

MANAGEMENT SISTEMIC PREUNIVERSITAR PERFORMANT (MSPP)

DISCIPLINA: MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE DIN INSTITUȚIILE ȘCOLARE

Competențe specifice

Competențe specifice	- descrierea fundamentarii teoretice relevante pentru proiectarea intervenției și dezvoltarea de strategii utile în analiza muncii, evaluarea performanțelor profesionale, recrutarea și selecția de personal în organizația școlară; - analiza metodologiei de proiectare, analiză, recrutare, selecție, motivare și evaluare a posturilor de muncă din organizația școlară; - explicarea prevederilor de ordin metodologic corelat cu prevederile de ordin legislativ în selecția profesională a resurselor umane pentru instituțiile de învățământ; - proiectarea unor instrumente de evaluare a performanțelor profesionale a personalului din educație; - interpretarea mecanismelor motivației și motivării resurselor umane în educație; - soluționarea unor situații conflictuale, în urma investigării, prin mediere și negociere, în vederea asigurării unui climat de încredere și responsabilitate; - adaptarea la situații variate/neprevăzute pentru rezolvarea operativă a problemelor educaționale și de personal; - identificarea nevoilor organizationale în contexte specifice și compatibilizarea așteptărilor cu posibilitățile obiective specifice intervenției psihologice în domeniul resurselor umane - aplicarea în contexte specifice a metodelor, tehnicilor și procedurilor de intervenție organizatională în domeniul resurselor umane - aplicarea procedurilor de evaluare a procesului și a rezultatelor intervenției prin raportare la contextul specific organizației școlare - reflecția critică și constructivă asupra practicilor din domeniul managementului resurselor umane în educație
----------------------	---

Obiectivele disciplinei (reieșind din grila competențelor specifice acumulate)

7.1. Obiectivul general al disciplinei	Formarea/dezvoltarea competențelor cursanților specifice managementului resurselor umane și a motivării personalului din educație pentru performanță.
7.2. Obiectivele specifice	- aprofundarea conceptelor, teoriilor și practicilor din managementul resurselor umane pentru valorificarea ulterioară ca manageri școlari; - cunoașterea practicilor utilizate în procesele de recrutare și selecție de personal, de evaluare a performanțelor individuale și de grup, de motivare a angajaților, de formare și dezvoltare profesională a resursei umane din educație; - cunoașterea metodelor de analiză și proiectare a posturilor pentru obținerea performanțelor individuale și de grup; - dezvoltarea capacității de a elabora și aplica strategii de resurse umane - adaptate realității mediului educațional;

Conținuturi

8.1. Curs	Metode de predare	Număr ore
1. Managementul resurselor umane. Planificarea resurselor umane: definiție, modele conceptuale. Perspective de abordare: de la perspectiva predictivistă la cea constructivistă.	Prelegerea intensificată; explicația; conversația euristică	1
2. Analiza muncii. Analiza muncii orientată pe postul de muncă și orientată pe deținătorul postului de muncă. Proiectarea fișelor de post	Prelegerea intensificată; explicația; conversația euristică	1
3. Selecția personalului: definiție, strategii și metode, surse ale recrutării. Integrarea în organizația școlară	Prelegerea intensificată; explicația; conversația euristică	1
4. Evaluarea performanțelor profesionale. Proiectarea unui sistem de evaluare profesională. Surse de eroare în evaluarea performanțelor profesionale în școală	E-learning; Prelegerea intensificată; explicația; conversația euristică	1
Total ore curs		4

8.2. Aplicații	Metode de predare	Număr ore
Planificarea resurselor umane în organizația școlară	E-learning; Explicație, demonstrație, studiu de caz	1
Realizarea unei fișe de post	E-learning; Explicație, demonstrație, studiu de caz	1
Selecție profesională a resurselor umane în organizația școlară: strategia selecției cu eliminări multiple	Explicație, demonstrație, studiu de caz	1
Realizarea unui plan de integrare a unui nou-venit în organizația școlară	Explicație, demonstrație, studiu de caz	1
Realizarea unui instrument de evaluare a performanțelor profesionale în școală	Explicație, demonstrație, studiu de caz	2
Realizarea unui plan al carierei în organizația școlară/ un plan de motivare a RU în organizația școlară	Explicație, demonstrație, studiu de caz	2
Total ore aplicații		8

Bibliografie minimală:

1. Bogathy, Z. (coord.), (2004), Manual de psihologia muncii și organizațională, Polirom, Iași.
2. Chișu, V.A. (2002), Manualul specialistului în resurse umane, Casa de editură Irecson, București.
3. Ciucurel, M. (2005), Planificarea resurselor manageriale, Editura Universitaria, Craiova.
4. Iosif, Gh. (2001), Managementul resurselor umane: psihologia personalului, Ed. Victor,

București.

5. Ivanovic, A., Collin, P.H. (2001), Dicționar de resurse umane și managementul personalului, Ed. Tehnică, București.
6. Pânișoară, G., Pânișoară I.O. (2004), Managementul resurselor umane, ghid practic, Polirom, Iași.
7. Pitariu, H. (1994), Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale, Ed. ALL, București.
8. Pitariu, H. (2003), Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului, Casa de editură Irecson, București

Strategia evaluării pe parcurs	Criterii de evaluare	Metode de evaluare	Pondere din nota finală
Evaluare continuă prin participare activă la cursuri	Număr de intervenții pe platformă și face to face , oportunitatea și corectitudinea lor Creativitate și inițiativă în dezbateri asupra problemelor managementului resurselor umane din unitățile de învățământ	Numărul de intervenții și corectitudinea lor	20 %
Evaluare continuă prin implicare activă la aplicații	Număr de intervenții pe platformă și face to face , oportunitatea și corectitudinea lor Capacitatea de a efectua analize și de interpretare a rezultatelor obținute. Elaborarea unui portofoliu de management al resurselor umane cu utilizarea unor principii și metode consacrate în domeniu	Originalitatea și timpul de soluționare a portofoliului	30 %
Evaluare la nivelul disciplinei	Susținerea portofoliului de management al resurselor umane cu utilizarea unor principii și metode consacrate în domeniu	Portofoliu (susținere face tot face) Test (pe platformă)	50 %

Standard minim de performanță

- Realizarea unui portofoliu cu 5 elemente de conținut (o fișă de post pentru un post nedidactic; o strategie de selecție pentru un post didactic; un plan de integrare a unui nou venit în organizația școlară; o strategie de management al carierei în organizația X/un plan de motivare a RU în organizația școlară, un instrument de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților);
- Vor fi atribuite 4 puncte fiecărui element de portofoliu (suport științific, adecvarea la contextul organizației școlare, contribuții personale);
- 50% din scorul maxim de 20 de puncte;

1. Managementul resurselor umane. Planificarea resurselor umane: definiție, modele conceptuale. Perspective de abordare: de la perspectiva predictivistă la cea constructivistă.

Planificarea resurselor umane

Planificarea resurselor umane vizează elaborarea și realizarea unui ansamblu de acțiuni de recrutare, selecție, antrenare și evaluare a personalului. De asemenea, planificarea resurselor umane ale unei organizații trebuie văzută ca fiind o componentă importantă a managementului organizației, un decupaj dintr-un efort mai larg dar coerent de gestionare a forței de muncă a organizației.

În procesul planificării resurselor umane ale unei organizații pot fi utilizate trei modele conceptuale (Snow, Snell, 1993):

1. *Modelul compatibilității post-individ* – pornește de la trei premise principale: diviziunea muncii, specializarea și fișa postului; din perspectiva acestui model se afirmă că eficiența unei organizații crește dacă pe un post bine definit este angajat un individ ale cărui calități să se suprapună cât mai bine peste cerințele postului de muncă. Acest model presupune deci determinarea gradului de compatibilitate dintre cerințele sugerate de descrierea postului și calitățile rezultate în urma evaluării candidatului.

Acestui model tradițional i s-au adus ulterior o serie de reproșuri, dintre care cele mai semnificative par a fi: a) ignorarea cadrului organizațional al postului de muncă; b) asumția stabilității în timp a cerințelor postului de muncă, a calităților candidatului dar și a relației dintre post și candidat; c) asumția stabilității mediului economic; d) dificultatea de a se realiza estimări corecte referitoare la contribuția managerului la obținerea succesului organizației.

2. *Modelul implementării de strategii* – consideră planificarea resurselor umane ca fiind o parte a planificării strategice. Se afirmă că nu este suficientă simpla potrivire dintre persoană și postul de muncă pe care lucrează, ci și măsura în care organizația își atinge scopurile ei strategice.

Spre deosebire de modelul tradițional, decizia de selecție este mai puțin sistematică deoarece criteriile de selecție se referă atât la cerințele postului, cât și la măsura în care are loc integrarea scopurilor individuale în cele organizaționale, mai precis la compatibilitatea individului cu asumțiile de bază ale culturii organizaționale.

Deși acest model depășește limitele modelului tradițional, el este aplicabil în cazul organizațiilor cu strategii clare, bine definite, ce operează într-un mediu economic stabil. Sunt evidente astfel dificultățile pe care le are de întâmpinat o organizație care încearcă să utilizeze acest model în contextul pieței românești. Riscul major este de a angaja sau de a antrena manageri cu scopul de a pune în aplicare o anumită strategie, care într-un moment neprecizat – datorită unor schimbări imprevizibile ale pieței - deja nu mai este viabilă. De aceea există reticente în utilizarea acestui model și se remarcă refugiarea în modelul tradițional care pare mai sigur, cel puțin în ceea ce privește posturile manageriale de nivel mediu sau inferior. În schimb pentru top-management modelul tradițional nu asigură nici succesul organizației și uneori nici supraviețuirea pe piață.

3. *Modelul dezvoltării de strategii* – este considerat a fi mai degrabă o filosofie decât o practică organizațională și afirmă că organizațiile trebuie să acumuleze resurse umane (deci și manageriale) care să le ajute să fie eficiente în orice situație probabilă care ar putea să apară.

Nu se are în vedere selectarea celui mai potrivit candidat în funcție de un post predefinit (conform modelului tradițional) și nici selectarea unei persoane care să transforme în realitate o anumită strategie organizațională (conform modelului implementării de strategii). Ceea ce se dorește este selectarea acelei persoane care va adăuga valoare organizației, care va genera la un moment dat strategii de succes pentru organizație.

Se afirmă că astfel de organizații nu sunt utilizatori eficienți ai resurselor umane, dar au capacitatea de a reacționa rapid, flexibil și de a profita de oportunitățile oferite de piață (Pitariu, H.A., 2000).

Se observă că în timp ce modelul implementării de strategii este grevat de lipsa unui mediu economic românesc stabil, modelul dezvoltării de strategii poate fi aplicat doar în organizații cu resurse economice semnificative, cu o poziție puternică pe piață, care au timp și bani să

investească în formarea managerială. Această atitudine presupune deci o organizație cu resurse, cu o viziune pe termen lung și disponibilitatea de a-și crește proprii manageri.

În realitate fiecare dintre modelele prezentate își dovedește propria utilitate în cadrul unei organizații. Pare mai probabil ca la un moment dat modelul tradițional să fie utilizat mai ales pentru posturi mai apropiate de nivelul de execuție, modelul implementării de strategii pentru middle-management, iar modelul generării de strategii pentru top-management. Dar tot așa de bine poți să provoci un proces de schimbare la nivelul middle-managementului prin angajarea unei persoane nu în virtutea existenței unui post vacant, ci cu scopul de a mări potențialul strategic al organizației.

Articularea coerentă a celor trei modele de planificare a resurselor manageriale poate aduce organizația într-o poziție mai bună comparativ cu organizațiile care sunt mai lente în adaptarea planificării resurselor manageriale la caracteristicile mediului de afaceri.

În final, o dată cu parcurgerea celor trei modele se observă trecerea de la o perspectivă predictivistă la o perspectivă constructivistă în planificarea resurselor umane (Anderson, Cunningham-Snell, 2000). Se face distincția între modelul de selecție american și cel european și se atrage atenția asupra faptului că modelele predictiviste tind să fie limitate de recente tendințe organizaționale - apariția de structuri cu un grad tot mai mare de flexibilitate, care valorizează muncă în echipă etc. - ceea ce face ca potrivirea post-persoană să aibă o relevanță tot mai scăzută în procesul de planificare a resurselor manageriale. Se observă că o dată cu modelul implementării de strategii criteriile de selecție cuprind atât planul individual cât și planul interpersonal (al grupului de muncă, al organizației ca mediu cultural etc.).

Accentuarea perspectivei constructiviste atrage atenția asupra faptului că selecția nu este un eveniment izolat, ci doar debutul interacțiunilor dintre persoană și organizație, de-a lungul derulării activităților de antrenare, evaluare, promovare etc, interacțiuni în care expectanțele ambelor părți se ajustează reciproc, punând bazele unui contract psihologic între individ și organizație.

2. Analiza muncii. Analiza muncii orientată pe postul de muncă și orientată pe deținătorul postului de muncă. Proiectarea fișelor de post

Analiza muncii

Cadru conceptual: inițial analiza muncii era considerată drept o etapă de bază în validarea unei tehnici de selecție, ce facilitează stabilirea criteriului și a instrumentelor de selecție (Pitariu, 1983), ulterior se afirmă că "până nu sunt identificate precis cerințele față de deținătorul unui post de muncă, atât sub aspectul sarcinilor, cât și al comportamentului solicitat, nu se poate proiecta un sistem de selecție profesională, un program de instruire profesională sau un sistem de evaluare a personalului" (Pitariu, 2003, p.11).

Definiție:

- analiza muncii este o metodă de descriere a unui post de muncă și a atributelor umane necesare ocupării postului respectiv (Spector, 2000);
- analiza muncii este o activitate prin care sunt studiate posturile de muncă, în scopul identificării elementelor specifice, caracteristice: îndatoririle angajatului pe post, responsabilitățile față de produsele create, rezultatele expectate, relațiile postului de muncă cu celelalte din organizație etc (Cole, 1997).

Toate aceste informații au fost sintetizate prin identificarea a două orientări majore în analiza muncii (Pitariu, 2003):

- analiza muncii orientată pe postul de muncă (job description), ce vizează obiectivele de îndeplinit și particularitățile mediului de muncă; fișa postului;
- analiza muncii orientată pe deținătorul postului de muncă (job specifications), ce abordează exigențele referitoare la particularitățile individuale ale operatorului.

Fișa postului poate fi redactată după schema următoare (Levine, 1983; Muchinsky, 1989; Cascio, 1991; Smith & Robertson, 1993; Pitariu, 2003):

- date despre postul de muncă - sursa cea mai accesibilă pare să fie Clasificarea Ocupațiilor din România (1995);
- obiectivul principal al postului de muncă;
- integrarea postului de muncă în structura organizațională (pozițiile de subordonare, relațiile cu posturile ierarhice superioare, relațiile cu posturile de la același nivel ierarhic etc.);
- responsabilități, sarcini, activități, acțiuni – această secțiune conține lista obligațiilor pe care respectivul angajat trebuie să le îndeplinească, deci un grup de sarcini și activități ce se cer a fi efectuate pentru a realiza obiectivul postului de muncă (Levine, 1983).

Pentru a operaționaliza aceste fișe ale posturilor se utilizează liste cu verbe specifice, care în cazul managerilor conțin următoarele verbe – planifică, dirijează, decide, realizează, asigură, implementează, menține, stabilește, analizează (Cole, 1997).

În final se obține un inventar al sarcinilor de muncă relevante pentru un anumit post, care se elaborează prin selecția sarcinilor specifice respectivului post și apoi administrarea lui unui lot de angajați, care rețin sarcinile cu adevărat relevante.

- competențele postului de muncă – reprezintă performanțele solicitate deținătorului postului de muncă, pe baza lor fiind construite și fișele de evaluare periodică a performanțelor;
- atribuțiile postului de muncă - descriu comportamentele pe care trebuie să le aibă angajatul în relația cu unele componente ale activității de muncă;
- condițiile materiale ale muncii – implică utilizarea de unelte sau materiale și o analiză de tip sociotehnic (o descriere a organizării sistemului om-mașină și a funcționării acestuia);
- relațiile cu alți angajați – cu precizarea persoanelor și a naturii relațiilor ce trebuie stabilite;
- condițiile de muncă – orar (fix sau flexibil), posibilitățile de lucru peste program, particularitățile mediului fizic;
- pregătirea necesară postului de muncă; de obicei cerințele educaționale sunt precondiție pentru angajare, ele fiind anunțate încă din anunțul de recrutare;

- condițiile de salarizare și de promovare – condiții de salarizare, bonusuri, facilități sociale și profesionale, schema de promovare și transfer etc.

Fișa postului este personalizată, în sensul că același post de muncă poate avea fișe de post diferite în organizații diferite deoarece ea reflectă percepția organizației asupra postului respectiv (Pitariu, 2003).

Analiza muncii orientată pe deținătorul postului de muncă vizează identificarea cunoștințelor, deprinderilor, aptitudinilor etc. care sunt implicate într-o manieră directă sau mediată în exercitarea profesiei respective, dar și precizarea gradului de dezvoltare a acestor cunoștințe și abilități.

Există însă și autori care recomandă specificarea doar a unor standarde minime de selecție și de performanță, invocându-se valențele formative ale aptitudinilor și posibilitatea optimizării bazei de cunoștințe și a competențelor specifice prin programe de antrenare (Cascio, 1991; Pitariu, 2003).

Se obține un profil psihologic al postului de muncă, aceste specificații putând fi redactate în maniere diferite.

Schema în șapte puncte a lui A. Roger (Roger`s "seven point plan"), care sintetizează specificațiile postului de muncă în șapte descriptori (Smith & Robertson, 1993):

- calități fizice (sănătate, aspectul fizic extern, energie, exprimarea verbală);
- nivelul de realizare individuală (pregătire școlară și profesională, experiența profesională, diplome, membru al unor asociații profesionale și neprofesionale, ruta profesională etc.);
- inteligența generală (vizează distincția între nivelul inteligenței unui individ și cât din acesta este utilizat);
- aptitudini speciale (forme de raționament, aptitudini mnezice etc.);
- domenii de interes;
- personalitatea;
- alte circumstanțe de interes (condiții familiale, suportul familial, disponibilitatea de a efectua ore suplimentare etc.).

Cole (1997) nuancează schema în șapte puncte a lui A. Roger prin discriminarea specificațiilor postului de muncă în specificații esențiale și de dorit.

M. Frazer (1960) - reține ca descriptori ai specificațiilor postului de muncă următoarele elemente:

- impactul asupra celorlalți (atributele fizice, stilul vestimentar, maniera de exprimare, reacțiile la stimuli);
- cunoștințele și deprinderile dobândite (background-ul educațional, experiența și competența profesională);
- aptitudini;
- motivație;
- capacitate de adaptare .

O variantă mai sintetică a rezultatelor analizei muncii prezintă atât specificațiile unui post de muncă (sunt forma a patru componente reunite sub acronimul KSAO), dar și responsabilitățile care pot fi realizate datorită prezenței acelor cunoștințe, abilități etc. Componentele KSAO sunt:

- cunoștințe (Knowledge) – ceea ce persoana trebuie să știe pentru a se achita de sarcinile pe care le are;
- deprinderi (Skills) – ceea ce o persoană trebuie să facă pe postul respectiv;
- aptitudini (Ability) – potențialul de a învăța și de a-și dezvolta unele calități impuse de rezolvarea performantă a sarcinilor de muncă;
- alte particularități individuale (Other personal characteristics).

Utilitatea informațiilor furnizate de analiza muncii (dupa Ionescu, C., 2007)

Analiza muncii este procedura prin care sunt stabilite sarcinile înglobate în cadrul fiecărui post și caracteristicile individuale necesare angajaților pentru a îndeplini aceste sarcini (Clifford, 1994, apud Bogathy, 2004).

Postul reprezinta o grupa de activitati careia ii sunt asociate indatoriri, sarcini si responsabilitati de indeplinit. Definirea unui post include analiza, descrierea si evaluarea acestuia.

Ansamblul de elemente ce caracterizeaza postul de munca include (Tiffin si McCormick, 1968, apud Bogathy, 2004):

1. **locul postului in structura ierarhica** a sistemului si **rolul lui** in raport cu scopurile sistemului;
2. **factorii specifici ce determina natura postului:** functii, sarcini, operatii, metode, strategii, procedee, echipamente tehnice, standarde, spatiul fizic al muncii;
3. **factorii de mediu:** diviziunea muncii (repartizarea functiilor sistemului), legaturile dintre posturi.

Analiza muncii ofera informatii in legatura cu posturile de munca, referitoare la:

1. **activitatile de munca:** sarcini, obligatii, responsabilitati;
2. **comportamentul uman** impus de post: comunicare, luare de decizii, intelegere, solicitari fizice;
3. **masinile, uneltele, echipamentele, materialele, cunostintele, procedurile** utilizate;
4. **standardele de performanta:** calitate, cantitate, viteza etc, in functie de care angajatul este evaluat;
5. **conditiile de lucru:** conditii fizice de munca (temperatura, zgomot, presiune etc), program de lucru;
6. **caracteristicile individuale:** cunostinte, abilitati, aptitudini, trasaturi de personalitate, caracteristici bioconstitutionale, experienta in munca etc.

Gael (1988, apud Bogathy, 2004) identifica doua scopuri in care se pot utiliza informatiile oferite de analiza muncii:

1. **cresterea eficientei productiei**, adica utilizarea optima a angajatilor in procesul productiei;
2. **elaborarea unui sistem de selectie si repartizare**, ce presupune o buna cunoastere a atributiilor, responsabilitatilor si cerintelor postului.

In aria proiectarii echipamentului si a organizarii muncii, datele analizei muncii pot ajuta la:

1. proiectarea echipamentului tehnic;
2. stabilirea metodelor de proiectare a echipamentului;
3. organizarea muncii;
4. elaborarea masurilor de protectie a muncii.

In domeniul Managementului resurselor umane, informatiile oferite de analiza muncii pot fi utilizate in citeva directii importante:

1. **recrutare si selectie de personal:** informatiile utile vizeaza in ce consta postul respectiv si care sunt caracteristicile individuale necesare pentru desfasurarea activitatii;
2. **evaluarea performantelor:** performantele reale ale angajatilor sunt comparate cu standardele de performanta cerute de post; analiza muncii ofera date despre standardele ce trebuie atinse si activitatile ce trebuie realizate;
3. **remuneratia:** pentru a estima valoarea adecvata a remuneratiei pentru fiecare post se au in vedere diferiti factori, despre care ofera informatii analiza muncii (abilitatile necesare pentru desfasurarea activitatii, nivelul de educatie, gradul de risc si de responsabilitate etc);
4. **instruirea, formarea si perfectionarea:** analiza muncii ofera raspunsuri la intrebari ce vizeaza nevoia de instruire, cine are nevoie de instruire sau ce fel de instruire este solicitata, contribuind la elaborarea programelor de instruire si dezvoltare profesionala.

Etapele analizei muncii

Descrierea si analiza activitatii de munca sunt fundamentate pe citeva principii generale precum:

1. **formularea problemei:** stabilirea clara si urmarirea obiectivelor propuse in investigare (ex: activitatile postului; informatii despre echipamente, ambianta fizica, procedee, reguli; stabilirea criteriilor de performanta; identificarea atributelor psihice necesare pentru activitatea postului vizat; stabilirea cerintelor de instruire, a programelor de pregatire profesionala);

2. **documentarea asupra sistemului:** de la nivelul general, global pina la elemente de detaliu, in functie de obiectivul urmarit;
3. **stabilirea programului de culegere a datelor:** bugetul de timp si bani, volumul datelor, metode si tehnici de culegere a datelor, de prelucrare si reprezentare a lor;
4. **modele teoretice** in raport cu care datele culese vor fi analizate.

Planificarea unui program de analiza a muncii implica luarea unor decizii ce vizeaza:

1. **tipurile de informatii:** acest aspect se refera la obiectul informatiilor, care poate fi reprezentat de **sarcina** (ce trebuie facut si cum), **echipamentul utilizat** (masini, unelte, materii prime), **conditiile si ambianta muncii** (spatiul de munca, mediul fizic si social al muncii), **cerintele personale** (caracteristicile individuale necesare pentru derularea activitatii de munca);
2. **forma informatiei:** vizeaza distinctia dintre aspectele calitative (descriptive) si cele cantitative (exprimate numeric);
3. **sursele de informare:** acestea pot fi reprezentate de ocupantii postului respectiv, de sefii lor directi, de documente, manuale de instruire, schite ale echipamentelor si materialelor utilizate;
4. **agentii:** cei care se ocupa de realizarea analizei muncii;
5. **metodele utilizate.**

Dessler (1997, apud Bogathy, 2004) descrie sase pasi prin care se realizeaza analiza muncii:

1. **stabilirea scopurilor in care este utilizata informatia oferita de analiza muncii:** redactarea fisei postului, selectia profesionala pentru anumite posturi, stabilirea remuneratiei.
2. **culegerea informatiilor auxiliare relevante:** din studiul organigramei, fisei de post, alte documente.
3. **selectia posturilor reprezentative pentru a fi analizate:** acest pas se realizeaza cind trebuie analizate mai multe posturi similare;
4. **colectarea de date despre activitatea de munca efectiva:** informatiile despre sarcinile de munca, despre comportamentele optime de munca, despre conditiile de munca sau despre atributele individuale necesare se obtin prin utilizarea combinata a mai multor metode.
5. **revizuirea informatiilor obtinute impreuna cu ocupantii postului respectiv:** verificare informatiilor colectate impreuna cu angajatul sau cu seful sau direct ajuta la confirmarea gradului de corectitudine si integralitate a informatiilor.
6. **elaborarea fisei postului si a profilului candidatului:** acestea reprezinta rezultatele concrete ale analizei muncii.

In realizarea analizei muncii este importanta stabilirea criteriilor in functie de care se va desfasura analiza. J. Leplat și X. Cuny (1977) definesc criteriul ca fiind o variabila ce permite evaluarea unui fenomen.

Criteriile se pot grupa in doua mari clase:

1. **criterii ale sistemelor**, care pot fi criterii:

- economice: costul fabricatiei, al intretinerii sistemului, eficienta;
- tehnice: parametrii masinilor, restrictii de operare;
- performanta: timpul de executie a unui produs, calitatea produselor si a executarii sarcinilor;
- de fiabilitate, de siguranta in munca;
- nefunctionale: aspecte estetice ale produselor.

2. **criterii ale operatorului uman**, divizate in doua categorii:

- a. **criterii referitoare la operatorul insusi:**

- variabile fiziologice: sanatatea individului, consumul de oxigen, frecventa cardiaca etc;
- variabile antropometrice: compatibilitatea dintre dimensiunile corporale ale individului si dimensiunile masinilor;
- variabile sociologice: caracteristici ale ambiantei sociale;
- variabile psihologice: gradul de solicitare psihica, motivatia, satisfactia.

- b. **criterii ale rezultatelor activitatii:** acestea vizeaza in principal performanta. Aceasta poate fi operationalizata prin: cantitatea de produse realizate pe unitatea

de timp, calitatea produselor, a executării sarcinilor, frecvența și gravitatea erorilor, a incidentelor, accidentelor. Sub aspect fizic, performanța se referă la norma, iar din punct de vedere psihologic, ea include procese de reglare, operatorul confruntându-se permanent acțiunile cu obiectivele pe care le are de îndeplinit, ceea ce facilitează optimizarea activității. Performanța reprezintă un criteriu indirect, dacă activitatea operatorului este privită din perspectiva interacțiunii cu mediul de muncă, ea depinzând atât de activitatea individului, cât și de caracteristicile mașinii, ale ambianței de muncă.

Descrierea și analiza activității de muncă depind de:

1. bogăția conținutului datelor culese, aceasta fiind influențată de numărul și relevanța metodelor și tehnicilor de culegere a datelor, de calitatea utilizării lor;
2. modul de reprezentare a datelor culese;
3. cunoștințele de specialitate ale analistului.

Abordarea cognitivă în analiza muncii

Aceasta urmărește să evidențieze și să studieze modul în care este utilizată informația de către specialiști în analiza muncii și de către deținătorii posturilor de muncă, în vederea realizării unei analize a muncii. Studiile au identificat mai multe surse de imprecizie ce pot să apară în activitatea de analiză a muncii:

- **surse sociale:** procesări legate de influențarea socială, presiuni pentru conformitate, pierderea motivației.
- **procesări influențate de autoperzentare:** managementul impresiei, dezirabilitatea socială;
- **surse cognitive:** încărcarea cu informații, categorizări, informații inadecvate, efectul de halou etc.

Metode de analiză a muncii (Pitariu, 2003):

- modelarea;
- inventarierea sarcinilor de muncă (participarea la muncă, studiul documentelor organizației);
- tehnici interogative (chestionarul, interviul deținătorului postului de muncă, tehnica explicitării provocate, tehnica interviuării grupului);
- tehnici de observare directă;
- analiza erorilor;
- metoda incidentelor critice.

O condiție prealabilă pentru realizarea analizei muncii o constituie cunoașterea de către analist a activității studiate. Acest lucru presupune ca analistul să dispună de o serie de cunoștințe despre: caracterul producției (continuu, de serie etc), gradul de mecanizare a procesului tehnologic, poziția meseriei în ierarhia profesiunilor, gradul de calificare a personalului, regimul de lucru, mașini și funcționalitatea lor etc.

STUDIUL DOCUMENTELOR servește unor scopuri precum:

- cunoașterea de către analist a cimpului problematic, a componentelor sistemului și a variabilelor specifice lor;
- stabilirea gradului de concordanță/discrepanță dintre cerințele tehnice, prescripțiile formale și desfășurarea reală a activității.

Din studiul documentelor (proiecte, scheme, organigrama, fișele posturilor, instrucțiuni de protecția muncii, instrucțiuni tehnice, planuri de pregătire profesională etc) se obțin informații despre definirea postului conform nomenclatorului de profesii, poziția în organigramă, procesele tehnologice, aspecte tehnice, de organizare a muncii etc.

OBSERVAȚIA oferă date despre comportamentul real al operatorului în îndeplinirea sarcinilor și despre modul de funcționare a mașinilor, instalațiilor, evoluția procesului tehnologic. Există mai multe moduri/forme de observație:

- **observația deschisă** are un cimp neprecizat și are loc în condiții nestandardizate. Ea reprezintă o primă explorare, fiind utilă la începutul activității de analiză a muncii, pentru a obține o imagine generală asupra muncii vizate. Ea reprezintă baza pentru formularea întrebărilor ce vor fi adresate și pentru alegerea metodelor celor mai potrivite de culegere a datelor.

- **observatia normalizata/standardizata** presupune urmarirea si inregistrarea numai a anumitor categorii de fapte, stabilite in prealabil. Ex: pentru a descompune comportamentul motric complex in miscari elementare se inregistreaza: tipul de miscari elementare (prinde, lasa jos), frecventa si durata lor.

- **observatia discontinua (metoda esantionajului)** surprinde structura procesului, si nu procesualitatea lui. Obiectivul ei este de a evalua fractiunile de timp necesare pentru diferitele componente ale activitatii, prin observatii instantanee facute in momente aleatorii fixe. Frecventa de aparitie a unei operatii sau a altui element al activitatii determina ponderea acestuia in activitatea respectiva de munca.

Este importanta respectarea citorva conditii:

- stabilirea numarului semnificativ de observatii;
- fixarea duratei totale de observare;
- fixarea intervalelor minime intre reprizele de observari;
- alegerea momentelor observarii si stabilirea orarului zilnic;
- folosirea unor fise de inregistrare a continutului activitatii.

Ea furnizeaza date despre: cantitatea de timp consumata cu diverse operatii de munca, media duratei fiecarei operatii, secventa in care operatorul rezolva diverse etape ale activitatii de munca. Metoda este recomandata pentru posturile cu sarcini variate (ex: activitati polivalente, administrative) si mai putin pentru cele cu sarcini repetitive.

- **observatia continua** permite analistului sa urmareasca si sa inregistreze tot ceea ce face operatorul si particularitatile situatiilor la care el raspunde. Durata observatiei continue depinde de natura problemei studiate. Ex: pentru studierea modului in care se indeplinesc functiile de supraveghere, observatia poate dura citeva ore; pentru studierea gradului de solicitare, observatia se poate realiza pe tot parcursul schimbului de munca (fotografierea zilei de lucru). Din cauza dezavantajelor pe care le implica notarea manuala a datelor observate, este recomandata utilizarea tehnicilor de inregistrare cu ajutorul echipamentelor audio-video.

Studiul timpilor si al miscarilor presupune observarea si cronometrarea elementelor unor secvente de miscari in activitatile manuale si mecanizate. Intemeietorii metodei sunt F. Taylor, F. Gilberth, B.M. Barnes. Principiul ce fundamenteaza acesta metoda este descompunerea comportamentelor motrice complexe in miscari elementare, a caror durata este inregistrata. Metoda furnizeaza date pentru eliminarea miscarilor inutile, reducerea timpilor de executie, cresterea calitatii executiei, reducerea efortului fizic. Datele oferite prin acesta metoda trebuie completate cu informatii despre componentele senzoriale, mentale ce guverneaza comportamentul, intrucit factorii externi si interni, individuali influenteaza natura si durata miscarilor, in special a celor fine.

ANCHETA poate utiliza chestionarul sau interviul.

Chestionarele pot include intrebari inchise sau deschise. Chestionarele sunt de obicei standardizate (se mai numesc si chek-list) si constau in marcarea unor itemi ce se refera la munca analizata. In evaluarea itemilor se au in vedere importanta, frecventa de aparitie, durata lor. Ex: o scala de evaluare a importantei unei sarcini de munca poate include 4 trepte: 0 – neimportanta, 1 – de mica importanta, 2 – de importanta medie, 3 – importanta, 4 – foarte importanta. Chestionarele cu intrebari deschise ii cer operatorului sa descrie principalele sarcini pe care le realizeaza in activitatea de munca. Dificultatea majora in acest caz consta in prelucrarea raspunsurilor.

Avantajul chestionarului consta in faptul ca reprezinta o modalitate rapida si eficienta de a obtine informatii de la multi angajati. Dezavantajele vizeaza faptul ca el ignora cum sunt structurate sarcinile de munca, secventa derularii lor.

Interviul se poate realiza individual, cu detinatorul postului de munca vizat, colectiv/in grup, cu mai multi ocupanti ai aceluasi post de munca sau cu supervisorul sau seful direct. Interviul poate fi standardizat sau nestandardizat.

Mucchielli (1969, apud Pitariu, 2003) afirma ca interviul trebuie sa vizeze urmatoarele probleme:

- provenienta informatiilor (semnale, documente, reglementari, instructiuni), cum ajung ele la detinatorul postului si la care dintre ele trebuie dat un raspuns;
- cui se transmit informatiile primite sau prelucrate, cu ce alte posturi de munca schimba informatii postul vizat?;

- in ce constau operatiile (responsabilitatile, sarcinile de munca) din postul investigat, care sunt ele, ponderea fiecareia in volumul de munca, in timp si in dificultate.

Faverge, Leplat si Guiguet (1958) propun orientarea interviului pe urmatoarele directii:

- care sunt factorii de insatisfactie in munca? (omul si conditiile mediului muncii);
- care sunt dificultatile intilnite obisnuit in munca respectiva? (momentele/aspectele delicate ale muncii);
- care sunt deficientele legate de mijloacele de munca? (uneltele de munca);
- in ce consta munca, cum se desfasoara ea, cum o organizeaza detinatorul postului? (adaptarea profesionala);
- ce incidente au existat si ce gen de incidente pot aparea? (evaluarea punctelor importante pentru formarea profesionala, experienta necesara pentru desfasurarea acelei activitati).

Avantajul utilizarii interviului consta in faptul ca permite angajatului sa descrie activitati si comportamente ce nu pot fi evidentiate in alt mod. Dezavantajul il reprezinta riscul de denaturare a informatiilor, neintentionat sau intentionat (exagerarea anumitor responsabilitati si minimizarea altora).

EXPLICITAREA PROVOCATA consta in solicitarea ca detinatorul postului de munca sa reconstituie prin analiza retrospectiva cum a procedat in luarea unor decizii, care a fost demersul logic urmat. Este asemanatoare cu metoda protocolului verbal (analiza protocolului gindirii cu voce tare), utilizata in descifrarea strategiilor de rezolvare de probleme. Explicitarea provocata este utila in analiza activitatii cognitive a detinatorului postului, obtinindu-se informatii despre cunostintele utilizate, modul de procesare a informatiei etc. Operatorul este rugat sa gindeasca "cu voce tare" in timp ce-si desfasoara activitatea, in prezenta analistului, iar datele verbalizate sunt completate de datele observate si inregistrate de analist, privind contextul in care se desfasoara activitatea. Dezavantajele consta in: pentru operator, verbalizarea actiunilor este o suprasarcina pe care o accepta greu, tendind de a verbaliza deformat (exagerarea in privinta cantitatii si naturii informatiilor, cunostintelor, judecatilor, omiterea unor informatii pentru a tine pasul cu dimanica evenimentelor).

METODA INCIDENTULUI CRITIC este elaborata de J.F. Flanagan, inspirat de studiile lui F. Galton si Gordon, care se bazau pe culegerea si analizarea cazurilor anecdotice ce pot fi intilnite intr-o activitate. Incidentul critic reprezinta "orice actiune umana observabila care este suficient de completa pentru a permite efectuarea de inferente si predictii privitor la o anumita activitate" (Pitariu, 2003, p. 73). Incidentul critic este un eveniment extrem, pozitiv sau negativ, mai putin obisnuit, ce poate apare in activitatea de munca.

Un incident critic trebuie sa raspunda la patru criterii:

- activitatea umana observata sa fie distincta, izolata, constituind un caz aparte;
- situatia definita sa permita studierea cauzelor si efectelor, permitind desprinderea a ceea ce este semnificativ in activitate;
- situatia sa fie relatata clar;
- incidentele relatate sa fie cazuri extreme de comportament (pozitiv sau negativ).

Dezavantajul acestei metode consta in faptul ca relatarea incidentului poate fi inexacta, ea exprimind mai mult dispozitia afectiva a celui anchetat cu privire la situatia relatata, decit un comportament real.

JURNALELE/REGISTRELE DE PARTICIPARE. Specificul acestei metode consta in a solicita angajatilor sa tina un jurnal sau un registru in care consemneze toate activitatile realizate intr-o zi. Pentru fiecare activitate, angajatul noteaza denumirea ei si timpul necesar realizarii ei. Limita acestei metode consta in faptul ca angajatul poate exagera anumite activitati si minimizea altele. Acest dezavantaj este contracara in sa de caracterul detaliat si cronologic al metodei.

EXPERIMENTUL permite verificarea riguroasa a unor variabile si este folosit dupa analiza datelor culese cu alte metode, pentru a clarifica diverse aspecte care nu pot fi clarificate "in teren".

SIMULAREA se apropie mai mult, fata de experiment, de conditiile reale in care se desfasoara activitatea de munca. Exista o serie de modele de simulare utilizate pentru analiza, testare de attribute psihice si pregatire profesionala: pentru soferi, mecanic de locomotiva, pilot, cosmonaut, operatori in sisteme automatizate (centrale nucleare) etc.

ANALIZA ERORILOR este o tehnica indirecta de analiza a muncii potrivita in special pentru profesiile din domeniul automatizarii sau cele care presupun o investitie intelectuala mai sustinuta. Erorile sunt abateri comportamentale de la normele muncii, rezultate ale unor

neconcordante dintre sarcinile sau standardele muncii si activitatea realizata. Studiul erorilor se poate realiza prin metode directe de interventie, precum analiza comportamentului in situatii simulate sau studiul comportamentului debutantilor in profesie si prin mijloace indirecte, precum analiza produselor activitatii sau controlul calitatii produselor.

METODA DOT. DOT (Dictionary of Occupational Titles) este rezultatul celui mai extensiv program de analiza a muncii si a fost coordonat de United States Employment Service. El cuprinde descrieri succinte ale unui mare numar de profesii.

Schema de elaborare a descrierilor din DOT si a variantelor sale ulterioare (Occupations 1996, Occupational Outlook Handbook, 1988) cuprinde:

- descrierea succinta si clara a **profesiei**;
- identificarea si descrierea **sarcinilor si a activitatilor** majore specifice profesiei;
- identificarea **relatiilor** cu alte locuri de munca/profesii din cadrul sau din afara organizatiei;
- identificarea si descrierea **utilajelor, echipamentelor, uneltelor** utilizate in efectuarea activitatii si descrierea modalitatii in care sunt utilizate;
- identificarea si descrierea **materialelor, produselor si resurselor** utilizate in postul respectiv si descrierea modului lor de utilizare;
- identificarea si definirea **termenilor specializati** utilizati la locul de munca, organizatie sau profesie, pe care trebuie sa-i cunoasca orice persoana care aspira la calificare;
- descrierea **caracteristicilor majore ale contextului muncii**, ale mediului fizic (in special riscurile legate de sanatate sau siguranta muncii), orarul sau schimburile de munca si orice alte exigente specifice muncii respective;
- identificarea oricaror **cerinte externe de calificare** (ex: licentele);
- identificarea **cerintelor educationale si a experientei specifice**;
- identificarea **cunostintelor, deprinderilor, aptitudinilor sau a altor calitati/particularitati individuale** necesare realizarii activitatii respective.

ANALIZA FUNCTIONALA A POSTULUI/MUNCII (FJA). FJA (Functional Job Analysis) este o metoda standardizata, elaborata de S.A. Fine, proiectata intre anii 1950-1960, in cadrul U.S. Employment Service. FJA urmareste realizarea unui control mai riguros al limbajului folosit in analiza muncii. Ideea ce fundamenteaza aceasta metoda este ca trebuie facuta o distinctie clara intre ceea ce face detinatorul postului de munca si ceea ce el obtine ca rezultat al muncii sale. Fine si Cronshaw (1999) abordeaza procesul muncii intr-o maniera sistematica, fiind vorba de interactiunea a trei componente principale: Munca, Muncitorul si Organizarea muncii. Rolul FJA este de liant intre cele trei componente ale sistemului.

FJA consta in evaluarea fiecarui post in functie de cum relationeaza angajatul cu oamenii, informatiile (datele) si obiectele, acestea reprezentind trei dimensiuni prin care poate fi descrisa orice activitate de munca. FJA se bazeaza in special pe metoda observatiei.

CHESTIONARUL DE ANALIZA A POZITIEI (PAQ). PAQ (Position Analysis Questionnaire) este un instrument proiectat de McCormick, Janneret si Mecham (1989), elaborat pentru a satisface exigentele privind specificul tehnologiilor de virf. Chestionarul cuprinde 187 de itemi, fiecare reprezentind un element de baza ce poate sau nu sa aiba un rol cheie in activitatea de munca investigata. Cele 187 de afirmatii comportamentale sunt grupate in sase categorii:

1. informatii de intrare;
2. procesele mentale;
3. rezultatul activitatii de munca;
4. relatii cu alte persoane;
5. contextul muncii;
6. alte caracteristici ale muncii.

Fiecare din cele sase sectiuni ale chestionarului contine un anumit numar de itemi, carora le este atasata o scala de evaluare (a importantei, duratei sau dificultatii).

Completarea PAQ dureaza 90 – 120 de minute si se realizeaza prin interviu luat ocupantului postului de munca, sefului sau direct sau prin interviu de grup.

PAQ are o aplicabilitate generala (are un spectru larg de acoperire, dar este mai putin potrivit pentru posturile manageriale) si este comprehensiv. Completarea chestionarului presupune cunostinte de specialitate, astfel ca este necesara o familiarizare initiala cu postul de munca.

C-JAM (Combination Job Analysis Method) si B-JAM (Brief Job Analysis Method).

Pornind de la premisa ca o singura metoda de analiza a muncii nu este suficienta pentru a realiza o analiza a muncii satisfacatoare, Levine (1983) dezvoltă un sistem de analiza a muncii abreviat C-JAM si altul condensat, B-JAM. Metoda consta in decuparea din activitatea de munca a listei de sarcini de munca pe care trebuie sa le indeplineasca detinatorul postului respectiv. Listele de sarcini contin 30-100 de sarcini, in functie de complexitatea muncii vizate. Fiecare sarcina este evaluata (pe o scala cu 7 trepte) in functie de timpul pe care il consuma, de dificultate si cit de critica este ea (se are in vedere consecinta erorilor- masura in care o performanta incorecta conduce la consecinte incorecte). Importanta sarcinii se calculeaza dupa formula:

$$\text{Importanta sarcinii} = \text{Dificultatea} \times \text{criticalitatea} + \text{Timpul}$$

Un grup de experti ajuta apoi la realizarea unei liste de KSAO. Fiecare din acestea este evaluata pe patru atribute: "Necesara pentru noii angajati", "Practic de asteptat", "In ce masura probabil deranjanta", "Diferentiaza un muncitor superior de unul mediu". Importanta KSAO este calculata prin combinarea acestor evaluari.

METODE DE REPREZENTARE GRAFICA A DATELOR IN ANALIZA MUNCII

Datele culese pot fi vizualizate prin reprezentari grafice, pentru a usura integrarea si intelegerea lor. Aceste reprezentari grafice pot fi utilizate incepind cu nivelul global al unui sistem sociotehnic si pina la nivelul unui post de munca si continutul activitatii pe acel post.

Aceste metode includ:

- schema de proces;
- modelarea (schema de organizare om-masina-mediul);
- scheme functionale om-masina;
- scheme de descriere secventiala a operatiilor;
- scheme de organizare spatiala;
- analiza legaturilor etc.

MODELAREA. Modelul este "un ansamblu de elemente care reproduce partial un alt ansamblu de elemente, mai bogat (realitatea), ultimul fiind considerat ca un etalon de comparatie a modelului" (Montmollin, 1967, apud Pitariu, 2003, p. 56). Pe model se poate lucra mai usor decit pe obiectul real. In analiza muncii se lucreaza cu modelul om-masina. Acest sistem functioneaza pe baza informatiilor transmise reciproc intre om si masina.

Studiul modelului om – masina ofera informatii despre particularitatile procesului de munca, ce pot fi utilizate ca suport in discutii cu experti ai postului respectiv de munca, in proiectarea sau selectarea instrumentelor de interventie.

SCHEMA DE PROCES (SCHEMA PROCESULUI). Cu ajutorul ei sunt identificate fazele procesului de productie si succesiunea acestora – de la intrare pina la iesirea produselor finite. Se pot utiliza diagrame-bloc si diagrame de circuit. In diagramele-bloc, fiecarei faze ii corespunde un bloc (patrat/dreptunghi), iar sagetile dintre blocuri reprezinta intrarile si iesirile. In fiecare bloc sunt inscise materialele, energia, masinile/instalatiile, personalul, categoriile de functii si sarcini.

Diagrama-bloc are un caracter foarte general si il orienteaza pe analist in ceea ce priveste:

- **pozitia posturilor de munca in structura procesului** (comunicatii interpersonale, sarcini de coordonare);
- **partea de activitate repartizata fiecarui post** (numarul de transformari ale produsului, importanta acestor transformari pentru calitatea produsului);
- **natura mijloacelor de care dispune postul de munca** (masini, instalatii, ambianta creata de tipul de echipament-temperatura, zgomot, cerinte de intretinere etc).

Diagramele-bloc pun in evidenta sisteme, subsisteme si operatii. Diagramele de circuit localizeaza functional operatiile, relatiile dintre componentele mecanice si umane, constringerile de timp.

SCHEME FUNCTIONALE OM-MASINA. Astfel de scheme surprind relatiile de influentare dintre variabilele. Cel mai cunoscut tip de schema functionala este **diagrama fluxului**, in care variabilele sunt simbolizate de obicei prin cercuri, iar legaturile dintre ele prin sageti.

In aceste scheme apar mai clar locul si rolul angajatului si complexitatea interactiunii om-variabile ale procesului tehnologic. Ea surprinde:

- diversitatea variabilelor tehnologice si a relatiilor cauzale;
- varietatea interventiilor cerute operatorului;

- necesitatea procesarii informatiei in scopul interventiei;
- cunostinte tehnice pertinente in exercitarea functiilor operatorului.

SCHEME DE DESCRIERE SECVENTIALA A OPERATIILOR. Prin ele se reprezinta grafic succesiunea in seturi de operatii sau de cauzalitate in evenimente. Elementele evidentiata in astfel de scheme sunt utile in analiza cognitiva a activitatii operatorului (tipuri de cunostinte, de procesare) si in diverse scopuri practice: optimizarea programelor de pregatire profesionala, ameliorarea ordinii de succesiune a operatiilor, eliminarea operatiilor inutile, proiectarea ergonomica a interfetelor om-masina.

In categoria schemelor functionale sunt incluse organigrama si descrierea arborescenta.

Organigrama este utilizata pentru reprezentarea structurii organizatorice a unui sistem, pentru redarea secventei de operatii executate de catre om (succesiunea logica si cronologica a operatiilor). Ea reda pasii prescrisi si/sau efectuati de operator intr-o ordine logica si in functie de starea echipamentelor tehnice, de starea variabilelor procesului tehnologic.

Descrierea arborescenta este utilizata in special in analiza incidentelor, a accidentelor si a erorilor umane. Ea descrie o inlantuire cauzala de fenomene, pornind de la un eveniment indezirabil si cautind cauzele reale sau potentiale ale acestuia.

SCHEME DE ORGANIZARE SPATIALA. Ele reprezinta amplasarea reala a elementelor sistemului. Legaturile dintre componentele fizice si cele umane se realizeaza prin sageti, ce simbolizeaza canalele prin care se realizeaza schimbul de informatii dintre componente. Sagetile pot fi codificate (cifre, litere, grosime) pentru a stabili gradul de importanta a canalului informational, frecventa utilizarii lui.

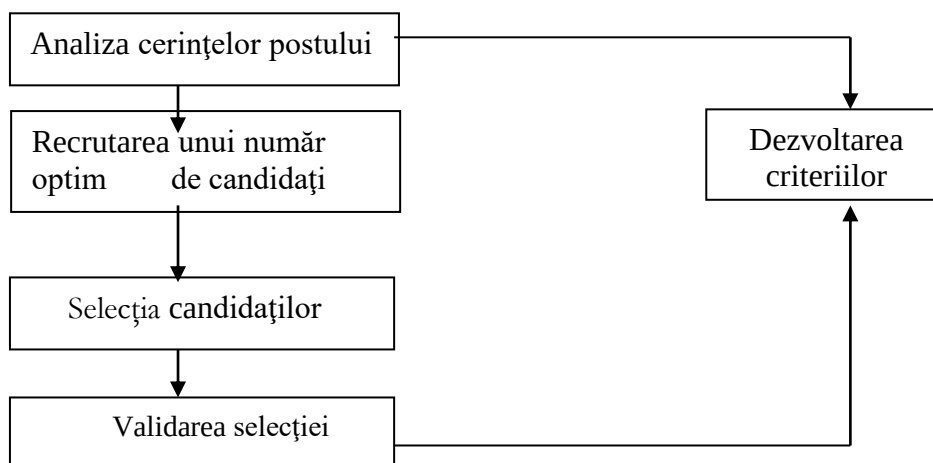
ANALIZA LEGATURILOR. Acesta tehnica exprima in termeni statistici relatiile dintre componentele sistemului. Evaluarea legaturilor se face dupa frecventa lor (stabilita prin metoda observatiei) si dupa importanta lor (stabilita prin acordarea de punctaje fiecarei legaturi, in functie de importanta ei in sistem). Prin aceasta metoda se evidentiaza gradul de utilizare a echipamentului, gradul de incarcare a activitatii operatorului, pe o anumita zona sau pe unitatea de timp. Datele furnizate sunt utile pentru organizarea locurilor de munca, pentru dimensionarea spatiilor de munca, pentru stabilirea amplasarii elementelor sistemului.

3. Selecția personalului: definiție, strategii și metode, surse ale recrutării. Integrarea în organizația școlară

Selecția profesională:

- caracter procesual - se realizează printr-un șir de acțiuni menite să faciliteze mai buna cunoaștere a candidaților la posturile de muncă;

În realizarea selecției se urmărește o schemă acțională standard, o paradigmă a sistemului de selecție:



Paradigma unui proces de selecție (Foriș, 1999)

În selecție se pleacă de la cerințele muncii, așa cum rezultă ele din analiza posturilor vacante. Orice proces de selecție are un caracter dinamic, astfel că la fiecare nouă etapă de selecție criteriile de selecție sunt reevaluate în funcție de consecințele practice ale selecției. Dacă predicțiile inițiale sunt confirmate de performanțele obținute atunci selecția este validată.

Analizând studiile privind activitatea de selecție a managerilor atrag atenția eforturile de teoretizare a acestei activități, concretizate în formularea unor principii ale selecției managerilor, în conturarea unor etape ale selecției și chiar în construirea unor modele de selecție managerială.

Strategii de selecție:

1. **strategia clasică** (Tabachiu, 1997) – conține două etape succesive:

a) etapa de preselecție –

b) etapa de selecție propriu-zisă –

- debutează cu un interviu neanunțat ("discuții ad-hoc") pe diferite teme: economice, profesionale, manageriale, relații umane;
- faza a doua - vizita medicală (evaluarea sănătății somatice și psihice a candidaților);
- faza a treia - examenul psihologic.

Punctul final este reprezentat de decizia de angajare și de stabilirea persoanelor pentru care se pune acum problema formării. Pentru fiecare se elaborează un plan de formare, variabil ca durată, în funcție de postul avut în vedere, calitățile ce trebuie antrenate și punctele slabe care trebuie ameliorate.

2. **selecția cu eliminări multiple** - (Graham & Bennet, 1995): se realizează în pași, cu eliminări multiple, ajungând în faza finală doar candidații care dețin cea mai mare probabilitate de a fi potriviți cerințelor postului vacant sau de a adăuga valoare organizației; sunt 3 etape:

a) trierea primară, în care o persoană specializată în probleme de personal are o întrevedere cu fiecare candidat, în decursul căreia verifică dacă persoana îndeplinește condițiile legale și satisface cerințele minimale de pregătire școlară, profesională, experiență specifice postului. În replică, candidatul poate solicita informații suplimentare, detalii pe care nu le-a putut desprinde din faza de recrutare, privind specificul postului, condițiile de muncă, facilitățile oferite, persoanele cu care va lucra direct etc. În etapa următoare vor intra doar persoanele care îndeplinesc aceste cerințe minimale.

b) evaluarea capacităților fizice și psihice, care presupune examene de specialitate, psihologice și medicale. Sinteza informațiilor din această etapă se concretizează în redactarea unei fișe de evaluare, care va ajunge la persoana care realizează interviul de specialitate.

c) interviul de specialitate - este realizat de persoana care se află la nivelul imediat superior celui la care se află postul vacant. Intervievatorul pregătește un ghid de interviu cu punct de plecare cerințele postului, încercând să evalueze măsura în care calitățile candidatului concordă cu cerințele postului. Se au în vedere calitatea pregătirii de specialitate, intențiile, interesele, proiectele lui de viitor, atitudinea față de autoritate, potențialul său de a genera noi strategii în organizație etc. (Ball & Ball, 1996).

În abordarea contemporană a procedeelelor de selecție se constată deplasarea atenției de pe acuratețea măsurării și eficiența predicției pe utilitatea deciziei luate, făcându-se astfel distincția între teoria clasică a validității și teoria deciziilor.

A) Modelul clasic al validității afirmă că se poate realiza predicția unei performanțe pe un anumit criteriu în funcție de o informație furnizată de un anumit predictor. Se pot diferenția șase pași de urmat (Blum & Naylor, 1968; Pitariu, 1983):

- analiza psihologică a profesiei (analiza muncii);
- fixarea criteriului și a instrumentelor de predicție;
- măsurarea performanțelor;
- evaluarea predictorului în raport cu criteriul (validarea);
- decizia privitor la utilitatea procedurii de selecție;
- reevaluarea programului de selecție.

Cea mai bună baterie de selecție este aceea care are cel mai mare coeficient de corelație R multiplu între predictor și criteriul măsurat.

Deciziile de selecție diferă în funcție de strategiile alese, astfel că în afară de strategia modelului tradițional, relația criteriu-predictor mai poate fi abordată și prin alte strategii: regresia multiplă; metoda pragurilor de admisibilitate multiple; metoda deciziilor secvențiale; analiza de discriminant, modelul Dunnette, compararea de profile etc. (Weinert, 1998).

Modelul lui Dunnette (1969):

- urmărește maximizarea predicției prin combinarea predictorilor într-o manieră nouă;
- vizează și alte variabile care intervin în procesul de selecție și evaluare - cinci categorii de elemente: predictorii (teste), indivizii, activități de muncă, situații și consecințe (criterii);
- modelul permite luarea în considerare a diferențelor situaționale și construirea unor pattern-uri de predictibilitate pentru combinații diferite de predictorii, candidații, situații etc.

Reproșuri:

- ignorarea unor variabile externe care pot influența într-o oarecare măsură utilitatea instrumentului de selecție;
- ignorarea naturii sistemice a procesului de selecție – se afirmă că este neglijat impactul deciziilor de selecție asupra planificării resurselor umane în general și asupra unor elemente cum ar fi recrutarea sau antrenarea;
- utilitatea unei selecții nu depinde doar de validitatea unui instrument de măsură ci și de rata de selecție (raportul dintre numărul de posturi disponibile și numărul candidaților) și de rata de succes (proporția de persoane considerate performante conform procedurii curente de selecție).

B) Teoria deciziilor:

- consideră că măsurarea și predicția trebuie văzute drept componente ale unui sistem ce se ocupă cu luarea de decizii, în legătură cu asignarea unor indivizi pe anumite posturi (Boudreau, 1983);
- rezultatele unor decizii în selecția de personal trebuie evaluate prin prisma implicațiilor acestora la nivelul întregii organizații, nu doar la nivelul unei persoane, post de muncă sau grup de muncă;
- premisa - perceperea organizației ca fiind un sistem deschis, ce primește informații din mediu (oameni, cunoștințe, resurse etc.), pe care le transformă în produse și

servicii oferite mediului. Activitatea întregului sistem este reglată de funcționarea unei conexiuni inverse cu multiple dimensiuni: economică, legală, morală, juridică, estetică (Scott, 1998).

- în interiorul organizației, planificarea resurselor umane este un sistem de decizii secvențiale, în care recrutarea, selecția, evaluarea și antrenarea nu sunt altceva decât decizii secvențiale interconectate cu feed-back-uri în diferite momente de desfășurare. Rezultatele deciziilor sunt evaluate în funcțiile de consecințele acestora asupra persoanelor și organizației, deci în termeni de utilitate, iar costurile și beneficiile unei decizii strategice pot apoi să fie evaluate la nivelul întregii structuri organizaționale.

Predictori ai succesului profesional:

Testarea candidaților și a performanțelor acestora se poate realiza prin mai multe instrumente, cu valori diferite în ceea ce privește coeficienții de validitate.

A) *Informațiile biografice.* Deși se afirmă că cel mai bun predictor al performanței viitoare a unei persoane este informația referitoare la performanțele acesteia din trecut, în cazul managerilor această afirmație dobândește o notă caracteristică deoarece trebuie avute în vedere performanțele trecute pe un post aflat la un nivel ierarhic similar și în același domeniu cu postul pentru care se face selecția (Muchinsky, 1989). Totuși metaanaliza validității utilizării datelor biografice în selecția managerială indică un coeficient de validitate de 0.38 (Reilly Chao, 1982, apud Pitariu, H.A., 2000).

Examenul psihologic realizat în scopul selecției debutează de obicei cu un interviu biografic, ce caută să surprindă o serie de variabile clasificatorii: vârstă, sex, stare civilă, pregătire școlară și profesională, experiența profesională, ruta profesională etc. Aceste date sunt oferite și de interviul de triere primară (realizat de obicei de o persoană specializată în probleme de personal), dar mai importantă decât chiar datele în sine este percepția pe care candidatul o are asupra acestor evenimente personale. În plus, interviul biografic oferă o bază de discuție, un pretext ce face trecerea spre evaluarea propriu-zisă.

B) *Teste de aptitudini cognitive* – vizează inteligența generală, aptitudinile verbale și nonverbale, perceptive, raționament, relații spațiale etc.

Cei mai mulți autori sunt de acord că succesul managerial este cel mai bine indicat de testele de inteligență generală și de aptitudini perceptive (Ghiselli, 1963,1973; Hunter & Hunter, 1984; Korman, 1968; Grimsley & Jarret, 1973, 1975; apud Pitariu, H.A., 2000). În aceste studii apar însă diferențe referitoare la valoarea coeficientului de validitate, inițial de 0.25-0.30 (Ghiselli, 1963, 1973) și ulterior, după corecția statistică, de 0.53 pentru testele de inteligență generală și de 0.43 pentru testele de aptitudini perceptive (Hunter & Hunter, 1984).

De asemenea apar nuanțări referitoare la nivelul managerial, unele studii afirmând că inteligența măsurată prin teste de aptitudini verbale nu este un bun predictor pentru performanța la nivelurile manageriale superioare (Korman, 1968), în timp ce alte studii afirmă că ea este un bun predictor și pentru aceste nivele (Grimsley, Jarret, 1973, 1975).

Studiile mai noi confirmă aceste rezultate, testelor de aptitudini cognitive fiindu-le asociat un coeficient de validitate de 0.54 (Anderson & Cunningham-Snell, 2000). Cele mai frecvent utilizate sunt Scara de Inteligență Wechsler pentru adulți (WAIS), Testul de inteligență structurală (TIS), Matricile progresive Raven.

C) *Inventare de personalitate și interese*

Studiile mai vechi realizate pe tema metaanalizei validității unor evaluări de personalitate și interese relevă rezultate contradictorii: a) unele nu atribuie acestor instrumente un rol important în predicția succesului profesional, coeficienții de validitate variind între 0.149 și 0.25 (Schmitt, Gooding & colab, 1984; Hunter & Hunter, 1984, apud Pitariu, 2000); b) altele relevă coeficienți de validitate mai ridicați decât de obicei, de exemplu de 0.52 pentru o baterie compusă din scalele de activitate generală, sociabilitate și stabilitate emoțională din proba de Temperament Guilford-Zimmerman; când scala de activitate generală a fost combinată cu o scală de raționament verbal și de aptitudini numerice coeficientul de validitate corectat statistic a ajuns la 0.61 (Grimsley & Jarret, 1973, 1975, apud Pitariu, H.A., 2000).

Mai recent, testelor de personalitate li se recunoaște o validitate de 0.38 (Anderson & Cunningham-Snell, 2000).

Pitariu H.A. (2000) a administrat unui lot de manageri, alături de un test pentru măsurarea aptitudinilor profesionale (PET, Ruch, McKillip & Buckly, 1987) și Inventarul Psihologic California (CPI), scalele standard din varianta cu 462 de itemi. Autorul afirmă că probele de personalitate le completează pe cele de aptitudini, sporind capacitatea predictivă a acestora. Prin utilizarea testelor de personalitate în acțiunea de validare a crescut și valoarea coeficienților de validare, ceea ce contrazice afirmațiile unor studii mai vechi potrivit cărora contribuția probelor de personalitate în procesul validării este nesemnificativă.

În final, se poate *concluziona* că:

1) evaluarea personalității în scopul selecției profesionale este un element de selecție ce nu trebuie ignorat;

2) evaluările de personalitate și interese realizate în condiții experimentale pot fi mai puțin fidele și valide decât cele obținute în condiții motivaționale realiste (Pitariu, H.A., 2000);

3) actualele comportamente care contribuie la succesul managerial încă nu au fost conturate cu precizie, ele diferind în funcție de nivelul managerial discutat și de tipul de organizație (Guion, Gibson, 1988).

D) *Teste de aptitudini pentru lideri.* Din această categorie mai des citate sunt instrumentele menite să măsoare *considerarea și structura inițiatoare* (Fleishman, Peters, 1962), cu observația că deși utilizate de o lungă perioadă de timp, validitatea predictivă nu a fost încă demonstrată:

- Leadership Opinion Questionnaire (LOQ) – propus de Fleishman, în 1957; este un instrument de autoevaluare administrat managerilor;
- Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ) – propus de Fleishman, în 1957 și se administrează persoanelor care-l cunosc pe manager;
- Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) – îi aparține lui Stogdill, este din 1963 și se administrează subordonaților sau altor persoane care îl cunosc pe manager;

E) Teste proiective pentru evaluarea motivației manageriale

Încă din 1976 McClelland și Burnham au identificat un pattern motivațional distinct – *pattern de motivație pentru rolul de lider* (LMP) – bazat pe trei constructe motivaționale: nevoia de putere, de achiziție și de afiliere.

Un studiu în care s-a lucrat cu propoziții ce trebuiau completate și planșe din teste proiective (TAT) a relevat faptul că LMP-ul poate fi pus în corelație cu succesul managerial în următoarea formulă: indice mediu-ridicat față de "nevoia de putere", scăzut pentru "afiliere" și "inhibiția pentru activități de nivel ridicat ("nevoia de achiziție").

În același timp LMP are o validitate predictivă diferită, în funcție de domeniul managementului: tehnic sau administrativ. În domeniul managementului nontehnic LMP poate face distincția între top-manageri și managerii situați pe poziții manageriale inferioare. Astfel, un nivel ridicat de achiziție a fost asociat cu succesul în posturi de nivel mai mic de management nontehnic, în timp ce la nivelele superioare, în care promovarea depinde de abilitatea de a-i conduce pe alții, un nivel de achiziție ridicat nu este asociat cu succesul managerial.

În schimb, în domeniul managerilor tehnici nevoia de putere și abilitatea de a-și exercita puterea asupra celorlalți nu sunt elemente suficiente pentru a asigura succesul managerului la nivele superioare de management (McClelland, Boyatzis, 1982; Cornelius, Lane, 1984, apud Pitariu, 2000).

Un instrument util în evaluarea motivației manageriale ca predictor al succesului managerial este Scala Miner de completare a propozițiilor (Miner, 1978, apud Pitariu, H.A., 2000). Instrumentul conține șapte subscale (autoritate, jocuri competitive, situații competitive, rol defensiv, impunerea dorințelor, rămânerea în afara grupului, funcțiuni administrative de rutină), iar coeficienții de validitate au fost estimați la 0.69.

Managerii de succes tind să obțină scoruri ridicate, iar grupurile de manageri obțineau scoruri mai mari decât grupurile de non-manageri (Miner, Crane, 1981, apud Pitariu, H.A., 2000). De asemenea, s-a putut stabili o corelație între scorul general la MSCS și promovarea rapidă în

sistemul birocratic, ca și între scorurile la subscalele ce vizau dimensiunea putere și promovarea în top-management (Berman, Miner, 1985, apud Pitariu, H.A., 2000).

F) Evaluarea de către colegi. Ea nu poate fi utilizată în cazul selecției profesionale de la intrarea în organizație, ci pentru activități de planificare a resurselor umane din interiorul organizației (selecția în scopul promovării sau al repartizării pe un alt post, diagnoza unor nevoi de antrenare sau evaluarea unui program de antrenare). Răspunsurile date de colegii evaluatori sunt întabelate și corelate cu criteriul de performanță.

Pitariu H.A. (2000), analizând autoevaluările managerilor și evaluările realizate de superiori și de subalterni, afirmă că în cazul managerilor sursa cea mai mare de validare a criteriului provine de la evaluările colegilor. Autorul explică această situație prin aceea că autoaprecierile sunt lipsite de validitate, aprecierile subalternilor și cele ale superiorilor sunt încărcate de subiectivism, în timp ce aprecierile colegilor par să fie cele mai obiective, datorită frecvențelor și intenselor interacțiuni pe orizontală ale managerilor.

G) Testele situaționale. Testul situațional este un decupaj din activitatea reală și urmărește să evalueze abilitatea de rezolvare de probleme. Se face distincția între teste situaționale cu rezolvare colectivă (discuția grupului fără conducător) și teste situaționale cu rezolvare individuală (teste in-basket).

Discuția grupului fără conducător (leaderless group discussion, LDG) constă într-o discuție în care sunt implicați candidații (de la doi la opt), pe o anumită temă, fără să fie numit un conducător sau moderator. Un grup de evaluatori observă și notează fiecare candidat din punctul de vedere al afirmării ca individualitate (proeminența individuală), al facilitării atingerii scopurilor grupului și al sociabilității. Coeficientul de validitate este între 0.15 și 0.35 (Muchinsky, 1989).

Alți autori sugerează o evaluare a LDG după șapte caracteristici, fiecare pe o scală de eficiență de cinci puncte: agresivitate, persuasiune, comunicare orală, încredere în sine, rezistență la stres, nivel de energie și contacte interpersonale (Wollwick, McNamara, 1969 apud Pitariu, 2000).

Testele in-basket se centrează pe un set de situații standardizate, similare cu problemele pe care le are de rezolvat managerul unei organizații: redactarea de scrisori, rapoarte; luarea unor decizii etc. Subiectul trebuie să rezolve aceste probleme ca și cum ar fi preluat deja acest nou post. Situația este relativ nestructurată, fiecare candidat având de rezolvat aceleași probleme, într-un interval de aproximativ trei ore. Mai mulți evaluatori vor acorda note subiectului pentru productivitate și pentru eficiența rezolvării problemelor (Iosif, 2001), în timp ce alții afirmă că evaluarea se face prin descrierea și nu prin cotarea a ceea ce a făcut candidatul (Pitariu, H.A., 2000).

Rezultatele la acest test nu au o valoare predictivă în ceea ce privește programele de antrenare (0.18-0.36). Se recomandă combinarea LDG și a testelor in-basket, deoarece ele acoperă în comun aproximativ 20% din varianță și deci combinația lor este un predictor puternic al succesului managerial (Tziner, Dolan, 1982, apud Pitariu, H.A., 2000).

Jocurile de afaceri sunt probleme reale pe care trebuie să le rezolve candidații. Aceste jocuri de afaceri se centrează pe evaluarea complexității cognitive a performanței manageriale, deci pe modul în care un manager gândește și acționează. Spre deosebire de testele in-basket care se centrează mai ales pe acțiuni, jocurile de afaceri vizează stilul managerial, capacitatea de a genera o strategie și de a o implementa, de a o transmite celorlalți. Practic jocurile de afaceri nu sunt doar un decupaj din munca managerială reală ci propun un cadru mai larg, potențial, centrat mai degrabă pe stilul structural de gândire și acțiune al managerului decât pe conținutul activității manageriale.

Aceste jocuri de afaceri se pot desfășura în grup sau individual. Pentru abordarea la nivel de grup un bun exemplu este oferit de "problema întreprinderii" utilizată de IBM, în care șase participanți trebuie lucreze în grup și să facă operațională o întreprindere (să procure materia primă, să fabrice și să vândă un anumit produs). Participanții nu au roluri specifice și comportamentul lor este evaluat conform următoarelor caracteristici: agresivitate, persuasiune, rezistență la stres, nivel de energie, contacte interpersonale, abilități administrative și asumarea riscului. Între performanța la acest test situațional și schimbarea poziției ierarhice a managerilor există o validitate predictivă de 0.28 (Pitariu, H.A., 2000).

În abordările de tip individual se utilizează mai ales simulările pe calculator, în care participanții își însușesc pe parcursul a șase ședințe, de câte o oră fiecare, un rol de manager în situații familiare (redactarea unui plan de afaceri și susținerea lui), dar și nonfamiliare (guvernator al unei țări în curs de dezvoltare, coordonatorul unei echipe de intervenție în cazul unui dezastru etc.). Este deci vorba de un mediu managerial complex care oferă posibilitatea evaluării adecvate a managerilor.

H) Centrele de evaluare reprezintă o metodă prin care sunt reunite mai multe instrumente și tehnici de selecție a managerilor. Această metodă a fost utilizată pentru prima dată în 1956, în studiile de management avansat realizate la AT&T (N = 422). Candidații (unii cu colegiu, iar alții fără colegiu) au fost evaluați timp de trei zile și jumătate într-un centru de recrutare, în grupuri de câte 12, în baza a 25 de variabile (organizare și planificare, energie, nevoia de aprobare din partea colegilor și superiorilor etc.).

Au fost evaluați prin teste creion-hârtie, testul in-basket, teste proiective, interviuri clinice, participarea la problemele grupului, discuții de grup fără conducător, chestionare, scurt eseu autobiografic. Evaluarea s-a făcut pe parcursul câtorva ani, din 1956 până în 1960.

Analiza factorială a variabilelor a condus la extragerea a 7 factori care stăteau la baza evaluărilor, în ordinea importanței lor: mai întâi tehnicile administrative și comunicarea interpersonală; apoi de o importanță aproape egală erau abilitatea intelectuală, stabilitatea performanței, motivația pentru muncă, orientarea spre carieră și în final independența față de alții.

Metodele care furnizau informații în mod direct despre aceste dimensiuni erau: 1) tehnicile administrative și interpersonale – performanța la testele in-basket; 2) comunicarea interpersonală – discuții de grup fără lider, problema întreprinderii; 3) abilitate intelectuală – teste creion-hârtie; 4) motivația pentru muncă – teste proiective, interviuri și simulări; 5) orientarea spre carieră – teste proiective, interviuri, chestionare de personalitate; 6) dependența de alții – teste proiective.

În 1965 s-a făcut evaluarea finală, criteriile vizând nivelul ierarhic atins și salarizarea. Rezultatele au fost impresionante deoarece validitatea predictivă fost de 0.44 pentru angajații cu colegiu și de 0.71 pentru cei fără colegiu. Din 38 de angajați absolvenți de colegiu care fuseseră promovați în poziții de management mediu, 82 % au fost identificați în avans de către personalul centrului de evaluare. În mod similar au fost identificați 75 % dintre angajații fără colegiu care ulterior fuseseră promovați. Dintre angajații care nu vor fi promovați personalul centrului de recrutare identificase deja 94% (Bray, 1973, apud Pitariu, H.A., 2000). Corelațiile dintre cele două seturi de predicții (1965 -....) au fost prezente, pe o perioadă de 20 de ani, referitor la avansări până la nivelul șapte de ierarhie managerială.

Metoda centrelor de evaluare s-a dovedit a fi validă, fidelă și corectă față de toate categoriile de candidați și de aceea este considerată ca fiind mai ales o tehnică de selecție managerială (Pitariu, H.A., 2000).

De exemplu, un centru de evaluare ar putea să combine un test de diagnoză a stilului managerial (de ex. TSM), teste situaționale (TSit), exerciții de construcție a unui plan managerial (testul "Construcția unui plan managerial"), jocuri de rol, în corelație cu testele psihologice clasice (Ciobanu, 2001). La acestea poate fi propus și un chestionar de evaluare a nivelului de dezvoltare a diferitelor capacități pe care managerii trebuie să le posede și care orientează direcția pe care trebuie centrat un eventual training (Cârciumaru, 2001).

În concluzie, se poate afirma că:

1) pentru evaluarea comportamentului managerial sunt utilizate o multitudine de metode: teste situaționale, teste de aptitudini cognitive, inventare de personalitate și interese, probe proiective, teste pentru măsurarea aptitudinilor de lider, evaluarea de către colegi, interviuri, informații biografice etc;

2) recent accentul s-a mutat pe elaborarea de teste situaționale datorită validității lor de aspect și de conținut, a flexibilității și a capacității lor de a anticipa succesul managerului, la diferite nivele manageriale și în diferite organizații (Pitariu, H.A., 2000);

3) metodele de evaluare psihologică au un grad de validitate diferit de la un post la altul, de la o firmă la alta. În general se admite că în cazul managerilor evaluarea de către colegi, testele situaționale și cele de aptitudini au cea mai mare validitate, urmate apoi de probele de

personalitate și de instrumentele centrate pe motivația managerială; urmează apoi inventarele biografice, interviurile structurate, interviurile nestructurate etc;

4) valorile acceptabile pentru o singură metodă sunt de minimum 0,30, iar utilizarea unei strategii care combină mai multe metode asigură creșterea preciziei predicției. De aceea se merge pe utilizarea în examinarea managerilor a centrelor de evaluare.

5) metoda centrelor de evaluare profesională este utilă în optimizarea selecției manageriale, în stabilirea nevoilor de antrenare și pentru o mai bună planificare a resurselor umane (Pitariu, H.A., 2000).

Integrarea personalului în cultura organizațională

1. Integrarea în organizații: definiție, caracteristici.
2. Conținutul integrării organizaționale: latura socială a integrării; latura profesională a integrării.
3. Etapele integrării organizaționale. Modele teoretice ale integrării profesionale.
4. Strategii de integrare: formale/informale; individuale/colective; secvențiale/nonsecvențiale; seriale/disjunctive; de investire/dezinvestire; de tip cooperare/competiție.
5. Efectele integrării organizaționale: satisfacția muncii; claritatea rolului; motivație înaltă; înțelegerea și internalizarea culturii organizației; performanțe înalte etc.

Integrarea în organizații

- definiție:

Integrarea = proces ce presupune suma dinamică a două subprocesse – de socializare organizațională și de profesionalizare a noului angajat.

Conținutul integrării organizaționale:

- latura socială a integrării;
- latura profesională a integrării.

Etapele integrării organizaționale:

- înainte de intrarea în organizație;
- perioada de acomodare a noului angajat;
- administrarea rolului.

Un alt model identifică următoarele etape (Pascale, 1992):

- selecția;
- abandonarea trecutului;
- perioada de training;
- monitorizare și recompensă;
- identificare;
- reîntărire;
- modelele de rol.

Strategii de integrare:

- formale/informale;
- individuale/colective;
- secvențiale/nonsecvențiale;
- seriale/disjunctive;
- de investire/dezinvestire;
- de tip cooperare/competiție.

Efectele integrării organizaționale-

- satisfacția muncii;
- claritatea rolului;
- motivație înaltă;
- înțelegerea și internalizarea culturii organizației;
- performanțe înalte etc.

4. Evaluarea performanțelor profesionale. Proiectarea unui sistem de evaluare profesională. Surse de eroare în evaluarea performanțelor profesionale în școală

Evaluarea performanțelor profesionale.

Borman (1991) propune patru tipuri de evaluări ale performanței profesionale:

- evaluarea performanțelor de către colegi, superiori, subalterni;
- indicatori obiectivi ai performanței (absenteismul, productivitatea, fluctuația forței de muncă etc.);
- testele de performanță sau situaționale;
- testele de cunoștințe.

Estimarea reușitei profesionale se poate face prin:

- criterii multiple;
- criterii compozite.

Alegerea între aceste criterii:

- presupune considerarea atât a unui aspect statistic, dar mai ales a unei filosofii în ceea ce privește succesul / insuccesul profesional;
- dacă scopul este unul practic se recomandă utilizarea criteriului compozit; dacă însă scopul este de a înțelege dimensiunile performanței în muncă, atunci se recomandă criteriul multiplu (Guion, 1998; Pitariu, H.A., 2000; Iosif, 2001).

Exemplu: Pitariu, H.A. (2000), într-un studiu referitor la predicția succesului managerial, utilizează un criteriul compozit confirmat de analiza statistică a datelor (intercorelații și analiză factorială). A fost utilizat un grup de experți, obținându-se în final șapte dimensiuni comportamentale profesionale care ar putea defini activitatea managerului: comunicare (Com), comportament etic (Eth), managementul sarcinilor (MT), managementul oamenilor (MP), eficiență interpersonală (Int), viziune (Vis), orientare spre clienți (CF). A rezultat o fișă de evaluare combinată, cu ancore numerice și adjective.

Fidelitatea dimensiunilor comportamentale a fost determinată prin intermediul coeficientului de consistență internă Alpha al lui Cronbach (0.46-0.89), valorile cele mai mici fiind obținute la dimensiunea "orientarea spre clienți" (se afirmă că itemul 2 depășește sfera preocupărilor managerilor).

Coeficienții de corelație au fost puternic semnificativi, sugerând tendința de grupare într-un factor comun, care acoperă în toate cazurile peste 60% din varianță. Acest factor comun a determinat combinarea criteriilor într-un criteriu compozit, pentru derivarea ponderilor fiecărui criteriu parțial fiind aplicată o procedură bazată pe valoarea medie a dimensiunii profesionale și a abaterii standard. Dintre cele trei evaluări (ale superiorilor, subordonaților și ale colegilor), evaluările colegilor sunt considerate a fi cele mai obiective, iar ecuația de regresie care a rezultat are următorul conținut:

$$\text{Evaluare Colegi} = 1.12 * \text{Com} + 1.18 * \text{Etică} + 1.09 * \text{MT} + 1.09 * \text{MP} + 1.00 * \text{VIS} + 1.09 * \text{CF}$$

Criteriul multiplu este indicat de mai mulți autori ca fiind cel mai adecvat evaluării managerilor, dacă se dorește înțelegerea dimensiunilor performanței în munca managerilor.

O bună ilustrare a unui astfel de criteriu este oferită de *modelul euristic al comportamentului de conducere*, care consideră că performanțele managerilor trebuie evaluate pornind de la trei concepte intercorelate care definesc rezultatul eficient al comportamentului de conducere: persoana, mecanismele procesuale și produsul (Pitariu, 1994).

Punctul de plecare al modelului l-a constituit o cercetare asupra eficienței personalului de conducere inițiată de Campbell, Dunnette, Lawler și Weick (1970), iar premisa de bază este aceea că managerul (*persoana*), cu structura de personalitate și experiența sa profesională, reprezintă numai o verigă a succesului profesional, fapt ce determină luarea în considerare a felului în care calitățile individuale sunt activate de o serie de contexte organizaționale (*mecanismele procesuale*).

Din această perspectivă au fost redactate liste ale comportamentului managerial eficient: planifică și organizează efectiv activitatea; urmărește obiectivele realist; deși deciziile sunt bazate

pe consultarea grupului își asumă responsabilitatea pentru ele; acționează prin delegare; cooperează și coordonează cu eficiență etc.

Acestor două variabile modelul euristic al conducerii le adaugă și *produsul*, deci obiectivele organizaționale de care depinde succesul în conducere. În termeni de produs sunt citate ca fiind mai importante următoarele obiective pentru eficiența organizațională: productivitate înaltă, profit maximizat, dezvoltarea întreprinderii, conducerea producției, stabilitatea organizațională.

Alți autori stabilesc drept criterii de performanță următoarele: rata profitului, profitabilitatea părților sociale, potențialul de dezvoltare (creștere), perioada de recuperare a creanțelor, perioada de rambursare a datoriilor, rotația stocurilor, productivitatea muncii, ponderea salariilor în costuri etc. (Nicolescu, Verboncu, 1996). Acestor criterii ușor cuantificabile li se adaugă criterii de tipul: nivelul motivării subordonaților, satisfacția în muncă, fluctuația scăzută a angajaților, absenteismul, fraudele, nivelul conflictelor interpersonale etc.

În mod concret, analizând modelul se constată că managerul vine în organizație cu o anumită configurație de particularități individuale (inteligență, aptitudini, deprinderi, interese, atitudini etc.), în care un loc aparte este ocupat de sistemul factorilor motivaționali.

Performanța în munca managerială este considerată apoi a fi determinată și de o serie de variabile care țin de contextul organizațional în care își desfășoară activitatea: exigențele sarcinii de muncă, climatul organizațional, particularitățile sistemului de solicitare și desfacere a produselor, caracteristicile pieței etc.

Modelul face distincție între comportamentul de conducere, performanța și eficiența organizațională. Astfel, comportamentul de conducere reprezintă „mecanismele strategice de lucru”, setul de comportamente caracteristice unui anumit rol de conducere, strâns conectate sarcinilor de muncă considerate relevante pentru acel post managerial (Pitariu, 1994). Performanța în munca managerială are în vedere acele comportamente care sunt relevante atingerii obiectivelor organizaționale, precum și semnificația diferențelor individuale (abilități, deprinderi etc.) prin care sunt realizate comportamentele manageriale semnificativ eficiente.

În final se ajunge de la dimensiunea comportamentală la eficiența organizațională apărută ca o consecință firească a adoptării acestor comportamente. Modelul propus are un caracter dinamic, care este argumentat mai ales de existența a două categorii de feedback-uri: a) unul pleacă de la performanța individuală și are în vedere competența achiziționată în condițiile unor anumitor sarcini și în contextul unei anumite structuri de personalitate; rolul lui este de a modula mecanismele operaționale ale managerului; b) celălalt pleacă de la rezultatele organizaționale și este orientat spre particularitățile individuale, dar mai ales spre factorii motivaționali activați în stimularea implicării în muncă.

În evaluarea performanțelor mai trebuie să facem două precizări:

- distincția între eficacitate și eficiență;
- distincția între performanța tehnică și performanța contextuală.

În ceea ce privește distincția dintre eficiență și eficacitate, Argyris (1964) afirmă că eficiența presupune realizarea obiectivelor stabilite cu utilizarea acceptabilă a resurselor, în timp ce eficacitatea reprezintă o eficiență în contextul unei adaptabilități, deoarece organizațiile eficace au capacitatea de a fi flexibile și de a-și schimba obiectivele atunci când circumstanțele o cer. Argyris propune o definiție a eficacității prin prisma activităților esențiale pe care le îndeplinesc organizațiile (atingerea obiectivelor stabilite, menținerea sistemului intern și adaptarea la mediul exterior), sugerând că pe măsură ce organizațiile devin mai eficace, crește forța lor de a realiza activitățile esențiale (Argyris, 1970).

Premergător concepției lui Argyris merită reținută concepția lui Bennis (1962), care propunea conceptul de *sănătate organizațională*, concept ce poate fi asimilat cu cel de *eficacitate organizațională*. După Bennis, în evaluarea unei organizații putem opera cu trei criterii: a) *facultatea de adaptare* (capacitatea de a-și rezolva problemele și de a se adapta la exigențele variabile ale mediului); b) *sentimentul de identitate* (vizează măsura în care obiectivele organizației sunt înțelese și acceptate de către membri organizației, ca și măsura în care imaginea pe care organizația o are despre sine coincide sau se aseamănă cu imaginea pe care o au alții despre organizație) și c) *capacitatea de a percepe și înțelege realitatea* (Bennis apud Zlate, 2004, p.158).

O altă definiție este oferită de E. Schein (1988), care remarca faptul că "progresul spre orice țintă poate fi măsurat, iar această măsură este definită, în mod uzual, ca eficiența organizației. Dar alegerea priorităților corecte între ținte și atribuirea realizării funcțiilor de bază ale organizației reprezintă un proces mai complex, care aproximează conceptul de eficacitate" (Schein, 1988).

În ceea ce privește *eficacitatea* și *eficiența*, așa cum sunt ele descrise de Drucker P. (1985), se afirmă că dinamica organizațională se descompune în două elemente: o *dinamică liniară* sau de tip strategic, ce vizează modul în care organizația își urmărește pe termen lung obiectivele și o *dinamică circulară*, reprezentată de modul în care organizația își desfășoară activitatea curentă (Drucker, 1985).

Eficacitatea caracterizează procesul prin care organizația tinde către obiectivele stabilite, deci *a face ceea ce trebuie*, în timp ce *eficiența* include un element ciclic, repetitiv, care poate fi evaluat doar prin compararea cu un altul similar, desfășurat anterior, deci *a face cum trebuie*.

Lucrările mai recente relansează distincția propusă de P. Drucker, dar cei doi termeni (eficacitate și eficiență) sunt utilizați pentru a descrie efortul organizațional și individual. Dacă lucrurile făcute sunt cele care trebuiau făcute, atunci avem de a face cu o mare eficacitate, ce ilustrează efortul organizațional. Dacă lucrurile sunt făcute cum trebuie, fără un efort deosebit, utilizând optimal resursele, atunci vorbim despre o mare eficiență, ce descrie eforturile individuale (Montana, Charnov, 2000).

Aceeași distincție este plasată de L. Mullins (1993) în contextul evaluării manageriale, autoarea afirmând că eficiența managerială este relaționată cu *input-urile*, cu ceea ce face managerul (propune și definește obiective, planifică, organizează, controlează etc.), în timp ce eficacitatea managerului este relaționată cu *output-urile*, deci cu ceea ce managerul obține (performanțe, rezultate etc.).

Relația dintre input-uri și output-uri în diferențierea conceptelor de eficiență și eficacitate este prezentă și la alți autori. Astfel, eficiența este văzută ca fiind raportul dintre efortul depus (input) și rezultatul obținut (output), în timp ce eficacitatea este gradul de atingere a obiectivelor organizației, în funcție de expectanțele părților implicate (Robbins, 1998; Livian, 2001 apud Zlate, 2004).

M. Zlate atrage atenția asupra faptului că este foarte probabil ca părțile implicate să aibă expectanțe diferite și că aceste expectanțe pot să varieze în timp destul de mult, ceea ce face dificilă evaluarea eficacității. De aceea autorul consideră că noțiunea de eficacitate are o complexitate mai mare în raport cu cea de eficiență, „nu numai pentru că eficacitatea include eficiența, ci și pentru că eficacitatea include în ea într-o mai mare măsură aspecte psihocomportamentale subiective” (Zlate, 2004, p.159).

În contextul acestor dificultăți conceptuale autorii tind să adopte poziții diferite (Zlate, 2004):

- unii dintre ei preferă termenul de eficiență; de exemplu S. Covey (2000) consideră că eficiența este echilibrul dintre producție și capacitatea de producție și că acest echilibru este important atât în plan individual și interpersonal, cât și pentru mediul organizațional (Covey, 2000);

- alți autori preferă termenul de eficacitate; de exemplu D. Ollivier (1990) afirmă că eficacitatea este raportul dintre rezultatul obținut și timpul investit, ea presupunând o trecere de la o situație actuală nesatisfăcătoare la alta, generatoare de satisfacții; autorul interpretează succesiv eficacitatea ca o stare de spirit (o manieră particulară de a percepe evenimentele), ca o filozofie a acțiunii (o modalitate de a realiza acțiunea, ce amalgamează o mare doză de luciditate și o oarecare metodologie), ca o artă de a trăi (ce determină persoana să descopere plăcerea de a munci, de a valoriza reușitele și nu eșecurile), ca o disciplină a spiritului (ce ajută persoana să dobândească capacitatea de a-și doza eforturile și de a-și stabili propriul ritm) (Ollivier, 1990);

- o a treia poziție aparține autorilor care afirmă că nu există diferențe calitative între cele două concepte și aleg să utilizeze conceptul de eficacitate pentru a desemna o evaluare făcută de un individ sau de un grup asupra activităților produselor sau efectelor organizației, în raport cu ceea ce se așteaptă de la ele; se consideră că o altă noțiune – este vorba de performanță – ar avea o capacitate mai mare de a integra diferitele repere după care poate fi evaluată o organizație (Livian, 2001).

În ceea ce privește conceptualizarea performanței, mai mulți autori sunt de acord că trebuie diferențiate aspectele acționale, comportamentale de cele finale, în termeni de rezultate obținute. Este vorba de distincția dintre ceea ce individul face în situația de muncă (accepțiunea clasică a eficienței) și consecințele comportamentului individului (care aduc aminte de accepțiunea clasică a eficacității). Din perspectiva aspectelor acționale comportamentele subsumate performanței sunt doar cele care sunt relevante pentru scopurile organizaționale. Din perspectiva aspectelor finale nu toate rezultatele obținute sunt intrinseci performanței, ci ele sunt condiționate și de alte variabile. De aceea se afirmă că aspectele acționale și cele finale ale performanței nu sunt întotdeauna corelate.

M. Zlate afirmă că într-o astfel de situație, ce presupune optarea pentru una sau alta dintre cele două categorii de aspecte esențiale în raport cu performanța, ar fi utilă reținerea ca determinante a aspectelor finale, cel puțin din două rațiuni. Mai întâi, pentru a fi în acord cu definiția performanței ca nivel superior de realizare a obiectivelor propuse, iar în al doilea rând, din rațiuni pragmatice: rezultatele pot fi mai ușor măsurate decât comportamentele.

În acest context devine evident faptul că evaluarea activității în termenii produsului organizațional nu poate să ignore necesitatea de a defini cât mai specific atribuțiile fiecărui post în parte în ceea ce privește dinamica circulară și liniară a organizației.

Tipuri de eficiență / eficacitate

Clasificarea tipurilor de eficiență / eficacitate se poate realiza prin utilizarea a două criterii corelate (Zlate, 2004): nivelul la care are loc utilizarea resurselor și natura resurselor gestionate. Premisa de la care se pornește este aceea că eficiența / eficacitatea semnifică atingerea obiectivelor cu utilizarea economică a resurselor, la care se adaugă creșterea capacității de adaptare la cerințele variabile ale mediului extern. În funcție de cele două criterii au fost delimitate patru tipuri de eficiență / eficacitate: personală, interpersonală, grupală și organizațională.

Eficiența / eficacitatea personală constă în modul în care persoana își gestionează propriile resurse și în rezultatele pe care le obține; cele mai multe studii s-au centrat pe identificarea *resurselor psihoindividuale* care condiționează eficiența. Treptat s-a ajuns la concluzia că diferențele de eficiență / eficacitate pot fi asociate cu o serie de diferențe individuale.

O bună ilustrare a acestei abordări este oferită de modelul lui G. Missoum (2003), conform căruia eficiența unei persoane este rezultatul interacțiunii a trei categorii de factori: a) *potențialul psihologic*, ce rezidă în capacitatea persoanei de a prelucra informația, de a-și gestiona emoțiile; în caracteristicile imaginii de sine, în nivelul energetic etc.; b) *training-ul mental*, ce desemnează ansamblul mijloacelor și modalitățile mentale prin care persoana își dezvoltă și optimizează propriile resurse psihice; c) *strategiile mentale*, ce asigură pregătirea acțiunilor, proiectarea succesului prin utilizarea potențialului individual amplificat prin training-ul mental (Missoum, 2003).

Un alt model teoretic identifică trei factori ai eficienței personale: a) *cunoștințe declarative* (cunoștințe, principii, scopuri etc.), b) *cunoștințe procedurale* (abilități, priceperi, îndemânări, competențe psihomotrice etc.) și c) *motivația* (nevoia și opțiunea de performanță, nivelul și persistența efortului depus) (Motowidlo, 1997).

Alte studii au abordat relația dintre *eficiența personală* și *abilitățile cognitive*, afirmându-se că între cele două variabile există o corelație pozitivă semnificativă, persoanele cu abilități cognitive înalte fiind mai eficiente decât cele cu abilități cognitive mai scăzute (Schmidt, Hunter, 1998; Bobko, Roth, Potosky, 1999 apud Zlate, 2004). În ceea ce privește relația dintre *trăsăturile de personalitate* și *eficiența personală*, se afirmă că rezultatele nu sunt atât de concludente. Totuși, utilizând modelul Big-Five, unii autori afirmă existența unei corelații între eficiența personală și stabilitatea emoțională, nevrotism și conștiinciozitate (Barrick, Mount, 1991 apud Zlate, 2004).

Dincolo de resursele psihoindividuale se pare că multe alte variabile influențează eficiența personală. Astfel, tot mai multe studii sugerează că *eficiența autopercepută* influențează performanța, pe de o parte datorită relației ei cu imaginea de sine, autostima și nivelul de aspirație (Bandura, 1986), iar pe de altă parte ca efect al *profeției autorealizatoare*, în sensul în care o definește R. Merton. În plus, o serie de elemente culturale influențează eficacitatea personală, ceea ce argumentează necesitatea includerii lor în ecuația de cercetare.

Eficiența / eficacitatea interpersonală este rezultatul gestiunii optime a abilităților și competențelor sociale și psihosociale ale persoanelor. Abilitățile sociale și psihosociale desemnează pentru mulți autori o serie de însușiri psihocomportamentale asimilate și sedimentate în urma repetării acestora. Ele apar sub diferite denumiri (competențe sociale, comportamente operaționale etc.).

Probabil că cea mai bună conceptualizare a competențelor sociale a fost oferită de Argyle, care afirma că abilitățile sau competențele sociale joacă un rol important atât în planul vieții personale și interpersonale, cât și în cel al activității de muncă. Argyle arată că productivitatea grupurilor de muncă este mai mare dacă managerii posedă anumite competențe sociale, efectele pozitive fiind cu atât mai mari cu cât munca este mai puțin automatizată. Consecința firească a acestor constatări a fost conștientizarea necesității antrenării competențelor sociale ale managerilor și non-managerilor, ca modalitate de creștere a eficienței lor (Argyle, 1998).

La nivel interpersonal se afirmă că ceea ce contează nu este doar competența socială, ci și dinamica socială ca atare, relația în sine. Se afirmă că relațiile evoluează pe măsură ce amintirile oamenilor despre ele se schimbă, iar în relație oamenii înșiși se schimbă (Duck, 2000).

Importanța relațiilor sociale în lumea oamenilor a impus un nou concept, de *management al relațiilor sociale*, și se așteaptă ca psihologia socială să schimbe viziunea explicativ-interpretativă asupra eficienței interpersonale. M. Zlate (2004) afirmă că este de așteptat ca pe viitor eficiența interpersonală să fie explicată nu doar prin pattern-uri comportamentale (abilități și competențe sociale), ci și prin alte formațiuni și structuri psihice mult mai flexibile și adaptabile (Zlate, 2004).

Eficiența / eficacitatea grupală se obține atunci când există o gestionare rațională a resurselor psihologice ale grupului. Au fost schițate o serie de caracteristici ale grupurilor eficiente și ale grupurilor ineficiente (McGregor, 1969). De exemplu, grupurile eficiente vor fi cele în care conducerea este de tip participativ, în timp ce grupurile ineficiente sunt caracterizate de o conducere de tip autoritar sau liber permisiv. Mai mult, în grupurile ineficiente atmosfera generală este impregnată de indiferență, rigiditate sau formalism, sarcinile și obiectivele grupului nu sunt înțelese și acceptate de membri, dezacordurile sunt prost gestionate de către grup (de regulă sunt suprimate de către manageri, care se tem de conflicte), oamenii nu se ascultă reciproc, iar deciziile sunt luate înainte ca fondul real al problemei să fie examinat. De cele mai multe ori în aceste grupuri ineficiente critica ideilor tinde să fie distructivă, iar discuțiile referitoare la funcționarea grupului tind să fie evitate de către membrii grupului. În plan emoțional grupul nu este suportiv, iar sentimentele personale sunt mai degrabă ascunse decât puse în lumină.

Alți autori corelează eficiența grupului cu gradul lui de coeziune. Majoritatea studiilor afirmă că membrii grupurilor coezive sunt mai puțin anxioși în situația de muncă în comparație cu membrii grupurilor cu coezivitate scăzută. Explicația rezidă în faptul că grupul oferă un suport psihologic membrilor săi, care sunt mai bine adaptați în organizație, cu fenomene de absenteism mai reduse (Huczynski, Buchanan, 1994).

Alte studii au stabilit o corelație negativă între ambiguitatea rolului și eficiența în muncă pe posturi tehnice și manageriale. Aceeași corelație negativă a fost identificată între ambiguitatea rolului și autoestimarea performanțelor (Tubbs, Collins, 2000 apud Zlate, 2004).

Probabil că cel mai sintetic model al eficacității grupului a fost oferit de Campion, Medsker și Higgs (1993) care afirmă că eficiența grupului este determinată de cinci categorii de factori:

1. *designul job-ului* (centrat pe natura sarcinii);
2. *interdependența membrilor* grupului (măsura în care fiecare membru interacționează cu ceilalți în vederea atingerii scopurilor);
3. *compoziția grupului* (heterogenitate, mărime, flexibilitate, atitudinea pozitivă față de munca în grup);
4. *contextul organizațional* (vizează oportunitățile de perfecționare, caracteristicile relațiilor cu managerul, comunicarea și cooperarea între grupuri);
5. *procesele* (desfășurate în interiorul grupului și vizând susținerea, comunicarea și cooperarea între membrii aceluiași grup) (apud Zlate, 2004).

Eficiența / eficacitatea organizațională exprimă ideea gestiunii raționale a tuturor resurselor din cadrul unei organizații. Se afirmă necesitatea considerării simultane a

caracteristicilor factorilor sociali și tehnici în vederea optimizării și creșterii eficienței. Această abordare se centrează pe designul postului de muncă, fiind enunțate o serie de principii a căror respectare asigură creșterea simultană a eficacității grupurilor și organizației: precizarea minimă a sarcinilor, a metodelor de lucru, a modului de repartitie a sarcinilor, a modalităților de control și chiar a unor evenimente neprevăzute (Clegg, 2000).

Dincolo de rolul caracteristicilor postului de muncă în raport cu eficiența organizațională, alte studii au luat în calcul evoluția în timp a individului pe post. Astfel Murphy (1989) a afirmat că pot fi diferențiate două stadii ale evoluției individului pe post: un *stadiu de tranziție*, în care sunt indivizi noi în posturi noi cu sarcini noi, și un *stadiu de menținere*, în care sarcinile se realizează într-o manieră automatizată deoarece abilitățile și cunoștințele necesare au fost deja învățate. În obținerea eficienței în perioada de tranziție rolul cel mai important pare să fie jucat de abilitățile cognitive, în timp ce în perioada de menținere factorii motivaționali tind să treacă în prim plan.

Specificul eficienței organizaționale este ilustrat și de cercetările asupra relației dintre constrângerile situaționale și performanța pe un post. Unii autori afirmă că elementele stresante pot avea în anumite situații influențe pozitive, mai ales în anumite planuri. De exemplu, se afirmă că ele sunt susceptibile să producă efecte favorabile în planul inițiativei personale. Aceste constatări atrag atenția asupra faptului că uneori factorii de optimizare a performanțelor sunt mult mai importanți decât agenții stresanți în sine. Exemplul oferit este acela în care lipsa controlului la locul de muncă sau lipsa sarcinilor complexe sau semnificative sau solicitante amenință performanța într-o măsură mult mai mare decât prezența unor constrângeri situaționale (Fay, Sonnentag, 2002 apud Zlate, 2004).

Toate aceste variabile pot fi regăsite într-un concept propus în 1990 de către Locke și Latham: *ciclul al înaltei performanțe*. Se afirmă că performanța parcurge un ciclu în care sunt interrelaționate următoarele variabile:

1. *cererile* – vizează scopuri de nivel înalt, provocări și sarcini îndeplinite la nivel maximal;
2. *moderatorii* – se referă la abilități, la gradul de implicare, la complexitatea sarcinii, constrângerile situaționale identificate și calitatea feed-back-ului;
3. *mediatorii* – se referă la abilitatea de a adopta strategii specifice sarcinii, de a demonstra tenacitate, perseverență, capacitatea de a depune eforturi susținute, de a se autoconduce;
4. *performanța*;
5. *recompensa* – poate fi contextuală sau nesituațională;
6. *satisfacția* – se referă la implicarea în viața organizațională, la dezvoltarea loialității și devotamentului față de organizație, la disponibilitatea de a accepta sarcinile viitoare.

Tipurile de eficiență / eficacitate pot să apară în calitate de condiție (facilitatoare sau perturbatoare) sau în calitate de factor determinativ pentru toate celelalte. Ele se pot potența, amplifica sau brui reciproc. Aceste efecte ar trebui să conducă la o gestiune armonioasă a tuturor resurselor de care organizația dispune, fapt ilustrat de un model sintetic-integrativ al eficacității / eficienței propus de M. Zlate (2004). Conform autorului său, modelul poate fi sintetizat astfel:

- conservă definițiile eficienței și eficacității oferite de Argyris;
- postulează existența a patru tipuri distincte de eficiență / eficacitate, fiecare depinzând de natura resurselor gestionate;
- este sugerată o relație de integrare treptată a unui tip de eficiență în altul, de la cel cu sfera mai restrânsă (personală) la cel cu sfera mai extinsă (organizațională);
- presupune existența unor relații de interdependență între eficiența organizațională și fiecare dintre celelalte tipuri de eficiență (personală, interpersonală, grupală).

Dualitățile strategii / tactică și eficacitate / eficiență fac dificil demersul de evaluare a activității managerilor. Dinamica evaluării este impusă și de faptul că aceste dualități includ o relativitate spațială - strategia unei persoane poate fi tactica alteia -, dar și una temporală - ce pare tactic astăzi se poate dovedi strategic mâine (Mintzberg, 1987).

Managerii de la orice nivel ierarhic exercită funcțiile cunoscute ale managementului (previziune, organizare, antrenare, coordonare, control etc.), dar ponderea exercitării acestor funcții în bugetul lor de timp și de responsabilitate variază în funcție de nivelul ierarhic la care se situează.

Se consideră că managerii de nivel superior (top-managerii) ar trebui să se concentreze pe obiectivele pe termen lung, deci pe strategiile globale ale organizației, în timp ce middle-

managerii ar trebui să se concentreze pe modul de realizare a strategiilor globale, deci pe tactici. De asemenea, managerii de nivel inferior ar trebui să aibă obiective pe termen scurt (realizarea producției lunare etc.).

Se observă deci că top-managerii trebuie evaluați mai ales din perspectiva eficacității organizaționale, în timp ce managerii de nivel mediu și inferior trebuie evaluați mai ales din perspectiva eficienței organizaționale.

O viziune mai nuanțată este propusă de M.B. Athreya (1997) care afirmă că rolul managerilor de la fiecare nivel ierarhic tinde să se schimbe. Managerii de nivel superior vor juca rolul de întreprinzători pentru organizația pe care o conduc: vor alege "țintele" cele mai bune în contextul evoluției pieței, dar vor fi tot mai puțin implicați în a atribui realizarea funcțiilor de bază ale organizației.

Managerii de nivel mediu vor trebui în acest context să preia problemele strategice ale organizației și să-și antreneze subordonații în realizarea aspectelor tactice. În final, în cazul managerilor de nivel inferior se va pune accentul pe promovarea la nivelul subordonaților a valorilor și viziunii organizației, dar și pe construirea unei relații autentice cu proprii subordonați. Practic la acest nivel se construiește contractul psihologic dintre individ și organizație, care permite integrarea scopurilor individuale în cele ale organizației și construirea sentimentului de apartenență la organizație.

Are loc deci o deplasare a responsabilităților de la vârful ierarhiei organizaționale spre baza acesteia și concentrarea top-managerilor asupra realizării unei percepții realiste asupra mediului, elaborării unei noi misiuni în concordanță cu noua percepție și detalierii obiectivelor organizaționale.

O altă perspectivă este promovată de P. Sheldrake (1997) care susține renunțarea la termenii de front-line manager și middle-manager și vorbește despre standarde de competență în management pe diferite profiluri, adecvate nivelului de responsabilitate și de expertiză pe care un manager trebuie să le demonstreze într-un post anume. Competența managerială va avea deci la dispoziție o structură de bază, generică și va fi completată de notele definitorii conferite de natura activității organizației (caracteristicile produsului oferit, caracteristicile pieței etc.).

Borman și Motowidlo (1993) afirmă și ei alunecarea spre un concept dinamic al locurilor de muncă și al rolurilor deținătorilor acestor posturi, această modificare fiind rezultatul unui ritm alert imprimat proceselor de schimbare organizațională, la care se adaugă creșterea complexității manageriale.

Relația dintre performanța tehnică și performanța contextuală

În evaluarea performanței profesionale trebuie făcută și distincția între *performanța tehnică* (performanța pe o anumită sarcină de muncă) și *performanța contextuală* (felul în care persoana contribuie la realizarea calității mediului organizațional, psihologic și social). Performanța tehnică (sau de sarcină) se referă la acțiunile care contribuie direct (cazul subordonaților) și indirect (în cazul managerilor) la realizarea rezultatelor tehnice concrete ale organizației. Performanța contextuală se referă la acțiunile care sprijină mediul organizațional, prin care sunt urmărite scopurile organizației în prezent și prin care sunt proiectate schimbările organizaționale viitoare (schimbarea procedeele de lucru, optimizarea proceselor organizaționale etc.).

Din aceste rațiuni performanța tehnică se realizează prin acțiuni *stabilizatoare*, ce implică corectitudine, conștiinciozitate, altruism, atitudini civice etc., în timp ce performanța contextuală implică acțiuni *de dezvoltare*, caracterizate de inițiativă personală, exprimarea opiniilor, asumarea răspunderilor etc. (apud Zlate, 2004).

Între cele două tipuri de performanță au fost surprinse următoarele diferențe (Conway, 1999):

1. activitățile relevante pentru performanțele tehnice variază în funcție de posturile de muncă, în timp ce activitățile relevante pentru performanțele contextuale sunt relativ similare între posturi;
2. performanțele tehnice se bazează pe abilități, în timp ce performanțele contextuale se bazează pe personalitate și motivație;
3. performanțele tehnice sunt mai mult prescrise în comportamente de rol în timp ce performanțele contextuale au un grad de libertate mai mare.

Deși atât de diferite între ele, performanțele tehnice și contextuale interacționează strâns, ambele condiționând în egală măsură obținerea eficienței organizaționale. De asemenea, pe măsura avansării în ierarhia organizațională, eficiența organizațională este condiționată de armonia dintre cele două tipuri de performanțe descrise.

Performanța contextuală face referire la o serie de factori cum ar fi comunicarea, disponibilitatea de a lucra în echipă, contribuția la reducerea stresului și a conflictelor, managementul emoțiilor, sensibilitatea în comunicarea interpersonală etc. În timp ce la baza realizării sarcinilor de muncă putem identifica o serie de factori cognitivi, performanțele contextuale sunt corelate cu variabile de personalitate (Borman & Motowidlo, 1993; Arvey & Murphy, 1998; Pitariu, 2003).

Elementele ce condiționează performanța contextuală pot fi reunite în conceptul de inteligență emoțională (IE), despre care se afirmă că este mai important decât oricare alt factor în obținerea de performanțe remarcabile. Inteligența emoțională se referă la capacitatea persoanei de a-și recunoaște propriile sentimente și pe ale celorlalți, de a-și controla trăirile afective în relația cu sinele, dar și în relația cu ceilalți.