemplu, modelul Job Demands-Job Resources (JDR, Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) al stresului, care este unul din modelele cele mai consacrate și recunoscute la acest moment, împarte caracteristicile postului în cerințe și resurse și bazează întreaga argumentație pe astfel de caracteristici.

Probabil că cel mai cunoscut model care discută caracteristicile posturilor din perspectiva impactului lor psihologic asupra performanței în muncă a celor care le ocupă, este modelul lui Hackman & Oldham (1980), care este chiar modelul care stă la baza conceptului de „job design". În principiu, el postulează că dacă un post de muncă este bine gândit din punct de vedere arhitectural („design"), acest fapt conduce la niveluri mai înalte în trei arii critice.

Ariile critice discutate de autorii menționați sunt: *sentimentul semnificației personale a muncii* („*experienced meaningfulness*"), care apare atunci când slujba în sine, activitățile și rezultatele ei sunt consonante cu sistemul de valori a angajatului, *sentimentul responsabilității asumate in timp /de-a lungul experienței profesionale* („*experienced responsibility*") accentuate pentru rezultatele muncii, ori implicarea și angajamentul bazat pe convingerea că angajatul este responsabil din punct de vedere personal pentru rezultatele muncii sale și *cunoașterea rezultatelor* („*knowledge of the results*") activităților de muncă, incluzând rezultatele directe, funcționale, dar și pe cele simbolice, cum ar fi opiniile celor din jur privind cantitatea și calitatea muncii depuse. Sentimentul semnificației personale a muncii este un subiect recurent în psihologia organizațională și este puternic relaționat de bunăstarea psihologică, de resimțirea și gestionarea stresului ocupațional, precum și de alte manifestări psihologice la locul de muncă. Responsabilitatea este de asemenea o caracteristică, discutată sub aspectul impactului său pozitiv asupra performanței în muncă.

Există studii care arată că diferite caracteristici din domeniul diferențelor individuale ale angajaților, precum sexul, vârsta sau anumite dimensiuni de personalitate pot modera influența caracteristicilor slujbei asupra performanței, afectând în mod diferențiat performanța (Spector, Jex & Chen, 1995). De exemplu în funcție de anumite caracteristici personale, una sau alta din cele cinci caracteristici care vor fi discutate mai jos pot fi mai importante; pentru anumite situații, slujbe sau categorii de persoane, una sau mai multe din aceste caracteristici pot chiar să nu aibă nici o importanță sau pot să nu aibă deloc semnificație.

Modelul Hackman & Oldham (1980) prezice că joburile bine concepute din aceste puncte de vedere vor avea cinci caracteristici cheie (Fields, 2002):

1. Varietate a deprinderilor (*skill variety*). Aceasta desemnează nu nivelul de dezvoltare al deprinderilor ocupantului postului și nici gradul în care acesta este în stare să aplice deprinderi variate, ci gradul în care el chiar face asta. Aplicat la un post, desemnează gradul în slujba cere ocupantului folosirea unor talente și deprinderi diferite (aș pune aici - unei palete vaste de competente /seturi de abilități);
2. Identitate cu sarcina (*task identity*). Aceasta desemnează nu gradul în care angajatul dorește sau este în stare să se identifice emoțional cu sarcina, ci descrie gradul în care slujba presupune realizarea unei activități complete, identificabile, care să permită ocupantului postului identificarea cu obiectul finit sau verbalizarea cu ușurință a răspunsului la întrebarea "ce faci tu la slujbă";
3. Semnificația sarcinii (*task significance*). Aceasta desemnează gradul în care slujba are impact asupra vieții oamenilor din organizație sau asupra societății, în general și pune probleme de responsabilitate socială, sau de consonanță cu valorile ocupantului postului, motiv pentru care este una din caracteristicile care pot fi manipulate nu doar direct, prin job design, ci și indirect, prin intermediul politicii de recrutare, selecție, promovare;
4. Autonomie (*autonomy*). Aceasta descrie gradul în care slujba oferă ocupantului postului posibilitatea de a alege singur cum și când să realizeze diferitele activități și nu ține de un program de lucru flexibil, ci de suficientă flexibilitate procedurală a ocupantului postului, care să îi confere acestuia sentimentul controlului asupra unor părți operaționale (și nu neapărat strategice) ale muncii sale;
5. Feedback (*job feedback*). Aceasta indică gradul în care chiar realizarea muncii oferă angajatului informații clare despre performanța sa; nu ține de feedbackul primit de la supervizor, de exemplu, ci mai degrabă de capacitatea de a evalua corectitudinea propriei munci, potrivirea rezultatelor cu un standard de calitate, evaluarea impactului propriei munci etc.

Posturile care au aceste caracteristici generează pentru ocupanții lor în cele din urmă o bunăstare psihologică superioară („*psychological wellbeing*"), definită prin manifestarea unor stări psihologice optime, care stau la baza unei motivații interne puternice și a unei performanțe superioare în muncă (Renn & Vandenberg, 1995) [23, p. 82].

Măsurarea caracteristicilor muncii

Modelul lui Hackman & Oldham (1980) este important în special pentru că oferă un cadru teoretic structurat, cu solidă bază empirică și bine documentat, pentru a lega conceptul de caracteristică obiectivă a slujbei de diferite reacții psihologice, precum satisfacția muncii, angajamentul față de organizație, intenția de părăsire a slujbei, comportamentul civic etc. (Fields, 2002).

Este important însă să subliniem la acest moment că așa-zisele „caracteristici obiective" discutate de model sunt în ultimă instanță tot realități perceptive, subiective, căci nu este vorba la nici un moment de autonomia reală a postului, ci de gradul în care ocupantul respectivului post are *impresia* că este autonom; nu este vorba de semnificația reală pentru societate a muncii respective, ci de gradul în care ocupantul postului are capacitatea de a-i conferi semnificație personală etc. etc. Din acest punct de vedere, nu este de mirare că toate instrumentele care adresează caracteristici ale slujbei sunt instrumente psihologice, care măsoară percepții și nu inventare care constată practici obiective.

O problemă destul de serioasă ce se pune în legătură cu măsurarea caracteristicilor posturilor este aceea a multitudinii extreme a acestor dimensiuni. Modelul lui Hackman & Oldham (1980) prezintă doar cinci, însă pe baza lui au mai fost teoretizate nenumărate alte caracteristici, printre care supraîncărcarea, rutina, formalizarea, monotonia, controlul, cerințele cognitive, presiunile spre productivitate, complexitatea, nesiguranța, interdependența etc. etc. Cercetătorul are în fața sa o decizie dificilă atunci când trebuie să hotărască dacă se va concentra asupra doar a anumitor dimensiuni sau va încerca să măsoare exhaustiv plaja posibilă a acestora.

Caracteristici ale posturilor identificate și teoretizate ca având potențial critic

Punctajul care urmează nu se dorește a fi exhaustiv, însă cuprinde un număr destul de mare de caracteristici prin care un post poate fi descris. Pentru fiecare din acestea există literatură științifică ce arată felul în care caracteristica interacționează cu emoțiile angajatului și influențează performanța individuală și organizațională în muncă. Nu ne dorim să discutăm în detaliu nici una din aceste caracteristici, dar ne așteptăm ca acestea să fie cunoscute, pentru a fi incluse, atunci când este cazul, în proiectele de diagnoză.

Controlul (*Job Control*): capacitatea angajatului de a influența condițiile de muncă și strategiile aplicate în activitate:

- **Control asupra perioadei de execuție** (*Timing Control*) – măsura în care o slujbă oferă unui angajat libertatea de a-și stabili programul de lucru;
- **Controlul asupra metodelor aplicate** (*Method Control*) – gradul de libertate pe care un angajat îl are în a-și alege metodele pe care le aplică în vederea îndeplinirii sarcinilor sale de serviciu;
- **Condițiile de muncă / Controlul spațiului fizic** (*Control of physical space*) – măsura în care angajatul este capabil să controleze condițiile sale de muncă / atributele fizice ale spațiului de lucru (luminozitatea, amplasarea mobilierului etc.);
- **Sarcinile de muncă / controlul obiectivelor** (*Control objectives*) – măsura în care un angajat are libertatea de a alege sarcinile de lucru pe care le execută precum și obiectivele pe care le stabilește în muncă;
- **Controlul resurselor fizice** (*Physical Resources Control*) – măsura în care angajatul este capabil să controleze alocarea resurselor fizice pentru postul său;
- **Controlul datelor** (*Information Control*) – măsura în care angajatul are acces și administrează sursele de date care vizează postul său;
- **Controlul relațional** (*Interaction Control*) – măsura în care angajatul gestionează interacțiunea cu alte persoane (colegi, supervizor, clienți);
- **Securitatea predicțiilor** (*Prediction Security*) – măsura în care ocupantul unei anumite poziții reușește să facă predicții corecte despre postul său.

Cerințele postului se referă la condițiile pe care postul le impune ocupantului acestuia:

- **Monitorizare** – măsura în care un post impune ocupantului acestuia angajarea în activități de monitorizare pasivă;
- **Rezolvare de probleme** – măsura în care un post presupune procesare cognitivă în manieră activă în vederea detecției și prevenirii erorilor;
- **Încărcarea** – măsura în care un post comportă un nivel ridicat de sarcini pe unitate de timp (o încărcare mare);
- **Cerințe fizice** – măsura în care un post impune efort fizic ridicat din partea ocupantului acestuia;
- **Responsabilizarea în procesul de producție** – măsura în care un post impune ocupantului acestuia să detecteze greșelile și erorile echipamentelor, mașinăriilor și procedurilor (prevenind în acest fel pagubele și pierderile costisitoare);
- **Cerințe legate de stres și frustrare** – măsura în care un post impune ocupantului acestuia gestionarea unor situații puternic încărcate afectiv, generatoare de frustrări, care pot facilita apariția stresului psihologic;
- **Cerințe legate de competente** – măsura în care un post impune ocupantului acestuia competențe foarte strict dezvoltate (fie că este vorba despre seturi de abilități diverse sau foarte bine dezvoltate din punct de vedere tehnic);
- **Specializarea postului** – măsura în care un post impune abilități foarte bine dezvoltate din punct de vedere al scopului, sarcinilor sau activităților care trebuie executate în cadrul respectivului post.

Identificarea angajatului cu sarcina (*Task Identity*): măsura în care postul permite angajatului să se identifice cu sarcinile pe care le are de îndeplinit. Această caracteristică a postului poate fi interpretată prin aceea că postul permite angajatului să gestioneze o sarcină de la generarea acesteia până la finalizarea ei.

Complexitatea muncii (*Job Complexity*): percepția subiectivă a angajatului cu privire la gradul de complexitate a muncii sale și gradul în care postul impune complexitate din punct de vedere al:

- *deciziilor* – cât de dificile sunt deciziile pe care postul le impune;
- *sarcinilor* – cât de dificile sunt sarcinile de lucru și procedurile ce trebuie aplicate în respectivul loc de muncă.

Feedback-ul obținut: măsura în care un angajat primește un feedback (o reacție de răspuns) angajat într-un anumit post fiind, sub forma:

- *feedback-ul extrinsec* – din partea agenților externi (colegi, supervizori);
- *feedback-ul intrinsec* – din partea postului în sine.

Ambiguitatea de rol: măsura în care angajatului îi este neclar care sunt rezultatele muncii sale sau procedurile care îi sunt permise sau care sunt așteptate de la el:

- *claritatea scopurilor* – claritatea privind scopurile și obiectivele muncii;
- *claritatea proceselor* – claritatea și siguranța privind procesele muncii și cum trebuie acestea desfășurate.

Varietatea muncii: măsura în care o slujbă necesită efectuarea unui număr diferit de sarcini și presupune întâmpinarea unor circumstanțe excepționale care necesită flexibilitate:

- *varietatea evenimentelor/sarcinilor* – măsura în care slujba necesită efectuarea unui număr de sarcini diferite;
- *varietatea aptitudinilor* – măsura în care slujba necesită un număr de aptitudini diferite.

Inovarea aferentă rolului: măsura în care se cere angajaților să își facă munca în mod diferit față de cei care făceau anterior aceeași muncă sau față de alții care fac aceeași muncă în cadrul organizației.

Rutinarea/formalizarea muncii: măsura în care munca este descrisă de reguli și regulamente formale și informale, devenind astfel repetitivă, plictisitoare și rutinieră:

- **rutinarea muncii** – măsura în care munca este rutină și este mereu aceeași;

- **formalizarea** – măsura în care munca este descrisă de documente formale (manuale, descrieri, organigrame, etc.);
- **existența regulilor la lucru** – măsura în care activitățile de serviciu sunt descrise de reguli, nu neapărat formale;
- **ținerea evidențelor la muncă** – măsura în care munca necesită interacțiune cu evidențe formale (păstrare, căutare, citire);
- **automatizarea muncii** – măsura în care activitățile acestei slujbe sunt automatizate sau asistate de instalații automate;
- **monotonia subiectivă** – percepția subiectivă a angajaților privind monotonia și repetitivitatea muncii.

Acordarea de putere și responsabilitate la muncă (*Empowerment*) este definită ca fiind motivația intrinsecă rezultată din rolul avut de un angajat; uneori termenul este utilizat și pentru a desemna acțiunea prin care facem un angajat să simtă că i se acordă putere și responsabilitate. De principiu conține următoarele cinci aspecte perceptive:

- **semnificație** – sentimentul subiectiv privind faptul că munca unei persoane este plină de înțeles, comparativ cu propriile valori; implică o potrivire între cerințele rolului la serviciu și credințele, valorile și comportamentele unei persoane;
- **competență** – credința în capacitatea unei persoane de a presta activitatea cu aptitudine în mod analog cu excelență profesională și eficacitate personală;
- **autodeterminare** – reflectă autonomia asupra inițiativei și continuarea proceselor de muncă și luarea deciziilor privind metodele, ritmul și efortul de lucru;
- **impact** – gradul în care o persoană poate influența rezultatele strategice, administrative sau operaționale la serviciu;
- **libertatea deciziilor de muncă** – gradul în care angajatul poate lua propriile decizii la serviciu, în ceea ce privește resursele, procedurile și aptitudinile: *libertatea în utilizarea aptitudinilor* – gradul în care un angajat poate lua propriile decizii privind aptitudinile ce urmează a fi utilizate în anumite circumstanțe; *autoritatea deciziilor* – gradul în care angajatul are destulă putere de decizie, astfel încât aceste decizii sunt recunoscute și acceptate de către cei cărora li se aplică.

Experiențele de dezvoltare/șanse de creștere: Experiențele formale și informale de dezvoltare pe care munca le permite angajaților – măsura în care organizația face investiții discreționare în instruirea și dezvoltarea formală și informală a unui angajat:

- *cadrul de dezvoltare formal* – măsura în care o muncă are un cadru de dezvoltare formal, descrieri clare privind instruirea și atelierele etc.;
- *șanse informale* – măsura în care o muncă are șanse informale de creștere și dezvoltare;
- *șanse de creștere limitate* – măsura în care angajatul percepe slujba sa ca având șanse de creștere limitate;
- *promovarea* – măsura în care promovarea este posibilă sau garantată de slujbă;
- *realizarea* – măsura în care o slujbă permite un sentiment de realizare personală și de îndeplinire a sarcinilor.

Autonomia muncii: măsura în care angajatul este autonom și independent în prestarea muncii sale.

Interdependența activităților: măsura în care oamenii care prestează o muncă trebuie să se bazeze pe alții sau să colaboreze pentru a-și finaliza munca:

- *interdependența reciprocă dintre activități* - măsura în care oamenii care fac o muncă trebuie să se bazeze pe sau să colaboreze cu alte departamente pentru a-și finaliza munca;
- *independența angajaților față de colegi* - măsura în care oamenii care efectuează o activitate trebuie să se bazeze pe alții sau să colaboreze pentru a-și finaliza munca.

Interacțiunea socială la serviciu: măsura în care munca îi permite angajatului să interacționeze social:

- *interacțiunea cu clienții* – măsura în care angajatul interacționează cu clienții;

- *interacțiunea cu colegii* – măsura în care angajatul interacționează cu colegii (colegi, supervizori, subordonați).

Sprijinul social – include sub-scale care descriu sprijinul pe care angajatul îl percepe din parte colegilor, supervizorului, soție/soțului și familiei/prietenilor săi; descrie măsura în care toți aceștia fac eforturi semnificative pentru a ajuta un angajat, sunt gata să stea de vorbă cu el, sunt gata să-i asculte problemele personale ți să-i ofere sprijin:

- *sprijinul emoțional* – măsura în care celelalte persoane de la locul de muncă sau de acasă sunt gata să stea de vorbă cu angajatul și să-i asculte probleme personale;
- *sprijinul fizic* – măsura în care celelalte persoane de la locul de muncă sau de acasă acordă ajutor fizic în realizarea muncii.

Evaluarea cerințelor și resurselor postului (*Job Demands-Job Resources*)

Modelul cerințelor și resurselor postului (*Job Demands-Job Resources*) a fost inițial propus de Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) și extins și particularizat apoi de diverși autori (de exemplu Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Modelul este unul din modelele dominante în înțelegerea actuală a stresului ocupațional, însă de principiu este un model care are ca intrări caracteristicile postului. Modelul împarte caracteristicile postului în caracteristici negative, care sunt etichetate drept „cerințe" (*demands*) și caracteristici pozitive, care sunt etichetate drept „resurse" (*resources*).

Cerințele sunt acele caracteristici care pun presiune asupra angajatului, cerându-i acestuia să investească energie personală în gestionarea lor. „Resursele" sunt acele caracteristici care îi vin în ajutor angajatului și îl ajută în rezolvarea sarcinilor și în gestionarea „cerințelor".

Modelul mai prescrie apoi un efect moderator al caracteristicilor individuale, cum ar fi caracteristici cognitive sau de personalitate: aceleași "cerințe" sunt percepute drept mai toxice de persoane cu anumite caracteristici personale decât de persoane cu alte caracteristici personale. De exemplu, o persoană conștiincioasă poate percepe o "cerință" precum ambiguitatea de rol într-un mod mai toxic decât o persoană neconștiincioasă. Caracteristicile personale sunt importante și în recrutarea corectă a „resurselor" – de exemplu o persoană extravertita va beneficia mai mult de pe urma interacțiunii sociale de la locul de muncă decât o persoană introvertă.

În fine, modelul prescrie faptul că „cerințele" negestionate duc la epuizare (*burnout*), iar "resursele" bine gestionate duc la angajament pozitiv (*engagement*). Ambele acestea au impact asupra individului și asupra organizației. Nu vom insista în acest capitol mai mult asupra acestui model, căci scopul pentru care îl utilizăm este mai degrabă înțelegerea corectă a caracteristicilor postului ca fiind "pozitive" sau "negative".

O ultimă remarcă este faptul că, de vreme ce caracteristicile postului sunt realități perceptuale, adică sunt percepute ca atare de ocupantului postului, aceeași caracteristică obiectivă poate fi percepută de persoane diferite, în contexte diferite, drept "cerință" sau drept "resursă". În cazul unora dintre caracteristici acest lucru nu e posibil – ele au întotdeauna un loc clar: de exemplu feedback-ul intrinsec, adică gradul în care munca însăși îi dă de înțeles angajatului dacă se descurcă sau nu bine, este o "resursă", iar încărcarea sau supra-încărcarea cu muncă este întotdeauna o "cerință". Dar alte caracteristici sunt mai volatile, de exemplu formalizarea muncii, adică gradul în care munca este descrisă de documente formale (manuale, descrieri, organigrame, etc.) și în care există proceduri explicite pentru fiecare sarcină, poate fi o "cerință" pentru anumite persoane sau o "resursă" pentru alte persoane. Această variabilitate se poate face de asemenea în funcție de contextul și natura muncii.

Scala Job Demands-Resources (JDRS Jackson & Rothmann, 2005) a fost dezvoltată de Jackson & Rothmann (2005). Scala are 42 de itemi, care se grupează în 5 scale, anume: sprijinul organizațional („*organisational support*"), oportunitățile de creștere („*growth opportunities*"), avansarea („*advancement*"), supraîncărcarea („*overload*") și insecuritatea slujbei („*job insecurity*").

- **Sprijinul organizațional** ține de relațiile sociale la locul de muncă, de exemplu de relațiile cu superiorul direct, relațiile cu restul colegilor, gradul în care ocupantul postului se poate baza pe și cere ajutor de la aceste persoane etc. De asemenea, această scală evaluează și comunicarea în organizație, existența unui volum suficient de informații etc.
- **Oportunitățile de creștere** țin de existența unui grad suficient de varietate, de existența oportunităților de învățare și de independența propriilor acțiuni și decizii în muncă.
- **Avansarea** ține de oportunitatea de a merge înainte în muncă și carieră și include remunerația, formarea (trainingul) și oportunitățile de carieră.
- **Supraîncărcarea** se referă la volumul de muncă, printre altele la încărcarea cognitivă și emoțională.
- **Insecuritatea slujbei** se referă la sentimentele de insecuritate care țin nu doar de slujba actuală, ci care țin de asemenea de rolul avut în organizație (funcția actuală) și de probabilitatea de a rămâne angajat(ă) pe viitor.

Chestionarul privind Experiențele și Evaluarea Muncii (QEAW, Questionnaire on the Experience and Assessment of Work; Veldhoven & Meijman, 1994) a fost dezvoltat de Veldhoven & Meijman (1994) pentru a măsura un număr mare de caracteristici care au potențialul de a fi descriptive pentru un post anume. QEAW este unul din chestionarele cele mai utilizate în cercetarea contemporană asupra caracteristicilor muncii.

Chestionarul este relativ lung și cuprinde 230 de itemi, organizați pe 30 de categorii. Scorarea fiecărui item depinde de categoria din care face parte și variază de la dihotomia Da-Nu, la scale de frecvență de 4 pași și chiar diferențiatori bipolari pe o scală cu 5 trepte [23, p. 89].



Sarcini și activități de învățare:

1. Argumentați necesitatea cunoașterii caracteristicilor muncii la diferite posturi.
2. De ce caracteristicile muncii sunt descriptori critici pentru psihologia muncii și organizațională? Argumentați.
3. Identificați criteriile de evaluare a cerințelor și resurselor postului de muncă.
4. Aplicați pe Dmv. testele propuse pentru percepția caracteristicile postului și identificați realitățile perceptuale. Interpretați rezultatele obținute.

VALORILE LA LOCUL DE MUNCĂ ȘI MĂSURAREA LOR

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele cheie: *valori, valori terminale, valori instrumentale, valori la locul de muncă.*
2. Să caracterizeze componentele structurale ale valorilor.
3. Să identifice legătura dintre valori la locul de muncă și comportamentul organizațional.
4. Să identifice și să selecteze metodele relevante pentru măsurarea valorilor la locul de muncă.
5. Să evalueze valorile la locul de muncă.

Valorile indivizilor, atât cele generale cât și cele legate direct de muncă și, chiar mai specific, de locul de muncă, sunt parte componentă a culturii organizaționale. Atunci când luăm în considerare valorile de la locul de muncă din punctul de vedere al influenței lor asupra culturii organizaționale facem mai degrabă predicții care se referă la preferințele comportamentale ale grupurilor de angajați, preferențe stabile în timp. Totuși, valorile sunt concepte bine definite și sunt intens studiate de sine stătător și nu doar în relație cu realitatea culturală a unei companii.

Însă la un nivel mult mai simplu, este unanim acceptat că valorile împărtășite de membrii din managementul unei organizații afectează în mod direct deciziile care vor fi luate în acea organizație (Fields, 2002). Așadar, cunoașterea valorilor unui anumit grup ne duce la predicția comportamentului organizației. De bună seamă, se postulează că valorile unui individ îi vor dicta comportamentul. Cu toate acestea, comportamentul la muncă al unei persoane la un moment dat este influențat de o multitudine de variabile situaționale, cum ar fi presiunile din partea colegilor, ordinele unui șef direct, procedurile prescrise de fișa de post etc., astfel încât efectele comportamentale directe ale valorilor sunt dificil de detectat.

Valorile au o structură tri-factorială: au la bază componente cognitive, afective și comportamentale (Rokeach, 1973). Din acest punct de vedere, ele se aseamănă cu atitudinile, însă nu ar trebui confundate cu acestea. Comparate cu conceptul de atitudine, și el central pentru generarea comportamentului, putem spune că valorile ocupă un rol de o centralitate ceva mai accentuată în sistemul cognitiv al indivizilor. Însă, desigur, această centralitate ridică o dilemă notabilă, legată de posibilitatea pe care o putem avea, ca practicieni, în influențarea, formarea, reformarea valorilor. Un exemplu de componentă cognitivă sunt cunoștințele unui individ despre cum este corect să se comporte. Exemple de componente afective sunt acele comportamente în care individul este implicat emoțional. Exemple de componente comportamentale sunt acele manifestări către care individul s-ar putea simți obligat să se îndrepte.

Nu există un consens în comunitatea științifică privind definirea operațională a conceptului de valoare. La nivel organizațional valorile au fost privite în studii diferite ca fiind convingeri, trebuințe, scopuri, criterii pentru alegerea scopurilor, criterii pentru alegerea unor comportamente sau preferențe (Froelich & Kottke, 1991). Așadar, în contextul în care valorile sunt evident caracteristici valabile în aria diferențelor individuale, există discuții privind includerea lor în sfera personalității ori în sfera volitivă (motivațională). O viziune care putem spune că întrunește un oarecare consens este aceea că valorile sunt standarde sau criterii pe baza cărora un individ alege anumite scopuri sau manifestă anumite comportamente în timp.

În general, se consideră că valorile fac parte integrantă din personalitatea unui individ, din caracterul acestuia, fiind legate de sfera intereselor personale și a motivației, dar având o influență majoră în afară de alegerile și comportamentul principial al persoanei respective, și asupra calității vieții respectivei persoane și a celor din jurul ei. Valorile se dezvoltă în urma influențelor culturii și societății, adică prin socializare, aculturație etc.

Valorile legate de muncă, împărtășite de un individ cu un grup sau comunitate, tind să reflecte experiențele de socializare ale acestuia, precum și normele comportamentale ale culturii în care trăiește. Însă acest lucru este valabil doar atunci când enunțul de mai sus este înțeles la un

nivel mare de generalitate. Pentru că putem de bună seamă să vorbim despre diferite tipuri de valori: profesionale, vocaționale etc. O parte din valorile împărtășite de un individ sunt formate la un nivel personal și se plasează direct în aria diferențelor individuale.

De exemplu, un individ trăind într-o cultură democratică, în contemporaneitate va adera de bună seamă la valori precum libertatea personală, independentă în gândire etc., ca parte a socializării sale și ca efect direct al culturii și societății asupra sa. Însă, la un nivel personal, poate să adere la o viziune despre viață care este animată de valori feminine, calde, altruiste, care l-ar putea face să coopereze cu cei din jur, să dorească să își ofere ajutorul, sau la valori mai dure, masculine, reci, competitive, care l-ar face mai degrabă să concureze cu aceștia și să îi domine. Această opțiune este foarte puțin influențată de cultura în care trăiește și este mai degrabă parte din personalitatea lui.

În ceea ce privește valorile de la locul de muncă, există în continuare discuții cu privire la ușurința cu care ele pot fi generate, impuse asupra individului. Este evident că există diferențe cu privire la felul în care indivizi diferiți se socializează și integrează valorile unui anumit loc de muncă. Un prim predictor al eficienței cu care valorile locului de muncă pot fi insuflate angajatului este cu cea mai mare probabilitate constituit de chiar valorile cu care acesta vine în acel loc de muncă, valorile lui personale, rezultate din experiența lui de viață anterioară. Însă ce alte variabile influențează achiziția de valori?

Rokeach (1973), care este unul dintre cei mai renumiți cercetători ai domeniului, propus diferențierea dintre valori terminale și valori instrumentale. În lucrările sale și în chestionarele propuse de el, această diferență este marcantă.

Valorile terminale sunt stări dezirabile ale existenței, centrate pe propria persoană ori centrate pe societate, cărora o persoană le poate atașa nivele diferite de importantă. Valorile instrumentale sunt cele care privesc modalități dezirabile de conduită și sunt de două feluri: concentrate pe moralitate sau concentrate pe competență.

Valorile instrumentale sunt concentrate pe moralitate („*moral-focused instrumental values*”) se referă la comportamente *per se*, libere de implicațiile posibile ale rezultatelor lor, precum onestitatea, libertatea de alegere, cinstea. Valorile instrumentale concentrate pe competență („*competence-focused instrumental values*”) sunt cele care se referă la auto-actualizare, fără implicarea moralităţii, a standardelor general valabile într-o societate la un moment dat.

Teoria lui Rokeach (1973) a fost discutată în legătură cu mediul organizațional de Dose (1997), care consideră că într-adevăr, atât valorile terminale cât și cele instrumentale se pot discerne în zona organizațională. În plus, există o clară diferență între valorile morale și cele pur și simplu instrumentale. Viziunea lui Fields (2002) este aceea că din punct de vedere practic, pentru management, discutarea valorilor terminale din viața organizațională ar putea fi mai puțin importantă decât discutarea valorilor instrumentale, în special fiind importante acele convingeri care prescriu felul în care indivizii ar trebui să se comporte față de muncă în general, precum și la locul de muncă, în special (Ravlin & Meglino, 1987).

Legătura dintre valorile individuale, cele organizaționale și cele naționale nu este lipsită de ambiguităţi. În mod special a fost studiată din perspectivă organizațională legătura dintre valorile tipice unei națiuni, unei culturi și valorile corporației; din acest punct de vedere este evident că ideologia de business și cultura tipică pentru națiunea respectivă sunt cele două mari forțe care determină valorile de la locul de muncă ale indivizilor (Fields, 2002). Însă felul în care ele se influențează reciproc nu este unanim acceptat.

Teoria convergenței spune că, în timp, în procesul evolutiv normal, de trecere la capitalism, națiunile vor evalua, de asemenea, spre un sistem valoric similar cu cel al Occidentului; așadar această teorie postulează că ideologia de business influențează cultura națională (Fields, 2002). Evoluțiile existente în majoritatea statelor din estul Europei, în trecerea lor spre capitalismul de tip occidental, pare a susține această teorie. Teoria divergenții spune că, dimpotrivă, indiferent de adoptarea capitalismului ca ideologie de business, valorile naționale vor rămâne neschimbate, marcând prin accente specific naționale conceptele capitaliste şi etica de lucru specifică a acestui

sistem. Tipicul și specificitatea capitalismului japonez, modelul economic chinez şi cel indian, par a da mai degrabă câștig de cauză acestui din urmă model.

Mai recent (Ralston et al., 1995) în studii realizate asupra unor companii din SUA, Rusia, Japonia și China, au găsit date empirice coerente în sprijinul unei teorii mixte („*cross-vergence theory*"). Conform lui Fields (2002), aceasta spune că ideologia de business și valorile naționale interacționează, influențând-se reciproc și generând la confluența lor un sistem valoric nou și unic.

Mai este important de menționat aici că, fără doar și poate cel mai celebru studiu care discută interacțiunea dintre valorile organizaționale și cele naționale este bine cunoscutul studiu al lui Geert Hofstede (1984, 1996). Aplicabilitatea practică a rezultatelor sale, la nivelul deciziilor în organizațiile naționale, este mai degrabă limitată.

Măsurarea valorilor la locul de muncă

Din punctul de vedere al măsurării valorilor de la locul de muncă, distorsiunea răspunsurilor date de cei care răspund la un chestionar de valori este critică. Valorile sunt probabil cele mai puternice forțe care stau la baza managementului impresiei, astfel încât falsificarea răspunsurilor la un chestionar care ar întreba angajații dacă sunt pro activi, sinceri, onești, orientați spre client etc. pare de fapt garantată. O modalitate simplă de a preveni distorsiunile datorate dezirabilităţii sociale este aceea de a nu ruga respondenții să evalueze itemii chestionarului prin procedee non-interdependente (scale Likert, de exemplu), ci de a le cere să trateze itemii interdependent, de exemplu prin ierarhizare, prin metoda comparațiilor în perechi sau prin intermediul metodologiei Q.

Chestionarul „Value Attainment" (Rokeach, 1973) a fost dezvoltat de Rokeach, care este un cercetător celebru în domeniul studiului valorilor. Chestionarul măsoară un număr de 18 valori terminale și 18 valori instrumentale. Astfel, chestionarul are în total 36 de itemi. A fost dezvoltat pentru a genera răspunsuri pe baza unei ierarhizări a importanței itemilor. Însă chestionarul poate fi, și este de cele mai multe ori, utilizat și în tandem cu scale Likert de 7 puncte, unde 1 desemnează o valoare foarte puțin importantă, iar 7 desemnează o valoare foarte importantă.

Chestionarul „Work Value Survey" (Schwartz, 1994) a fost dezvoltat de Schwartz ca o extensie aplicabilă direct și exclusiv la mediul de muncă, pentru celebrul său chestionar „Schwartz Value Survey". Chestionarul presupune evaluarea unui număr de 56 de comportamente, sau efecte ale unor comportamente. Aceste sunt grupate pe 10 categorii de valori, anume putere, realizare, hedonism, stimulare, autodirecţionare, universalism, benevolență, tradiție, conformitate și securitate.

Răspunsurile la itemii chestionarului sunt date pe o scală Likert cu 9 trepte, de la -1 la 7, unde -1 desemnează un item care este opus valorilor persoanei care completează chestionarul, 0 desemnează un item care nu este important, iar 7 desemnează un item care este extrem de important.

Semnificațiile celor 10 categorii de valori care sunt evaluate de chestionar, aşa cum sunt acestea desprinse din itemii care le compun, sunt prezentate pe scurt în continuare (Fields, 2002; Schwartz, 1994):

- *Putere*: include valori precum statutul social, poziția socială, prestigiul, mobilitatea socială ascendentă, controlul asupra altor persoane, controlul asupra unor resurse, bunăstarea financiară (ca metodă de control.
- *Realizare:* include valori care țin de competență și de succes personal;
- *Hedonism:* include valori care țin de propria plăcere, de auto-gratificare, de obicei relaționată la simțuri;
- *Stimulare:* include valori precum căutarea noului, curiozitatea, deschiderea spre experiențe, dorința de nou, de provocare;
- *Autodirecţionare:* include valori precum independența, dorința de a fi propriul stăpân, rezistența la presiuni externe, independența nu doar în acțiune ci și în gândire etc.;
- *Universalism*: include valori precum înțelegerea, toleranța, altruismul, protecția naturii sau a oamenilor care au nevoie de protecție etc.

- *Benevolență*: include valori care țin de o atitudine pozitivă și ajutorătoare față de alți oameni, concretizată în comportamente sau manifestări care protejează oamenii, prietenii, familia, prietenii, cunoștințele proprii etc.
- *Tradiție:* include valori precum acceptarea și respectarea tradiției, a culturii și istoriei proprii, conservatorism, închidere la valori noi, rebele, reformatoare etc.
- *Conformitate:* include comportamente care sunt caracterizate de un control puternic al impulsurilor, în special al acelor impulsuri care ar putea viola normele ori cutumele de bună conviețuire.
- *Securitate:* include manifestări și comportamente care țin de siguranță, armonie, nonviolență, stabilitate, nu doar în ceea ce privește propria poziție într-un grup, organizație sau societate, ci de asemenea în ceea ce privește stabilitatea societății în ansamblul ei.



Sarcini și activități de învățare:

1. Argumentați importanța studierii valorilor la locul de muncă și a legăturii lor cu comportamentul organizațional.
2. Exemplificați legătura dintre diferite valori și comportamentul unui angajat la locul de muncă.
3. Identificați o listă de valori care ar contribui la sporirea eficienței și performanței angajatului la locul de muncă.
4. Aplicați pe un angajat testele propuse pentru măsurarea valorilor și interpretați rezultatele obținute.

COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele cheie: *comunicare și cultură organizațională.*
2. Să caracterizeze specificul comunicării în organizație.
3. Să identifice caracteristicile diferitor tipuri de comunicare în organizațiile contemporane.
4. Să selecteze și să aplice metodele de evaluare a comunicării în organizații.
5. Să interpreteze rezultatele obținute.
6. Să elaboreze măsuri de ameliorare a comunicării în spațiul organizațional.

Componentele comunicării organizaționale

Comunicarea în organizație este foarte importantă pentru eficacitatea întregului proces managerial. În sistemele organizaționale „pozițiile manageriale pot fi descrise ca centre de comunicare" [39, p. 38-39]. Comunicarea cu colegii și cu superiorii este menită asigurării coerenței realizării sarcinilor și mai puțin formării sau întreținerii relațiilor de prietenie. Managerul recepționează o multitudine de mesaje din surse variate, informații care sunt fie oprite de către sine, fie prelucrate și folosite de către sine, fie trimise către alte surse, în forma inițială sau în altă formă. De modul în care ei își asumă această funcție, precum și datorită perspectivei adoptate de fiecare manager, acesta poate fi un comunicator cu mai mult succes sau cu mai puțin succes. Printre alte elemente organizaționale, relațiile cu managerii și egalii în funcție asigură noilor veniți suportul în integrarea organizațională și micșorează semnificativ stresul aferent acestei primei perioade, de aceea managerii trebuie să arate deschidere spre noii veniți, dar să îi și încurajeze pe colegii egali în ierarhie cu noii veniți să comunice și să își manifeste deschiderea față acești noi veniți.

Orice proces de comunicare presupune existența următoarelor elemente:

✓ **emitentul** - este orice angajat care deține informații, idei, intenții și obiective privind comunicarea. Emitentul formulează mesajul, alege limbajul receptorului și mijlocul de comunicare. Deși are un rol preponderent în inițierea comunicării nu poate controla deplin ansamblul procesului;

✓ **receptorul** - este orice angajat - manager sau executant - care primește mesajul. Importanța receptorului într-o comunicare nu este mai mică decât a emitentului. Cu toate acestea, în practică funcționează o serie de prejudecăți referitoare la actul recepției și la statutul receptorului în comunicare. Mulți manageri sunt tentați să considere receptarea mesajelor ca fiind automată și inferioară; sarcina lor este de a transmite și nu de a primi. În realitate, a asculta este la fel de important cu a vorbi, a citi nu este cu nimic mai prejos decât a scrie. Reușita comunicării depinde de adecvarea conținutului și formei de exprimare a mesajului cu capacitatea de percepție, înțelegere a receptorului, cu starea sa sufletească. Astfel, expresiile elevate, prea tehniciste ori prea subtile adresate unui receptor insuficient pregătit sunt inutile, pentru persoanele cu prejudecăți sau pentru cele aflate într-o dispoziție rea din diverse motive (sănătate, probleme familiale etc.). Mesajele trebuie prezentate diferit față de receptorii lipsiți de prejudecăți sau într-o stare de spirit echilibrat.

✓ **mesajul** - este simbolul sau ansamblul simbolurilor transmise de emițător receptorului. În realitate, mesajul este mult mai complicat decât această simplă definiție. Specialiștii vorbesc de textul și de muzica mesajului. În timp ce textul este partea deschisă a mesajului concretizată în cuvinte, muzica este partea invizibilă conținută de orice mesaj. Ea poate să implice o varietate de înțelesuri. Spre exemplu, dacă cineva comite o greșeală sau rostește într-o discuție cuvinte, expresii care ar putea impresiona neplăcut interlocutorii, muzica mesajului poate fi o amenințare nerostită sau o ironie care-l plasează în ridicol. Între rude și prieteni, cunoscuți și colegi, muzica mesajului poate conta mai mult decât textul. Este tot atât de adevărat, însă, nu întotdeauna această latură subtilă a mesajului este percepută în același mod cu intențiile

emitentului. Infatuarea, plictiseala, dezacordul, uneori percepute în mesajele celorlalți, nu reprezintă intenții ale emitentului, ci interpretări proprii ale situațiilor marcate de sensibilitățile, prejudecățile, starea de spirit a receptorului;

✓ **contextul sau mediul** - este o componentă adiacentă, dar care poate influența mult calitatea comunicării. Se referă la spațiu, timp, starea psihică, interferențele zgomotelor, temperaturilor, imaginilor vizuale care pot distrage atenția sau provoca întreruperi, confuzii.

Un mesaj va căpăta o altă semnificație rostit de aceeași persoană, spre exemplu șeful, în biroul său (importanța oficială), în biroul subordonatului (simplu reproș), pe stradă (mesaj lipsit de importanță), ori la domiciliu (atenție, prietenie).

✓ **canalele de comunicare** - sunt traseele pe care circulă mesajele. După gradul de formalizare acestea pot fi:

- **canale formale sau oficiale**, suprapuse relațiilor organizaționale. Sunt proiectate și funcționează în cadrul structurii astfel încât să vehiculeze informații între posturi, compartimente și niveluri ierarhice diferite. Eficiența comunicării depinde de modul de funcționare a acestor canale. Apariția unor blocaje frecvente în anumite puncte indică necesitatea revizuirii posturilor sau a investigării stării climatului de muncă, a relațiilor interpersonale;
- **canale informale sau neoficiale**, generate de organizarea neformală. Ele constituie căi adiționale de comunicare care permit mesajelor să penetreze canalele oficiale. Depășind barierele legate de statut și ierarhii, rețeaua canalelor informale poate vehicula știri, noutăți, informații mai rapid decât canalele formale. Deși mesajele astfel transmise sunt frecvent distorsionate și filtrate ele reprezintă, în afara rapidității informației, și avantajul unei disponibilități sporite din partea angajaților.

Un proiect eficient de comunicare solicită luarea în considerare a ambelor categorii de canale, cunoașterea modului lor de funcționare, a avantajelor și dezavantajelor pentru a le putea folosi și controla. „Dacă am răspândit o veste știu că voi primi reacții în mai puțin de o zi. Dacă am transmis o știre oficială, un raport sau un memoriu vor trece trei săptămâni până să primească un răspuns“, afirma un manager referindu-se la reacțiile canalelor formale și neformale;

✓ **mijloacele de comunicare** - constituie suportul tehnic al procesului. Contribuția lor este vizibilă în direcția vitezei de vehiculare, acurateței mesajului, costului comunicării. În această categorie de comportament intră telefonul clasic la care s-au adăugat, relativ recent, telefonul mobil și robotul telefonic, telexul și telefaxul, combinarea aparaturii video și audio pentru teleconferințe, rețele de computere, video și televiziunea prin circuit închis. Problema de bază cu care se confruntă organizațiile în acest domeniu este cea a oportunității și eficienței investițiilor, știut fiind că tehnologiile comunicării sunt dintre cele mai marcate de ritmul alert al schimbărilor.

Tipuri de comunicări organizaționale

Marea diversitate a formelor de comunicare derulate în cadrul organizațiilor solicită încadrarea lor în anumite clasificări, utilizând mai multe criterii.

a) În funcție de direcție, comunicarea poate fi: **descendentă, ascendentă, orizontală și diagonală.**

Comunicarea descendentă urmează, de obicei, relațiilor de tip ierarhic, derulându-se de la nivelul managementului de vârf, către nivelurile de execuție. Conținutul ei este dat de decizii, reglementări, instrucțiuni, transmiterea de sarcini, solicitarea de informații. Principala problemă a acestui tip de comunicare o constituie marea probabilitate ca mesajul să fie filtrat în timp ce este vehiculat de la un nivel la altul, deoarece fiecare nivel poate interpreta mesajele în funcție de propriile necesități sau obiective. În organizațiile puternic centralizate și în care se practică stilul autoritar, acest tip de comunicare este predominant, în cadrul procesului de comunicare unilaterală.

Comunicarea ascendentă constă în transmiterea de mesaje de către subordonați șefilor direcți și, succesiv, nivelurilor superioare ale managementului. Prin ele se vehiculează rapoarte, cereri, opinii, nemulțumiri. Rolul comunicării ascendente este esențial pentru eficiența procesului de comunicare, deoarece atestă recepția mesajelor transmise de manageri. De asemenea, prin intermediul ei se informează managementul de nivel superior asupra stării morale a personalului, asupra obstacolelor din calea comunicării, nivelului și formei abaterilor înregistrate

cel mai frecvent. Faptul că mesajul circulă de la executanți la manageri, nu-l scutește de filtrele cognitive sau psihologice. Astfel, în cazul transmiterii unor informații, rapoarte, sugestii privind conținutul muncii și modalitățile de îmbunătățire ale acesteia, șefii pot fi încercați de teama că subordonații lor ar putea fi apreciați de superiori ca fiind mai competenți; or, în cazul în care informația constituie un feed-back la un mesaj anterior, șeful poate interpreta comunicarea subordonatului drept o încercare de a-i testa competența profesională ori autoritatea. În asemenea situații, se pot instala blocaje cu efecte asupra capacității de control și menținere a procesului de comunicare.

Comunicarea orizontală sau laterală se stabilește între persoane sau compartimente situate la același nivel ierarhic. Rolul acestui tip este de a facilita coordonarea activităților ce vizează obiective comune, excluzând intervenția managerilor de nivel superior.

Comunicarea diagonală este practicată în situațiile în care membrii organizației nu pot comunica prin celelalte canale. Spre exemplu, în cazul utilizării managementului prin proiecte, apar frecvent comunicările diagonale între echipa de proiect și restul compartimentelor structurii. Spre deosebire de comunicările clasice, acest tip prezintă avantajele economiei de timp și costuri, ale folosirii unor relații informale, ale potențării unui climat bazat pe apreciere reciprocă.

b) După modul de transmitere, comunicarea poate fi: **scrisă, verbală, non-verbală.**

Comunicarea scrisă este utilizată în proporție ridicată în cadrul organizațiilor pentru solicitarea sau transmiterea de note interne, rapoarte, decizii, planuri, scrisori adresate unor persoane din interiorul sau din afara organizației.

Comunicarea verbală este cea mai frecvent utilizată în cadrul organizației. Specialiștii afirmă că 70% din comunicările interne se realizează în mod verbal. Acest tip de comunicare se desfășoară prin intermediul limbajului, fiind influențat, însă, de părerile personale, valorile, reperele la care se raportează indivizii atunci când transmit și recepteză mesaje. În general, comunicarea verbală include: relatări privind situații, fapte, întâmplări ale existenței; sentimente și reacții pe plan central la anumite situații; părerile despre noi, alții, societate, cultură etc.; opinii, atitudini care exprimă poziția unui individ într-o situație specifică, puncte de vedere subiective. Comunicarea verbală solicită din partea managerului nu numai capacitatea de a emite semnale, ci și pe aceea de a asculta.

Comunicarea non-verbală poate fi un instrument eficient care, mânuit cu abilitate, facilitează emiterea și descifrarea mesajelor. Caracteristica acestui tip de comunicare constă în concurența ei cu comunicarea verbală, ceea ce permite transmiterea unor mesaje chiar în timp ce partenerii discută. Aproape 90% dintr-un mesaj se transmite pe cale non-verbală. Gesturile, mimica, poziția corpului, expresia feței, contactul ochilor, modul de folosire a spațiului reprezintă stimuli ce pot fi folosiți cu succes pentru a mări eficacitatea comunicării interpersonale.

c) După modul de desfășurare, comunicarea poate fi: **reciproc directă, reciproc indirectă, unilaterală directa și indirectă**.

Comunicarea reciprocă directă este apreciată de practicieni ca fiind cel mai eficient mod de a construi o relație de lucru. Fiind bidimensională (deoarece implică auzul și văzul), ea permite emitentului să evalueze pe loc modul în care a fost primit mesajul. În funcție de reacțiile receptorului, mesajul poate fi repetat, reformulat, iar conduita poate fi și ea rapid adaptată. Acest tip de comunicare este cu deosebire solicitat în problemele delicate, ce antrenează sensibilitățile și susceptibilitățile personalului. De altfel, un manager care va difuza subalternilor săi veștile proaste prin scurte mesaje scrise, riscă să fie cotat ca perfid ori lipsit curaj. În aceste condiții, credibilitatea sa va avea mult de suferit. Avantajul feed-back-ului rapid este completat de cel al comunicării non-verbale. Expresiile și gesturile sunt descifrate, verificate și clarificate imediat. Comunicarea față în față rămâne o formă precisă, rapidă și eficientă pe care se pot construi relații interpersonale sănătoase și durabile.

Comunicarea reciprocă indirectă se realizează prin telefon, radio și, din ce în ce mai mult, prin televiziunea interactivă. Dintre toate mijloacele menționate, cel mai utilizat, în prezent, este telefonul. Deși rapidă, preferată pentru mesajele presante, comunicarea telefonică este lipsită de o mare parte din mesajele non-verbale. Unele mesaje pot fi deduse din volumul, intonația

vocii sau viteza de vorbire. Dar pot fi considerate aceste semnale absolut concludente? Faptul că cineva vorbește repede la telefon este un semn că dorește să scurteze conversația ori că îi displace comunicarea telefonică. Acestea și încă alte câteva probleme ridică în fața acestui tip de comunicare o serie de obstacole, ce limitează și o orientează doar spre anumite categorii de mesaje.

Comunicarea unilaterală directă se regăsește în cazul transmiterii de ordine, mesaje care nu cer răspuns, dar și în cazul unei categorii de reuniuni - ședințe de informare.

Comunicarea unilaterală indirectă se realizează prin intermediul scrisorilor, filmelor, discursurilor. Ultimele două sunt suporturi relativ recente față de hârtia folosită de secole în realizarea comunicării. Scrisorile constituie un tip deosebit de comunicare. În era comunicațiilor electronice, scrisoarea tinde să fie apreciată ca un gest de eleganță și curtoazie.

d) După gradul de oficializare, comunicarea poate fi formală și informală.

Comunicarea formală include ansamblul mesajelor ascendente și descendente, care circulă pe canalele relațiilor organizatorice. Ea se poate prezenta sub forme diferite: vorbită, scrisă, directă și indirectă, multilaterală și bilaterală. Indiferent de forma în care se folosește, comunicarea rămâne o necesitate pentru reglementarea funcționării organizațiilor.

Comunicarea informală include zvonuri și bârfe. Cauzată de lipsa de informații sau de informațiile trunchiate ce pot apărea în procesele de relaționare interumană, comunicarea informală încearcă să elimine nesiguranță, curiozitatea sau anxietatea unor persoane.

Ameliorarea comunicării în organizații

Ameliorarea comunicării nu poate avea loc instantaneu și nici automat datorită complexității acestui proces. Atât managerii, cât subordonații lor trebuie să depună eforturi conștiente pentru depășirea neînțelegerilor apărute. Primul pas este, în orice situație, conștientizarea comunicării și analiza riguroasă a mesajului recepționat.

Davis propune următoarele principii (Davis, 1981, p. 422-423)

⇒ Cunoașterea fenomenelor organizaționale
⇒ Dezvoltarea unei comunicări pozitive
⇒ Comunicarea nevoilor
⇒ Dezvoltarea încrederii
⇒ Asigurarea feedback-ului
⇒ Transmiterea știrilor

Dezvoltarea unei comunicări pozitive este necesară în orice situație, cu atât mai mult în organizație, de la manager la subordonat, cu scopul de a încuraja obținerea unor performanțe deosebite. Accentuarea contribuțiilor pozitive ale angajaților, a capacităților și abilităților lor necesare pentru rezolvarea situațiilor de muncă trebuie să fie niște obiective ale managerilor. Numeroase cercetări arată că feedbackul pozitiv dă rezultate pozitive, mai numeroase decât critica, pedeapsa, limbajul negativ [39, p. 42].

Evaluarea comunicării în cadrul organizației

În cadrul procesului de evaluare a comunicării din cadrul unei organizații se folosesc metode de măsurare calitativă și cantitativă:

Metode folosite în *cercetarea calitativă:*

- focus grupurile
- interviul în profunzime
- audit de comunicare internă
- tehnica psihodrama
- discuții one-to-one
- topul evenimentelor
- studii de preferință

- ancheta

Metode folosite în *cercetarea cantitativă*:

- chestionare efectuate pe internet;
- chestionarele omnibus;
- panelurile;
- tehnici de cercetare cantitativă.



Sarcini și activități de învățare:

1. De ce este important de a studia din punct de vedere psihologic specificul comunicării în diferite tipuri de organizații?
2. Caracterizați diferite tipuri de comunicare existente în organizație în funcție de mai multe criterii.
3. Aplicați pe Dmv. chestionarele propuse privind evaluarea caracteristicilor comunicării în cadrul organizațional și interpretați rezultatele obținute.
4. Ce recomandări ați propune pentru ameliorarea comunicării în spațiul organizațional?

COMPORTAMENTUL ÎN ORGANIZAȚIE

Finalități de studiu:

1. Să distingă angajații cu diferite tipuri de comportament la locul de muncă.
2. Să caracterizeze nivelurile de comportament civic în organizație.
3. Să selecteze metodele adecvate de măsurare a comportamentului civic în organizație.
4. Să aplice testele psihologice de măsurare a comportamentului civic în organizație și să interpreteze rezultatele obținute.
5. Să propună măsuri de ameliorare a comportamentului organizațional.

O bună funcționare a unei organizații se reflectă nu doar în indicatori de dinamică ori de mecanică de resurse umane, cum ar fi fluctuația de personal, absenteismul sau accidentele de muncă, ci, de asemenea în existența anumitor comportamente pozitive. Se afirmă în mod frecvent că o organizație sănătoasă se remarcă prin faptul că angajații ei participă de bună voie și cu tot sufletul, pe baza unei motivații intrinseci, a unei implicări emoționale și a unui aliniament valoric, la viața acelei organizații. Această participare devine evidentă prin prisma unui set de comportamente deosebite, care sunt adunate în literatura de specialitate sub numele de „comportament civic organizațional".

Comportamentul diferiților indivizi la locul de muncă variază deseori neașteptat de mult. Unii sunt harnici, alții nu, unii sunt mai săritori și mai aplecați spre a-i ajuta pe cei din jur și alții mai concentrați pe propriile scopuri. O parte din diferențele de comportament pot fi explicate pe baza personalității, a stilului de lucru sau a motivației acestor angajați, variabile care de bună seamă sunt individuale, iar o altă parte din diferențele de comportament pot fi explicate pe baza unor concepte precum satisfacția muncii, stresul ocupațional sau caracteristicile postului, concepte de bună seamă aflate mai degrabă sub controlul organizației.

La nivel practic de multe ori este lipsit de importanță din ce motive angajați diferiți se comportă în modalități diferite, iar o supra-simplificare a situației în care sunt puși mulți manageri ar putea să ducă la întrebarea simplă, dihotomică, privind dacă un angajat se comportă „corect", în consonanță cu scopurile organizației și cu cele așteptate de la el sau dimpotrivă. Hodson (1991) consideră că, în mare parte, comportamentul unui angajat la locul de muncă ar putea fi caracterizat ca fiind consonant cu scopurile organizației și contribuind la atingerea acestora, ori ca fiind consonant cu propriile scopuri și contribuind la propria carieră și la propriile interese ocupaționale. În consecință, conform acestei scheme simple, angajații sunt caracterizați drept angajați centrați pe scopurile organizației („*good soldiers*"), angajați centrați pe scopurile proprii („*smooth operators*") și sabotori („*saboteurs*").

Angajații aliniați scopurilor organizației acceptă scopurile organizației ca fiind ale lor personale, internalizează valori care sunt foarte apropiate de cele ale organizației și în general respiră în același fel ca și organizația. Ei sunt dedicați în cel mai înalt grad, sunt socializați și în consecință își aliniază eforturile în conformitate cu obiectivele organizației, motiv pentru care nu pun sub semnul întrebării propriile activități. De asemenea, ei se motivează puternic pentru a pune în practică, cât mai bine cu putință, deciziile superiorilor lor, pentru că recunosc autoritatea ca vorbind cu vocea organizației.

Angajații centrați pe scopuri proprii acordă prioritate propriilor scopuri și propriilor interese. Acest lucru nu înseamnă că ei sunt opuși scopurilor organizației, ba dimpotrivă, de cele mai multe ori singura modalitate în care se poate explica de ce un angajat își petrece timp într-o organizației este aliniamentul obiectivelor sale cu (cel puțin) anumite obiective punctuale ale organizației. Însă acești angajați au rezistat eforturilor de socializare și și-au păstrat vii propriile valori, interese, obiective, neajungând să le accepte pe cele ale organizației ca fiind mai puternice. În unele situații scopurile lor pot fi identice cu scopurile organizației, iar activitățile acestor

angajați pot fi privite atunci ca fiind aliniate, însă impulsul ultim al comportamentelor lor este egoist.

Cea de-a treia categorie, **sabotorii**, sunt angajați care nu adoptă nici scopurile organizației și nu sunt orientați nici spre atingerea propriilor scopuri. Într-o oarecare măsură ei sunt niște neadaptați și aduc un oarecare risc cu sine, în sensul în care comportamentul rațional al angajaților centrați pe propriile scopuri poate fi cu ușurință aliniat scopurilor organizației, pe baza unei decizii mature și conștiente, mercantile poate, a acestor angajați, dar spiritul de rebel fără cauză al sabotorilor nu poate fi tratat rațional sau integrat unor eforturi de negociere sau mediere.

Desigur, pe lângă partea negativă există și partea pozitivă a comportamentului angajatului, iar în condițiile în care acceptăm existența unui comportament negativ extrem (sabotorii), trebuie să acceptăm și existența unui comportament pozitiv extrem. Partea extrem pozitivă a comportamentului la locul de muncă este formată din acele comportamente care trec dincolo de indicatorii tradiționali ai performanței muncii și care sunt cuprinse în genere sub numele de „comportament civic în organizație" („*organizational citizenship behavior*").

Distincțiile dintre aceste categorii nu sunt simple, de exemplu sunt uneori întâlnite la angajații aliniați comportamente prin care încearcă din răsputeri să ascundă șefului direct cât de simplu le e să facă o anumită activitate sau cât de puțin timp le ia cu adevărat. Oricum, însă, teoria lui Hodson (1991) spune că de principiu vom avea angajați aliniați scopurilor organizației și angajați aliniați propriilor scopuri. Aceștia din urmă, atunci când au accente nevrotice și necontrolate, devin sabotori.

Un interes ceva mai restrâns s-a acordat și comportamentelor negative extreme, existând un număr de scale de comportament antisocial, de comportamente deviante, de atitudini agresive ori de impulsuri de sabotaj. Această perspectivă concentrată pe partea negativă a comportamentelor la locul de muncă este de multe ori în literatura modernă asociată prevenției accidentelor și mai rar are ca scop îmbunătățirea climatului de la locul de muncă. Sunt discutate însă aceste comportamente sub umbrela comportamentelor contraproductive la locul de muncă.

Este evident că ceea ce interesează în mod special în studiile organizaționale este partea pozitivă extremă a comportamentului, căci aceasta este un predictor al unei performanțe deosebite. Comportamentul civic (*organizational citizenship behavior*, OCB) în organizație a fost astfel teoretizat din două mari perspective. Conform lui Fields (2002), OCB are cel puțin trei niveluri de dezvoltare, conceptualizate ca:

1. **Obediență organizațională** - se referă la acceptarea necesității și dezirabilității regulilor prescrise de structura organizațională, de fișele de post și de politicile organizației. Anumite structuri de personalitate, cu un respect mai accentuat pentru reguli și mai aderente la norme, au un aliniament mai coerent cu acest nivel. Personalitățile mai nonconformiste și mai rebele pot avea dificultăți cu integrarea acestor rigori organizaționale. Așadar, personalitatea este un moderator important al comportamentului civic la acest nivel. Obediența se poate măsura prin chestionare, cu ajutorul unor itemi care investighează respectul pentru reguli, punctualitatea sosirii la program, punctualitatea respectării termenelor limită, grija dovedită în folosirea resurselor organizației, autocontrolul, aderența la proceduri și norme etc.
2. **Loialitate organizațională** apare în momentul în care angajatul nu doar urmează orbește regulile care îi sunt impuse, ci începe să absoarbă și să se alinieze valorilor organizației, identificându-se cu viziunea liderilor și a organizației. Identificarea de acest tip nu este doar o stare existentă la nivel emoțional, ci se reflectă direct într-un set de comportamente dezirabile. Astfel, identificarea transcende interesele restrânse ale indivizilor, ale echipelor de lucru sau ale departamentelor și conduce direct la comportamente precum apărarea organizației în fața amenințărilor, contribuția activă la buna ei reputație, cooperarea cu cei din jur pentru a servi intereselor organizației, care sunt puse deasupra intereselor individuale, chiar și în acele condiții

când cooperarea cere interacțiune cu persoane antipatice, concurente sau care ar putea reprezenta o amenințare personală. Așadar, stadiul identificării aduce în prim plan un plan valoric și emoțional care este în mod evident plasat deasupra obedienței și aliniamentului pur comportamental

3. **Participare organizațională** apare atunci când angajatul demonstrează un interes real față de starea de fapt din organizație și față de relațiile ei cu mediul. Acesta nu este un interes extrinsec, izvorât bunăoară dintr-un calcul economic de eficiență, ci este un interes intrinsec, susținut de valorile individului și vizibil în comportamentele sale. Evident, comportamentele care fac vizibil acest stadiu sunt multiple, menționăm printre ele în primul rând pe cele care țin de implicarea deplină și activă în „guvernarea" organizației: participarea la întâlniri importante și cu impact, dar care nu sunt necesare din punct de vedere formal, împărtășirea de opinii informate și de noi idei celorlalți etc.

Măsurarea comportamentului civic în organizație

Evident, măsurarea comportamentului civic în organizație este importantă, de vreme ce acesta este un fenomen dezirabil, care ar putea semnala un anumit grad de sănătate organizațională sau chiar de excelență. Este clar că măsurarea OCB, la fel ca măsurarea oricărui alt concept, este ulterioară definirii acestuia și complet tributară modalității în care acesta este definit. În consecință, OCB este măsurat în mod diferit, în funcție de paradigma preferată de cercetător.

Chestionarul *Organizational Citizenship Behavior* (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990) a fost dezvoltat de autorii ca un instrument scurt, destinat măsurării a cinci fațete tipice pentru conceptul-țintă. Chestionarul conține 24 de itemi, care acoperă următoarele dimensiuni ale comportamentului civic în organizație: altruism, conștiinciozitate, anduranță, curtoazie și virtute civică. Răspunsurile la chestionar sunt culese pe baza unei scale Likert de 7 trepte, unde 1 desemnează răspunsul "dezacord puternic", iar 7 desemnează răspunsul "acord puternic".

Semnificațiile celor cinci scale, așa cum se desprind ele din itemii care le compun, sunt următoarele:

Altruismul (*altruism*) tinde la detectarea unor comportamente precum ajutorarea celorlalți, atunci când aceștia se confruntă cu un volum foarte mare de muncă, preluarea muncii colegilor care sunt absenți, dorința de a-i ajuta pe ceilalți în probleme legate de muncă, ajutorarea celorlalți chiar și atunci când ajutorul nu este cerut explicit etc.

Conștiinciozitatea (*conscientiousness*) tinde la detectarea unor comportamente responsabile, axate pe muncă grea și onestă, precum și pe lipsa unor comportamente deviante (sau marginal deviante), cum ar fi absenteismul, pauzele prea lungi sau prea dese, încălcarea anumitor reguli ale organizației etc.

Anduranța (*sportsmanship*) tinde la detectarea unor comportamente care țin de puterea de a munci fără a îi deranja sau încurca pe ceilalți, fără a se plânge de obstacole sau greutăți, existența unei atitudini pozitive, care nu minimizează greutățile, dar nici nu le augmentează, care îndeamnă la concentrarea pe soluție mai degrabă decât pe problemă etc.

Curtoazia (*courtesy*) tinde să detecteze comportamente prin care se demonstrează grija pentru sentimentele celorlalți și dorința de a nu-i încărca pe aceștia cu griji sau probleme suplimentare; este vorba de exemplu de încercarea de a evita să creeze probleme pentru colegi, dorința de a nu încălca drepturile celorlalți, grija la felul în care propriul comportament influențează munca și viața celor din jur etc.

Virtutea civică (*civic virtue*) tinde să detecteze comportamente discreționare prin care se indică faptul că angajații participă la viața politică a organizației în mod responsabil; există așadar două fațete, anume participarea la grijile organizației și caracterul responsabil al acestei participări.

Chestionarul *Organizational Citizenship Behavior Checklist, OCB-C* (Fox & Spector, 2009) a fost creat ca un instrument de evaluare a frecvenței cu care sunt realizate anumite

comportamente civice de către angajați. Un considerent important în generarea sa a fost disjuncția de comportamentele contraproductive în organizație: desigur, civismul organizațional e polar opus comportamentului contraproductiv, dar chiar din cauza acestei polarități ar fi destul de ușor ca un item de genul „îmi ajut colegii" (asociat comportamentelor civice) să scoreze la fel de ușor, atunci când este inversat și înțeles ca „nu îmi ajut niciodată colegii", ca fiind asociat comportamentelor contraproductive. OCB-C conține itemi de civism care nu sunt asociați la inversare comportamentelor contraproductive.

Inițial chestionarul avea 42 de itemi, însă a fost apoi revizuit și adus la 36 de itemi și ulterior chiar la 20. Forma de 42 de itemi nu mai este utilizată, dar cea de 36 de itemi este încă în uz și are proprietăți psihometrice ceva mai bune decât forma de 20 de itemi. Forme de 20 de itemi este însă suficient de adecvată pentru cele mai multe utilizări în mediul organizațional și pe ea ne vom concentra. Se calculează scoruri separate pentru o scală de comportamente care reflectă acte de civism făcute față de organizație și acte de civism făcute față de colegi. Se calculează de asemenea un scor total al scalei [23, p.112].



Sarcini și activități de învățare:

1. Caracterizați angajații în funcție de următoarele tipuri: angajați centrați pe scopurile organizației („*good soldiers*"), angajați centrați pe scopurile proprii („*smooth operators*") și sabotori („*saboteurs*"). Încercați să identificați câte un angajat din mediul Dmv. de lucru corespunzător fiecărui tip.
2. Identificați trăsăturile distinctive ale angajaților cu *obedienţă organizațională, loialitate organizațională și participare organizațională.*
3. Aplicați pe un angajat sau pe Dmv. testele psihologice de măsurare a comportamentului civic în organizație și interpretați rezultatele obținute.
4. Elaborați un set de măsuri privind ameliorarea comportamentului organizațional.

COMPORTAMENTE CONTRAPRODUCTIVE ÎN ORGANIZAȚIE ȘI MĂSURAREA LOR

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptul cheie: *comportament contraproductiv la locul de muncă.*
2. Să identifice componentele caracteristice ale comportamentelor contraproductive la locul de muncă.
3. Să selecteze și să aplice testele psihologice de măsurare a comportamentelor contraproductive la locul de muncă.
4. Să interpreteze rezultatele obținute să propună măsuri de optimizare a comportamentului la locul de muncă.

Comportamentele contraproductive la locul de muncă (CWB) sunt comportamente extra-rol negative. Se plasează în acest fel la polul opus decât comportamentele civice. În general au rezultate negative și sunt înțelese ca deviantă organizațională. Comportamentele contraproductive la locul de muncă („*counterproductive work behaviors*", CWB) sunt comportamente extra-rol, care dăunează indivizilor și organizației. Aceasta este o definiție cu nivel mare de generalitate, căci aspectele specifice ale CWB sunt în continuare disputate de comunitatea științifică și sunt stipulate în moduri diferite de autori diferiți. În mod special sunt discutate de diverși autori, ca fiind componente importante ale CWB, următoarele dimensiuni (Pearson, Andersson & Porath, 2005):

Intenția de a dăuna. Este posibil ca actul să se realizeze cu intenție (de exemplu sabotajul producției) sau fără o intenție clară de a dăuna (de exemplu plecarea fără voie cu un creion împrumutat). Este de asemenea posibil ca intenția de a dăuna să fie ambiguă: deși există o oarecare malițiozitate la baza unui anumit comportament, intenția de a genera o anumită daună poate să nu fie explicită sau conștientizată de persoana care manifestă comportamentul, așa cum se întâmplă de exemplu în cazul unei remarci agresive spuse în treacăt și înțeleasă de vorbitor mai degrabă ca remarcă umoristică.

Ținta actului dăunător. Comportamentul contraproductiv se poate adresa organizației ca ansamblu (de exemplu furtul unui echipament sau al unor materiale) sau se poate adresa unei persoane (de exemplu abuzul verbal). Este de asemenea posibil ca un CWB sa se adreseze atât organizației cât și indivizilor, ca de exemplu o tiradă verbală a unui angajat nemulțumit, care amenință cu repercusiuni organizația, șeful, colegii etc.

Normele sau regulile încălcate. Comportamentul contraproductiv este deviantă organizațională. Evident, el trebuie să devieze de la niște norme, însă aceste norme pot fi legale (de exemplu furtul unui obiect), pot fi norme ale organizației (de exemplu întârzierea de la program), pot fi norme ale grupului de lucru (de exemplu încălcarea unei cutume a grupului, să zicem refuzul de a da ajutor unui coleg atunci când acesta este cerut), sau pot fi norme generale ale interacțiunii sociale (de exemplu bârfa sau violența verbală față de un coleg).

Caracterul episodic sau repetat al actului dăunător. Comportamentul contraproductiv este posibil să fie episodic, adică să apară la un moment dat și să nu se repete apoi. Dar estre la fel de posibil ca acel comportament să se repete cu regularitate, de exemplu violența verbală a superiorului față de un angajat anume, sau întârzierea repetata la program.

Intensitatea cu care se produce comportamentul. Unele comportamente sunt mai dure și altele mai puțin dure. De exemplu lipsa de respect reciproc, marcată prin lipsa salutului pentru un coleg, poate fi încadrată ca un comportament relativ lipsit de intensitate, pe când sabotajul producției sau echipamentelor poate fi privit ca un comportament contraproductiv cu intensitate ridicată.

Comportamentele contraproductive sunt studiate sub denumiri mai mult sau mai puțin diferite de cercetători diferiți. O analiză făcută de Sulea (2008) arată că CWB sunt studiate ca „deviantă a angajaților", „comportamente antisociale", „comportamente disfuncționale la locul de muncă", „tratamente interpersonale inadecvate", „subminare socială", „nepolitețe", „conducere abuzivă", „despotism mărunt", „abuz emoțional", „sabotaj", „agresivitate" și alte câteva.

Gama acestor comportamente este așadar foarte variată, dar cel mai des se discută în acest context despre: furt, absenteism, abuz verbal asupra clienților sau colegilor, utilizarea unor substanțe (alcool sau droguri), sabotajul producției sau proprietății, întârziere, indolență, concediu medical neautorizat etc.

Cea mai cunoscută modalitate de tipologizare a CWB este cea propusă de Robinson & Bennett (1995). Cele două autoare propun o clasificare simplă pe baza a două dimensiuni, la confluența cărora rezultă un model cu patru cadrane. Prima scală, care este reprezentată orizontal, face diferența între devianța minoră și cea majoră. A doua scală, reprezentată vertical, face diferența între devianța îndreptată împotriva indivizilor și cea îndreptată împotriva organizației.

<table>
<tr><td colspan="4">Organizațional</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Minor</td><td>Devianță minoră și organizațională

DEVIANȚA LEGATĂ DE PRODUCȚIE:
A pleca mai devreme
A lua pauze excesive
A lucra intenționat mai încet
A risipi resursele</td><td>Devianță majoră și dăunătoare organizației

DEVIANȚA REFERITOARE LA PROPRIETATE
A sabota echipamentul
A accepta mită
A minți în legătură cu orele lucrate
A fura din companie</td><td rowspan="2">Major</td></tr>
<tr><td>Devianța minoră și interpersonală

DEVIANȚA POLITICĂ
A face favoruri
A bârfi colegii
A acuza / învinovăți colegii
A fi în competiție incorectă</td><td>Devianță majoră și interpersonală

AGRESIVITATE PERSONALĂ
A hărțui sexual
A comite abuzuri verbal
A fura de la colegi
A pune în pericol colegii</td></tr>
<tr><td colspan="4">Interpersonal</td></tr>
</table>

Fig. 14. Modelul Robinson & Bennett (1995) [50, p. 624]

Există două modalități de a studia CWB și amândouă sunt justificate. În realitate, CWB apar dintr-un mix al acestor două forțe, pe care le vom discuta pe scurt în cele ce urmează. Nu există însă studii clare care să descrie proporția în care cele două forțe influențează manifestarea CWB. Pe de o parte, există o orientare în cercetare care privește CWB ca pe o expresie a unor trăsături individuale, de obicei din sfera valorilor (eticii) și din sfera personalității. Cu alte cuvinte, angajații care manifestă CWB au o structură psihologică ce îi predispune sau chiar condiționează pentru a manifesta astfel de comportamente. În subtext, putem înțelege că "e ceva rău în ei" care îi îndeamnă la aceste manifestări. Fără doar și poate că anumite trăsături de personalitate sunt predictive pentru anumite derapaje. În mod special au fost studiate în acest sens trăsăturile de personalitate care compun modelul Big Five al personalității. De exemplu scorurile foarte mici

pentru Conștiinciozitate sunt predictive pentru întârziere și absenteism, scorurile foarte mici la Agreabilitate sunt predictive pentru abuzul și agresivitatea împotriva celorlalți, scorurile foarte mari la Extraversie sunt predictive pentru bârfă și enumerarea ar putea continua. Este evident așadar că persoanele care manifestă anumite tipuri de CWB sunt diferite de cele care nu manifestă aceste CWB-uri.

Sunt studiate însă ca predictori ai CWB și alte trăsături de personalitate decât cele din Big Five. Sunt studiate în acest sens trăsături specifice, ca de exemplu furia ca trăsătură, afectivitatea negativă, stilul atribuțional etc. (Douglas & Martinko, 2001). De asemenea componentele ”triadei întunecate” („*dark triad*”) au fost puse în evidență ca predictori ai CWB: machiavelismul (Gallperin, 2002), narcisismul (Penney & Spector, 2002) și psihopatia.

Pe de altă parte, există însă o orientare care privește CWB ca pe o expresie a unor realități din organizație. De bună seamă, în organizațiile în care există un climat de neîncredere, anumite CWB-uri sunt mai dese – de exemplu bârfa sau agresivitatea verbală împotriva celorlalți. În organizațiile în care există o cultură a lipsei de dedicare către client este posibil să apară mai des violența fizică față de client. Un climat care tolerează de indolența poate duce la absenteism. Și, din nou, enumerarea ar putea continua.

În fine, interacțiunea dintre angajat și organizație poate duce la CWB. Robinson & O'Leary (1998) au arătat că există o oarecare contagiune a acestor comportamente și că probabilitatea ca un angajat să se implice în CWB crește atunci când colegii său sunt implicați în CWB. O parte semnificativă din predictorii contextuali țin de asemenea de interacțiunea dintre angajat și organizație: frustrarea, percepția injustiției etc.

Frustrarea care apare în anumite condiții din interacțiunea angajaților cu organizația este un predictor important al CWB, la fel cum pot fi și alți stresori, ca de exemplu satisfacția muncii sau percepția privind lipsa de corectitudine (percepția injustiției). Frustrarea în mod special a fost extensiv studiată ca un generator al CWB (Fox, Spector, & Miles, 2001). Injustiția a fost și ea demonstrată a fi relaționată cu apariția CWB (Colquitt, 2001). În fine, satisfacția muncii influențează și ea apariția CWB, așa cum au demonstrat Chen & Spector (1992) și Fox & Spector (1999).

Așadar, situația din organizație generează CWB, dar în exact aceeași situație, adică în contexte similare, unii angajați manifestă CWB și alții nu. Așadar, și angajații aduc în ecuație propriile dispoziții pentru manifestarea CWB și propriile resurse personale, pentru a balansa și a opri influența nefastă a contextului. Mixul dintre context și predispozițiile personale este evident, însă amploarea în care participă fiecare din cele două forțe la apariția și manifestarea CWB nu este încă documentat suficient.

Costurile CWB sunt evident foarte mari, pentru organizațiile care se confruntă cu astfel de comportamente. Se poate argumenta pentru faptul că deviantă minoră există în toate organizațiile: de exemplu, îndreptat către colegi putem discuta despre bârfă sau abuzuri verbale, iar îndreptat către organizație putem discuta despre întârziere în orice organizație.

Deviația minoră tinde să se adune, picătură cu picătură, și poate ajunge la costuri majore. De exemplu, deviația minoră interpersonală poate fi un important generator de stres ocupațional. Deviația majoră apare mai rar, dar are impact mai serios asupra organizației, putând pune în primejdie chiar existența acesteia – este evident impactul pe care un scandal de mită sau cu un scandal privire la modalitățile non-etice prin care s-a ajuns la creșterea valorii companiei îl poate avea asupra chiar a existenței acesteia.

Chestionarul Workplace Deviance Scale (WDS; Robinson & Bennett, 1995) este unul din cele mai renumite chestionare care măsoară comportamentele contraproductive în organizație este Workplace Deviance Scale (WDS), generat chiar de Robinson & Bennett (1995). Chestionarul consta din 19 itemi, dintre care 7 se concentrează pe comportamente contraproductive orientate

împotriva indivizilor (deviantă interpersonală) și alți 12 se concentrează pe comportamente contraproductive orientate împotriva organizației (deviantă organizațională). Chestionarul poate fi administrat și pe baza unei scale cu 5 trepte, dar are valori mai bune ale fidelității atunci când este administrat cu o scală de frecvență de 7 trepte.

Chestionarul Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C; Fox & Spector, 2002) are două versiuni, una de 45 și una de 32 de itemi. Chestionarul a fost gândit în așa fel încât să genereze două scale, una de comportamente contraproductive interindividuale și una de comportamente contraproductive organizaționale. De asemenea, chestionarul produce 5 subscale, anume abuz, deviantă împotriva producției, sabotaj, furt și retragere. Itemii CWB-C sunt evaluați pe o scală de frecvență cu 5 pași. Prezentăm pe scurt în cele ce urmează definițiile celor 5 scale din CWB-C:

1. **Abuzul** este înțeles ca orice comportament dăunător sau răuvoitor care afectează alte persoane.
2. **Deviația împotriva producției** este orice comportament realizat cu intenție care produce erori la locul de muncă sau care permite producerea unor erori, prin nerealizarea corectă a sarcinilor de muncă.
3. **Sabotajul** ține de distrugerea mediului fizic de la locul de muncă.
4. **Furtul** ține de sustragerea de bunuri sau obiecte de la locul de muncă, fie de la organizație, fie de la colegi.
5. **Retragerea** ține de evitarea muncii prin absență sau întârziere [23, p. 114].



Sarcini și activități de învățare:

1. Care sunt factorii care contribuie la apariția și manifestarea comportamentelor contraproductive la locul de muncă?
2. Care sunt criteriile de identificare comportamentului contraproductiv la locul de muncă?
3. Analizați abordările științifice ale comportamentelor contraproductive la locul de muncă și evidențiați tipologizarea lor.
4. Aplicați testele psihologice de măsurare a comportamentelor contraproductive la locul de muncă. Interpretați rezultatele obținute.
5. Elaborați un set de măsuri privind optimizarea comportamentului angajaților la locul de muncă.

IMPLICAREA ÎN MUNCĂ

Finalităţi de studiu:

1. Să delimiteze conceptul cheie: *implicarea în muncă.*
2. Să caracterizeze componentele implicării în muncă: *vigoarea, dedicarea şi absorbirea*.
3. Să identifice legătura între implicarea și performanța în muncă.
4. Să cunoască și aplice metodele psihologice de studiere a implicării în muncă.
5. Să poată interpreta rezultatele obținute.

Implicarea în muncă („*work engagement*") este unul din cele mai vehiculate concepte în lumea resurselor umane astăzi. Succesul conceptului este dat de natura lui pozitivă, orientată către generare de succes atât în organizație cât și în individ, care îl face cel puțin mai plăcut, dacă nu chiar mai eficient, decât o serie de alte constructe utilizate în psihologica organizațională, precum stres, burnout sau altele similare, orientate mai degrabă către aspecte negative.

Conceptul este deseori utilizat impropriu și insuficient de corect adaptat la rezonanțele lui științifice. Din punct de vedre științific, conceptul este bine integrat în modele robuste de predictori și efecte. Este definit ca fiind *o stare emoțională pozitivă, generatoare de motivație, având trei componente importante, anume* ***vigoarea, dedicarea și absorbirea.***

Implicarea în muncă se diferențiază clar de alte câteva constructe asemănătoare existente în domeniu, anterior apariției sale. În mod cert se diferențiază de angajamentul în muncă („*work involvement*"). De asemenea, nu este similară cu dedicarea față de muncă („*commitment*"). Nu o să insistăm la acest moment asupra diferențierilor la nivel de definiție, este suficient să menționăm aici că ambele aceste concepte se concentrează mai degrabă asupra unor aspecte comportamentale, pe când implicarea în muncă are componente puternice de atitudini, chiar valori, precum și o loc de sine stătător în modelele mai sofisticate care descriu reacția la presiuni și performanța în mediu organizațional. Celelalte constructe a locuri mai degrabă limitate în modele punctuale.

Implicarea în muncă, în mod interesant, nu a fost teoretizată plecând de la constructul de performanță și analizând motivele pentru care acesta se manifestă, ci a izvorât mai degrabă ca urmare a unor studii în domeniul sănătății psihologice la locul de muncă, studii care de obicei se concentrează pe variabile precum stres, burnout etc. Inițial, implicarea în muncă a fost chiar înțeleasă ca polul opus epuizării psihologice („*burnout*"), dar aflându-se în același continuum (Schaufeli & Salanova, 2007).

Actuala definire a constructului (Schaufeli et al., 2001) ține cont de aspecte afective, cognitive și comportamentale: implicarea în muncă este definită a o stare afectivă pozitivă, motivațională, de împlinire, caracterizată de trei componente, anume vigoare, dedicare și absorpție. Așadar constructul se bazează pe o emoție pozitivă, care motivează și energizează, fiind observabil prin trei trăiri manifeste atât la nivel cognitiv cât și la nivel comportamental. Persoanele implicate în muncă muncesc mai viguros (adică au energie, dinamism, anduranță), muncesc cu mai multă dedicare (adică se implică și se identifică puternic cu sarcina, inclusiv la nivel valoric) și sunt mai absorbite de sarcină (sunt purtate de "*flow*", transpuse în sarcină și de multe ori nepăsătoare la ce se întâmplă în jur).

Vigoarea se referă la un nivel ridicat de energie și de robustețe, la investirea unui efort considerabil în muncă, la anduranță și putere de muncă ce face ca persoana respectivă să nu obosească ușor, precum și la persistență în fața dificultăților.

Dedicarea se referă la implicarea puternică în muncă, care este secondată de sentimente de entuziasm, de semnificație a muncii, de identificare la nivel valoric, de inspirație, precum și de un sentiment de mândrie profesională și personală.

Absorbire se referă la o stare specifică, de imersare totală în muncă, sentimentul că în timpul muncii timpul trece mai repede și de o detașare de mediul înconjurător.

Implicarea în muncă este evident relaționată cu sănătatea ocupațională, atât din punct de vedere istoric (felul în care a fost studiată) cât și din punct de vedere al aplicațiilor. Implicarea în

muncă generează emoții pozitive, care duc la performanță și compensează emoțiile negative și stresul de la locul de muncă. Într-un model al emoțiilor la locul de muncă, implicarea are un loc special, care arată clar rolul său important în generarea performanței. Figura de mai jos prezintă un model al emoțiilor la locul de muncă (Russell, 2003; Schaufeli, 2009).

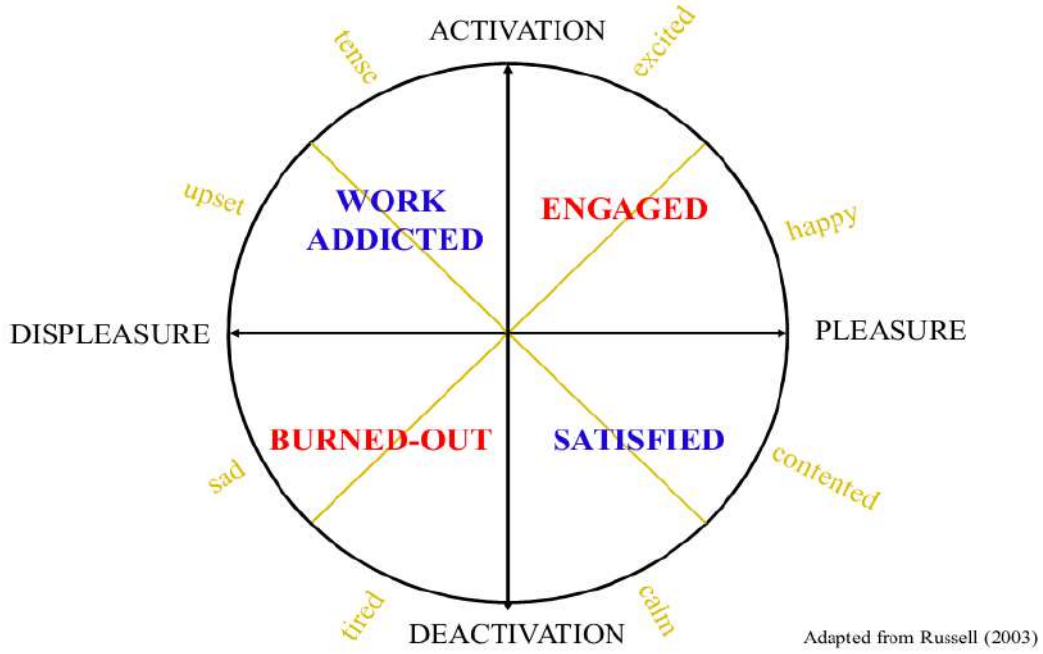


Fig. 15. Modelul circumplex al emoțiilor al lui Russell

Well-being-ul la locul de muncă, adică modul în care se simt angajații, influențează sănătatea fizică și psihologică a angajaților, gradul acestora de motivație, performanța individuală, dar și cea a organizației în ansamblu (Schaufeli & Salanova, 2014). Contrar primei impresii, termenul de well-being nu desemnează doar stările pozitive trăite de către angajați, ci și stările negative. Well-being-ul depinde de o serie de factori interni (de exemplu, personalitatea angajatului) și externi (precum condițiile de muncă, caracteristicile organizației). Un model circumplex este o modalitate de a reprezenta vizual, de-a lungul a două axe ortogonale, tipologii sau indicatori specifici. Cel mai cunoscut exemplu de astfel de conceptualizare este, în psihologie, „modelul circumplex al emoțiilor al lui Russel". Recent, acesta a fost aplicat unor concepte din domeniul literaturii organizaționale. Astfel a devenit posibilă operaționalizarea stării de bine la locul de muncă în 4 dimensiuni/tipuri ce rezultă din intersecția a două axe, care desemnează nivelul de activare, respectiv, bucuria sau plăcerea, resimțite de angajați în desfășurarea activității la locul de muncă. Dimensiunile well-being-ului rezultante sunt următoarele: workaholismul (nivel înalt de activare și lipsa plăcerii), burnout-ul și plictiseala (ambele se află în cadranul corespunzător unui nivel scăzut de activare şi lipsă a plăcerii, însă sunt determinate de evenimente diferite), work engagement (implicare activă la locul de muncă, presupune nivel înalt de activare și bucurie/plăcere) și satisfacția cu locul de muncă (nivel mai scăzut de activare, dar sentimente de bucurie și plăcere) (Schaufeli & Salanova, 2014).

Deci, modelul lui Russell (2003) se bazează pe două axe, anume polaritatea emoției (emoții pozitive vs. emoții negative) și gradul de activare, de dinamizare, dat de emoție (activare vs. deactivare). La confluența acestor două axe iau naștere patru cadrane, care descriu constructe importante din domeniul psihologiei ocupaționale, fiecare un concept important cu incidență asupra sănătății la locul de muncă și a performanței.

Avem două emoții negative și teoretic asociate cu neperformanța: adicția față de muncă („*workaholism*") și epuizarea. Adicția față de muncă este caracterizată de o stare de activare, este adevărat, dar este o emoție negativă, cu impactul asupra performanței, a sănătății fizice și

emoționale și asupra climatului de muncă tipice pentru emoțiile negative. Epuizarea este caracterizată în plus și de o stare de deactivare.

Avem apoi două emoții pozitive și teoretic asociate cu performanța: implicarea și satisfacția. În mod generic, satisfacția în muncă este asociată în mintea celor mai mulți dintre noi cu performanța, însă observăm că, deși este o stare emoțională pozitivă, ea este caracterizată de deactivare. Implicarea în schimb, care aduce vigoare și dedicare și absorbție, este starea în care ne dorim să se afle angajații companiei: este starea care generează entuziasm, efort susținut și performanță superioară.

Implicarea în muncă are un număr de efecte pozitive și dezirabile asupra sănătății angajaților. Studiile au arătat că un nivel înalt de implicare în muncă este asociat cu niveluri scăzute a afecțiunilor mentale (depresie, anxietate), cu niveluri scăzute de epuizare, cu emoții pozitive. Din punctul de vedere al stării fizice, implicarea este asociată cu o stare fizică mai bună, cu o imunitate crescută și cu o capacitate superioară de recuperare după efort.

Implicarea în muncă este asociată și cu o performanță crescută în muncă. Studiile au arătat că în mod special implicarea generează inițiativă personală și un comportament proactiv, precum și motivație intrinsecă care se reflectă în scoruri crescute nu doar la performanța în sarcină (datorită efortului personal mai mare investit) ci și la performanța contextuală. Se reduc astfel nivelurile de absenteism și fluctuația de personal și cresc indicatori precum rulajul unității și performanța de ansamblu a acesteia (profitabilitatea, loialitatea clienților etc.). Asupra performanței în sarcină există dovezi din diverse domenii care asociază implicarea cu performanța academică, cu numărul de accidente de muncă, erorile realizate la locul de muncă, calitatea serviciilor față de clienți etc.

Scala Utrecht pentru Implicarea în Muncă (UWES, *Utrecht Work Engagement Scale* Schaufeli & Bakker, 2003) a fost propusă pentru măsurarea celor trei componente ale implicării în muncă descrise de modelul științific ale acestui construct. Scala UWES există sub două versiuni, una lungă, de 17 itemi și una scurtă, de 9 itemi. Scala UWES scurtă este utilizată de obicei în cercetare, pe când scala lungă este mai adecvată pentru studiile în organizații care pun bazele unor decizii importante. Scala a fost utilizată în studii și pe populație românească și a fost adaptată cu grijă de Vîrgă, Zaborilă, Sulea & Măricuțoiu (2009).



Sarcini și activități de învățare:

1. De ce este important să studiem din punct de vedere psihologic implicarea angajatului în muncă?
2. Argumentați legătura dintre implicarea și performanța în muncă.
3. Caracterizați cele trei componente ale implicării în muncă: *vigoarea, dedicarea și absorbirea.*
4. Aplicați *Scala Utrecht pentru implicarea în muncă* și interpretați rezultatele obținute.

EVALUAREA PERFORMANȚELOR PROFESIONALE INDIVIDUALE

Finalități de studiu:

1. Să caracterizeze specificul evaluării performanțelor în organizație.
2. Să identifice sursele de probleme ale evaluării performanței profesionale.
3. Să identifice criteriile relevante pentru evaluarea performanțelor profesionale.
4. Să evalueze erorile ce pot apărea în procesul de evaluare a performanțelor profesionale.
5. Să posede modul corect în care poate fi comunicat rezultatul final al acestei activități celor evaluați.

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

Evaluarea performanțelor profesionale individuale reprezintă aprecierea gradului în care salariatul își îndeplinește responsabilitățile ce îi revin, în raport cu postul ocupat [34, p. 156].

Gerald Cole identifică următoarele ***obiectivele generale ale evaluării:***

- să identifice nivelul actual al performanței în muncă a unui individ;
- să identifice punctele tari și slabe ale unui angajat;
- să ajute angajații să-și îmbunătățească performanța;
- să asigure baza recompensării angajaților conform contribuției lor la atingerea scopurilor organizației;
- să motiveze indivizii;
- să identifice nevoile de instruire și perfecționare profesională;
- să identifice performanțele potențiale;
- să asigure informație pentru planificarea succesivă.

Întrucât această activitate are un impact deosebit asupra multor alte probleme vizate de managementul resurselor umane, este bine să-i acordăm o atenție deosebită, gândindu-ne chiar la un plan general de organizare și desfășurare. Christian Batal ne sugerează în lucrarea sa *„La gestion des ressources humaines dans le secteur public”* (1998, p. 84) ideea realizării unei scheme logice generale a evaluării, pornind de la un set de întrebări fundamentale la care să răspundem referitor la această activitate. Pornind de la schema lui Christian Batal în care am operat unele modificări pe care le-am considerat necesare, vă propunem următoarea structură logică:

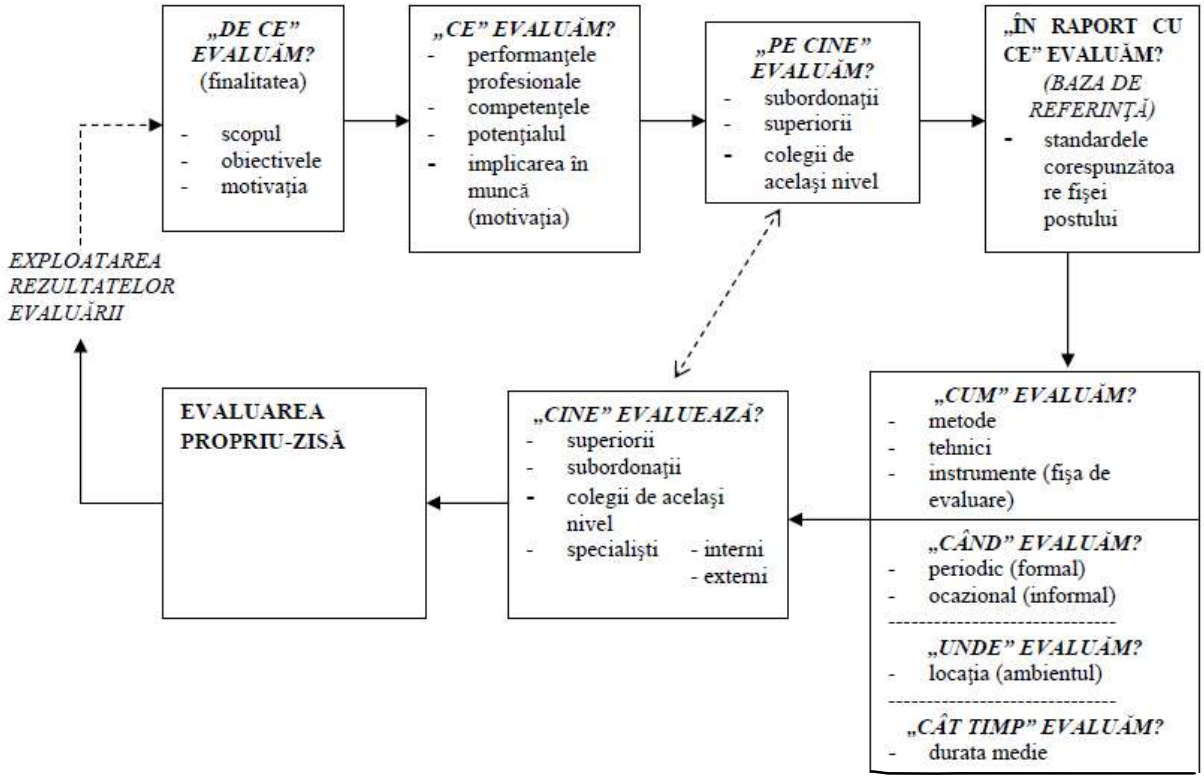


Fig. 16. Schema evaluării performanțelor, Batal.

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

Gerald Cole ne propune însă o altă schema mult mai simplă pe care v-o prezentăm mai jos:

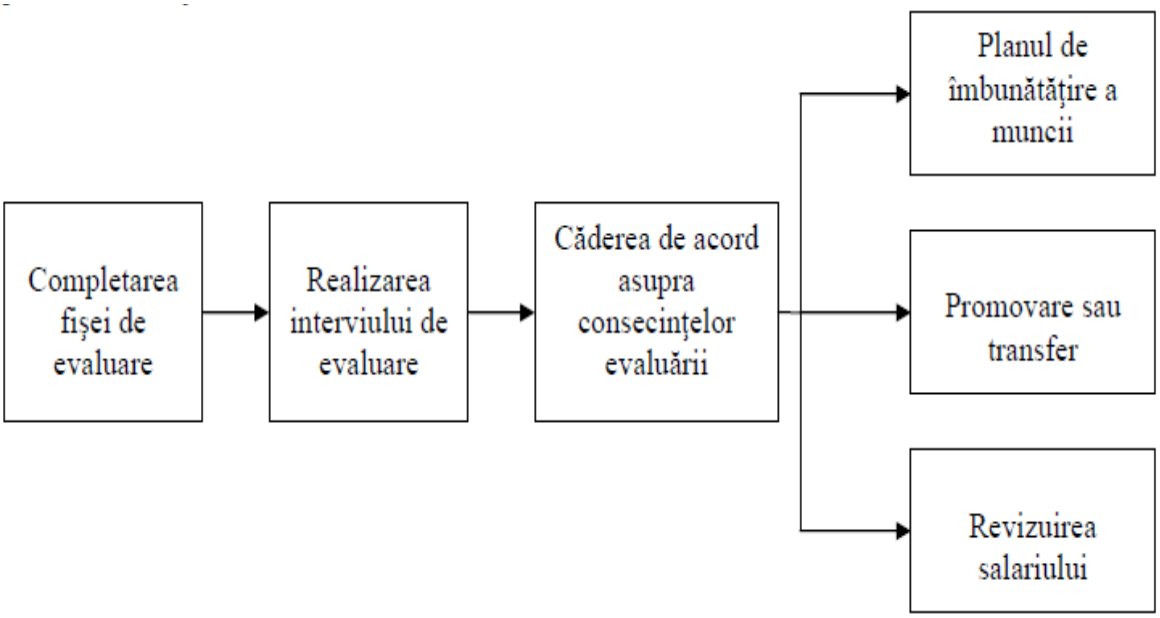


Fig. 17. Modelul de evaluare, Cole

În ciuda caracterului complex și sofisticat al activității, sugerat de problemele pe care le presupune, trebuie să precizăm că există 2 ***tipuri de evaluări***, diferențiate după gradul lor de formalizare:

1. informale (neoficiale): realizate ad-hoc, fiind determinate intuitiv sau de evidența factuală a rezultatelor; reprezintă un element secundar al relației zilnice manager-subordonat;
2. formale (oficiale): activități elaborate, realizate în mod planificat și sistematic (în conformitate cu prevederile legii).

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

Cole identifică 3 mari surse de ***probleme ale evaluării performanței profesionale*** pentru desfășurarea acestei activități:
1. Conceperea/realizarea documentelor de evaluare (criterii precis formulate, limitate ca număr, ușor de înțeles, măsurabile și aplicabile; standarde de performanță bine definite prin indicatori); aici există o diferență destul de mare între domeniul privat și cel public în mediul organizațional românesc, întrucât instituțiile publice beneficiază de un cadru legislativ ce reglementează problemele evaluării performanțelor profesionale și ale acordării unei remunerări corespunzătoare, impunând o metodologie standard cu criterii și metode de calcul specifice.
2. Felul în care e abordată evaluarea (perceperea corectă a scopului evaluării de către toate părerile implicate; credibilitatea evaluatorilor în fața persoanelor evaluate);
3. Cultura organizațională (sistemul de valori la care aderă membrii organizației, cu care trebuie să fie în concordanță întreaga strategie a evaluării).

Elementele menționate mai sus pot fi considerate ca definitorii pentru 3 dimensiuni problematice ale evaluării performanțelor profesionale și anume dimensiunea metodologică (punctul 1), dimensiunea procesuală, acțională sau de interacțiune psiho-socio-profesională a evaluatorului/evaluatorilor cu evaluatul (punctul 2) și dimensiunea culturii organizaționale (punctul 3). Dimensiunea cultural fiind una la un nivel mult mai înalt, le influențează (pozitiv sau negativ, de la caz la caz) semnificativ pe celelalte două, dimensiunile metodologică și procesuală influențându-se reciproc.

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

Aspecte metodologice ale evaluării performanțelor profesionale

Robert Mathis și Panaite Nica menționează că indiferent despre ce metodă utilizată ar fi vorba, corectitudinea evaluării depinde de:
- ***validitatea*** rezultatelor (capacitatea de a reflecta adevărul);
- ***fidelitatea*** determinărilor (capacitatea de a furniza rezultate identice la o aplicare repetată);
- ***echivalența*** rezultatelor (evaluatori independenți ajung la același rezultat);
- ***omogenitatea internă*** (mai multe componente ale aceluiași instrument, măsurând același element, indică același rezultat);
- ***sensibilitatea*** instrumentelor folosite (capacitatea de a măsura diferența reală dintre subiecți) [34, p. 159-181].

Tot referitor la dimensiunea metodologică a evaluării personalului, autorii mai sus menționați subliniază, importanța criteriilor de evaluare și a relației lor cu standardele de performanță. **Criteriile de performanță (sau de evaluare)** vizează fie rezultate obținute anterior evaluării sau evenimente petrecute într-o anumită perioadă de timp, fie potențialul pentru viitor al resursei umane evaluate. Mathis și Nica fac referire la anumite condiții esențiale pe care trebuie să le îndeplinească aceste criterii pentru ca procesul de evaluare să conducă la rezultate cât mai relevante:
- să fie ***precis formulate***, să nu presupună generalități (altfel criteriile s-ar suprapune parțial
- sau unele foarte generale le-ar include total pe altele);
- să fie ***limitate ca număr*** (altfel un număr prea mare de criterii ar duce la apariția fenomenului de nivelare a rezultatelor);
- să fie ***clar enunțate*** pentru a putea fi înțelese atât de evaluatori cât și de evaluați;
- să fie ***măsurabile*** (pentru a nu apărea diferențe discutabile între percepția evaluaților și a

evaluatorilor sau a evaluatorilor între ei);

- să fie ***aplicabile*** tuturor evaluaților care dețin funcții/posturi identice sau similare și își desfășoară munca în condiții comparabile.

Există o gamă foarte largă de criterii ce pot fi identificate în funcție de mai multe elemente cum ar fi: obiectivele ce trebuie îndeplinite, activitățile corespunzătoare obiectivelor, structura posturilor, planurile strategice ale organizației etc. Dintre cele mai importante și mai relevante criterii, cei 2 autori mai sus menționați ne propun:

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

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

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

De obicei, ultimele elemente tehnice ale evaluării care sunt stabilite sunt **calificativele**, de cele mai multe ori în număr de 4 sau 5, începând cu Nesatisfăcător (NS) sau Foarte Slab (FS) și încheind (într-o evoluție progresivă) cu Foarte Bine (FB) sau Excelent/Excepțional.

Cine (poate) face evaluarea performanțelor?

Conform autorilor Mathis și Nica avem următoarele scenarii alternative care stabilesc cine sunt actorii activității de evaluare și ce roluri joacă ei, unii în raport cu ceilalți:

a. managerii își evaluează subordonații: este cea mai des întâlnită metodă, favorizată de o puternică tradiție organizațională;

- completarea de către manageri a unor jurnale în care înregistrează evenimente și atitudini relevante ale subordonaților generează un important avantaj.

b. subordonații își evaluează superiorii: evidențiază situațiile conflictuale dintre manageri și subordonați, făcând posibilă îmbunătățirea performanțelor manageriale și identificarea managerilor incompetenți;

- poate genera o atitudine „amabilă" a managerilor, orientată spre relația lor cu subordonații, în detrimentul preocupării și exigenței față de performanțele profesionale ale acestora;
- datorită fricii de represalii, subordonații tind fie să refuze această sarcină, fie să nu-și evalueze în mod obiectiv superiorii.

c. angajații de pe poziții echivalente se evaluează între ei: modalitate destul de rar întâlnită (mai ales în organizațiile japoneze și în domeniul militar);

- este eficientă mai ales când este utilizată combinat cu evaluările șefului ierarhic, astfel făcând posibilă identificarea aspectelor ce au fost evaluate mult diferit.
d. autoevaluarea: aplicabilă mai ales când un salariat lucrează izolat sau are o meserie unică;
- aplicată și ca etapă preliminară în cadrul evaluării de tip a;
- permite autoeducarea salariaților în vederea perfecționării profesionale și a dezvoltării carierei.
e. evaluarea de către evaluatori externi:
- în general foarte eficientă, când e realizată de specialiști;
- prezintă marele avantaj al obiectivității aprecierii datorate lipsei posibilelor consecințe nefaste pe cale ierarhică;
- principalul dezavantaj îl constituie costul ridicat al realizării.

Interviul de evaluare

Reprezintă *întâlnirea formală dintre angajat și managerul său în care sunt discutate informațiile din fișa de evaluare și în urma cărora sunt luate anumite decizii-cheie cu privire la salarizare, promovare, instruire etc.*
Obiective ale interviului de evaluare:
- să evalueze performanțele recente ale subordonatului;
- să ducă la realizarea unor planuri de îmbunătățire a muncii;
- să identifice probleme și/sau să identifice oportunitățile legate de muncă;
- să îmbunătățească comunicarea dintre superior și subordonați;
- să asigure feedback-ul performanței în muncă pentru angajat;
- să asigure o revizuire adecvată a salarizării;
- să identifice posibilitățile de promovare sau transfer;
- să identifice nevoile de instruire și perfecționare profesională.

Referitor la evaluare s-a mai observat că evaluatorii sunt reticenți la realizarea interviurilor de evaluare, găsind modalități de a se sustrage completării până la capăt a fișei de evaluare, iar în ceea ce privește echipa managerială s-a constatat o inadecvată exploatare a evaluărilor, de exemplu în sensul realizării unor transferuri, creșteri salariale etc.

Există ***2 stiluri extreme de efectuare a interviului:***
a. se discută probleme comune, prea puțin legate de îmbunătățirea activității evaluatului – *stil deviaționist;*
b. supervizorul direct se erijează în purtătorul de cuvânt al conducerii superioare, comunicând doar „sentința” acesteia în ceea ce privește activitatea evaluatului – *stil autoritar-dictatorial* [12].

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

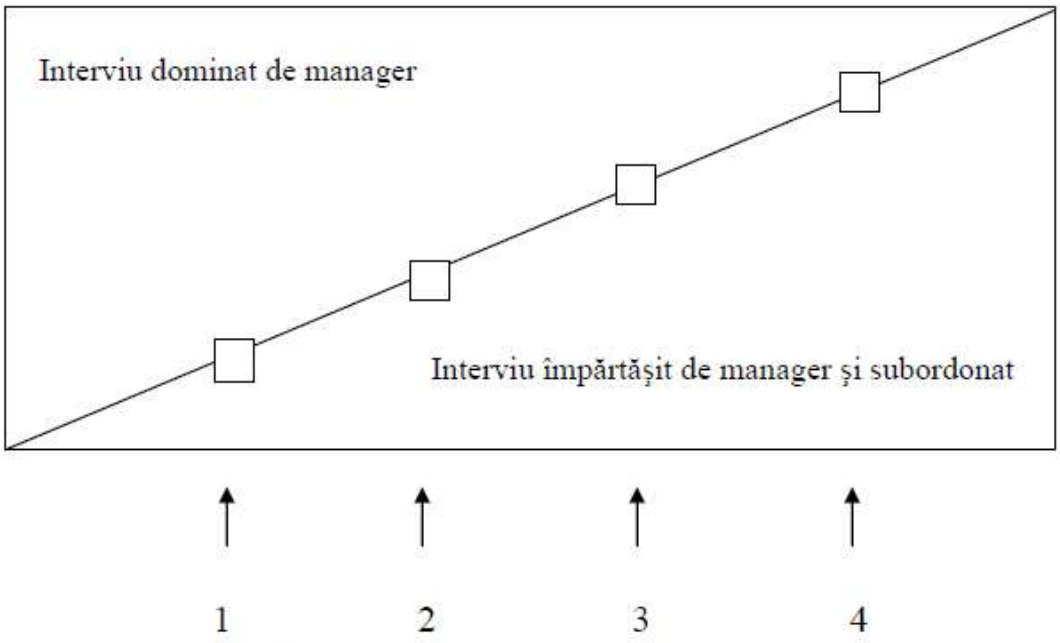


Fig. 18. Stilurile interviurilor de evaluare

1. Stilul *„COMUNICĂ”* (*TELL*) contraproductiv, cu efecte negative asupra relației dintre cele 2 părți implicate.
2. Stilul „COMUNICĂ și VINDE” (TELL & SELL) are succes doar dacă managerul este foarte convingător, dând dovadă de calități asemănătoare cu cele ale celor care practică marketingul direct sau vânzarea personalizată (de exemplu, prezentarea produselor de vânzare la domiciliul clientului).
3. Stilul *„COMUNICĂ și ASCULTĂ”*(*TELL & LISTEN*)
- informează angajatul asupra progreselor sale;
- implică angajatul în procesul de luare a deciziilor;
- obține un răspuns pozitiv din partea evaluatului.

4. Stilul *„ÎMPĂTĂŞEŞTE”* (*SHARE*)
- abordare bazată pe rezolvarea problemelor;
- managerii și subordonații lucrează împreună, de pe poziții mai mult sau mai puțin egale;
- obține cele mai bune rezultate [12].

Surse generatoare de erori în procesul de evaluare

Mathis și Nica atrag atenția și asupra erorilor ce pot apărea în procesul de evaluare a performanțelor profesionale cât și a modului în care poate fi comunicat rezultatul final al acestei activități celor evaluați. Dintre cele mai frecvente surse de erori sau erori propriu-zise, cei 2 autori ne prezintă următoarele:

1. Standarde variabile de la un salariat la altul: determină reacții negative din partea persoanelor ce ocupă posturi similare.

2. Evaluarea de moment: de regulă, evenimentele recente tind să aibă o influență mai mare și mai puternică în evaluare decât evenimentele mai vechi; de aceea, angajații încearcă să fie mai conștiincioși decât de obicei în apropierea perioadei de evaluare; această deficiență poate fi înlăturată prin practicarea de către manageri a înregistrării sistematice a tuturor incidentelor critice (evenimente și atitudini cu relevanță maximă) legate de persoana ce urmează să fie evaluată.

3. Subiectivismul evaluatorului: este generat de un sistem de valori greșit și de prejudecățile evaluatorului legate de aspecte sau elemente arbitrare cum ar fi vârsta, etnia, religia, sexul, vechimea; este dificil de eliminat dacă evaluatorul nu-și dă seama sau nu recunoaște că este subiectiv.

4. Severitatea evaluatorului: ca generatoare de erori în evaluarea performanțelor, poate cauza *supraevaluarea*, *subevaluarea* sau *„eroarea de mediocrizare”* sau *„evaluarea de mijloc/centru”*.

Cauze ale supraevaluării:

- dorința managerului de a câștiga bunăvoința subordonaților;
- incompetența, în special ca evaluator, a managerului;
- teama că obținerea unor calificative slabe de către subordonați va evidenția incompetența managerului;
- frica de conflicte și represalii;
- lipsa de interes față de performanța subordonaților.

Cauze ale subevaluării
- dorința managerului de a părea mai autoritar în fața subordonaților;
- dorința de a fi „bine văzut" de șefii ierarhici;
- teama că salariații ce obțin calificativ excelent îi pot afecta autoritatea;
- spirit critic excesiv;
- tendința de a impune subordonaților același sistem de valori și exigențe pe care și-l aplică sieși, în calitate de șef;

Cauze ale „evaluării de mijloc/de centru" sau ale „erorii de mediocrizare"
- neînțelegerea importanței obiectivității și a finalității evaluării;
- dezinteresul pentru subordonați ca indivizi cu personalități și potențiale unice; perceperea globală a subordonaților, ca o masă amorfă;
- superficialitatea abordării procesului de evaluare;
- acceptarea unui rezultat general mediu, care provoacă unele nemulțumiri, dar nu suficient de mari pentru a genera conflicte.

5. Efectul de halou: managerul își evaluează un subordonat luând în considerare doar unul dintre criteriile de evaluare și ignorând-le pe celelalte (un exemplu frecvent întâlnit, aprecierea generală a angajatului după punctualitatea sosirii și plecării de la serviciu).

6. Eroarea de contrast: rezultă din compararea persoanelor între ele și nu a fiecăruia în parte cu standardele de performanță [34, p. 192-197].

Tabelul 3. Comunicarea rezultatelor evaluării angajaților

Comunicarea rezultatelor evaluării performanțelor	
Corectă	**Incorectă**
- realizarea unei pregătiri prealabile - punerea accentului pe performanță și dezvoltarea viitoare - evidențierea măsurilor concrete de îmbunătățire a performanțelor - precizarea rolului managerului în performanțele prezente și viitoare ale subordonaților	- a se face morală persoanelor evaluate - concentrarea asupra aspectelor negative - a se face comparații cu alți angajați - a fi prea critic

Modul de comunicare a unui rezultat pozitiv obținut în urma evaluării performanțelor mai poate conține și alte mesaje secundare, de exemplu:
- aprecierea confirmării expectanțelor managerului în ceea ce privește performanțele subordonatului: *„Ai obținut un rezultat foarte bun. Este exact ce aşteptam de la tine";*
- remarcarea fructificării eforturilor celui evaluat: *„Ai obținut un rezultat foarte bun. Mă bucur că ai reuşit acest lucru";*
- manifestarea surprizei plăcute provocate de rezultatele pozitive ale unui salariat cotat de obicei ca fiind mediocru sau slab: *„Ai obținut un rezultat foarte bun. Nu aș fi crezut niciodată că poți fi în stare de așa ceva. Felicitări!"*

De asemenea este foarte important de reținut și de ținut cont de următorul aspect legat de încheierea cu succes a evaluării performanțelor individuale: întotdeauna slabii performeri doresc ca rezultatele evaluării să rămână confidențiale pe când performerii de excepție doresc ca acestea

să fie făcute publice. De aceea responsabilii cu realizarea acestui tip de activitate trebuie să dea dovadă de mult tact în ceea ce privește comunicarea rezultatelor finale.

Importanța evaluării performanțelor

Aceasta este o activitate de mare impact și importanță la nivel organizațional întrucât influențează și afectează prin rezultatele ei următoarele activități de bază:

1. Recrutarea, selectarea și promovarea

Evaluarea performanțelor poate releva faptul că au fost selectate și angajate tipuri neadecvate de indivizi. Poate releva faptul că interviurile nu oferă informații utile sau că criteriile acestor angajări sunt deficiente.

2. Instruirea și perfecționarea profesională

Evaluarea performanțelor poate releva faptul că angajații sunt slab pregătiți sau că este necesară instruire suplimentară.

3. Planificarea

Analizele performanței pot releva faptul că anumite compartimente ale instituției au un deficit, iar altele au un exces de personal. În plus, analizele pot ajuta la estimarea viitoarelor nevoi de personal și la stabilirea concomitentă a aptitudinilor cerute pentru satisfacerea acestui necesar. De asemenea, analizele pot indica faptul că vor fi necesare și solicitate noi servicii, iar altele vor fi eliminate sau modificate.

4. Realizarea, modificarea și evaluarea analizei

Analizele performanței pot indica faptul că sarcinile de serviciu s-au schimbat și că trebuie create noi standarde sau că sistemul însuși este defectuos și necesită schimburi.

5. Sisteme de retribuire și recompensarea meritelor

Evaluarea performanței este deseori strâns legată de deciziile conform cărora un individ trebuie avansat sau retrogradat, să-i crească sau să-i scadă salariul.

6. Administrarea bugetului

Deoarece analiza performanței poate afecta toate domeniile vitale menționate mai sus, acest lucru este în strânsă legătură cu modul în care instituția își alocă fondurile pentru resursele umane.

7. Factorii motivaționali

Tipul de analiză și maniera în care este realizată aceasta au o influență profundă asupra atitudinii angajaților față de organizație. Există puține activități într-o instituție ce pot avea un impact la fel de puternic ca și evaluarea performanței unui angajat.



Sarcini și activități de învățare:

1. De ce este absolut necesar de evaluat performanțele profesionale ale angajaților? Argumentați importanța evaluării performanțelor pentru organizație și pentru angajați.
2. Care sunt posibilele surse de erori care pot să apară pe parcursul evaluării performanțelor?
3. Numiți cele mai importante criterii după care trebuie realizată evaluarea performanțelor profesionale.
4. Analizați avantajele și dezavantajele diferitor modalități de evaluare a performanțelor angajaților.
5. Cum comunicăm corect rezultatele evaluării performanțelor angajaților?

EVALUAREA DISFUNCȚIONALITĂȚILOR PROFESIONALE

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze comportamentele disfuncționale ale angajaților.
2. Să caracterizeze specificul manifestării oboselii, stresului profesional, arderii profesionale.
3. Să distingă formele de manifestare a diferitor stări și comportamente disfuncționale și impactul lor asupra performanței în muncă.
4. Să posede metodele psihologice de diagnosticare a stărilor și comportamentelor disfuncționale în organizație.
5. Să interpreteze rezultatele obținute în urma psihodiagnozei și să elaboreze măsuri de diminuare fenomenelor disfuncționale.

Oboseala în muncă

Cele mai grave disfuncționalități care apar în activitatea profesională sunt stresul și oboseala profesională. Munca solicită un consum energetic, prin urmare poate condiționa apariția oboselii. Oboseala reprezintă un fenomen fiziologic normal care apare în urma solicitărilor prezente în activitatea umană, este o reacție a organismului de refacere a funcțiilor sale, de adaptare.

Bogathy Zoltan definește oboseala drept un fenomen cu caracter disfuncțional, determinat de stres, dar nu numai, care reprezintă o reacție a organismului de readaptare și refacere a funcțiilor sale în urma unor solicitări intense sau repetate de consum energetic din partea organismului [3, p. 184]. Aceeași idei le regăsim și la Tabachiu A., care definește oboseala este un fenomen psihofiziologic normal care apare ca urmare a solicitării organismului, a efortului prelungit pe parcursul activității, care se manifestă printr-un ansamblu de simptome subiective și obiective și care se remite prin odihna obișnuită sau prin alimentație [53]. Jurcău N. tratează oboseala drept un fenomen de dezadaptare constând în tulburarea raportului optim dintre randament și consumul energetic sub nivelul minim necesar desfășurării în mod eficient activității. O altă viziune prezintă Pufan P. care consideră oboseala un fenomen de prevenire a epuizării capacității de muncă, și nu epuizarea ca atare a energiei necesare muncii [3, p. 184].

Principalele **caracteristici ale oboselii** sunt:

• are o bază obiectivă, determinată de consumul de energie în timpul activității, urmând ca acesta să fie compensat prin alimentație și odihnă;

• poartă amprenta caracteristicilor personale ale individului (constituția fizică, psihică, starea de sănătate, antrenament), este deci o senzație subiectivă;

• caracterul oboselii este determinat de specificul activității de muncă, fizică sau intelectuală. În condițiile muncii moderne este greu de făcut această deosebire pentru că sunt foarte puține activități profesionale care să aibă un caracter exclusiv fizic sau exclusiv intelectual. Din această cauză este mai corect să considerăm ponderile pe care le au eforturile fizice / intelectuale într-o anumită activitate, și de aici proporția în care oboseala este de natură fizică / intelectuală.

• îndeplinește o funcție de protecție a organismului semnalând că au fost atinse limitele de solicitare pe care organismul nu le poate depăși. Suprasolicitarea duce la stres, accidente, alterarea stării de sănătate fizică/ psihică. Acest lucru se realizează prin apariția la nivelul sistemului nervos central a unor reacții de inhibiție care să permită organismului să se readapteze. Se creează astfel condițiile de restabilire/ reînnoire a substanțelor cheltuite în timpul efortului.

Formele oboselii:

Oboseala poate îmbrăca mai multe forme (Iosif, 1996):

1. *Oboseala musculară*: este provocată de solicitarea un timp îndelungat/ suprasolicitarea mușchilor.
2. *Oboseala senzorială*: apare la nivelul organelor senzoriale mai ales la nivelul aparatului auditiv și vizual.
3. *Oboseala intelectuală*: este determinată de munca intelectuală.

4. *Oboseala generală*: este provocată de solicitări ale întregului organism.

Atunci când simptomele oboselii zilnice se acumulează pe o perioadă îndelungată apare *oboseala cronică* care se manifestă prin:

- instabilitate emoțională
- alterarea capacității de comunicare
- stări de anxietate
- scăderea interesului și inițiativei
- alterarea capacității de concentrare a atenției
- tulburări de memorie
- tulburări de somn
- tulburări de apetit alimentar și sexual
- tulburări de comportament manifestate prin izolare

Dacă odihna pasivă sau activă nu reușește să refacă capacitatea de muncă diminuată poate apare *sindromul de surmenaj*, astenie nervoasă și chiar depresie. Măsurile care se iau în această situație sunt:

- întreruperea temporară a activității (concediu de odihnă sau concediu medical)
- schimbarea temporară sau definitivă a locului de muncă
- schimbarea temporară sau definitivă a profesiei
- pensionare pe caz de boală [37].

Oboseala poate fi provocată de numeroși **factori**, precum: *factori de mediu fizic* (temperatură, iluminare, zgomot, umiditate etc.) și *social* (munca în condiții de izolare, relații de comunicare defectuoase cu colegii sau managerii, situații conflictuale etc.), *factori ce țin de natura muncii* (monotonie, rutină, efort fizic, ritm de muncă, caracterul sarcinii de îndeplinit etc.), *factori de natură medicală* (starea de sănătate, prezența bolilor) și *factorii de natură psihică* (responsabilități, temeri, experiență profesională redusă, atitudine negativă față de profesie și activitatea desfășurată etc.).

Într-un studiul realizat la sfârșitul anului 2019, în România, pe un eșantionul compus din 609 de bărbați și femei în intervalul de vârstă 18-55 de ani, din mediul urban la nivel național, a scos în evidență faptul că 92% dintre românii se plâng de oboseală. Cei care lucrează în domeniul financiar, adică au funcții de bancheri, auditori și contabili, sunt "campioni" la oboseală – 98% dintre cei incluși în studiu au declarat că suferă de ea și 42% au identificat forma de oboseală funcțională/sindrom astenic. Profesiile percepute ca fiind cele mai afectate de oboseală sunt profesor (34%), șofer (30%) și pilot (26%) [https://www.mylan.ro/ro-ro/nout%C4%83%C5%A3i/feature/oboseala-la-romani]. Oboseala profesională este o stare produsă de stres și afectează mai ales persoanele care lucrează cu publicul. Cei mai mulți cred că munca în birouri este lipsită de stres sau cu stres redus, însă lucrurile nu stau deloc așa. Tensiunile psihice și stresul contactelor inter-umane determină oboseală sau chiar epuizare. Cauzele ar consta în lipsa de spațiu și de intimitate a locului de muncă, precum și în dificultatea sarcinilor de serviciu. În general, persoanele care manifestă simptome de oboseală fizică și psihică au o atitudine negativistă în relațiile cu ceilalți și resimt o diminuare a respectului de sine.

Formele de manifestare a oboselii sunt foarte diverse și individuale. Ele pot fi generalizate în patru categorii: manifestări fiziologice, psihice, sociale și în plan profesional (Tab.4).

Tabelul 4. Consecințele oboselii în plan fiziologic, psihologic, social și profesional

OBOSEALA			
Consecințe fiziologice	*Consecințe psihologice*	*Consecințe sociale*	*Consecințe profesionale*
✓ scăderea tonusului ✓ acumularea unor substanțe toxice ✓ modificări ale pulsului și ale tensiunii arteriale ✓ scăderea	✓ disconfort psihic ✓ tulburarea motricității ✓ iritabilitate ✓ agitație ✓ scăderea funcțiilor cognitive	✓ probleme familiale datorate iritabilității ✓ tulburări de integrare în colectivul de muncă ✓ costuri economice	✓ scăderea randamentului ✓ creșterea erorilor ✓ riscul mărit de a comite accidente de muncă ✓ scăderea

rezistenței organismului	(percepții, memorie, gândire)	de refacere	motivației și a satisfacției pentru muncă

[3, 2004, p. 186].

Prevenirea oboselii

Este foarte important să se prevină starea de oboseală profesională pentru că aceasta nu afectează un singur membru al personalului ci este transmisă și celorlalți. În acest sens, Beth Blevins arăta: „Când un angajat se plânge de condițiile de lucru și/sau se îndoiește de utilitatea, de rostul sau de satisfacția muncii sale, această atitudine va avea cu siguranță influență și asupra colegilor săi". Pentru a nu permite răspândirea acestor simptome, managerii trebuie să le recunoască și să le prevină ori de câte ori este posibil. De asemenea, managerul are un rol esențial în găsirea unor corelații și alternative optime între durata perioadelor de muncă, durata pauzelor pentru odihnă, numărul, conținutul și momentul introducerii acestor pauze, astfel încât să se asigure o eficiență sporită, un nivel optim al capacității de muncă și o bună stare a sănătății.

Enache I. sugerează că remediile pentru oboseala profesională privesc atât nivelul vieții personale, cât și al vieții profesionale. În privința vieții personale, cele mai eficiente măsuri de combatere a oboselii constau într-o viață activă, lipsită de conflicte și tensiuni sau excese. În privința vieții profesionale, oboseala poate fi combătută prin recunoașterea de către conducere a importanței luptei împotriva oboselii, însoțită de o serie de măsuri ergonomice și psihologice menite să asigure un mediu propice pentru desfășurarea activității și întârzierea apariției oboselii. De aceea, managerul are un rol esențial în determinarea duratei și numărului pauzelor de odihnă, a conținutului acestora, pentru a obține un nivel optim al capacității de muncă și al stării de sănătate a angajaților săi.

Un aspect important este că oboseala reprezintă un fenomen reversibil, deoarece dacă este urmată de o perioadă de odihnă sau de somn, organismul își reface plenitudinea funcțiilor sale. Ea nu este o boală, dar poate avea consecințe temporare asupra organismului precum slăbirea atenției față de munca îndeplinită și față de mediu. Este foarte important să prevenim apariția și instalarea oboselii cronice. Tabachiu A. clasifică măsurile de prevenire în modul următor:

1. *Măsuri generale:*
   - organizarea rațională a regimului de muncă și a pauzelor de odihnă având în vedere curba randamentului și a oboselii zilnice și săptămânale, astfel încât să se asigure o eficiență sporită și un nivel optim al capacității de muncă, precum și o stare fizică și psihică bună. Conform acestui indicator la începutul zilei și săptămânii de lucru se vor efectua munci mai ușoare, pentru a permite organismului să se adapteze la activitatea de muncă după perioada de repaus. De asemenea, la sfârșitul săptămânii de lucru se vor planifica activități mai ușoare;
   - reglementarea duratei zilei de lucru, a săptămânii și a concediilor de odihnă;
   - ameliorarea condițiilor mediului fizic ambiant și a celor de microclimat;
   - îmbunătățirea ambianței psihosociale atât în cadrul grupurilor de muncă cât și al raporturilor ierarhice și de colaborarea intergrupale;
   - orientarea, selecția și pregătirea profesională să fie făcute corect.
2. *Măsuri specifice:*
   - odihnă sub formă de repaus pasiv (somn) sau repaus activ. Repausul activ reprezintă desfășurarea unei activități mai ușoare și mai atractive care să aibă un rol compensator față de activitățile profesionale de bază. Repausul activ poate avea loc în timpul pauzelor de producție, după încheierea zilei de muncă, la sfârșitul săptămânii sau în timpul concediilor [53, p.202].

Trăim într-o perioadă cu multe provocări care generează suprasolicitare și stres. Deseori răspundem sarcinilor pe care le avem de făcut și suprasolicitării punând și mai multă presiune pe noi. Din punct de vedere psihologic, oboseala are ca efect irascibilitate, nervozitate, lipsa răbdării

etc. Acestea afectează modul în care noi ne simțim zi de zi și modul în care ne comportăm în relația cu persoanele dragi și în relațiile de muncă. Pe de altă parte, oboseala ne afectează în același timp randamentul de muncă și funcționarea cognitivă, deoarece ne scade capacitatea de concentrare, de atenție, condiționează tulburări de memorie și, ca urmare, facem mai multe erori sau ne scade performanța în muncă. Este important să nu neglijăm oboseala, să nu îi minimizăm efectele, să avem un program normal de lucru, iar în cazul apariției simptomelor oboselii să o remediem prin reglementarea duratei zilei de lucru, a duratei săptămânii de lucru și a concediilor de odihnă.

Cauzele stresului ocupațional

H. Selye (1984) definește stresul ca pe o stare a organismului supus la acțiunea unui stimul suficient de puternic pentru a provoca fie o reacție de apărare, fie o tulburare funcțională fie o leziune organică. Starea de stres definește un organism care face un efor intensiv pentru a se adapta unor situații puțin obișnuite. Atunci când menținerea echilibrului necesită eforturi compensatorii deosebite, când solicitările atrag sau depășesc limitele resurselor adaptative, când integrarea organismului este amenințată, persoana intră în stare de stres.

Ghe. Iosif, A. Tabachiu și Z. Bogáthy identifică următoarele cauze ale stresului ocupațional:

1. Factorii de mediu

- *mediul fizic*: agenți fizici, chimici (căldură, temperatură, vibrații, zgomot, iluminat, emanații de fum sau vapori, etc)
- *mediul psihosocial* (stres relațional): calitatea raporturilor cu superiorii și cu colegii (competiție, rivalitate), conflictele la locul de muncă pot constitui o sursă de stres.

2. Sarcina de muncă

- *suprasolicitarea:* de natură cantitativă sau calitativă (considerarea unei munci ca fiind prea grea) se asociază cu comportamente disfuncţionale;
- *caracterul muncii:* munca devine stresantă acolo unde activitatea este repetitivă, puțin stimulativă, rutinieră; plictiseala și dezinteresul diminuează capacitatea de reacție a persoanelor;
- *pericolul fizic:* este o sursă de stres în profesiile de mare risc (minerit, poliție, pompieri, armată etc.);
- *responsabilitățile la locul de muncă*: responsabilitatea față de oameni este mai stresantă decât cea față de echipamentele de lucru.

3. Factorul uman

- *adecvarea persoanei la locul de muncă*: inadecvarea determină în timp apariția stărilor de nemulțumire, frustrare, anxietate, depresie;
- *ambiguitatea rolului*: se referă la lipsa de claritate în ceea ce privește rolul individului la locul de muncă, perceperea ambiguă a sarcinilor profesionale, a obiectivelor și responsabilităților. Aceste persoane resimt o satisfacție minimă în activitățile lor profesionale, o stare crescută de tensiune în raport cu munca lor, un sentiment al lipsei de importanță a muncii prestate, însoțite de pierderea respectului de sine;
- teama de a nu obține avansări în carieră, teama de sancțiuni;
- recompensarea inechitabilă a muncii;
- accesul scăzut la luarea deciziilor în grupul de muncă;
- posibilități scăzute de exercitare a autorității;
- lipsa de experiență profesională;
- nesiguranța locului de muncă legată de schimbările sociale și de progresul științific și tehnic cu apariția unor noi profesiuni și dispariția altora;
- apropierea de vârsta pensionării.

Managementul stresului

La *începutul carierei*, persoanele sunt obligate să intre într-o competiție intensă, pentru a câștiga rapid cât mai mult și pentru a obține un statut social cât mai înalt. În primii ani cadrele tinere au nevoie de securitate, acceptare și recunoaștere precum și de integrare în cadrul instituției.

Mijlocul carierei este însoțit de o serie de decepții: încetarea sau frânarea avansării, restrângerea oportunităților. Constatarea atingerii "plafonului" poate conduce la izolarea indivizilor. Deci sursele de stres sunt legate de obținerea avansării, de lupta în interiorul instituției dar și de tensiunile induse de multe ori de sacrificiul partenerului, în vederea reușitei profesionale

Sfârșitul de carieră cu temerile de a fi depășit de schimbările tehnologice și noile metode de conducere precum și pensionarea pot fi o sursă de frustrare, mai mult sau mai puțin depășită de indivizi. La acestea se adaugă și stresul cauzat de concedieri și reconversiile în carieră, precum și cel cauzat de incertitudinea privind unele sume revalorizate ale pensiilor.

Un nivel ridicat al stresului produce o diminuare a performanțelor la locul de muncă, putând avea efecte negative, atât la nivel individual, cât și la nivel interpersonal și organizațional, moment în care este necesar un management eficace al stresului. Acesta poate fi aplicat:

1. *la nivel individual* prin:
   - managementul timpului
   - exerciții fizice
   - tehnici de relaxare
   - creșterea rețelei de suport social
2. *la nivel organizațional* prin:
   - selecția corespunzătoare a personalului
   - stabilirea de obiective cu participarea angajatului
   - reproiectarea posturilor
   - îmbunătățirea comunicării în organizație
   - programe de sănătate.

Strategii de coping al stresului

Coping-ul este definit de Lazarus (1984, p. 141) ca fiind „eforturi cognitive sau comportamentale aflate într-o permanentă dinamică, făcute cu scopul de a gestiona solicitările specifice, interne sau externe, care sunt percepute ca amenințând sau depășind resursele persoanei". Autorul teoriei tranzacționale a dorit să se delimiteze de abordările tradiționale asupra coping-ului, făcând unele precizări și încercând să medieze între unele controverse.

Mai întâi, coping-ul este văzut mai degrabă ca proces decât ca trăsătură; în acest sens este relevantă cercetarea lui Snyder şi Pulvers (2001), care, deși are marea lipsă că autorii iau în calcul doar cele două mari căi de coping (abordarea directă și evitarea), descrie totuși strategiile, raționamentele și emoțiile pe care o persoană le pune în practică sau le resimte în confruntarea cu stresul, precum și felul în care această fenomenologie se manifestă.

În al doilea rând, se face o distincție între coping și mecanismele defensive ale eului (pentru a folosi denumirea psihanalitică). Băban (1998) realizează un tabel metaanalitic cu diferențele care există între cele două forme de confruntare cu situațiile dificile: putem, spune că mecanismele de coping sunt procese conștiente și subconștiente, permit confruntarea cu realitatea, sunt orientate spre prezent și viitor, permit exprimarea afectivă și preced sau succed reacția la stres; sau putem accepta că mecanismele defensive sunt procese inconștiente, distorsionează realitatea, sunt orientate spre trecut, blochează exprimarea afectivă și sunt procese post-afective. Mediind între cele două poziții, Lazarus & Folkman (1984) afirmă că mecanismele de coping sunt procese conștiente doar în măsura în care au fost de puține ori până în acel moment folosite, pe când exersarea lor îndelungată poate duce la instalarea unui oarecare automatism sau chiar la formarea unui *stil preferențial de coping*.

În al treilea rând, termenul folosit pentru a desemna scopul coping-ului este „*manage*" (a administra, a gestiona) și nu „*mastery*" (stăpânire, artă, pricepere); de aceea coping-ul include a minimiza, e evita, a tolera și a accepta condițiile de stres, ca încercare de a lua în stăpânire mediul.

În al patrulea rând, autorii teoriei tranzacționale accentuează faptul că nu trebuie confundat coping-ul cu efectele sale; coping-ul înseamnă efort de a gestiona, incluzând aici tot ceea ce persoana face sau gândește, indiferent de cât de bine sau rău merg lucrurile. Aceasta înseamnă că „*nici o strategie nu este considerată, în sine, mai bună decât altele [...] caracterul bun, eficacitatea*

și potrivirea unei strategii sunt determinate numai de către efectele ei în situația dată și de consecințele ei pe termen lung" [2].

Încă nu există o opinie fermă și un acord stabil între cercetătorii din domeniu asupra controversei dacă putem considera coping-ul drept un stil stabil de reacție personală, în conjuncturi stresante diferite, sau factorii complecși care interacționează situațional fac imposibilă predicția asupra cărei strategii de coping o va utiliza un individ. Folkman, Lazarus, Gruen & DeLongis (1986) pleacă de la prezumția că procesele de coping prezintă măcar o stabilitate moderată de-a lungul diverselor situații și astfel, pe termen lung, influențează efectele adaptative.

Cercetările au arătat că nu este vorba de un tip de personalitate, ci mai degrabă de un pattern comportamental, o mixtură a unui număr de comportamente distincte care tind să apară împreună: agresivitate, dominanță, asertivitate, încredere în sine, orientare spre realizări, impulsivitate, nerăbdare, ritm rapid, conștiința și presiunea timpului, ordine, alertă permanentă, nivel înalt de activism, ostilitate agresivă în timpul îndeplinirii unei sarcini, tendința de a experimenta mai multe conflicte de viață. Toate acestea se regăsesc într-o vocație motivațională puternică, tensiune și abilități scăzute de relaxare în afara mediului ocupațional, negare a oboselii, simptome și boală, urmărirea insistentă a performanței, iritabilitate la frustrări, dificultatea de a se comuta de la realizarea unei sarcini, resimțirea mai acută a stresului, dar și a satisfacțiilor. Denumirea acceptată la ora actuală pentru acest concept este așadar aceea de „*Type A Behavior Pattern*" (TABP) sau „Comportament de tip A" (CTA).

Interesul crescut pentru acest tip de comportament este justificat evident de miza sa: studiile au arătat că este legat de producerea bolii coronariene, factor de morbiditate și de mortalitate important în rândul populației active. Unul dintre teoreticienii de marcă ai CTA, Glass (1977), sugerează că această constelație psihologică declanșează un mecanism psihofiziologic cu o puternică susținere emoțională, cu efect direct asupra stării de sănătate dar și a funcționării morale, sociale și la locul de muncă al individului.

CTA este un construct multidimensional, care cuprinde trei concepte interrelaționate: un set de credințe despre sine și despre lume; un set de valori care converg spre un nucleu motivațional (a munci din greu, dorința de realizare etc.); și un stil de viață, de raportare la mediu (competitivitate, simțul presiunii timpului etc.). Nu trebuie pierdut din vedere că aceste trei dimensiuni sunt trei fațete psihologice diferite ale aceluiași fenomen care „funcționează" în contexte de viață diverse (Lazarus et al., 1984).

Arderea profesională

Conceptul de „ardere" (burnout) a fost introdus în 1974 de către psihiatrul american H. J. Freudenberger pentru a descrie reacția specifică a organismului la stresul de muncă, în lucrarea sa „*Staff burnout"* a descris acest fenomen care la observat la sine și la colegii lui: (*surmenaj, pierderea motivației de lucru și a responsabilității*) și a numit acest fenomen cu metafora „ardere".

H. J. Freudenberger a definit acest simptom de secătuire-pârjolire, epuizare, prin triada:

1. retragere, detașare emoțională
2. relații interumane dezumanizate
3. sentimentul eșecului profesional

Selye G. consideră că arderea profesională apare în rezultatul interiorizării emoțiilor negative fără posibilitatea de a le exterioriza sau „elibera".

G. A. Marcova menționează că sindromul arderii - procesul de pierdere în continuu a energiei emoționale, cognitive și fizice, care se manifestă în simptome de surmenaj emoțional, mintal, prin supraoboseală fizică, prin inhibiția proprie și scăderea nivelului de realizare a serviciului. Apariția sindromului arderii se consideră ca rezolvarea negativă a stresului la locul de muncă.

La sfârșitul anilor 1970, începutul anilor 1980, datorită unor cercetări sistematice asupra fenomenului arderii, apare o claritate. C. Maslach (1981) a definit fenomenul ca „*sindrom al epuizării fizice și emoționale, incluzând formarea unor autoevaluări negative, atitudine de*

repulsie față de activitatea de muncă și pierderea capacității de compasiune și înțelegere a clienților".

Stresul ocupaţional apare ori de câte ori sarcinile de muncă depăşesc resursele adaptive ale angajaţilor, în timp ce sindromul de epuizare constituie faza finala a dezadaptării, datorată unui dezechilibru îndelungat între cerinţe şi resurse. Stresul nu conduce întotdeauna la atitudini şi comportamente negative din partea angajaţilor, în timp ce *burnout-ul* este asociat de fiecare dată cu asemenea trăiri negative. Stresul afectează pe toată lumea, sindromul de epuizare apare doar la persoanele care şi-au început cariera într-un mod foarte entuziast, având asteptări şi obiective ridicate, dar neîmplinite ulterior.

Unul dintre cele mai cunoscute modele explicative ale fenomenului de burnout este cel elaborat de Maslach şi Jackson (1981). Conform acestei abordări sindromul burnout este explicat prin următoarele dimensiuni:

1. Epuizare (extenuare) emoţională - componentă bazală a arderii profesionale şi se manifestă prin senzaţia de hipertensionare emoţionala, pustietate, cheltuirea totală a propriei resurse emoţionale. Persoana conştientizează că nu poate să se dedice lucrului ca înainte. Apare senzaţia de emoţii „stopate", „ascunse"; apar simptomele depresiei şi în cazuri complicate sunt posibile erupţiile emoţionale.

2. Depersonalizare - prezintă prin sine tendinţa de a dezvolta atitudini negative, cinice, reci faţă de alţi oameni (beneficiari, colegi, manageri). Contactele devin nepersonificate şi formale. Orientările negative apărute pot iniţial avea un caracter latent şi se manifestă printr-o iritare interioară reţinută, care cu timpul ies la suprafaţă în formă de focare de iritare. Lumea înconjurătoare apare într-o lumină negativă și frecvent specialistul începe să simtă ură față persoane cu care împreună lucra.

3. Reducerea performanţelor personale şi profesionale - se manifestă prin scăderea sentimentului de competenţă în lucru, sentimentul de micşorare a valorii activitaţii personale, ignorarea responsabilităţilor de serviciu, limitarea propriilor posibilităţi, autopercepţia negativă în plan personal. Montajul negativ conduce la incapacitatea de a se aprecia adecvat pe sine și rezultatele propriei munci. Persoana „arsă" începe să simtă, că în domeniul său nu a făcut nimic. Anume în acest moment vine hotărârea de a pleca din profesia sa, de a găsi o astfel de muncă în care ar putea evita întâlnirea cu alte persoane.

Factorii declanșatori:

Factori de personalitate. În cadrul cercetărilor experimentale s-a stabilit că există conexiuni între burnout și variabilele demografice cum sunt *sexul, vârsta și vechimea în muncă.* Diverse cercetări au scos în evidență că sexul feminin, vârsta medie și cea înaintată, dar și diversitatea activității profesionale au influență asupra formelor de manifestare a fenomenului.

Printre calitățile de personalitate ale persoanelor predispuse spre ardere profesională au fost identificate: *capacitatea de compasiune, umanismul, emotivitatea înaltă, entuziasmul, orientarea spre comunicare și oameni, de rând cu introversiunea, o oarecare doză de fanatism în profesie și conformismul sporit, angajamentul competitiv, personalitățile cu un înalt nivel de aspirație, impulsivitate, cu puternice sentimente de nerăbdare, grabă și lipsă de timp.* Persoanele implicate afectiv și responsabile de ceea ce se întâmplă sunt mai expuse riscului de burnout în raport cu cei care au un control „din afară".

Factori de rol. S-a constatat o legătură directă între arderea profesională și conflictul de rol profesional, situația de incertitudine în definirea funcțiilor și responsabilităților. Cu o deosebită forță distructivă se manifestă situațiile de lipsă de integrare a eforturilor colaboratorilor, de concurență și planificare incertă atunci, când caracterul activității solicită acțiuni colective.

Factori organizaționali. Arderea profesională se întâlnește mai frecvent în profesiile care solicită o activitate de comunicare intensă cu beneficiarii – în așa numitele *profesii sociale.* Un alt factor organizațional – *atmosfera* morală defavorabilă în echipa de muncă și dificultățile de comunicare intragrupale. Cercetătorii au analizat și alte probleme de ordin organizațional: *condițiile de muncă, structurile de conducere excesiv de birocratizate, remunerările inechitabile,*

programul de muncă supraîncărcat sau implicând ore de noapte, climatul socio-psihologic în colectiv, conflicte în structura ierarhică a grupului etc.

Stadiile arderii profesionale

În urma cercetărilor s-au constatat trei manifestări de bază a sindromului arderii emoționale.

1. **Surmenaj.** Dezvoltarea sindromului de ardere emoțională presupune o perioadă înaltă de activism, atunci când omul este încadrat pe deplin într-o activitate dată și atunci apare prima manifestare a sindromului - *surmenajul*. *Surmenajul* este o starea de supraîncărcare și cheltuire a resurselor emoționale și fizice, o stare de oboseală care nu trece după somnul de noapte. După o perioadă de odihnă (concediu) aceste manifestări se micșorează, însă, odată cu întoarcerea la locul de muncă manifestările se reîntorc.
2. **Inhibiția față de clienți (pacienți, elevi) și de serviciu.** Specialiștii care au ardere profesională folosesc închiderea în sine ca o încercare de a învinge stresorii emoționali la locul de muncă, schimbându-și empatia față de client prin închiderea în sine (inhibiție). În manifestările critice pe omul care are ardere profesională aproape nimic nu-l deranjează din activitatea profesională, nu manifestă emoții nici negative și nici pozitive. Aici se pierde interesul față de client, care în viziunea lui este analog cu un obiect neînsuflețit și prezența clientului uneori este neplăcută.
3. **Apariția simțului ineficienței proprii la locul de muncă.** Oamenii nu văd nici o perspectivă în activitatea lor profesională, scade dorința de a lucra și se pierde încrederea în realizarea profesională.

Ce putem face pentru a preveni și reduce efectele burnout-ului?

Trebuie de acționat pe mai multe arii:

Fizică, inclusiv managementul corespunzător al somnului – minim 7 ore pe noapte, management al odihnei eficiente, să ne relaxăm facând activități care ne fac plăcere, să avem o alimentație echilibrată și nu în ultimul rând să facem sport, în conformitate cu posibilitățile și resuresele noastre fizice).

Mintală - managementul stresului, managementul timpului, al emoțiilor, stabilirea unor scopuri realiste. Trebuie să ne punem întrebarea: Ce mă ajută să-mi reîncarc bateriile? Am nevoie de timp „pentru mine”?.

Socială - împărtașirea dificultăților profesionale cu cei apropiați, pentru a beneficia de susținerea lor, exprimarea asertivă în fata superiorilor, apelul la comunicarea eficientă și, nu în ultimul rând, putem lua în considerare posibilitatea schimbării locului de munca sau chiar a carierei.

Iată câteva recomandări pentru modificarea comportului necesar atingerii stării de bine:

- ✓ Învăţaţi să recunoaşteţi propriile simptome ale stresului şi sursa stresului;
- ✓ Faceţi o listă cu ceea ce vă declanşează cel mai des accesele de furie – doar dacă deja sunteţi conştient de cauza care vă declanşează furia, sunteţi în măsură să vă pregătiţi o strategie de analizare, deoarece nu puteţi schimba ceea ce nu cunoaşteţi;
- ✓ Planificaţi-vă timpul şi munca. Faceţi în fiecare zi o listă cu ceea ce aveţi de făcut în funcţie de priorităţi;
- ✓ Recunoaşteţi situaţiile în care nu puteţi schimba nimic şi utilizaţi-vă energia în situaţiile pe care le puteţi influenţa;
- ✓ Nu vă luați de lucru acasă. Viața personală trebuie separată clar de viața de serviciu, presiunea de la serviciu trebuie să rămână la serviciu/birou;
- ✓ Învăţaţi să spuneţi ”nu pot, nu știu, am nevoie de ajutor”. Ai nevoie să-ți evaluezi corect resursele și să ceri ajutor atunci când nu poți face față sarcinilor.
- ✓ Finisaţi lucrul de care v-aţi apucat înainte de a începe altceva și nu amânați sarcinile pe care vi le trasați. Sarcinile amânate se strâng și ne doboară. Sentimentul de amânare ne urmărește ca o umbră apăsătoare;

- ✓ Folosiţi tehnicile de management ale furiei. Există tehnici simple şi uşor de aplicat, cum ar fi să vă acordaţi o pauză, sau exersaţi respiraţia profundă, dar şi tehnici complexe, cu efect imediat;
- ✓ Folosiţi empatia – când o altă persoană este sursa furiei dvs., încercaţi să vedeţi situaţia şi din celălalt punct de vedere şi amintiţi-vă că oricine poate greşi;
- ✓ Învăţaţi să ascultaţi – uneori lipsa de comunicare duce la situaţii confuze;
- ✓ Cultivaţi o atitudine pozitivă. Folosiţi umorul, învăţaţi să râdeţi de propriile greşeli – este cel mai bun medicament;
- ✓ Respectați pauzele. Mintea are nevoie de relaxare periodică. Eficiența scade dacă muncești fără întrerupere;
- ✓ Învățați să vă relaxați. Reduceți presiunile pe care le puneți voi înșivă asupra voastră.
- ✓ Faceţi pe ceilalalţi să vă cunoască aşteptările şi scopurile, dar totodată, diminuați așteptările pe care le aveți de la ceilalți. De câte ori colegii sau prietenii nu se vor putea raporta la așteptările noastre, de atâtea ori ne vom dezamăgi și enerva inutil.
- ✓ Aveţi încredere în dvs. şi obţineţi încrederea celorlalţi;
- ✓ Lăsaţi ca oamenii importanţi din viaţa dvs. să cunoască faptul că doriţi să vă schimbaţi şi acceptaţi suportul lor;
- ✓ Beți multă apă în timpul zilei. Nu lichide ci apă. Apa ne păstrează un tonus bun și reușește să ne diminueze stresul;
- ✓ Mergeţi pe jos zilnic minim 20 de minute;
- ✓ Trăiţi fiecare zi ca şi cum ar fi ultima zi din viaţa dvs. şi atunci realizaţi că este mai bine să o trăiţi într-un mod pozitiv;
- ✓ În cazul în care vă vine greu să faceți aceste lucruri, apelați la serviciul de asistență psihologică sau terapie cognitiv-comportamentală.

Și țineți minte: stresul este schimbare, iar în sine nu este nici bun, nici rău.

Evaluarea psihologică a oboselii, stresului ocupațional și arderii profesionale

În evaluarea oboselii și stresului ocupațional trebuie să ținem cont de faptul că principalele trăsături de personalitate ce conferă ***vulnerabilitate la stres*** pentru personalul din organizații, sunt următoarele :

- tendințele interpretative pe un fond de susceptibilitate crescută; rigiditate, încăpățânare;
- tendințe pronunțate egocentriste, de autoconformare;
- tendințe obsesive și fobice, pe un fond psihic anxios;
- impulsivitate, emotivitate crescută;
- agresivitate, inclinație spre violență.

Astfel, evaluarea acestor dimensiuni ne-ar permite constatarea predispunerii angajatului la oboseală, stres ocupațional și ardere profesională.

Gradul de oboseală se poate autoevalua prin **Testul AGOS** (autoevaluarea gradului de oboseală săptămânală). Pe o scară cu 7 valori, se bifează zilnic, la începutul zilei (I) și la sfârșit (S) starea caracteristică dintr-o listă de 10 perechi termeni-simptome. Astfel, se va putea vedea dacă se înregistrează diferențe între începutul și sfârșitul zilei și pe parcursul unei săptămâni. Dominanta simptomelor „A" vă indică un tonus optim. Dominanta simptomelor „B" vă indică o stare de oboseală. Pe baza profilurilor zilnice pot fi construite cele săptămânale sau chiar lunare care vor spune și mai mult dacă subiecții suferă sau nu de un sindrom de suprasolicitare nervoasă.

Chestionarul „Stiluri de coping" (WOC, Ways of Coping, Folkman & Lazarus, 1985) a fost generat chiar de creatorii teoriei tranzacționale a stresului cu scopul de a măsura stiluri specifice de coping. Chestionarul există sub mai multe forme. Cea mai cunoscută este forma revizuită și republicată în 1988 pentru utilizarea comercială prin Mindgarden. Există însă și o formă care este liberă pentru utilizare, pe care ne vom concentra aici. În forma sa liberă pentru utilizare, chestionarul are 66 de itemi, măsurați pe o scală de intensitate a gradului în care fiecare enunț a fost tipic pentru o situație stresantă trăită în trecutul apropiat, la muncă. În general

completarea chestionarului începe cu descrierea în scris, în câteva paragrafe, a situației respective – aceasta are scopul de a re-activa emoțiile asociate cu acel eveniment, în mintea persoanei care completează chestionarul.

Chestionarul WOC are un număr de 8 scale. Cinci dintre acestea sunt construite în mod empiric (au fost evidențiate de analiza factorială), iar alte trei sunt generate rațional (pe baza teoriei). O descriere a scalelor urmează:

- **Coping centrat pe problemă** („*Problem-focused coping*") – definește acel stil de coping în care situația este înfruntată direct prin planuri de acțiune, motivație superioară, mai multă muncă etc.
- **Încrederea naivă în rezultatul pozitiv** („*Wishful thinking*") – definește acel stil de coping în care situația este evitată direct, însă emoțiile negative sunt combătute prin evocarea unor emoții pozitive asociate cu cea mai dorită rezolvare a problemei.
- **Detașare** („*Detachment*") – definește acel stil de coping în care situația este evitată, uitată, amânată, minimalizată.
- **Căutarea sprijinului social** („*Seeking social support*") – definește acel stil de coping în care situația stresantă este gestionată prin apelul la sprijinul celor dragi, al prietenilor, colegilor sau altor persoane relevante. Poate presupune cererea activă de sfaturi, discuția despre subiectul stresant sau pur și simplu compania acestor persoane.
- **Centrarea pe aspectele pozitive** („*Focusing on the positive*") – definește acel stil de coping în care situația stresantă este privită ca oportunitate de creștere și de dezvoltare personală; de multe ori este ocazie pentru creativitate.
- **Auto-recriminare** („*Self blame*") – definește acel stil de coping în care persoana afectată se cufundă în autocritică și ține mai degrabă de centrare pe problemă, motivele pentru care s-a ajuns la ea și posibile promisiuni de a nu mai face așa ceva.
- **Reducerea tensiunii** („*Tension reduction*") – definește acel stil de coping în care tensiunea este redusă fără confruntarea directă a problemei, prin escapism: plecarea într-o vacanță, abuzul de mâncare, distracție sau diferite substanțe (alcool, droguri), sau prin modalități mai puțin nocive, cum ar fi sportul și efortul fizic.
- **Izolare** („*Keep to self*") – definește acel stil de coping în care persoana afectată se izolează de lumea înconjurătoare, păstrându-și sentimentele pentru sine și neîmpărtășindu-le celorlalți, evitând în general oamenii și neexplicându-le celorlalți cât de rele sunt cu adevărat lucrurile [23, p.99-100].

Chestionarul de ardere emoțională (C. Maslach și S. Jackson MBI) permite evaluarea a 3 factori:

Extenuarea emoţională – irosirea energiei emoţionale şi perceperea inadecvării emoţiilor proprii cu situaţia creată. Este dimensiunea de bază, ce se manifestă printr-un tonus emoţional scăzut, indiferenţă sau suprasaturare emoţională.

Depersonalizarea – se referă la dereglarea relaţiilor cu ceilalţi. Se poate manifesta fie prin dependenţa de cei din jur, fie prin negativism şi atitudine cinică.

Reducerea realizărilor personale – se poate manifesta fie prin tendinţa de autoapreciere negativă a capacităţilor, realizărilor, succesului profesional, fie prin limitarea propriilor posibilităţi, obligaţii faţă de ceilalţi. În consecinţă, individul se percepe incompetent profesional şi incapabil de a-şi atinge scopurile propuse.



Sarcini și activități de învățare:

1. Care sunt sursele apariției stărilor și comportamentelor disfuncționale la locul de muncă?
2. Numiți și caracterizați formele de manifestare a stărilor și comportamentelor disfuncționale la locul de muncă

3. Cum putem preveni oboseala la locul de muncă? Identificați niște măsuri de prevenire a oboselii
4. Identificați sursele de stres la locul Dmv. de lucru.
5. Realizați testele propuse pentru a identifica nivelul Dmv. de stres și a identifica strategiile de coping în situație de stres.
6. Elaborați niște recomandări pentru diminuarea oboselii și stresului la locul Dmv. de muncă.
7. Realizați testele propuse pentru diagnosticarea sindromului burnout. Interpretați rezultatele obținute.
8. Identificați sursele Dmv. de prevenire a epuizării profesionale.

BIBLIOGRAFIE

1. ABRIC, J-C. *Psihologia comunicării. Teorii și metode*. Iași: Polirom, 2022. ISBN 978-973-46-8830-2
2. AVRAM, E., COOPER, G. *Psihologie organizațional-managerială*. Iași: Polirom, 2008. 902 p. ISBN 978-973-46-0808-9
3. BOGATHY, Z. *Manual de psihologia muncii și organizațională.* Iași: Polirom, 2004. ISBN 973-681-536-6
4. BOGATHY, Z. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2007. 388 p. ISBN 978-973-46-0428-7
5. BÎRCĂ, A. *Redimensionarea managementului resurselor umane în contextul asocierii Republicii Moldova la Uniunea Europeană.* Rezumat al tezei de doctor habilitat în științe economice. Chișinău, 2016
6. BRĂTIAN, C. *Rolul diagnosticului organizațional în îmbunătățirea performanțelor firmei*. Teză de dotorat. România, Cluj-Napoca: Universitatea Babeș Bolyai, 2010
7. CONSTANTIN, T. coord. *Determinanți ai motivației în muncă. De la teorie la analiza realității organizaționale.* Iași: Ed. Universității „Al. I. Cuza", 2009. ISBN: 978-973-703-404-5
8. CONSTANTIN, T., STOICA-CONSTANTIN, A. *Managementul Resurselor Umane; ghid practic și instrumente pentru responsabili de resurse umane și manageri*. București: Institutul European, 2002, 245 p. ISBN 973-611-214-4
9. CONSTANTIN, T. *Evaluarea psihologică a personalului*. Iași: Polirom, 2004. ISBN 973-681-760-1
10. CONSTANTIN, T. *Evaluarea psihologică a personalului*. Suport de curs. Iași: Universitatea „Al. I. Cuza", 2010
11. CONSTANTIN, T. *Psihologia personalului.* Suport de curs. Iași: Universitatea „Al. I. Cuza", 2010
12. COLE, G.A. *Management. Teorie și practică.* Chișinău: O. E. P. Știința, 2010. ISBN 9789975675376
13. CLEGG, B., BIRCH, P. *Arta de a-i conduce pe ceilalți*. Iași: Polirom. 2003. ISBN 973-681-360-6
14. CHRAIF, M. *Tratat de psihologia muncii. Aplicații practice în organizații și resurse umane.* București: Trei, 2013. ISBN 978-973-707-719-6
15. DALAT, I. *Ghidul reușitei tale profesionale*. Iași: Polirom 2003. ISBN 973-681-287-1
16. DAVID, D. *Dezvoltare personală și socială.* Iași: Polirom, 2014. ISBN 978-973-46-4492-6
17. DERLOGEA, Ș., BOTA, G. *160 de activități dinamice pentru team-building.* București: Universitatea din București, 2011
18. DIDATO, S. *Teste de personalitate*. București: Litera, 2014. ISBN 978-606-741-164-5
19. DODU, M., RABOCA, H., TRIPON, C. *Managementul resurselor umane. Suport de curs*. Cluj-Napoca: Universitatea Babeș Bolyai, 2002
20. DRUGAȘ, M. *Psihologie organizațional-managerială*. Oradea: Editura Universității din Oradea, 2011. ISBN 978-606-10-0448-5
21. HAVÂRNEANU, C. *Cunoașterea psihologică a persoanei*. Iași: Editura Polirom, 2000. ISBN 978-973-68-346-08
22. IONESCU, D. *Analiză și dezvoltare personală. Psihologia autodeterminării*. Iași: Polirom, 2020. 203 p. ISBN 978-9734681105
23. ILIESCU, D. *Diagnoza organizațională. Curs universitar.* Universitatea din București. Facultatea de Psihologie și Științele Educației (https://www.academia.edu/7251339/DIAGNOZA_ORGANIZATIONAL%C4%82)
24. ILIESCU, D., ȚÂNCULESCU-POPA, L. *Diagnoza organizațională*. Iași: Polirom, 2023, 280 p. ISBN 978-973-46-9489-1
25. ILIESCU, D., SULEA, C. *Tratat de psihodiagnostic al personalității*. Iași: Polirom, 2015, 392 p. ISBN 978-973-46-5672-1
26. JOHNS, G. *Comportament organizațional*. București: Editura Economica,1998. ISBN 973-590-042-4

27. LOSÎI, E. *Consilierea și planificarea carierei*. Note de curs. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2019. 241 p.
28. LOSÎI, E. *Psihodiagnoza agresivității.* Chișinău: UPS „Ion Creangă”. 2016. 135 p. ISBN 978-9975-46-269-3.
29. LOSÎI, E., RACU, IU. *Activitatea psihologului cu copiii și adulții.* Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2018, 183 p. ISBN 978-9975-46-381-2.
30. LOSÎI, E., RACU, IU. *Ghid de practică ciclul II masterat.* Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2019, 265 p. ISBN 978-9975-46-405-5.
31. LUNGU, V. *Psihodiagnostic: Ghid pentru studenți*. Chișinău: Universitatea de Stat din Tiraspol, 2014, 193 p. ISBN 978-9985-76-130-7.
32. MANOLESCU, A. *Managementul resurselor umane.* București: Editura Economică, 2001. ISBN
33. MARINEANU, V. *Manual pentru pregătirea psihologică și controlul stresului operațional*. București: editura Centrului Tehnic-Editorial al Armatei, 2015. ISBN 978-606-524-150-3
34. MATHIS, R.L., NICA, P.C., RUSU, C. *Managementul resurselor umane*, București: Editura Economică, 1997. ISBN 973-91-98-76-7
35. NECULAU, A. *Cunoaște-l pe celălalt*. Iași: Polirom, 2003. ISBN 973-681-280-4
36. NOVAC, E., ABRUDAN, D. *Managementul resurselor umane*. Suport de curs. Timișoara, 2010
37. OMER, I. *Psihologia muncii*. Ediția a II-a. București: editura Fundației România de mâine, 2007. ISBN 978-973-725-938-7
38. PÂNIȘOARĂ, G., PÂNIȘOARĂ, O. *Managementul resurselor umane*. Iași: Polirom, 2016. 307 p. ISBN 978-973-46-5821-3
39. PÂNIȘOARĂ, G. *Psihologie organizațională*. București: Credis, 2010. 77 p.
40. PÂNIȘOARĂ, G. *Integrarea în organizații. Pași spre un management de succes*. Iași: Editura Polirom, 2006. ISBN 973-46-0553-4
41. PEREZ, J.M. *Psihologia muncii. Randament și stare de bine*. București: Litera, 2022. ISBN 978-606-33-9235-1
42. POPESCU, D. *Comportament organizațional*. Ediția a II -a revizuită. București: Editura ASE, 2013. ISBN 978-606-505-69-78
43. PREDA, M. *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz.* Iași: Polirom, 2006. ISBN 973-46-0330-2
44. RACU, Ig., MOROZ, T., KHADZHYRADIEVA, S. *Psihodiagnostica: Teste psihologice*. Chișinău: IIC, 2014. ISBN 978-9975-4416-7-4
45. RACU, IG., RACU, IU. *Teste psihologice. Ghid-anexă la cursurile normative*. Chișinău, UPSC, 2023. ISBN 978-9975-46-269-3
46. RADU, N. *Teste psihologice pentru orientare în carieră și autocunoaștere*. Iași: Editura Polirom, 2006. ISBN 973-46-0449-X
47. RUSOV, V., COTOS, L. *Managementul organizațional*. Bălți, 2021. 185 p. ISBN 978-9975-50-259-7
48. SZENTAGOTAI-TĂTAR, A., DAVID, D. *Tratat de psihologie pozitivă*. Iași: Polirom, 2017. 339 p. ISBN 978-973-46-6234-0
49. STANCIU, Ș., IONESCU, M. *Comportament organizațional*. Suport de curs. S.N.S.P.A. Facultatea de Comunicare și Relații Publice, „David Ogilvy”, 2004
50. SULEA, C. *Comportamentul contraproductiv în organizații*. În E. Avram și C. Cooper (coord.) Psihologia Organizațional-Managerială. Tendințe actuale. (pp. 615-644). Iași: Polirom, 2008. ISBN: 978-973-46-0428-9.
51. ȘTEFĂNEȚ, D. *Metode de diagnosticare a sferei emoționale*. Chișinău: Totex-lux, 2017.
52. ȘOVA T., COJOCARU-BOROZAN, M. *Metodologia diminuării stresului ocupațional*. Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2014. ISBN 978-9975-4487-3-4
53. TABACHIU, A. *Psihologie ocupațională*. București: Ed. Universitatea „Titu Maiorescu”, 2003. 248p. ISBN 973-86202-1-X
54. TRIPON, C., DODU, M., RABOCA, H. *Dezvoltarea organizațională și măsurarea performanțelor.* UBB 2013. ISBN: 978-606-8536-02-6

55. URSU, M. *Stresul organizațional. Modalități de identificare, studiere, combatere, prevenire*. Iași: Lumen, 2007. ISBN 978-973-1703-96-1
56. VLĂSCEANU, M. *Organizații și comportament organizațional*. Iași: Polirom, 2003. 336 p. ISBN 973-681-412-2
57. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Iași: Polirom, 2008. 568 p. ISBN 973-681-681-8
58. РАЙГОРОДСКИЙ, Д. Я. *Практическая психодиагностика. Методики и тесты.* Учебное пособие. Самара: «Дом БАХРАХ», 2004.
59. СТОЛЯРЕНКО, Л. Д. *Основы психологии. Практикум*. Ростов на Дону: Феникс, 2003.
60. РОГОВ, Е.И. *Настольная книга практического психолога. Кн.2. Работа психолога со взрослыми. Коррекционные приемы и упражнения.* Москва: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2001.

ANEXE

Anexa 1. Fișa de post

Fișa postului este documentul care formalizează angajarea și salarizarea personalului, fiind obligatorie de semnat de către titularul postului. Aceasta include:

- denumirea
- departamentul
- codul, conform nomenclatorului de profesii si meserii
- categoria de încadrare
- numele titularului postului
- descrierea sumara a postului
- activitățile de efectuat
- cerințele postului, contextul postului

Structura unei fise de post

Fisa de post are următoarea structură:

I. Titlul postului

- se prezintă denumirea postului (conform cerințelor legale)

II. Scopul postului

- se precizează de ce există acel post în organizație

III. Structura organizatorică (de care aparține)

- se menționează cărei structuri organizatorice îi aparține din punct de vedere ierarhic (departament/ compartiment/birou/atelier/secție etc.)

IV. Managerul ierarhic superior

- se menționează ce post are autoritate ierarhică în raport cu postul descris în fișa de post.

V. Competența minimă necesară

1. Educația minimă necesară

- ca nivel (care este nivelul minim de studii necesare – elementare, medii etc.)
- ca specialitate (care este calificarea/specializarea obținută prin educație necesară pentru ocuparea postului)

2. Experiența minimă necesară:

- în muncă (câți ani în muncă sunt necesari pentru ocuparea postului)
- în specialitate (câți ani în specialitate sunt necesari pentru ocuparea postului)
- în management (câți ani în conducerea unei echipe sunt necesari pentru ocuparea postului)
- în organizație (câți ani sunt necesari să lucreze în organizație pentru ocuparea postului)

3. Calificări/Specializări/Instruiri minime necesare

- se menționează calificările/specializările/ instruirile necesare pentru ocuparea postului – sunt altele decât cele dobândite prin educație. *Ca exemplu: cunoașterea utilizării unui anumit program de computer, calificarea de a utiliza un anumit utilaj, specializarea într-o anumită tehnologie etc.).*

4. Abilități și deprinderi, însușiri fizice și psihice minime necesare

- se menționează care sunt acestea ca tip și ca nivel.

VI. Principale atribuții

- se prezintă sintetic atribuțiile necesare atingerii scopului postului *(care sunt principalele activități realizate de persoana care ocupă postul astfel încât să fie atins scopul pentru care există postul)*

VII. Relații organizatorice

- Relații de autoritate ierarhică *(pe cine are subordonați)*
- Relații de autoritate funcțională *(pe cine are subordonați pe o anumită problemă/ pe un anumit domeniu)*
- Relații de autoritate de stat major *(pe cine poate înlocui)*

- Relații de reprezentare *(cu cine poate interacționa din afara organizației și pe ce probleme poate reprezenta organizația)*
- Relații de cooperare *(cu cine colaborează în mod direct)*
- Relații de control (*pe cine poate controla în mod direct*)

VIII. Autoritate și decizie

- se menționează ce autoritate are postul (*ce tip și volum de resurse poate mobiliza direct*), ce poate decide și în raport cu ce, pe ce probleme și în ce limite poate decide.

Anexa 2. Mostre de fișe de post

FIŞA POSTULUI

Psiholog şcolar

(*Aprobat de Consiliul metodic al DGETS la 24 martie 2011, procesul verbal 4*)

1. Numele şi prenumele _____
2. Funcţia: psiholog şcolar
   a) locul şi data naşterii _____
   b) domiciliul _____
   c) studii _____
      _____
   a) formare continuă (reciclare, stagii, cursuri postuniversitare, masterat, doctorat etc.)
      _____
      _____
   b) grad didactic _____
   c) vechimea în muncă _____
   d) vechimea în funcţii _____

Obiectivele specifice ale activităţii de muncă:

- elaborarea planului individual de activitate;
- pregătirea minuțioasă și desfășurarea fiecărei activităţi planificate;
- participarea la adaptarea conținutului și a metodelor de însușire a programelor instructive la posibilitățile și particularitățile intelectuale și personale ale elevilor;
- efectuarea analizei psihologice a situației sociale de dezvoltare în instituțiile de învățământ, stabilirea problemelor de bază, determinarea cauzelor apariției lor și a căilor de soluționare a acestora;
- realizarea profilaxiei sănătăţii mentale și sociale, în dezvoltarea intelectuală, emoțională și personală a copiilor;
- contribuirea la dezvoltarea intelectuală integră a copiilor la fiecare vârstă, formarea aptitudinilor de autoeducație și autodezvoltare;
- acordarea ajutorului colectivului pedagogic în armonizarea climatului social-psihologic din instituțiile de învățământ;
- participarea în comun cu cadrele didactice și managerii școlari la pregătirea, desfășurarea activităților psihopedagogice (consilii, conferințe, mese rotunde etc.);
- acordarea ajutorului specializat părinților (tutelă, curatelă) în procesul educației, dezvoltării și a formării personalității integre și armonioase a copilului;
- contribuirea la asigurarea activității cadrelor didactice din instituțiile de învățământ cu materiale științifico-metodice din domeniul psihologiei;
- contribuirea la dezvoltarea ştiinţei psihologiei prin răspândirea și implementarea în practica instituțiilor de învățământ a realizărilor din domeniul psihologiei, prin susţinerea cu responsabilitate a rolului psihologiei în societate;
- respectarea programul de lucru conform Codului Muncii al RM.

Relaţiile de muncă:

- *Ierarhice:*

- Directorul general al DGETS, mun. Chişinău;
- Directorul instituției.

- *Funcţionale:*

- Specialist principal responsabil de activitatea serviciului psihologic, CMM, mun. Chişinău.

Responsabilităţi, obligațiuni, sarcini specifice postului de muncă:

- respectă actele normative ale activității serviciului psihologic din instituție (conform regulamentului);
- respectă codul deontologic şi etica profesională;
- completează şi păstrează documentaţia în conformitate cu cerinţele şi recomandările de rigoare;
- contribuie la crearea unui climat psihologic favorabil în instituţia preuniversitară, la diminuarea situaţiilor de conflict, acordă ajutor corpului didactic în soluţionarea problemelor vizând dezvoltarea psihică, emoţională, comportamentul copiilor etc.;
- poartă răspundere de calitatea şi precizia examinărilor psihologice, de aplicarea testelor şi formelor de interviu realizate. Psihologul nu va divulga cheia interpretării testelor copiilor, părinţilor, pedagogilor, persoanelor străine domeniului psihologiei;
- poartă răspundere de modul de realizare a consilierii psihologice şi a orientării şcolare;
- e responsabil de modul de organizare şi desfăşurare a activităţilor de psihoprofilaxie, de remediere şi instruire psihologică;
- informează administraţia instituţiei, părinţii, tutorii despre carenţele depistate la elevi;
- oferă informaţii strict necesare individului. Psihologul nu va oferi informaţie, care ar putea agrava starea individului; manifestă obiectivitate şi corectitudine profesională.
- protejează **confidenţialitatea tuturor informaţiilor** adunate în timpul activităţii profesionale. În situaţiile justificate de lege, sau în cazul unei iminente vătămări fizice, unei posibile crime, psihologul este obligat să furnizeze informaţii confidenţiale, fără consimţământul celor vizaţi;
- este obligat să depisteze caracterul clinic al problemelor copilului, să-l direcţioneze la specialistul de profil şi/sau la centre specializate pe lângă DGETS, Ministerul Educaţiei sau nonguvernamentale;
- prezintă planul şi raportul de activitate managerului instituţiei, specialistului principal, responsabil de serviciul de asistenţă psihologică;
- prezintă, la eliberarea din funcţie toată documentaţia managerului principal al instituţiei. Toată informaţia legată de activitatea de psihoprofilaxie, psihodiagnostic, de dezvoltare şi remediere trebuie să rămână în şcoală (materialul brut şi actele de documentare legate de el).

Competenţele postului de muncă:

a) Cunoştinţe în legătură cu domeniul muncii:

- cunoştinţe în domeniul psihologiei și psihopedagogiei (Psihologia vârstelor, Consiliere psihologică, Psihodiagnostic, Psihologia pedagogică);
- cunoştinţe de utilizare a calculatorului (Word, Power Point, Excel, Internet etc.).

b) Abilităţi:

a) de comunicare;
b) de prezentare;
c) de realizare a examinărilor psihologice;
d) de consiliere psihologică;
e) de planificare, organizare şi desfăşurare a sesiunilor de training;
f) de organizare şi participare în lucru de echipă.

c) Stilul de muncă:

- orientarea spre valorile general umane şi spre cerinţele actuale ale vieţii cotidiene;
- respectul demnității umane;
- responsabilitate profesională;
- empatie şi receptivitate la problemele socio-umane;
- confidențialitate;
- iniţiativă şi perseverenţă;
- obiectivitate;

- creștere profesională;
- adaptabilitate la sarcini de lucru schimbătoare;
- rezistenţă la sarcini repetitive.

Pregătirea necesară postului de muncă:

- de bază: studii superioare;
- complementare: cursuri speciale de formare continuă în domeniu: psihopedagogie, metodica predării disciplinei la care prestează asistenţa metodică, utilizarea calculatorului.

Salarizarea:

Categoria:_____
Spor la salariu:_____
Spor pentru vechimea în muncă:_____
Prima lunară: _____

Specialist principal, metodist responsabil de disciplina: _____:

_____ _____

(Numele, prenumele) (semnătura)

(Data)

FIŞA POSTULUI
DIRECTOR DE RESURSE UMANE

(Această Fişă de Post-model a fost publicată în Psihologia Resurselor Umane, nr 2 / 2003)

I. DEFINIREA POSTULUI: Director de resurse umane
POZITIA IN COR : -
OBIECTIVUL SPECIFIC AL POSTULUI:

- Aplică politica de personal a companiei
- Asigură necesarul de personal al departamentului
- Asigură un cadru definitoriu pentru menţinerea unor relaţii bune între conducere şi angajaţi
- Întocmeşte rapoarte privitor la situaţia personalului din departament

II. INTEGRAREA ÎN STRUCTURA ORGANIZATORICĂ:

A. Postul imediat superior: Directorul general adjunct

B. Postul imediat inferior: Inspectorii de personal, contabil, inspector protecţia muncii şi protecţie civilă, maistru instructor atelier şcoală

C. Subordonări:

Are în subordine: Inspectorii de personal
Este înlocuit de : Inspector de personal
Înlocuieşte pe: nu este cazul

D. Relaţii:

- *Ierarhice : Director General, Director Executiv, Director Economic, Director Producţie, Director Comercial*
- *Funcţionale : Cu toţi angajaţii societăţii, foşti angajaţi, şefi de birouri şi secţii, directori, precum şi persoane care doresc să se angajeze în cadrul societăţii, inspectori ai ITM, etc.*

Redistribuirea temporară pe alte posturi de muncă este posibilă numai în cazuri de forţă majoră şi pe baza unei instruiri prealabile, cu acordul scris al conducerii.

E. Relaţii de competenţă şi semnătură:

- *utilizează resursele financiare ale companiei în scop de recrutare de personal, în limitele de buget convenite*
- *poate recruta personal propriu în limitele bugetului*
- *decide asupra treptelor individuale de remunerare/ salarizare, în conformitate cu grila în uz*
- *poate penaliza personalul cu abateri grave de la normele de conduită cuvenite*

III. SARCINILE SI RESPONSABILITĂŢILE POSTULUI DE MUNCA:

- Planifică, organizează şi supervizează activităţile de resurse umane
- Organizează şi coordonează întreg procesul de recrutare şi selecţie de personal pentru posturile vacante, aprobate de conducerea întreprinderii
- Asigură anunţarea la AJOFM a locurilor vacante, precum şi în presă, în incinta întreprinderii şi stabileşte data concursului
- Participă la trierea CV-urilor, intervievarea şi testarea candidaţilor şi se asigură de corecta desfăşurare a concursurilor scrise; comunică rezultatele candidaţilor, făcând parte din comisia de încadrare şi promovare a personalului
- Asigură interpretarea corectă şi aplicarea politicilor de personal ale firmei
- Urmăreşte şi răspunde de activitatea de stimulare a personalului, prin premii şi sancţionarea persoanelor, conform normelor legale şi prevederilor CCM
- Planifică şi coordonează orientarea noilor angajaţi pentru a facilita integrarea acestora în organizaţie, urmărind la anumite perioade evoluţia acestora, din punct de vedere a performanţelor profesionale şi adaptabilitatea acestora la cerinţele societăţii
- Elaborează Programul de instruire conform solicitărilor şefilor de compartimente şi răspunde de organizarea cursurilor de perfecţionare interne si externe, conform acestuia
- Ţine evidenţa documentaţiei necesare a activităţii biroului, privind salarizarea, asigurările sociale, fluctuaţia de personal, angajări, promovări, transferuri, plecări din societate
- Controlează activitatea de evidenţă a carnetelor de muncă, înregistrarea tuturor actelor la ITM, a contractelor individuale de muncă, prestări servicii, evidenţa concediilor medicale, pontajul, verifică corecta întocmire a dosarelor de pensionare, conform legislaţiei în vigoare

- Coordonează realizarea şi implementarea unui sistem de evaluare a performanţelor profesionale ale angajaţilor
- Coordonează activitatea de reactualizare a fişelor de post
- Coordonează activitatea de evidenţă militară, apărare civilă şi BDS, precum şi pe cea de protecţie a muncii
- Realizează şi raportează o serie de situaţii cerute de conducerea societăţii, privind structura personalului pe diverse categorii de vârstă, sex, socio-profesionale, fluctuaţia de personal, absenteismul, cauzele acestora, etc.
- Coordonează activitatea de organizare la nivel de societate, urmărind modificările în structură la organigramă şi RI
- Participă la soluţionarea conflictelor de muncă şi plângerilor angajaţilor şi menţine o legătură strânsă cu reprezentanţii sindicatelor
- Elaborează proceduri de lucru în cadrul biroului, privind principalele activităţi de resurse umane (recrutare şi selecţie, planificarea resurselor umane, instruire, evaluarea performanţelor profesionale) şi se asigură de respectarea acestora de către întreg personalul biroului
- Rezolvă prompt cererile venite din partea celorlalţi angajaţi şi le tratează nediscriminatoriu
- Cooperează cu ceilalţi angajaţi ai biroului şi ai societăţii, colaborează cu onestitate cu acestia
- Menţine la standardele unei bune funcţionări, aparatele din dotare şi anunţă orice defecţiune Oficiului de Calcul
- Execută calitativ şi la termen sarcinile de serviciu
- Păstrează confidenţialitatea rezultatelor obţinute
- Veghează la respectarea normelor de tehnica securităţii muncii
- Respectă normele de securitate, impuse de societate
- Se achită la timp de toate responsabilităţile ce-i revin pe domeniul financiar-contabil
- Respectă programul de lucru, conform normelor interne ale societăţii
- Respectă metodologiile de lucru ale domeniului său de activitate şi procedurile de sistem şi de lucru, existente în cadrul societăţii şi urmăreşte ca întreg personalul din subordine, să le cunoască şi să le respecte
- Analizează periodic indicatorii calităţii proprii compartimentului şi urmăreşte implementarea acţiunilor corective
- Efectuează instructajul periodic, în domeniul protecţiei muncii şi PSI
- Urmăreşte repartizarea elevilor practicanţi, pe locuri de muncă
- Realizează studii de previziune privind dinamica Departamentului de Resurse Umane din cadrul companiei
- Consiliază managerii privitor la relaţiile cu angajaţii, problemele juridice ale negocierilor cu liderii sindicali etc.
- Consiliază managerii pentru perfecţionarea pregătirii profesionale
- Stabileşte un contact permanent cu reprezentanţii angajaţilor
- Supervizează respectarea normelor de protecţia muncii şi comunicarea rezultatelor controalelor managerilor
- *Supervizează întreţinerea bazei de date a angajaţilor*
- *Participă în echipa de expertizare a accidentelor de muncă*

Prezenta fişă conţine sarcini minime, alte probleme apărute în cadrul sectorului pe care îl conduce urmând a fi rezolvate operativ astfel încât rezultatele activităţii personalului pe care îl are în subordine să fie în concordanţă cu cerinţele sarcinilor de producţie.

IV. CONDIŢIILE MATERIALE ALE MUNCII

- calculator
- telefon
- fax
- xerox

V. PREGĂTIREA NECESARĂ POSTULUI:

- **De bază** : Facultatea de Psihologie sau Facultatea de Ştiinţe Economice sau Politehnica
- **De specialitate** : specializare în psihologia muncii şi organizaţionale dobândite prin absolvirea Facultăţii de Psihologie, Masterat în Managmentul Resurselor Umane sau Psihologia Muncii şi Organizaţională
- **Cursuri speciale:** de legislaţia muncii

VI. EXPERIENŢA NECESARĂ OCUPĂRII POSTULUI:

Postul de Director de personal poate fi ocupat de orice persoană cu o pregatire corespunzătoare şi care are cel puţin 3 ani vechime în domeniu.

VII. ACOMODAREA CU CERINŢELE POSTULUI DE MUNCĂ

1. Pentru o persoană debutantă în profesie 6 luni
2. Pentru o persoană experimentată, acomodarea cu postul se realizează în 3 luni

VIII. COMPETENŢELE LOCULUI DE MUNCĂ:

- cunoaşte şi respectă prevederile din Manualul de Asigurarea Calităţii
- cunoaşte prevederile Contractului Colectiv de Muncă
- cunoaşte prevederile Contractului Individual de Muncă
- cunoaşte şi respectă prevederile Regulamentului de Organizare şi Funcţionare
- cunoaşte şi respectă prevederile Regulamentului de Ordine Interioară
- posedă experienţă şi capacitate profesionalză corespunzatoare postului
- cunoaşte activitatea şi legislaţia în vigoare specifică compartimentului
- trebuie să posede cunoştinţe de psihologie organizaţională şi diagnoză
- cunoaşte un editor de text pe calculator
- trebuie să ştie să opereze cu o bază de date (Excel, FOX, Access)
- trebuie să ştie să utilizeze programul Power Point
- trebuie să cunoască un program statistic de prelucrare a datelor (SPSS, Statistica, Statview)
- cunoaşte legislaţia de personal în vigoare
- posedă cunoştinţe şi deprinderi de editare texte, operare cu o bază de date, statistică
- posedă aptitudini de interelaţionare, capacitatea de a înţelege comportamentul uman, de a conduce şi de a motiva oamenii
- posedă aptitudini de planificare, organizare şi control al activităţii de luare de decizii, iniţiativă

X. CONDIŢIILE POSTULUI DE MUNCĂ

1. **Program :** 8 ore; se pot face şi ore suplimentare când situaţia solicită acest lucru
2. **Natura muncii :** munca este atât individuală cât şi de grup
3. **Deplasări:** obişnuit, deplasările privesc aria de acoperire a companiei. Uneori, unele acţiuni organizate de companie presupun deplasări la distanţe mai mari.

XI. SALARIZARE:

Salarizarea este în conformitate cu prevederile interne ale societăţii.

Anexa 3. Model de scrisoare de motivaţie/intenție

Stimate Domnule/Doamna,
Va adresez aceasta scrisoare de intentie ca raspuns la _____ dumneavoastra pentru postul vacant pe care il aveti in compania /institutia dvs.
Am absolvit Facultatea de _____ si consider ca în anii de studiu am acumulat multe cunostinte în _____. Astept cu nerabdare sa aplic în practica aceste cunostinte, combinate cu abilităţi utile domeniului si, implicit, postului oferit.
Sunt o persoana cu aptitudini foarte bune de comunicare, dinamică, responsabilă, hotarâtă, interesată în perfecționarea profesională in domeniul _____. Imi doresc si vreau sa am şansa de a lucra în compania dumneavoastră, unde aşi putea sa-mi pun in evidenţă abilităţile intelectuale si experienţa acumulată (conform CV anexat) pentru a îndeplini sarcinile şi scopurile organizaţiei, cât si pentru dezvoltarea carierei personale**.**
Dacă veţi considera că motivaţia şi calificarea mea sunt conforme cu aşteptările Dvs. pentru obtinerea unui loc în cadrul companiei dumneavoastra, sunt disponibil/a in orice moment pentru a fi contactat/ă în vederea discutării detaliilor unei posibile colaborări.
Vă mulţumesc,
Prenume Nume

Scrisoare de intenție - model

Prenume Nume
Adresă
Mail
Telefon

În atenția **Domnului-Doamnei Prenume, Nume**, funcţia
SC NUMELE COMPANIEI SRL
Sediul social companie

Stimate Domn,
Numele meu este ..... şi vă adresez această scrisoare de intenţie ca răspuns la anunţul dumneavoastră pentru postul vacant de.....publicat în.....
Fiind absolvent al Facultăţii de.....am acumulat în timpul anilor de studiu multe cunoştinţe în domeniile..... pe care aştept cu nerăbdare să le pot pune în practică.
Sunt o persoană comunicativă, dinamică, hotărâtă, cu mare putere de concentrare, sociabilă, care poate face faţă oricărei provocări, interesat de o continuă dezvoltare profesională, caracteristici personale pe care îmi doresc să vi le arăt. Şansa de a lucra alături de dumneavoastră mi-ar da ocazia să-mi pun în evidenţă capacităţile intelectuale şi experienţa acumulată (conform CV anexat) pentru a îndeplini sarcinile şi scopurile companiei cât şi pentru dezvoltarea carierei
mele.
În speranța că am câștigat încrederea dumneavoastră, vă mulţumesc pentru atenţia acordată şi sper să vă pot oferi mai multe detalii în cadrul unui interviu.

Cu respect ,
Prenume, Nume

Anexa 4. Integrarea personalului în colectivul de muncă

CUVÂNT DE BUN VENIT!

Vă urăm bun venit în cadrul instituției noastre și ne bucurăm să lucrăm cu dumneavoastră. Sperăm că vă face plăcere alăturarea de echipă și vă asigurăm că munca pe care o depuneți are o deosebită importanță pentru noi și contribuie la **îndeplinirea** obiectivelor și **implicit la** succesul instituției.

Sperăm că veți găsi util acest program de orientare, atât din punct de vedere informativ **cât și prin prisma prezentării oportunităților** puse la dispoziție de instituția noastră. Intenția noastră este de a vă face cunoscute cele mai importante informații și de a vă oferi un ghid în integrarea dumneavoastră în mediul de muncă.

Permiteţi-mi să vă urez cu această ocazie o carieră de succes, cu multe satisfacţii, în cadrul instituției noastre.

Cu stimă,

Nume Prenume

Director General / Secretar General

ANGAJATUL NOU … LISTĂ DE VERIFICARE

Nr.	Întrebări utile	Bifați
1.	Ați urat Bun venit?	
2.	Ați construit încrederea pentru a oferi tot ce se poate în munca pe care o va depune?	
3.	L-ați făcut să se simtă important?	
4.	Ați făcut un tur al instituției?	
5.	I-ați făcut cunoștință cu alți colegi din departamentul în care va lucra și alte departamente?	
6.	I-ați explicat sarcinile și responsabilitățiel?	
7.	I-ați explicat politicile și procedurile instituției și cum se aplică?	
8.	V-ați asigurat dacă a înțeles de la bun început cui răspunde și care este scala ierarhică în care el se poziționează?	
9.	I-ați asigurat o perioadă de training și l-ați informat cât durează instruirea și cât durează perioada de probă?	
10.	I-ați explicat care sunt standardele de performanță și cum se face evaluarea rezultatelor?	

PLAN DE INTEGRARE – PRIMA ZI DE SERVICIU

Principalul obiectiv al primei zile este stabilirea unui climat plăcut în grup, prezentarea noului angajat şi asigurarea de informaţii şi documente esenţiale pentru acesta, astfel încât el – ea să poată începe să se orienteze în spaţiu şi în ce priveşte rolul lui.

Rolul supervizorului

1. Oferirea de informaţii esenţiale despre spaţiul de lucru şi roluri:
   - Prezentarea noului angajat colegilor şi personalului.
   - Aranjarea unui tur al departamentului pentru noul angajat.
   - Organizarea unei ceremonii de „bun venit”, cum ar fi ceai şi prăjituri, petrecere cu grupul la sfârşitul săptămânii.
   - Programaţi şi participaţi la întâlnirile cu persoanele cele mai importante din departament.
   - Folosiţi o lista pentru a vă asigura că sunt explicate procedurile administrative importante.
   - Conduceţi noului angajat la locul unde se realizează ecusoanele sau alte acte necesare identificării sau accesului în clădire.

- Explicaţi şi demonstraţi (dacă este cazul) procedurile din biroul respectiv, inclusiv cele referitoare la fotocopiere, imprimare, primirea şi distribuţia corespondenţei şi legăturile telefonice interne.
- Alocaţi timp pentru discutarea noii poziţii, responsabilităţilor cheie şi aşteptărilor dvs
- Crearea unei atmosfere care să încurajeze punerea întrebărilor şi învăţarea.
- Asiguraţi-vă că se respectă politicile de personal şi practicile relevante.
- Explicaţi politicile legate de condiţiile de angajare, beneficii, pauze, concedii medicale, fluturaşi de salariu şi pensii.
- Informați cu privire la securitate, inclusiv accesul în clădire şi la computere.

2. Asiguraţi-vă că noul angajat este informat despre:

Protecţia muncii şi mediul de lucru: Instituţia încearcă să asigure un mediu sigur şi sănătos pentrui angajaţi săi, şi vizitatori. Asiguraţi-vă că fiecare nou angajat a completat formularul de integrare şi a fost prezentat personalului care se ocupă cu protecţia muncii şi a fost informat cu privire la paginile web şi manualele de protecţia muncii.

Şanse egale de angajare şi egalitate: sprijină scopurile instituţiilor referitor la crearea unui mediu de lucru şi învăţare unde să nu existe discriminare şi hărţuire şi care să asigure o reprezentare corectă a ambelor sexe.

Confidenţialitatea: instituţia ia în considerare confidenţialitatea informaţiilor personale şi de sănătate ale fiecărei persoane. Asiguraţi-vă că personalul nou a citit politica instituţiei privind confidenţialitatea datelor personale şi că i s-a comunicat că poate afla detalii de pe pagina web.

3. Realizarea unei tranziţii de succes către mediul instituţiei:

- Explicaţi politica de utilizare a computerelor.
- Organizaţi parole pentru computere şi acces la email prin serviciul IT.
- Prezentaţi pagina web a instituţiei fiecărui angajat şi prezentaţi legăturile folositoare pentru informaţile şi serviciile organizației.
- Organizaţi accesul la mesaje vocale şi detalii în cartea de telefon a instituţiei.
- Demonstraţi modul în care se accesează paginile web şi serviciile online ale departamentului.
- Explicaţi accesul IT de la distanţă pentru personal.

Anexa 5. Motivele pentru care angajații se simt demotivați

(https://leaveboard.com/ro/resurse-umane/motivarea-angajatilor/)

Există nenumărate motive care determină demotivarea la locul de muncă și moral scăzut și variază în funcție de individ. Iată opt dintre cele mai frecvente motive pentru care oamenii își urăsc slujba:

A. Nesiguranța locului de muncă

Securitatea locului de muncă este cel mai important factor în motivația angajaților. În cazul în care un angajat se află într-un loc de muncă consumabil sau lucrează într-o companie instabilă, el poate depune efortul necesar pentru a-și primi salariul în continuare. Restul energiei sale va fi cheltuit pentru actualizarea CV-ului, bârfă cu colegii de muncă, căutarea unui loc de muncă mai stabil în altă parte și planificarea saltului său.

B. Lipsa progresului

Majoritatea angajaților se simt fericiți atunci când există un potențial continuu de învățare în compania lor și au un sentiment de creștere în cunoștințele și abilitățile lor. Chiar și progresul sub formă de mici realizări la locul de muncă sunt declanșatori ai motivației. Dacă, pe de altă parte, angajații se simt neinspirați și stagnanți, entuziasmul și angajamentul lor vor scădea.

C. Micromanagement

Micromanagementul poate fi definit ca un stil de management caracterizat prin faptul că managerul observă îndeaproape (excesiv) și supraveghează munca angajaților sau subordonaților săi. Managerul nu poate însemna nici un prejudiciu prin microgestionarea sa; cu toate acestea, poate fi iritant și deranjant pentru angajații săi. Motivul este că le spune că nu are încredere în judecata lor și, prin urmare, contribuie la pierderea motivației.

D. Lipsa de recunoaștere

Când angajații nu sunt recunoscuți pentru o treabă foarte bine făcută sau eforturi imense pe care le-au depus pentru un proiect, ei devin demotivați. Își pierd interesul și poate că nici nu vor să încerce să gândească inovativ, să facă o muncă suplimentară sau chiar să-și îndeplinească rolul doar cu sentimente de obligație și energie, deoarece superiorul lor nu pare
să-i pese sau să observe munca grea și devotamentul.

E. Cereri nerealiste

Managerii ambițioși pot plasa sarcini grele de muncă pe umerii angajaților lor. Deși menținerea personalului la standarde înalte nu este un lucru rău, el devine rău atunci când managerii trec peste linie fiind prea exigenți. Solicitarea angajaților să realizeze ceea ce este cu adevărat imposibil sau insistarea pentru finalizarea proiectelor în weekend reduce productivitatea angajaților.

F. Colegi de muncă neplăcuți

Cercetările efectuate de Gallup arată că prietenia strânsă la locul de muncă determină o creștere cu 50% a satisfacției angajaților, în timp ce a avea un prieten apropiat la locul de muncă a crescut probabilitatea de angajare în muncă de șapte ori. Așadar, ne putem imagina care ar fi rezultatul unei intimidări sau a unor colegi de muncă intimidatori sau altfel neplăcuți sau conflictuali. Chiar dacă slujba este bine plătită și oferă oportunități pentru creșterea carierei, dacă există colegi care te vorbesc pe la spate, rezultatul ar fi dezinteresul și stresul.

G. Plictiseală

Muncitorii din genul Y sunt cunoscuți pentru căutarea unui loc de muncă care îi satisfac și îi inspiră personal, dar nu sunt singuri. 55% dintre lucrătorii din Gen X și Y cred că găsirea unui loc de muncă care să îndeplinească personal merită sacrificii în salariu.

H. Comunicare ineficientă

În absența informațiilor, zvonurile prosperă. Angajații ajung să ghicească, derutați și frustrați. Dacă nu există o cale de a comunica conducerii pentru clarificare, aceasta devine și mai gravă. Comunicările clare din întreaga organizație nu numai că asigură un loc de muncă eficient, dar au și un impact major asupra moralului și încrederii angajaților.

Anexa 6. 10 Metode de a motiva angajații

1. Recunoașteți realizările colegilor

Motivația angajaților se îmbunătățește semnificativ atunci când munca lor este cunoscută și recunoscută de către superiori. Firmele mici și mijlocii pot lua pași mici pentru a aprecia și a recunoaște munca angajaților. Cu mici gesturi, poți demonstra că îți pasă de angajații tăi, și de contribuțiile acestora. Astfel de gesturi cresc moralul salariaților și dacă implementați un sistem prin pot avea rezultate importante.

Iată câteva exemple prin care puteți aprecia munca personalului:

- Trimiteți o scrisoare de mulțumire (https://leaveboard.com/ro/modele-cereri/mesaje-multumire-angajati/)
- Sărbătoriți 3 ani de muncă împreună
- Invitați colegul la o cafea sau la prânz
- Oferiți câteva zile libere
- Organizați o petrecere pentru proiectul reușit.

2. Investiți în dezvoltare profesională și personală

Angajații care au oportunitatea de a învăța continuu și sunt provocați în locul de muncă de către manageri să devină mai buni sunt motivați de un sentiment de realizare și dezvoltare personală. Această provocare poate fi să accepte un rol diferit, să gestioneze un proiect nou, sau mai valoros, sau să reprezinte firma și să vorbească în fața publicului, deși colegul nu a mai făcut acest lucru în trecut.

Angajații a căror muncă le permite să contribuie la o cauză mai mare în care cred sunt conduși de un sentiment mai mare de realizare și scop, ceea ce ajută și la creșterea încrederii personalului în propriile abilități.

Un alt exemplu prin care aceștia pot să se dezvolte la locul de muncă este acela de a prelua activitățile de management. Lăsați-i pe aceștia să conducă: în timpul întâlnirilor și ori de câte ori este posibil, lăsați un alt membru al echipei să conducă conversația și subiectele discutate. Nu numai că își pot împărtăși opiniile și pot fi auziți în acest fel, dar sunt motivați să-și facă cuvintele și ideile să se întâmple după aceea.

Totodată ajutați-i să continue să învețe: oferiți-vă să plătiți o parte din costurile școlarizării sau trimiteți-i la cursuri de formare profesională. Prin educație, încrederea și motivația acestora vă fi la alt nivel (https://leaveboard.com/ro/resurse-umane/dezvoltarea-angajatilor/).

3. Construiți un mediu de lucru pozitiv și sănătos

O experiență plăcută la locul de munca crește atât productivitatea angajaților dar și motivarea acestora. Un mediu de lucru în care angajații au un sentiment de apartenență și simt că contribuie la succesul firmei. Pentru a crea un mediu plăcut de lucru trebuie să luați în considerare o serie de aspecte:

- **Corectitudine**. Tratamentul corect față de toți angajații contribuie la generarea încrederii în organizație
- **Pozitivitate**. Acest aspect joacă un rol important în succesul afacerii dvs., motiv pentru care este atât de important să găsiți modalități de a aduce pozitivitate în toate interacțiunile echipei dvs.
- **Pauze regulate**. Angajații nu sunt niște mașini. Aceștia au nevoie să-și recalibreze mintea. Luarea unei pauze la fiecare oră sau două are efecte pozitive asupra corpului și minții angajatului și, astfel, asupra companiei.
- **Echilibrul dintre viața profesională și cea privată**: o organizație care are o cultură organizațională care acordă prioritate echilibrului dintre viața profesională și cea profesională produce o motivație sporită și o fericire și o satisfacție generală la locul de muncă (https://leaveboard.com/ro/resurse-umane/echilibrul-munca-viata-privata/)

- **Tradiții și ritualuri la locul de muncă**: oferiți angajaților dvs. ceva spre care aceștia să țintească, ceva care este unic locului lor de muncă. Creați obiceiuri în birou pe care angajații le pot numi ale lor. Această buclă de feedback pozitiv îi motivează pe toți membrii echipei.
- **Securitate și certitudine**. Nivelurile ridicate de incertitudine din organizație fac că angajații să se simtă nesiguri și amenințați. Acest lucru are un efect negativ asupra performanței angajaților și asupra nivelurilor de productivitate.

4. Promovați flexibilitatea la locul de muncă

Când vine vorba despre Generația Z, flexibilitatea la locul de muncă este un factor foarte important, urmat de salariu. Fii flexibil cu privire la locul de muncă, când lucrează și cum funcționează și vor fi extrem de motivați.

O companie flexibilă este o companie ce permite recuperarea unei ore pierdute, una care îți permite să lucrezi de acasă, sau dacă trebuie să pleci la birou, poți să pleci. Flexibilitatea poate fi și în orele de lucru. Nu contează dacă începi foarte devreme să mai târziu, fiecare din noi are anumite ore în care este productiv. Iar un manager flexibil vă înțelege și accepta acest lucru, atât timp cât treaba este finalizată.

5. Îmbunătățiți dinamica echipei

Modul în care lucrezi, relaționezi, rezolvi probleme, colaborezi și socializezi în echipă are un rol important cu privire la motivație și satisfacția jobului. Colegii de echipă pot fi diferiți, însă dacă aveți aceleași valori profesionale și lucrați în a crea lucruri împreună se rezumă la succes.

Iată unele activități care contribuie la dinamica echipei:

- **Încurajați munca în echipă**: concentrarea asupra individului este vitală, dar doriți, de asemenea, să motivați echipele și grupurile. Munca în echipă este unul dintre cei mai mari motivatori. Știind că colegii tăi au spatele și te susțin este un sentiment uimitor.
- **Fii clar și transparent**: la fel că orice relație, relațiile de muncă sunt construite pe încredere reciprocă. Respectarea transparenței este una dintre cele mai bune modalități de a încuraja o atmosferă de încredere între tine și echipa ta, iar o echipă care are încredere în tine vă fi mai motivata și angajat cu munca lor.
- **Oferiți oportunități personalului de a contribui**. Angajații trebuie să aibă oportunități adecvate de a contribui la un nivel adecvat capacităților moștenitorilor. Dacă nu se simt apreciați, se pot simți amenințați, ceea ce vă afecta negativ performanța lor.
- **Organizați activități de team-building**. Beneficiile unor astfel de evenimente sunt numeroase de la îmbunătățirea abilităților de comunicare, planificare și colaborare. Dar atunci când echipele se schimba, deoarece unii colegi vin, alții pleacă, proiectele sunt în continua schimbare, și necesită mult timp 1-2 zile de respiro, în care angajații pot să se conecteze într-un alt context, chiar și amuzant este binevenit.

6. Oferiți oportunități pentru promovare și bonusuri

Oferiți promoții: nu fiecare poziție are o oportunitate de avansare și acest lucru este descurajant pentru angajați. Trebuie să găsiți modalități de a-i motiva financiar și de a le oferi un sentiment de evoluție în carieră.

Tine-ți minte că banii sunt evident un aspect foarte important atunci când recrutați un nou salariat. Iar dacă acest lucru vă asigura nevoile și stilul de viață, atunci în timp vă trebui să te concentrezi pe alte aspecte ce țin de motivare.

Celebrul autor Daniel Pink, în cartea să Drive, evidențiază motive susținute de studii pentru care pentru care sistemul de recompense și bonusuri nu funcționează conform așteptărilor, deoarece:

- Pot distruge motivația intrinsecă.
- Pot diminua performanța.
- Pot paraliza creativitatea.
- Pot elimina comportamentele pozitive.
- Pot încuraja minciuna, soluțiile rapide și comportamentul imoral.

- Pot crea dependență.
- Pot stimula gândirea pe termen scurt.

7. Relația cu șeful/managerul direct

De câte ori ați avut un șef toxic și v-ați dorit să părăsiți firma, ați început să căutați un nou job, sau chiar ați făcut aceasta schimbare. La fel poate fi și în cazul în personalului pentru care sunteți răspunzători. Pentru a demonstra că sunteți un manager bun care susține colegii recomandăm o serie de idei:

- **Susțineți o politică de uși deschise**: atunci când angajații știu că vocea lor este auzită și că contează, se simt motivați și încrezători în ceea ce privește poziția lor în cadrul companiei.
- **Evitați micromanagementul**. Mai exact nu fiți acel om care trebuie să controleze permanent cele mai mici detalii, care nu este realist cu privire la termenele de livrare, și ignori experiența colegilor.
- **Dați dovadă de încredere**. Anunță angajații tăi că ai încredere în ei și nu te vor dezamăgi. Un vot de încredere apreciază mai mult decât crezi
- **Susțineți idei noi**. Încurajați, sprijiniți și, atunci când este posibil, implementați noile idei ale angajaților. Ascultați cu atenție propunerile lor, deoarece sunt cei mai buni în ceea ce fac.
- **Fi un exemplu**. Fi tipul de lider pe care vor să-l urmeze. Lucrează cot la cot cu ei. Fi mai degrabă colegul lor decât managerul lor. Lăsați de înțeles că prin ceea ce faceți, că nu le cereți nimic din ceea ce nu vă cereți dvs.
- **Stabiliți întâlniri**. Ca manager, recomandăm să aveți întâlniri 1 la 1 cu personalul. În aceste întâlniri puteți să îi vă întăriți relațiile cu colegii și prin feedback să aflați care sunt activitățile care le ține ocupați, dacă întâmpinați dificultăți, dar totodată să întrebați de aspect precum motivarea, și dacă au nevoie de training pentru a-și îmbunătăți abilitățile. Dacă vedeți o scădere a productivității, nu ezitați să întrebați și despre viața personală, și despre relațiile în interiorul echipei.

8. Utilizați aplicații care facilitează transformarea digitală

Scăpați de sistemele care s-au dovedit greșite: loialitatea dvs. este față de angajați, nu sistemul sau procedurile dvs. Dacă nu funcționează, arătați-le că veți renunța la acestea. A fi blocat într-un sistem rău este demoralizant și îi face personalul neputincios. Optimizați-vă procesele de personal și treceți la sisteme HR în cloud.

9. Comunicați planurile de viitor

O comunicare eficientă între management și angajați despre obiectivele organizaționale facilitează informarea angajaților, reducerea erorilor, dar și îmbunătățirea performanței companiei. Iată 3 elemente critice ce trebuie de comunicat pentru a beneficia de astfel de avantaje:

- **Afișați imaginea de ansamblu**: înțelegerea scopului din spatele muncii este a vedea cum aceasta se încadrează în imaginea de ansamblu. Puteți contribui la creșterea motivației la locul de muncă asigurându-vă că echipa dvs. înțelege modul în care fiecare dintre eforturile lor afectează organizația, clienții și comunitatea. Angajații talentați vor depăși ceea ce vă așteptați de la ei.
- **Stabiliți un scop**: asigurați-vă că angajații cunosc scopul muncii lor și subliniați importanța activității acestora.
- **Stabiliți obiective măsurabile**: aceasta oferă o schimbare pentru o mai bună motivație a angajatului de fiecare dată când se atinge un obiectiv și menține echipa pe drumul cel bun.

10. Sărbătoriți victoriile

Atunci când un proiect important a fost dus la bun sfârșit, sau după ce ați finalizat o conferință cu succes, sau ați avut un semestru remarcabil – nu lăsați lucrurile să treacă că și cum nimic nu s-ar fi întâmplat. Sărbătoriți aceste rezultate remarcabile împreună cu colegii.

O zicală spune “*Work hard, Play hard*”. Aceste elemente nu vor trece neobservate. Ele vor crea o dinamică deosebită în echipă, și vor energiza colegii. Observăm că unele companii sărbătoresc prin a:

- invita colegii la un restaurant,
- oferi câteva zile de concediu extra
- merge la bowling împreună cu echipa
- oferi un card pentru cafea.

Ține minte. Vei avea alături de tine o serie de colegi, pentru a crește firma și a o dezvolta. Este important că să afli ce îi motivează pe aceștia și să oferi cât mai multe astfel de experiențe pentru a îi avea aproape. Fluctuația de personal este crescută, iar companiile care au procese prin care angajații să se simtă apreciați, valoroși, și recompensați vor fi alături de companie și în momentele dificile dar și când veți sărbători reușitele.

Anexa 7. Resurse de Probe standardizate utilizate în România în evaluarea psihologică

COGNITROM
https://www.cognitrom.ro/teste-cursuri/#

COGNITROM este o organizație de cercetare-dezvoltare, conform legislației romanești și europene in domeniu, acreditata de Autoritatea naționala de cercetare in baza legii 324/2003 și HG 351/2007. Activitățile de cercetare-dezvoltare (cercetare industriala aplicativa si dezvoltare experimentală) se desfășoară in departamentul C-D.
Misiune: Integrarea cercetărilor din psihologie cu soluțiile din IT pentru a produce noi cunoștințe, soluții, produse și servicii inovative. Produsele satisfac cele mai exigente standarde internaționale în domeniu SCORM (e-learning), NICE (e-mental health), ACSCI (e-counselling).

Principalele activități:
1. Cercetări aplicative solicitate de beneficiari pentru analiza și diagnoza organizațiilor și a factorului uman. Cercetările se execută cu titlu confidențial. Nu se pot oferi exemple.
2. Construcția de instrumente de analiză și evaluare psihologică.
3. Dezvoltarea de platforme software pentru evaluare psihologică și eLearning
4. Oferirea de soluții complete eLearning + eTraining.

TESTCENTRAL
https://testcentral.ro/

TestCentral este unul dintre cei mai importanți furnizori de probe psihologice acreditate de Colegiul psihologilor din Romania

TestCentral își propune să facă accesibile comunității psihologilor români instrumente psihometrice consacrate la nivel internațional, instrumente dovedite ca acte majore de creație, semnate de profesioniști proeminenți, care au primit recunoașterea larga a comunității psihologice internaționale. Aceste instrumente se remarca prin numele autorilor lor, prin includerea în sursele majore de referință a testelor (în Mental Measurement Yearbook si în bazele de date indexate de APA) si prin numărul mare de articole, cercetări și comunicări ce pot fi regăsite referitor la ele în bazele de date indexate, pentru căutare bibliografica. Testele publicate de TestCentral în România trec printr-o faza de traducere, adaptare culturala, validare si etalonare care durează între 12 si 24 de luni; aceasta faza este coordonata întotdeauna în România de unul din profesioniștii români recunoscuți în domeniul spre care se concentrează testul respectiv. Aceasta faza asigura de buna seama si o valoare adăugată care nu tine doar de calitatea probei care poate fi achiziționată, ci si de faptul ca fiecare test este însoțit de un manual tehnic si interpretativ, precum si, opțional, de un training profesionist în utilizarea lui.

RQ PLUS
http://www.psiho.ro

RQ PLUS dispune de sisteme informatizate de testare și evaluare psihologică **PSIRUTEVA** și **PSISELTEVA** utilizabile în următoarele domenii:

- psihologia transporturilor;
- psihologia muncii și serviciilor;
- psihologia pentru apărare, ordine publica și siguranță națională;
- psihologia educațională, consiliere școlară și vocațională;
- resurse umane: selecția și evaluarea personalului;
- învățământ superior și cercetare în domeniul psihologiei.

Cele mai multe teste sunt avizate de *Colegiul Psihologilor din România*

RQ PLUS oferă sisteme informatizate de testare și evaluare psihologica utilizabile în următoarele domenii:

- examinări psihologice pentru candidații la obținerea permisului de conducere (toate categoriile) și pentru siguranța rutiera;
- examinări psihologice pentru protecția muncii: angajare si evaluare periodica conform legislației;
- resurse umane: selecția si evaluarea personalului la angajare, evaluarea managerilor, studiul motivației, evaluarea si formarea grupului, studiul stresului organizațional;
- orientare școlară și profesională;
- învățământ superior și cercetare în domeniul psihologiei.