

ACADEMIA DE ADMINISTRARE PUBLICĂ

**MANAGEMENTUL
RESURSELOR UMANE
ÎN ADMINISTRATIA
PUBLICĂ DIN
REPUBLICA MOLDOVA**

**Chișinău,
2014**

*În memoria Doamnei
Svetlana COJOCARU,
doctor în economie,
conferențiar universitar,
șef Catedră economie și management public,
Academia de Administrare Publică.*

CZU 35.08.005
M 20

Recenzenți:

Tatiana MANOLE, doctor habilitat în economie, profesor universitar

Ecaterina BARBAROȘ, doctor în economie, conferențiar universitar

Autori:

Svetlana COJOCARU, doctor în economie, conferențiar universitar, *coordonator*

Tatiana TOFAN, doctor în economie, conferențiar universitar interimar

Veronica BUTNARU, magistru

Oleg FRUNZE, doctor, conferențiar universitar

Tatiana ȘAPTEFRĂȚI, doctor, conferențiar universitar

Aurelia ȚEPORDEI, magistru

Lucrarea a fost elaborată în cadrul Proiectului 11.817.08.83F „**Evaluarea managementului resurselor umane în administrația publică din Republica Moldova și determinarea indicatorilor de calcul ai necesarului de personal pentru crearea unui sistem administrativ bazat pe cunoaștere**”, nr. de înregistrare 650.INST

Lucrarea este editată cu suportul financiar al Consiliului Suprem pentru Știință și Dezvoltare Tehnologică al AȘM.

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII

Managementul resurselor umane în administrația publică din Republica Moldova/ aut.: **COJOCARU Svetlana**, Tofan Tatiana, Butnaru Veronica [et al.]; Acad. de Administrare Publică. – Ch.: AAP, 2014. – 280 p.

Apare cu sprijinul financiar al Consiliului Suprem pentru Știință și Dezvoltare Tehnologică al AȘM.

Tiraj: 50 exemplare.

ISBN 978-9975-4241-7-2

35.08.005

M 20

ISBN 978-9975-4241-7-2.

CUVÂNT ÎNAINTE

Prezenta lucrare este rodul unui efort comun al echipei de cercetare a domeniului managementului resurselor umane în administrația publică.

Utilizarea întregului potențial al resurselor umane poate fi asigurat doar printr-un management performant, bazat pe principii strategice, ce ar stimula dezvoltarea permanentă a acestui potențial. Într-un asemenea raport crește statutul managementului resurselor umane, iar implementarea lui în sistemul administrației publice capătă valențe majore. Aceasta se mai explică și prin faptul că crearea sistemului administrației publice în Republica Moldova a parcurs o perioadă comparativ scurtă, aflându-se permanent în schimbare, dictată mai mult de cadrul legislativ, omițând procesele de conducere și organizare, considerându-le mai puțin importante în reformarea sistemului administrativ.

Monografia răspunde în mod concret numeroaselor probleme cu care se confruntă un manager în resurse umane: elaborarea și aplicarea fișelor de post, modalitățile de evaluare sau recompensare, politicile salariale de motivare, analiza de nevoi, programele de instruire organizațională, aspectele de etică și nondiscriminare. Autorii analizează întregul parcurs al activității de recrutare și selecție și prezintă modele, fișe-tip, oferindu-le ca exemplu tuturor celor interesați.

De altfel, așa se explică și toate cercetările ce au condus la dezvoltarea unei literaturi de specialitate extrem de solide: tot ceea ce înseamnă managementul resurselor umane are o legătură directă cu productivitatea, cu performanța și cu succesul.

Privită deci ca o consecință directă a unei duble tendințe atât în sfera obținerii unor performanțe superioare, cât și a redimensionării, în organizațiile moderne, a perspectivei asupra funcționarului ca entitate distinctă, tematica abordată de problematica resurselor umane devine din ce în ce mai complexă și mai diversificată. Această reorientare a instituțiilor moderne și de succes asupra modului în care un angajat ajunge să lucreze și să se dezvolte în cadrul organizației, în care este evaluat și motivat contribuie la prestarea serviciilor publice calitative și uniforme pe tot teritoriul statului.

Lucrarea de față oferă celor interesați informații utile despre specificul realizării managementului resurselor umane în administrația publică din Republica Moldova. Ne exprimăm întreaga noastră grațitudine tuturor celor care, din interes științific sau profesional, vor face lectura acestei lucrări.

Tatiana TOFAN,
doctor în economie,
conferențiar universitar interimar

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE.....	4
INTRODUCERE.....	8
 Capitolul I. CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND RESURSELE UMANE ȘI MANAGEMENTUL ACESTORA	
1.1. Concepția managerială în administrația publică.....	12
1.2. Resursele umane și rolul lor în succesul organizației.....	23
1.3. Definirea, esența și obiectivele managementului resurselor umane (MRU).....	29
1.4. Organizarea activității de MRU în organizații.....	37
1.5. Modele specifice MRU.....	38
1.6. Cadrul legislativ al managementului resurselor umane în funcția publică.....	39
Bibliografie.....	41
 Capitolul II. GESTIUNEA PREVIZIONALĂ A RESURSELOR UMANE	
2.1. Concepte generale privind managementul previzional al resurselor umane.....	44
2.2. Procesul de analiză și prognoză al resurselor umane.....	49
2.3. Metode și tehnici de previzionare a necesarului resurselor umane.....	57
2.4. Evaluarea ofertei de resurse umane.....	78
Bibliografie.....	81
 Capitolul III. PROIECTAREA ȘI ANALIZA POSTULUI / FUNCȚIEI – COMPONENTE ALE PLANIFICĂRII STRATEGICE A RESURSELOR UMANE	
3.1. Esență și definiții privind analiza și proiectarea postului/funcției.....	83
3.2. Modele de proiectare și analiză a postului (funcției)	86
3.3. Metodologia de elaborare a fișei postului pentru funcția publică din Republica Moldova.....	91
Bibliografie.....	95
 Capitolul IV. RECRUTAREA ȘI SELECTAREA RESURSELOR UMANE	
4.1. Conceptul de recrutare și selectare a resurselor umane	97
4.2. Reglementarea procesului de recrutare și selectare a funcționarilor publici.....	99
4.3. Strategii și politici de recrutare și selectare a resurselor umane.....	100
4.4. Practici internaționale de recrutare și selectare a resurselor umane.....	112
Bibliografie.....	115

Capitolul V. MANAGEMENTUL PERFORMANTELOR ȘI EVALUAREA ACTIVITĂȚILOR PROFESIONALE INDIVIDUALE

5.1. Bazele conceptuale ale managementului performanțelor.....	116
5.2. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale.....	118
5.3. Practica internațională privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici.....	127
Bibliografie.....	140

Capitolul VI. DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A PERSONALULUI

6.1. Conceptualizarea dezvoltării profesionale a resurselor umane.....	142
6.2. Abordarea sistemică a dezvoltării profesionale a personalului.....	146
6.3. Planificarea, implementarea și evaluarea activităților de perfecționare.....	151
6.4. Experiența statelor-membre ale UE în domeniul perfecționării profesionale.....	158
Bibliografie.....	161

Capitolul VII. MOTIVAREA ACTIVITĂȚII RESURSELOR UMANE

7.1. Concepte privind motivarea activității resurselor umane.....	162
7.2. Teoriile motivaționale.....	165
7.3. Tehnici de motivare nonfinanciară	176
7.4. Lipsa de motivație și metode manageriale de motivație.....	178
Bibliografie.....	181

Capitolul VIII. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

8.1. Abordări conceptuale ale culturii organizaționale.....	182
8.2. Tipologia și dimensiunile culturii organizaționale.....	188
8.3. Formele de manifestare ale culturii organizaționale.....	195
8.4. Trăsăturile actuale ale culturii organizaționale în instituțiile publice.....	202
Bibliografie.....	207

Capitolul IX. LEADERSHIP-UL ÎN SECTORUL PUBLIC

9.1. Abordări conceptuale ale leadership-ului.....	208
9.2. Impactul leadership-ului asupra bunei guvernări.....	213
9.3. Implementarea leadership-ului bazat pe cunoaștere în sectorul public.....	216
Bibliografie.....	220

Capitolul X. VALORIFICAREA POTENȚIALULUI RESURSELOR UMANE PRIN CREATIVITATE ȘI COMUNICARE

10.1. Concepte privind creativitatea în valorificarea potențialului uman.....	222
10.2. Factori și metode de stimulare a creativității.....	228
10.3. Rolul comunicării organizaționale în MRU.....	237

10.4. Importanța comunicării în procesul de luare a deciziilor manageriale.....	242
Bibliografie.....	244

**Capitolul XI. TENDINȚE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR
UMANE ÎN CONTEXTUL CREĂRII UNUI SISTEM
ADMINISTRATIV BAZAT PE CUNOAȘTERE**

11.1. Abordarea managementului integrat calitate – risc al resurselor umane în sectorul public.....	246
11.2. Prestarea serviciului public prin prisma eficienței și eficacității.....	251
11.3. Impactul stresului ocupațional asupra condițiilor de muncă.....	255
11.4. I.S.O.26000 – Responsabilitatea socială în instituțiile publice.....	259
Bibliografie.....	251, 254, 258, 264

BIBLIOGRAFIE.....	265
--------------------------	------------

ABREVIERI	279
------------------------	------------

INTRODUCERE

Etapa tranzitorie a Republicii Moldova spre o economie concurențială implică fenomene și mutații semnificative în paradigma fenomenelor politice, socioeconomice, culturale și, nu în ultimul rând, în administrația publică, care s-a văzut confruntată cu schimbări privind cadrul propriu de funcționare, așteptări din partea politicului și cetățenilor simpli, atribuții, responsabilități și ierarhizarea semnificației surselor de obținere a performanțelor.

Astfel, în ierarhizarea acestora, resursa umană apare ca o variabilă dintre cele mai importante, care determină succesul sau insuccesul activității autorităților administrației publice. În acest sens, este foarte important ca resursele umane să fie poziționate pe cea mai înaltă scară a sistemului de valori ale autorităților administrației publice.

Nu se poate nega importanța cadrului legislativ în reforma administrației publice, dar ignorarea necesității unei perspective strategice, lipsa unor preocupări constante referitoare la pregătirea managerială a responsabililor administrativi și-au pus amprenta asupra autorităților administrației publice, considerate fără inițiativă și mai puțin flexibile la aplicarea inovațiilor.

Reforma în administrația publică trebuie să conducă la o profesionalizare a activității desfășurate în autoritățile publice, precum și la o schimbare a valorilor și a modului de acțiune a personalului public, la dezvoltarea unei concepții manageriale caracteristice unei administrații publice moderne, și aceasta nu este doar extrem de necesar, ci și inevitabil.

Problematica managementului resurselor umane a devenit un domeniu prioritar de preocupări științifice și practice ale cercetătorilor în domeniu.

În Republica Moldova cercetătorii în domeniu doar se apropie de conceperea problemei resurselor umane și importanța acesteia pentru sistemul administrației publice. Decalajul a derivat din influența puternică a sistemului totalitar, adaptarea lentă la schimbări, evaluarea sub nivel a rolului resurselor umane în sistemul administrației publice.

Problemele managementului resurselor umane în sistemul administrației publice sunt de o importanță enormă, din momentul în care autorităților administrației publice li se înaintează exigențe înalte, iar obiectivul care trebuie atins este conceptualizarea și crearea unei funcții publice eficiente, receptive, flexibile la schimbări și inovații și orientată spre performanță. Anume această situație a determinat elaborarea unui manual-ghid cuprinzător pentru managementul resurselor umane în administrația publică.

Scopul prezentei lucrări este de a promova, într-un mod uniform, standarde înalte ale practicii de management al resurselor umane în cadrul administrației publice și de a ajuta, astfel, la edificarea unei administrații publice moderne, profesionale.

Scopul și sarcinile cercetării au determinat structura acestei monografii în unsprezece capitole precedate de introducere și finalizată cu bibliografia studiată și cuvintele-cheie.

În **Introducere** este argumentat rolul resurselor umane în sistemul administrației publice. De profesionalismul resurselor umane va depinde și realizarea strategiilor, programelor, precum și obținerea rezultatelor cu efect economico-social la nivel de țară.

Capitolul I „Considerații generale privind resursele umane și managementul acestora” conține descrierea concepției manageriale în administrația publică cu definirea și descrierea managementului resurselor umane. La fel se descriu activitățile specifice de MRU în administrația publică, cu indicarea cadrului legislativ al managementului resurselor umane în funcția publică.

Capitolul II „Gestiunea previzională a resurselor umane” cuprinde descrierea conceptelor generale privind gestiunea previzională a resurselor umane cu descrierea procesului de analiză și prognoză al resurselor umane. La fel sunt descrise metodele și tehnicile de previzionare a necesarului de personal, precum și evaluarea ofertei de resurse umane.

Capitolul III „Proiectarea și analiza postului/funcției – componente ale planificării strategice a resurselor umane.” În acest capitol sunt redate definițiile privind analiza și proiectarea postului/funcției, precum și modelele de proiectare a lor. La fel este descrisă metodologia de elaborare a fișei postului pentru funcția publică din Republica Moldova.

Capitolul IV „Recrutarea și selectarea resurselor umane”. În acest capitol este expus conceptul de recrutare și selectare a resurselor umane, precum și reglementarea acestor procese cu referire la funcționarii publici din Republica Moldova. La fel sunt descrise strategiile și politicile de recrutare și selectare a resurselor umane din Republica Moldova, precum și practicile internaționale.

Capitolul V „Managementul performanțelor și evaluarea activităților profesionale individuale”, conține teorii vizavi de managementul performanțelor, precum și descrierea procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici din Republica Moldova. La fel este descrisă practica internațională privind evaluarea reformanțelor profesionale ale funcționarilor publici.

Capitolul VI „Dezvoltarea profesională a resurselor umane” conține conceptualizări ale dezvoltării profesionale a resurselor umane, cu abordări sistemice. La fel este redată planificarea acestor activități, precum și implementarea și evaluarea activităților de perfecționare a funcționarilor publici din Republica Moldova, precum și experiența statelor-membre ale Uniunii Europene în domeniul perfecționării profesionale.

Capitolul VII „Motivarea activității resurselor umane”. În acest capitol sunt redate conceptele privind motivarea activității resurselor umane, cu menționarea

teoriilor și tehnicilor motivaționale, precum și cele nonfinanciare. La fel sunt descrise metodele manageriale de motivație a resurselor umane.

Capitolul VIII „Cultura organizațională”. În acest capitol sunt expuse abordările conceptuale ale culturii organizaționale, cu tipologia și dimensiunile sale.

Sunt descrise formele de manifestare ale culturii, precum și trăsăturile culturii organizaționale în instituțiile publice.

Capitolul IX „Leadership-ul în sectorul public”. În acest capitol sunt expuse abordările conceptuale ale leadership-ului, inclusiv aparențe în sectorul public. La fel este descris impactul leadership-ului asupra bunei guvernări, precum și implementarea sa bazată pe cunoaștere în sectorul public.

Capitolul X „Valorificarea potențialului resurselor umane prin creativitate și comunicare” conține descrierea conceptelor privind creativitatea în valorificarea potențialului uman, cu descrierea factorilor și metodelor de stimulare a creativității. La fel este descris procesul de comunicare organizațională specifică managementului resurselor umane, cu descrierea importanței sale în procesul de fundamentare a deciziilor manageriale.

Capitolul XI „Tendențe ale managementului resurselor umane în contextul creării unui sistem administrativ bazat pe cunoaștere”. În acest capitol sunt redată abordările managementului integrat prin prisma calitate – risc al resurselor umane în sectorul public. La fel, descrierea prestării serviciului public prin prisma eficienței și eficacității. A fost descris impactul stresului ocupațional asupra condițiilor de muncă, precum și impactul I.S.O.26000 - ca responsabilitate socială în instituțiile publice.

La fel, lucrarea reprezintă o culegere de bune practici în domeniul managementului resurselor umane în administrația publică, care oferă îndrumări și indicații referitoare la modul în care poate fi implementat cadrul legislativ în vigoare, care stă la baza activităților de management al resurselor umane în cadrul funcției publice în Republica Moldova.

La elaborarea acestei lucrări s-a ținut cont de aplicabilitatea și utilitatea sa, ca ea să fie accesibilă masteranzilor și studenților, managerilor de resurse umane și specialiștilor din departamentele resurse umane din autoritățile publice, funcționarilor publici de înaltă demnitate și tuturor celor interesați să cunoască și să practice tehnicile și instrumentele de management al resurselor umane.

În urma studierii acestei lucrări, utilizatorii vor putea:

- să înțeleagă principiile care stau la baza managementului resurselor umane în administrația publică;
- să cunoască direcțiile și activitățile de bază ale managementului resurselor umane în administrația publică;
- să realizeze eficient atribuțiile autorității publice în exercitarea rolurilor de manageri în raport cu funcționarii publici de care sunt responsabili;

- să gestioneze și să coordoneze activitatea cotidiană a funcționarilor publici de care sunt responsabili și să stabilească un mediu de muncă eficient, bine gestionat și echilibrat;
- să îndrumeze angajații la îndeplinirea atribuțiilor de serviciu și să contribuie la realizarea procedurilor și practicilor de management al resurselor umane în mod legal, echitabil, eficient și eficace;
- să stabilească relații de lucru eficiente și profesionale.

Această monografie va fi utilă și politicienilor care sunt obligați, în aceeași măsură ca și funcționarii publici, să respecte legislația și procedurile de management al resurselor umane ce se referă la administrația publică din Republica Moldova.

CAPITOLUL I

CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND RESURSELE UMANE ȘI MANAGEMENTUL ACESTORA

1.1. Concepția managerială în administrația publică.

Administrația publică din Republica Moldova s-a văzut confruntată în ultimii ani cu schimbări semnificative în ceea ce privește cadrul propriu de funcționare, așteptările din partea politicului și cetățenilor, atribuțiile și responsabilitățile.

Includerea sa, cel puțin declarativ, în procesul general de reforme a făcut-o să se confrunte cu un set de dileme caracteristice întregii societăți. Ideea de reformă, atât de frecvent vehiculată, este prea des legată de formulările generale, soluțiile formale, iar procesele de conducere și organizare nu sunt considerate atât de importante în reformarea sistemului administrativ, accentuându-se tot mai des importanța cadrului legislativ [91, pp. 80-83]. Nu putem nega importanța acestuia în reforma administrației publice, dar ignorarea necesității unei perspective strategice, lipsa unor preocupări constante referitoare la pregătirea managerială a responsabililor administrativi și-a pus și tinde să-și pună încă amprenta asupra unor instituții administrative, activitatea cărora este prea puțin bazată pe inițiativă și flexibilitate.

Considerăm că reforma administrației publice trebuie să ia în considerație – pe lângă o viziune integratoare pe termen mediu și lung asupra transformărilor din administrația publică și o creștere a capacității acesteia de a-și defini prioritățile și de a opta pentru implementarea diferitelor practici administrative moderne - formularea de obiective concrete, cuantificabile și asigurarea unui management eficient orientat spre realizarea acestora.

Astfel, paralel cu cadrul legislativ, managementul public reprezintă suportul teoretic și practic necesar implementării schimbărilor în cadrul autorităților publice. Pe când managementul resurselor umane, ca parte a sistemului managementului public, în opinia noastră, reprezintă componenta funcțională și operațională a aplicării legislației din domeniul administrației publice.

De aici rezultă importanța elaborării și implementării în administrația publică a unei strategii a managementului resurselor umane, deoarece organizațiile publice, spre deosebire de cele de profit, nu au foarte multe resurse la dispoziție. Dintre cele pe care le au cea umană este cea mai prețioasă și cea mai eficientă.

Studierea metodică a conceptului managerial în administrația publică presupune precizarea prealabilă a unor noțiuni și concepte. De aceea, considerăm necesar prezentarea sintetică a noțiunilor și conceptelor fundamentale în această materie de

cercetare și studierea punctelor de tangență și dependență a unora față de altele, și anume: „administrația publică,” „managementul public.”

a) *Administrația publică.*

Termenul „administrație” este de proveniență latină, „administer,” și se traduce ca agent, ajutor, servitor, instrument.

Verbul „a administra” în Dicționarul explicativ al limbii române (DEX)¹ este explicat ca: a conduce, a cârmui, iar cuvântul „administrație” este prezentat ca: totalitatea autorităților administrative existente într-un stat, secție sau serviciu, care se ocupă de problemele administrative ale unei instituții sau ale agentului economic.

Din multitudinea sensurilor termenului „administrație”, preocupările teoretice ale savanților Ch. Debbasch, G. Becker, M. Starr, I. Bodiguel, H. Bowen, J. Caude, G. Gețe, I. Alexandru, A. Iorgovan, M. Platon, M. Orlov ș.a. s-au axat pe determinarea noțiunii de „administrație publică”, ca formă de exercitare a puterii executive în stat, a modului în care trebuie să fie organizată realizarea ei în practică, rolul statului în organizarea și conducerea societății.

„Dictionary of American Government and Politics”² reține pentru sintagma „public administration” următoarele explicații:

1. Funcția executivă în guvern, pentru executarea (aplicarea) politicii publice.
2. Organizarea și conducerea poporului și a altor resurse pentru atingerea obiectivelor guvernării.
3. Artă și știința conducerii aplicate la sectorul public.

„Administrația publică” este un termen mai larg decât conducerea publică pentru că aceasta nu se limitează la management, ci include împrejurările politice, sociale, culturale și legale care afectează conducerea instituțiilor publice. David H. Rosenbloom relevă în lucrarea „Public Administration” faptul că „administrația publică, ca multe alte strădanii umane, este dificil de definit, dar oamenii au cu toții un sens al acesteia, deși sunt păreri diferite despre cum ar putea fi realizată.”³

Cercetările în domeniu ne demonstrează un moment important, că administrația publică este o categorie atât de abstractă și variată, încât poate fi descrisă în termeni diferiți. În acest context oferim o varietate de definiții formulate de către autori. John J. Carson și J. P. Harris definesc administrarea publică „activitatea prin care se realizează scopurile și obiectivele guvernului”. John Pfiffner și Robert Preshus constată că „administrarea publică este un domeniu de activitate preocupată de mijloacele pentru implementarea valorilor politice.”⁴

James W. Davis consideră că „administrarea publică poate fi cel mai bine identificată cu ramura executivă a guvernării”. Dwight Waldo relevă că „procesul administrației publice constă în acțiunile de realizare a intenției sau dorinței guvernului. Din această

¹ Dicționarul explicativ al limbii române. Academia Română. București, Univers enciclopedic, 1998, p. 13.

² Shafritz J. Dictionary of American Government and Politics. Chicago, The Dorsey Press, 1988, 447 p.

³ Rosenbloom D. Public Administration. Understanding Management, New-York, 1989, pp. 3-181.

⁴ Ibidem, pp. 97.

cauză este o activitate continuă, cea mai „de afaceri” a guvernului, preocupată de aplicarea legilor care sunt realizate de corpurile legislative și interpretată de curțile de judecată, prin procesul de organizare și gestiune.”

O definiție mai amplă a fost dată de către Felix și Lozd Nigro, în opinia cărora „administrația publică este un efort al unui grup care cooperează într-un cadru public, are un rol important în formarea politicii publice și de aceea este o parte a procesului politic, este diferită de administrația privată prin trăsături semnificative și este asociată de numeroase grupuri private și de indivizi.”

Administrarea publică este procesul de organizare și gestiune a resurselor umane și materiale în vederea realizării sarcinilor, care stau în fața conducerii. Savantul român Ioan Alexandru definește administrația publică ca „folosirea teoriilor și proceselor manageriale, politice și juridice în vederea realizării mandatelor guvernării legislative, executive și judecătorești, pentru a asigura reglementările și serviciile pentru societate în ansamblu, precum și pentru segmentele acesteia.”⁵

Generalizând cele expuse putem defini într-un mod propriu, că „administrația publică” înseamnă activitate, procese organizaționale sau persoane care activează în organele de stat, responsabile de instituirea și înfăptuirea prevederilor Constituției țării, a legilor și a altor acte adoptate de către organele legislative, precum și de respectarea strictă a Constituției, a tuturor actelor normative emise de către autoritățile statale.⁶ Deci spre deosebire de administrația privată, care urmărește realizarea unui interes privat, administrația publică are scopul de satisfacere a interesului public, în mod dezinteresat, prin crearea unor servicii (instituții) publice, la nivel național sau la nivelul colectivităților locale.

Ca sistem de organizare administrația publică este alcătuită din elemente bine structurate cu atribuții diferite și care conlucrează cu: Președintele Republicii Moldova, Guvernul, ministerele, agențiile, alte organe ale administrației publice centrale de specialitate, organizate în subordonarea Guvernului ori a ministerelor sau ca autorități administrative autonome, serviciile publice ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale din unitățile administrativ-teritoriale, autoritățile autonome ale administrației publice locale (consiliile locale, primarii, consiliile raionale), instituțiile publice, regiile autonome etc.⁷

Deci astăzi administrația publică nu o putem defini numai ca o componentă a puterii executive, ci și ca o activitate exercitată de către autoritățile publice cu ajutorul unui corp profesional de funcționari, sub autoritatea puterii executive, în special a Guvernului.

Acest corp de funcționari trebuie să fie specializat, cu caracter permanent și să ac-

⁵ Rosenbloom D. Public Administration. Understanding Management, New-York, 1989, pp. 117.

⁶ Platon M. Introducere în știința administrației publice. Chișinău, AAP, 1999, p. 29.

⁷ Legea cu privire la Guvern nr. 64-XII din 31 mai 1990. Acte normative în domeniul funcționării autorităților administrației publice. Chișinău, 2004.

tiveze pentru a asigura continuitatea serviciilor publice, puse la dispoziția cetățenilor.

O deosebire esențială avem între administrația publică într-un stat unitar și cea dintr-un stat de drept. Administrația publică dintr-un stat totalitar este la dispoziția exclusivă a puterii unice, fiind organizată centralizat și unitar la nivelul întregii colectivități naționale și care constituie întotdeauna o „administrație de stat.”

În condițiile statului de drept, la baza căruia stau principiile separației puterilor, descentralizarea serviciilor și autonomia administrativă, structurile funcționale și organizaționale sunt stabilite atât la nivelul statului, situație în care avem administrația publică centrală, cât și la nivelul colectivităților locale, unde este organizată și funcționează administrația publică locală.

Deci în fiecare țară există o anumită putere administrativă, datorită continuității activităților administrației și a serviciilor sale, datorită permanenței, tehnicității, competenței și funcționalității sale și, de asemenea, datorită existenței unei „caste”, formate din personalul public, performanța căruia și caracterizează o administrație sau alta ca fiind performantă sau mai puțin performantă. De aici și legătura inversă între performanța administrației publice și cea a personalului public.

b) Managementul public.

Managementul se situează de-a lungul preocupărilor tradiționale a științei organizațiilor, percepută ca știință a bunei gestiuni.

Inițial, folosit în țările anglo-saxone, *conceptul de management* a cunoscut o dezvoltare rapidă pe toate meridianele globului. Pentru a putea preciza în mai bune condiții sensul conceptului „management,” considerăm necesară o scurtă incursiune etimologică.

Managementul este abordat în mod obișnuit în trei modalități: ca activitate umană, ca profesie și ca știință. Etimologic, cuvântul management provine de la cuvântul latin „manus” (mână), din francezescul „manege” și reprezintă ca expresie literară „manevrare,” „pilotare,” iar cel chemat să organizeze această pilotare sau manevrare este managerul care participă nemijlocit la organizarea și efectuarea acțiunii manageriale.⁸ În limba română termenul de management nu se traduce, în scop didactic și practic convenindu-se că termenii „management” și „conducere” sunt sinonime.

Un element important, care rezultă din analiza evoluției în timp a managementului, îl constituie discrepanța dintre istoria îndelungată a activității de management și vârsta tânără a științei managementului.

Se poate afirma că activitatea de conducere are o existență milenară, în decursul căreia a înregistrat progrese substanțiale, fără de care nu ar fi fost posibil progresul societății omenești. Cu toate acestea, știința managementului s-a cristalizat mult mai târziu, la începutul sec. al XX-lea, ca o consecință firească a acumulărilor

⁸ Lazar I. Management general. București, Editura Economică, 1997, pp. 71-78.

substanțiale de cunoștințe, de informații factologice și științifice din secolele XVIII și XIX.⁹

Anterior domeniului economicului, termenul „management” este folosit la sfârșitul sec. al XVIII-lea – începutul sec. al XIX-lea în Anglia în sfera politicii și a ziaristicii. În domeniul politicii managementul era folosit, pe de o parte, pentru a se constata conformitatea numirii unui om politic în postul cel mai potrivit pregătirii sale, iar pe de altă parte, personalul politic britanic era menajat potrivit principiilor manageriale. În sec. al XVIII-lea termenul de „management” s-a impus și în domeniul administrației publice, cu accent în chestiunile de poliție, probleme navale și militare.¹⁰

Folosit în toate activitățile economice și sociopolitice, termenul „management” s-a impus în sfera acestor domenii acum 60 de ani datorită lucrării lui James Burnham „The managerial revolution” publicată pentru prima dată la New York în anul 1941, considerată pe drept o „revoluție” în știința managerială. Ținând seama de realitățile vieții sociale și economice ale perioadei sale, J. Burnham a impus în mod categoric și definitiv noțiunea de manager, ca vector al inovației și progresului. El vedea în manageri un grup de indivizi, o categorie socială capabilă să întemeieze o organizație în spirit novator și performant, de aceea el considera că orice societate, indiferent de regimul său ideologic, juridic sau politic, are nevoie de manageri performanți, dacă vrea să prospere în ritm creator și novator.¹¹

Deci activitățile manageriale nu pot fi puse în discuție fără referire la latura umană și performanțele acesteia, poziția managerilor în organizație nefiind înțeleasă doar ca un simplu titlu, ci însăși îndeplinirea practică a unei activități.

Într-o altă opinie, „managementul organizației rezidă în studierea proceselor și relațiilor de management din cadrul lor, în vederea descoperirii legităților și principiilor care le guvernează, a conceperii de noi sisteme, metode, tehnici și modalități de conducere, de natură să asigure obținerea și creșterea competitivității.”¹²

Astfel, tot mai des în domeniul public este utilizat termenul de *management public*, care a constituit obiectul de reflecție și cercetare pentru teoreticieni și practicieni. Unii savanți consideră că managementul public ar fi o știință politică sau o știință socială, care studiază intervenția socială a statului, ori o știință cu caracter economic care cercetează gospodăria bunurilor pentru realizarea scopurilor statului.

De asemenea, în decursul timpului, au existat savanți care au susținut că managementul public ar avea un caracter tehnic, prin el urmărindu-se să se iden-

⁹ Cotelnic A., Nicolescu M., Cojocaru V. Management. Chișinău, ASEM, 1998, 339 p.

¹⁰ Laufer R., Burlaud A. Management public. Gestion et legitimité. Paris, Ed. Dalloz, 1980, pp. 11-67.

¹¹ Hold D. Management: Principles and Practices, Prentice. New Jersey, Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1987, p. 31.

¹² Johannsend H., Page G. International Dictionary of Management. London, Ed. Kogan Page, 1995, p. 179.

tifice acele soluții necesare organizației sau obținerea unei eficiențe maxime prin perfecționarea gestiunii administrației publice.¹³

În mod concret, procesul de management constă în ansamblul fazelor și al proceselor prin care se determină obiectivele acestuia și ale subsistemelor încorporate, resurselor și proceselor de muncă necesare realizării lor și executanții acestora, prin care se integrează și controlează munca personalului. În acest scop sunt folosite metode și tehnici în vederea îndeplinirii cât mai eficiente a rațiunilor ce au determinat înființarea unei organizații, în timp ce relațiile de management pot fi definite „raporturile care se stabilesc între componentele unui sistem și între acestea și componentele altor sisteme, în procesele previziunii, organizării, coordonării, antrenării și control-evaluării activității unei organizații.”¹⁴

Alt punct de vedere expus este că: „Managementul este procesul de stabilire și atingere a scopurilor prin utilizarea și coordonarea resurselor umane, tehnice și financiare în contextul mediului.”¹⁵

Din interpretarea definițiilor enunțate rezultă următoarele elemente:

- managementul este un proces de stabilire și atingere a unor obiective. Orice organizație este creată și operează pentru a realiza anumite obiective prestabilite, gama acestora fiind de o diversitate incomensurabilă;

- managementul utilizează resursele umane, materiale, financiare și informaționale ale organizației. Pentru a îndeplini scopurile acesteia, managerii folosesc împreună cu angajații materiale, bani, tehnologie, managementul implicând folosirea creativă, eficientă și eficace a acestora.

Am redat aceste definiții pentru a evidenția faptul că, indiferent de multitudinea lor, toate conduc spre un numitor comun, *acela că managementul este elementul esențial și determinant în realizarea eficientă și eficace a obiectivelor pe care le propune o organizație.*

Având în vedere caracterul aplicativ al acestei științe, un rol major în cadrul său îl deține conceperea de noi sisteme, metode, tehnici și proceduri de management al organizației în ansamblul său și ale componentelor sale majore. Elaborate pe baza studiului și proceselor de conducere și a legităților descoperite, elementele metodologice ale științei managementului reprezintă instrumentul pus la dispoziția managerilor și colaboratorilor acestora pentru eficientizarea activității organizației.

Practic, astăzi, programul unei organizații care poate fi o companie (firmă, corporație, agent economic etc.), serviciu public sau o colectivitate, este de neconceput fără un management corespunzător.

Managementul public prezintă un ansamblu de particularități, spre deosebire de

¹³ Androniceanu A. Management public. București, Editura economică, 1999, pp. 20-24.

¹⁴ Nicolescu E., Verboncu I. Management. București, Editura Economică, 1997, pp. 39-91.

¹⁵ Baird L., Post J., Mahon J. Management – Functions and Responsibilities, London, Ed. Harper and Row, 1990, p. 39.

managementul organizațiilor private, care interzice o supunere necondiționată la management, deoarece:¹⁶

a) *Managementul presupune o rațiune strategică*, vizând atingerea anumitor obiective. Or, dacă întreprinderea privată are un scop clar (căutarea și maximalizarea profitului) în funcție de care ea își poate organiza acțiunile și modela gestiunea, situația nu este identică administrației publice, deoarece misiunea ei de a urmări realizarea „interesului general” este echivocă, or organizația publică este constituită pentru satisfacerea unor interese care o depășesc: finalitatea ei este extravertită.

b) *Managementul presupune deținerea de către organizație a unei capacități de acțiune strategică*, care îi permite să atingă obiectivele pe care și le-a fixat. După părerea noastră, această capacitate de acțiune este redusă la organizațiile publice, deoarece ele se caracterizează prin interdependența acțiunilor lor, dependența de puterea politică și cea legislativă. Tocmai aceste elemente le privează, în mare măsură, de flexibilitatea necesară, lipsindu-le de posibilitatea de reorganizare și de reorientare în funcție de dificultățile întâlnite. Pentru administrația publică criteriul de organizare, de cele mai multe ori, nu este cel de eficacitate economică, dar cel de conformitate politică: alegeri ce par „iraționale” în termeni de management se pot dovedi necesare, datorită voinței exprimate de către aleșii politici.

c) *Managementul este construit în funcție de o lege: cea a pieței*. Organizația privată este inserată într-un sistem concurențial, care o obligă la un efort permanent de raționalizare și modernizare, pe când administrația publică se află în afara disciplinei pieței. Ea este dotată cu privilegii care îi permite să elimine presiunea concurenței.

În condițiile accentuării caracterului democratic al societății, există o serie de argumente care explică necesitatea cunoașterii managementului public (figura 1.1.).

La baza managementului public se află un ansamblu de principii, formulate în urma unor cercetări riguroase și aprofundate, a unei experiențe îndelungate.

Principiile managementului public au menirea de a asigura cadrul general pentru o bună desfășurare a activității administrative.

Conștientizarea acestor particularități va conduce deci la elaborarea unui management adaptat acestui tip de gestiune, un management public. Gradul de specificitate al managementului public este contestat: pentru unii lucrurile sunt fundamental identice, doar alegerile strategice diferă în funcție de finalități.

¹⁶ Nicolescu O., Verboncu I. Management și eficiență. București, Editura Nora, 1994, p. 15.

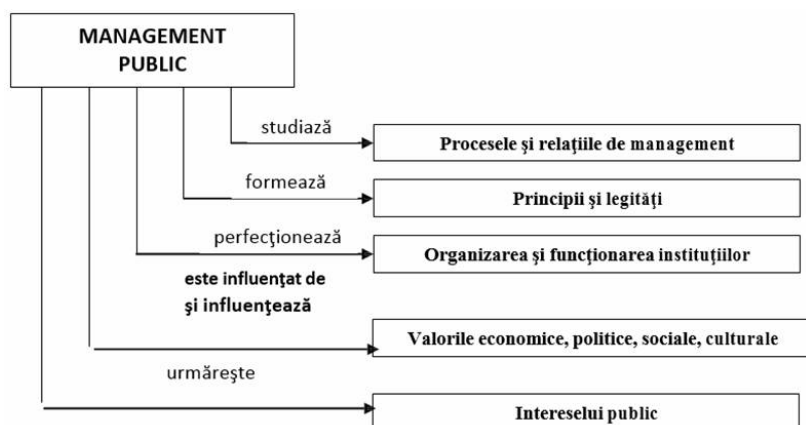


Figura 1.1. Importanța managementului public.

Sursa. Androniceanu A. Management public. București, Ed. Economică, 1999.

Alți savanți consideră că managementul public trebuie să dezvolte propriile modele și propriile mijloace de gestiune, să se ferească a imita întreprinderea privată.¹⁷

Desigur, există unele asemănări între managementul public și cel realizat în întreprinderile private. Administrația publică, la fel ca și întreprinderile private, trebuie să folosească cât mai bine mijloacele ce îi sunt destinate, dar eficacitatea sa se va aprecia prin raportarea la gradul de realizare a obiectivelor fixate de către aleși și nu în funcție de simpla „rentabilitate” financiară.

De aceea, considerăm că managementul public tinde să amelioreze calitatea acțiunilor prin folosirea a noi mijloace de gestiune, să atenueze anumite rigidități de organizare și să îmbunătățească sistemul de comunicare cu exteriorul.

Generalizând cele expuse putem conchide, că definirea managementului public nu poate fi privită ca un efort facil, datorită diferitelor modalități de percepere a acestui domeniu, precum și diferențelor amintite între sectorul public și cel privat. Managementul public îl putem percepe ca un demers de gestionare și organizare necesar organizațiilor publice în cadrul cărora modelul tradițional de organizare și conducere a devenit inoperant.

Termenul de „management public” este utilizat de la începutul anilor '50 ai secolului trecut. În prezent, în cele mai multe țări europene își face tot mai mult simțită prezența *noul management public* - un curent nou, internațional. Această doctrină pătrunde tot mai mult în domeniul administrării publice. Originea sa se află în unirea a două curente de idei: noua economie instituțională și managerialismul. Primul termen s-a constituit pe teoria publică, teoria costurilor și teoria factorială, iar al doilea curent s-a bazat pe managementul științific și orientările acestuia. Potrivit acestei doctrine,

¹⁷ Androniceanu A. Management public. București, Editura economică, 1999, pp. 13-17.

funcționarii publici sunt identificați cu niște agenți activi ai politicii de dezvoltare și nu numai ca persoane ce participă la implementarea acesteia.

Adepții ambelor curente consideră că Noul Management Public (NMP) se caracterizează printr-o serie de noi caracteristici:¹⁸

- este mai apropiat de clienți – cetățeni;
- este ghidat de performanță (ținte și standarde) și nu neapărat de un set de reguli;
- are o ierarhie simplificată, aplatizată, este puternic descentralizat, cu funcționari flexibili și inovativi;
- practică un control strict al costurilor, folosind tehnici contabile importate din sectorul privat;
- utilizează sisteme performante pentru recrutarea, promovarea și motivarea personalului;
- este mai preocupat de elaborarea strategiei, decât de deciziile punctuale;
- pune accentul pe prevenirea problemelor, nu pe rezolvarea lor;
- folosește mecanisme de piață, fie prin introducerea unor reguli de piață între furnizorii din sistemul public, fie prin privatizarea serviciilor publice sau contractarea unor firme private pentru a le furniza;
- se bazează pe parteneriatul între autoritățile administrației publice și organizațiile din sectorul privat sau nonguvernamentale;
- demonstrează un atașament continuu față de îmbunătățirea calității serviciilor.

De asemenea, îmbunătățirea sistemului de gestiune a personalului public, dezvoltarea și pregătirea profesională a acestuia, crearea posibilităților reale de realizare a unei cariere profesionale de către funcționarii publici, îmbunătățirea calitativă a performanțelor profesionale, atitudinea față de cetățean ș. a. sunt unele dintre orientările noului management public și, implicit, ale managementului resurselor umane.

Potrivit concepției Noului Management Public, echitatea socială, drepturile minorităților și alte probleme au fost deplasate din centrul atenției societății. Descentralizarea, fundamentarea proiectelor, contractelor, pregătirea personalului, îmbunătățirea organizării, atitudinea față de cetățean în dubla sa calitate de contribuabil și client al administrației, implicarea acestuia la procesul decizional sunt fundamentele noii orientări a managementului public.

Proiectarea și implementarea sistemului economiei de piață, trecerea de la economia socialistă, hipercentralizată, la economia de piață, concurențială, este un proces deosebit de complicat, care presupune mutații profunde atât în sistemul public cât și în cel privat.

În opinia unor savanți,¹⁹ principalele direcții care trebuie urmate pentru realizarea economiei de piață sunt următoarele:

¹⁸ Вейл П. Искусство менеджмента: Новые идеи для мира хаотичных перемен. М.: Новости, 1993, p. 37.

¹⁹ Nicolescu E., Verboncu I. Management.- București, Editura Economică, 1997, p. 71.

- instituirea unui sistem de protecție socială a populației;
- descentralizarea sistemului de management al economiei naționale;
- elaborarea și aplicarea unei strategii de reformă economică;
- liberalizarea utilizării pârghiilor economice;
- privatizarea masivă a economiei;
- apelarea la capitalul străin;
- remodelarea sistemului de impozite;
- formarea unei piețe a capitalurilor;
- realizarea convertibilității valutei naționale;
- formarea unei piețe a muncii;
- implementarea unui nou tip de management la nivelul economiei naționale și al agenților economici.

În Republica Moldova multe dintre ele au fost în anumită măsură realizate, dar cu efecte slabe. Absența unor strategii coerente de dezvoltare economico-socială, la nivel global de ramură, a făcut ca evoluția societății să urmeze trasee nedorite, ajungându-se la soluții neviabile pentru probleme fundamentale.

Această situație a fost generată în mod indiscutabil de carențele managementului, în general, și ale managementului public, în special.

Plecând de la realitatea că Republica Moldova se află într-un proces de tranziție, de schimbare, în care structurile de ordin economic, social, politic au cunoscut o nouă dinamică în încercarea de adaptare la noile condiții, trebuie să conștientizăm că un sistem democratic va fi funcțional numai atunci când economia înregistrează reușite și în măsura în care se dezvoltă un spirit democratic în mentalitatea socială.

În această transformare nu se poate face abstracție de sistemul administrației publice din Republica Moldova, de necesitatea introducerii unei dimensiuni manageriale în acest domeniu și realizarea reformei în administrația publică.

Considerăm că nu greșim afirmând că, în administrația publică din Republica Moldova, în anii '90, s-a practicat și încă se practică conducerea empirică, specifică evoluției societăților dezvoltate până la finele sec. al XIX-lea și începutul sec. al XX-lea. Este tipul de conducere clasică, tradițională, neștiințifică, ce asigură rezolvarea problemelor pe baza calităților personale ale conducătorilor, fără analize previzionale.²⁰

Reușita acțiunilor de conducere în administrația publică a depins și depinde de intenția, bunul-simț, imaginația, capacitatea de analiză și sinteză, de relațiile și talentul factorilor de decizie, atât de la nivelul central cât și de la cel local.

Managementului practicat în administrația publică din Republica Moldova îi sunt caracteristice următoarele limite:²¹

²⁰ Cantemir A. Dihotomia programelor sociale în tranziție: Cazul Moldovei // Conferința „Reformele economice în Moldova și România: progresele, tendințele și problemele”. Chișinău, 1998, pp. 93-96.

²¹ Tranziția: Retrospective și perspective. Chișinău, Editura Giunivas, 2002, p. 15-21.

- absența unor obiective clar definite pentru fiecare autoritate publică, atât la nivel central cât și la cel local;

- adaptarea la problematica societății, în general, și a colectivităților locale, în particular, în loc de anticiparea acesteia, cu prefigurarea soluțiilor optime;

- lipsa unor instrumente și organe adecvate, necorupte pentru exercitarea unui control eficient;

- se elogiază doar experiența proprie (a partidului sau grupului de interese din care face parte conducătorul) și se ignoră rezultatele pozitive ale altor conducători;

- baza de informații este în general precară, cu efecte nefaste asupra procesului decizional;

- predomină improvizația, ce caută soluții pe măsura confruntării cu problemele administrației publice, activitățile conducătorilor fiind predominant de rutină, curente, în detrimentul celor de coordonare, conducere și decizie;

- lipsa de perspectivă, a unui set de obiective și programe care să asigure conducerea corespunzătoare a unei autorități publice pe timpul unui mandat etc.;

- angajarea personalului public, în marea majoritate a cazurilor, pe criterii politice, ignorându-se competența, organizarea concursurilor pentru ocuparea posturilor asigurând doar aparența de legalitate și dorința de profesionalizare a posturilor.

Acest tip de conducere nu mai este aplicat în niciuna dintre țările cu o democrație dezvoltată și în consecință - trebuie să fie combătut și abandonat.

Bunele intenții, intuiția nu mai sunt considerate condiții suficiente pentru un manager în administrația publică, problematică cu care se confruntă autoritățile administrației publice, sunt mult mai complicate decât cele ale unei firme.

Este nevoie de multă rațiune și imaginație creatoare, fundamentată pe noile cuceriri ale științei și tehnicii, pentru a rezolva diferitele situații deosebit de complicate adeseori, dar în același timp este necesar un efort creator, o adaptare și combinare a tehnicilor furnizate de cunoașterea științifică, de practica managerială.

Acest gen de conducere este bazat pe un ansamblu logic, încheșat de reguli, principii și activități ordonate, cu ajutorul cărora se dirijează munca în scopul de a realiza obiectivele organizației.

Obiectivul acestei conduceri este deci obținerea unor rezultate maxime cu eforturi cât mai mici, folosind în mod eficient, valorificând optim performanțele profesionale ale angajaților, resursele materiale și financiare ale organizației.

Definind managementul, specialiștii în materie consideră că esența sa rezidă în funcțiile sale, cunoașterea și înțelegerea acestora constituind o premisă majoră pentru aplicarea practică a managementului, pentru însușirea și utilizarea eficientă a sistemelor, metodelor, tehnicilor, procedurilor și modalităților sale.²² Din cele expuse

²² Hrișcev E., Burlacu N. Problemele managementului în perioada de tranziție la economia de piață în Moldova // „Economica,” nr. 3-4, Chișinău, 1994, p. 27.

putem să concluzionăm, că sistemul administrației publice în reforma pe care o parcurge trebuie să prevadă pe termen lung, mediu și scurt mijloacele umane, financiare și materiale de care dispun.

1.2. Resursele umane și rolul lor în succesul organizației.

Transformările profunde din viața economică, politică și socială sunt expresia concretă a nevoii de schimbare. În aceste evoluții complexe, rolul determinant îl au centrele de decizie, în special intervențiile manageriale profesionale.

Astfel, performanța autorităților publice depinde în mare măsură de competența și profesionalismul resurselor umane ce activează în ele, de felul în care personalul concepe obiectivele ce stau în fața autorităților publice, de modul în care le soluționează, de măsura în care își asumă responsabilitatea pentru consecințele activității lor, de felul în care conlucrează cu cetățenii.

Pornind de la faptul că realizarea deciziilor politice și progresul economico-social general depind în mare măsură de calitatea administrației, este de înțeles atenția deosebită acordată studierii și poziționării adecvate a resurselor umane de către savanți, ca factor primordial în realizarea deciziilor organizaționale.²³

Țările ex-sovietice, inclusiv Republica Moldova, ce au depășit regimul totalitar și pun bazele unei administrații publice eficiente, doar se apropie de studierea acestei problematici, de conceperea esenței și semnificației ei.

Abordarea științifică a resurselor umane a cunoscut câteva etape în abordare – de la „Homo economicus” („om economic”) la „Homo intelligens” („om social”) (figura 1.2).

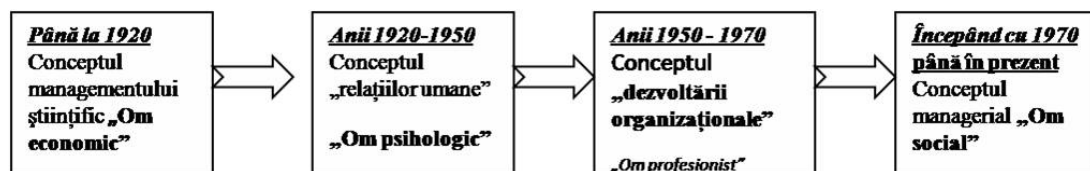


Figura 1.2. Evoluția viziunilor asupra angajatului și managementului personalului în țările avansate.

Sursa. Травин В., Дятлов В. Основы кадрового менеджмента, Москва, 1995.²⁴

În literatura de specialitate se întâlnesc tot mai frecvent diverse puncte de vedere în tratarea angajatului, utilizându-se multiple noțiuni, cum ar fi: „forță de muncă”, „resurse de muncă”, „resurse umane”, „capital uman” etc.

Eficiențizarea tranziției la economia de piață, realizarea eficientă a transformărilor

²³ The effective of human resources. Los Angeles, Ed. O.J.B., 1992, p. 19.

²⁴ Lutrin C., Allen K. American Public Administration. Concepts and cases. New Jersey, 1995, p. 45.

din administrația publică impun constituirea unei noi viziuni asupra angajaților. După părerea noastră, pentru organizațiile publice mai adecvat ar fi tendința spre reflectarea naturii angajaților ca și „capital uman”, deoarece anume capitalul uman include cunoștințele, abilitățile, deprinderile personale, sistemul de valori etice și estetice, educația, sănătatea, capacitatea spre mobilitate și flexibilitate prin perceperea schimbărilor (tabelul 1.1).

Noțiunea de „capital uman” desemnează faptul că angajatul posedă abilități, experiență și cunoștințe, ce au valoare economică la nivel de persoană, organizație, societate. Totodată, crearea și dezvoltarea *capitalului uman* necesită investiții din partea individului, organizației și statului.

Tabelul 1.1

<i>Criterii definitorii</i>	<i>Conceptul „forță de muncă”</i>	<i>Conceptul „resurse umane”</i>	<i>Conceptul „capital uman”</i>
Modul de abordare a gestiunii angajaților	Global, ca masă de oameni capabili să efectueze o muncă	Individual, ca persoane cu necesități, comportament și sistem de valori specific	Activ, cu capacitatea de a genera idei, noi tehnologii, informație, bunuri, venituri
Activitatea de evaluare a performanțelor profesionale	Formală, nesemnificativă	Esențială	Prioritară
Motivarea muncii	Conform sarcinii realizate	În funcție de rezultatul obținut	În funcție de obiectivele realizate
Structura angajaților	Ca entitate nestructurată	Structurată în baza colectivelor de muncă	General și specific

Sursa: Generalizarea efectuată de către autori.

Pornind de la opinia savantului A. Manolescu, potrivit căreia „esența oricărei organizații este efortul uman, iar eficiența și eficacitatea acesteia sunt influențate, în mare măsură, de comportamentul oamenilor din cadrul organizației”, este evident că nu numai aptitudinea de a munci determină performanțele organizației, acestea fiind influențate și de potențialul intelectual, aptitudinile de a cunoaște, creative, inovative ale angajaților, capacitățile lor de a analiza previzional, de a anticipa schimbările și a se alinia rapid la exigențele organizației și ale mediului extern social, politic, economic și cultural.

Prin prisma viziunii expuse, anume categorisirea resurselor umane ale autorităților publice ca un „capital uman” reflectă integral ansamblul performanțelor personale

(creative, de muncă, inovative, adaptabile, mobile și flexibile etc.), complexitatea lor și se înscrie integral în conceptul și teoriile științei manageriale.²⁵ Anume creativitatea și spiritul novator al resurselor umane determină astăzi potențialul de realizare a autorităților publice. Aceasta ne-o confirmă și estimările unor economiști,²⁶ care consideră că sporirea productivității muncii este asigurată de:

- *nivelul de pregătire profesională a angajaților – cu 42 %;*
- *aprofundarea cunoștințelor în domeniu și aplicarea lor în practică – 36 %;*
- *și doar 9 % se datorează majorării investițiilor directe.*

Datele de mai sus ne confirmă că pentru asigurarea unei activități avansate, resursele umane trebuie plasate pe prim-plan, astfel devenind resurse-cheie în organizație, deoarece:

- în organizațiile publice aspectele organizaționale, economice, de decizie devin tot mai dependente de resursele umane, îndeosebi de capacitățile, aptitudinile, performanțele profesionale ale lor;

- reformarea și modernizarea administrației publice implică schimbări esențiale în condițiile muncii și factorii care influențează direct potențialul resurselor umane și utilizarea lor eficientă;

- modificarea sistemului managerial al administrației publice, al structurii și dinamicii resurselor umane conduc inevitabil la sporirea nivelului de pregătire profesională, perfecționarea cunoștințelor profesionale etc.

Deci succesul transformărilor în administrația publică este în raport tot mai strâns cu calitatea resurselor umane. Redresarea tuturor sferelor de activitate a autorităților publice nu va înregistra performanțe esențiale până când la toate nivelurile organizaționale nu se va percepe adevărul că resursele umane reprezintă forța motrice principală, iar dezvoltarea lor trebuie să constituie reperul fundamental și baza oricărei reforme.

Resursele umane ale autorităților administrației publice reprezintă totalitatea categoriilor de angajați, care au diferite poziții în ierarhia administrativă, diferite responsabilități, sunt angajați în baza diferitelor sisteme de management al resurselor umane, caracteristice numai domeniului administrativ, și au diferită acoperire legislativă. Astfel, când vorbim de *resursele umane din autoritățile administrației publice*, avem în vedere:

Funcționarii publici, în sensul strict, sunt titularii unor funcții permanente, în condițiile legii, în cadrul unei administrații publice și cărora li se aplică regimul prevăzut de dreptul constituțional și dreptul administrativ. Sunt împărțiți în diferite categorii, fiecare având responsabilitățile și îndatoririle sale în funcție de locul ce-l ocupă în scara ierarhică administrativă.

Este important de menționat, că în Republica Moldova, spre deosebire de alte

²⁵ Zbârciog V. Tranziția: aspecte metodologice și manageriale. Chișinău, ASEM, 1997.

²⁶ Șavga L. Previziunea necesarului de resurse umane. Chișinău, ASEM, 1999, 326 p.

state, noțiunea de „funcționar public” este tratată într-un mod deosebit. Dacă, de exemplu, în Belgia, Olanda, Portugalia, Franța și în alte state europene,²⁷ funcționari publici sunt considerate nu numai persoanele din autoritățile administrației publice, ci și angajații din învățământ, ocrotirea sănătății și din alte sfere de deservire a populației, apoi **în Republica Moldova funcționarii publici sunt persoane fizice numite, în condițiile legii, într-o funcție publică.**²⁸

Personalul auxiliar și contractual este investit cu funcții secundare și provizorii din administrația publică, care, activând pe baza contractului individual de muncă, cu durata determinată sau nedeterminată, este supus regimului prevăzut de dreptul muncii.

În sensul strict al cuvântului, *personalul public* este titularul unei activități permanente, dar care poate fi menținut un timp mai mult sau mai puțin îndelungat în administrația publică și, de asemenea, poate să-și consacre doar o parte din activitatea sa.

Funcționarii publici sunt acea categorie de angajați, activitățile și deciziile cărora se răsfrâng nu numai asupra organizației sau a unui colectiv de oameni, ci și asupra întregii societăți. De aceea, de modul în care iau deciziile, cum realizează politicile publice, depinde bunăstarea întregii societăți.

Funcționarii publici, fiind supuși principiului ierarhiei administrative, trebuie să respecte o disciplină strictă, fiind sub autoritatea șefilor și să execute ordinele acestora, trebuie să-și îndeplinească funcția într-un mod satisfăcător și să țină seama permanent de corectitudinea conduitei lor. Aceste îndatoriri, care, cu diferite nuanțe, există în toate țările și în pofida eforturilor făcute pentru a determina creșterea responsabilității, se simt din ce în ce mai mult prizonieri într-o rețea de reguli, de ordine, de controale.²⁹

Astfel, în baza principiului ierarhiei administrative și al gradului de calificare, personalul public este împărțit în diferite categorii,³⁰ cum ar fi: în *Belgia* este împărțit în 19 ranguri repartizate în 5 niveluri: nivelul 1 – 8 ranguri, nivelul 2 – 4 ranguri, nivelul 3 – 3 ranguri, nivelul 4 sunt 2 ranguri și nivelul 5 – 2 ranguri; în *Grecia* – 5 categorii: A, B, C, D, E; în *Italia* – 9 niveluri de rang inferior și mediu și 2 niveluri de rang superior; în *Spania* – 5 grupe: A, B, C, D, E, fiecare dintre care mai are 2 niveluri; în *Irlanda* – 7 niveluri: Principal, Assistant Principal, Higher, Executive Officer-Administrative Officer, Staff Officer, Clerical Officer, Clerical Assistant; în *Austria* – 5 categorii: A, B, C, D, E fiecare având câte 19 grade, ceea ce conduce la creșterea responsabilității personalului.

²⁷ Aner A., Demmke Ch., Roler R. La fonction publique dans l'Europe de 15. Realites et Perspectives, Maastricht, Ed. IEAP, 1996, p. 76-78.

²⁸ Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr.158-XVI din 04.07.2008 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 230-232 din 23.12.2008.

²⁹ Elemente de management pentru autoritățile locale. București, Editura Codecs, 1997, p. 36.

³⁰ Debbasch C. La fonction publique en Europe. Paris, 1996, p. 93.

În Republica Moldova, conform art. 7 din Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, distingem 3 categorii de funcții publice, pentru fiecare fiind stabilite, conform art. 33, câte 3 grade de calificare (figura 1.3).

În conformitate cu articolul 8 al Legii nr.158-XVI, funcționarii publici de conducere de nivel superior realizează managementul nivelului superior în autoritățile publice. Categoria aceasta de funcționari include persoanele care sunt numite în una din următoarele funcții publice de conducere de nivel superior:

c) adjunct al conducătorului autorității administrative;

d) conducător și adjunct al conducătorului aparatului autorității publice (Parlamentul, Președintele Republicii Moldova, Consiliul Superior al Magistraturii, Curtea Constituțională, Curtea Supremă de Justiție, Procuratura Generală, Curtea de Conturi).

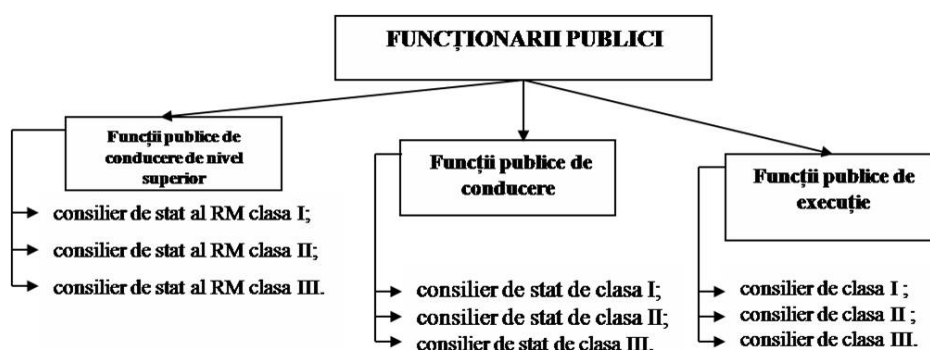


Figura 1.3. Categoriile de funcționari publici în Republica Moldova.

Sursa. Elaborată de autori conform Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr. 158- XVI din 04.07.2008 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 230-232 din 23.12.2008.

Ocuparea funcției publice de conducere de nivel superior vacante se face prin concurs și persoana trebuie să îndeplinească cumulativ următoarele cerințe:

- a) să respecte condițiile prevăzute la art. 27;
- b) să aibă studii superioare, absolvite cu diplomă de licență sau echivalentă;
- c) să aibă, cel puțin, 5 ani vechime în specialitatea/profilul funcției publice respective.

Numirea în funcție a funcționarilor publici de conducere de nivel superior, modificarea, suspendarea și încetarea raporturilor de serviciu se fac, în condițiile legii, de către:

- a) Guvern, pentru funcțiile publice specificate;
- b) conducătorii autorităților publice respective, pentru funcțiile publice specifice.

Pentru ocuparea prin concurs a funcțiilor specifice se instituie o comisie permanentă, formată din 7 membri specialiști notorii în administrația publică, desemnați de Guvern.

Structura, criteriile de desemnare a membrilor, atribuțiile și modul de organizare și

funcționare a comisiei menționate se aprobă de Guvern în condițiile legii respective.

Pentru ocuparea prin concurs a funcțiilor specifice se instituie comisii de concurs conform prevederilor actelor normative adoptate de autoritățile publice respective.

Articolul 9 al legii menționate prevede condițiile de obținere a gradului de **funcționar public de conducere** care include persoanele numite în una din următoarele funcții publice de conducere:

a) conducător și adjunct al conducătorului organului din subordinea ministerelor și altor autorități administrative;

b) conducător și adjunct al conducătorului subdiviziunii interioare a autorității publice;

c) conducător și adjunct al conducătorului serviciului desconcentrat al autorității publice;

g) conducător și adjunct al conducătorului serviciului descentralizat, organizat în unitatea administrativ-teritorială și în unitatea teritorială autonomă cu statut special;

h) secretar al consiliului satului (comunei), sectorului, orașului (municipiului), raionului și secretar al preturii;

i) pretor și vicepretor al sectorului municipiului Chișinău.

Funcționarii publici de conducere organizează, coordonează, îndrumază și controlează activitățile specificate, sub autoritatea unui funcționar public ierarhic superior sau a unei persoane ce exercită funcție de demnitate publică.

În articolul 10 sunt arătate persoanele care dețin gradul de **funcționar public de execuție**. Astfel, categoria funcționarilor publici de execuție include persoanele numite, în condițiile legii, în alte funcții publice decât cele prevăzute la art.8 și 9.

Acesta, în mare măsură, este potențialul uman al autorităților publice și de performanța lui profesională depinde realizarea obiectivelor și sarcinilor administrației publice și, în rezultat, creșterea eficienței administrative.

Cercetările mediului administrației publice au demonstrat că eficiența administrativă poate fi evaluată și prin indicatorii măsurați în baza cercetării opiniei funcționarilor publici. Astfel, unul dintre acești indicatori este nivelul *mediului instituțional* care se determină prin aprecierea nivelului de încredere a funcționarilor publici față de politica instituțională, față de regulile și capacitatea de asigurare a stabilității lor în funcții și previziunea asigurării lor materiale.

Actualmente, atitudinea față de resursele umane din autoritățile administrației publice previzional deja trebuie revăzută, considerându-le drept *capital uman (intelectual)*, deoarece potențialul uman este principala resursă a organizațiilor publice, căruia îi revine primatul în raport cu ceilalți factori.

De ce capital intelectual? *În primul rând*, pentru că singurul „bun” a cărui valoare crește în cadrul organizației publice este capitalul intelectual. Capitalul intelectual trebuie să crească pentru ca organizația să-și sporească eficiența. Din această perspectivă, scopul managementului este să transforme capitalul intelectual în valoare de piață.

În al doilea rând, serviciul public, în general, provine din relații bazate pe competența și dăruirea angajaților. În consecință, capitalul intelectual al funcționarilor publici contribuie decisiv la formarea percepției cetățenilor față de calitatea serviciilor efectuate.

În al treilea rând, mulți manageri ignoră sau nu apreciază corespunzător capitalul intelectual al propriilor subordonați, invocând faptul că managementul public este mai mult rezultatul unei voințe politice și că structura acestuia devine una politizată de diferite grupuri care caută permanent reprezentare.

În al patrulea rând, la nivelul instituțiilor și organizațiilor prestatoare de servicii publice se constată un paradox: cele mai mari investiții se fac pentru instruirea celor cu funcții de conducere de la nivelurile ierarhice superioare, în timp ce percepțiile cetățenilor sunt determinate de angajații de la nivelul inferior, care sunt prea ușor schimbați și în pregătirea cărora se investește mult mai puțin.

Majoritatea specialiștilor recunosc actualmente importanța capitalului intelectual, puțini însă pot să-l cuantifice explicit. Această lipsă de concizie face conceptul relevant și important, dar vag. Definirea capitalului intelectual trebuie să permită estimarea acestuia.

În consecință, propunem definirea conceptului prin următoarea ecuație:

$$CI = A + E + I + \text{Dăruire}$$

unde: CI – capital intelectual; A – abilități; E – efort; I – instruire profesională.

Această ecuație permite formularea următoarelor **concluzii**:

- a) autoritățile administrației publice cu o competență ridicată, dar cu o dăruire redusă au angajați talentați, dar care nu se implică în rezolvarea tuturor problemelor;
- b) autoritățile administrației publice cu dăruire sporită, dar cu competență redusă au angajați care se implică în rezolvarea tuturor problemelor, dar eficiența acestora este scăzută;
- c) capitalul intelectual are atât competență, cât și dăruire, un nivel redus pentru competență sau pentru dăruire reduce semnificativ capitalul intelectual total.

Astfel, ținând seama de faptul că personalul este cea mai importantă resursă în realizarea eficientă a managementului administrației publice, aceste noțiuni sunt indispensabile atunci când evaluăm, analizăm sau reformăm domeniul administrativ.

1.3. Definirea, esența și obiectivele managementului resurselor umane (MRU).

În literatura de specialitate există diferite și numeroase opinii în legătură cu definirea managementului resurselor umane și cu conturarea locului și conținutului acestuia.

Marea majoritate a specialiștilor în domeniu consideră că managementul resurselor umane, ca orice alt domeniu științific, este rezultatul cercetării specializate și se înscrie pe traiectoria unei evoluții și diversificări rapide în numeroase domenii de activitate.

Astfel, în funcție de scopul urmărit, de cercetarea întreprinsă, de problematica abordată, managementul general s-a divizat într-o multitudine de domenii specializate, în rândul cărora se înscrie și managementul resurselor umane care, de-a lungul timpului, a cunoscut schimbări semnificative.

În literatura de specialitate există un număr mare de definiții date managementului resurselor umane, unele dintre acestea fiind destul de dezvoltate și contribuind la o mai bună înțelegere a conținutului managementului resurselor umane.

Diferențele dintre aceste definiții relevă, pe de o parte, aspecte formale, de formulare mai restrânsă sau mai cuprinzătoare, iar pe de altă parte, unele deosebiri privind interpretarea problematicii resurselor umane sau deosebiri de opinii referitoare la locul, conținutul și obiectivele managementului resurselor umane. Se poate aprecia că în prezent nu există o definiție oficială, unanim acceptată a managementului resurselor umane și care să întrunească consensul specialiștilor în domeniu.

Din diversitatea de definiții date managementului resurselor umane, cele mai importante sunt prezentate în continuare. **Petre Burloiu** (1997) definește managementul resurselor umane incluzând în conținutul său organizarea ergonomică a muncii, astfel: „*Managementul resurselor umane reprezintă un complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală, până în momentul încetării contractului de muncă.*”³¹ Această definiție corespunde sistemului om - solicitări, în care omul ocupă locul central, fiind nevoit să răspundă solicitărilor tuturor factorilor: condițiile tehnice de muncă, motivația muncii, relațiile din colectivul de muncă, mediul de muncă, preocupările personale, alți factori solicitanți.

Robert L. Mathis³² și colaboratorii săi (1998) definesc managementul resurselor umane prin principalele sale responsabilități și anume:

- recrutarea și angajarea personalului pe bază de competență;
- elaborarea programelor de calificare și de perfecționare adecvate obiectivelor organizației;
- elaborarea planurilor de stimulare prin salarizare, destinate să încurajeze realizările eficiente, la costuri reduse;
- elaborarea sistemelor de stimulare nefinanciară;
- integrarea rapidă a noilor angajați;
- elaborarea programelor de carieră.

Pentru ca aceste responsabilități să poată fi îndeplinite, trebuie ca între diferitele departamente ale organizației să se stabilească o colaborare, să se stabilească princi-

³¹ Burloiu P. Managementul resurselor umane. Tratat globală interdisciplinară. București: Lumina Lex, 1997, pp. 143-236.

³² Mathis R., Jackson J. Personel: Human Resource Management. Sixth ed. New-York, West Publishing Company, 1991, 377 p.

piile, orientările fiecărei activități și relațiile de lucru dintre personalul de execuție și specialiștii departamentului de resurse umane.

Managementul resurselor umane este definit de **D. A. Constantinescu**³³ ca un domeniu ce include toate deciziile manageriale și practicile care influențează sau afectează în mod direct oamenii, respectiv resursele umane care își desfășoară activitatea în cadrul unei organizații.³⁴

Există și alte definiții date managementului resurselor umane (MRU) și publicate în literatura de specialitate, și anume:

a) ansamblul deciziilor ce afectează relațiile dintre principalii parteneri sociali - patronul și angajații - menite să asigure sporirea productivității și a eficienței activității economice;

b) activitățile orientate spre factorul uman, având drept obiectiv conceperea, proiectarea, utilizarea optimă, întreținerea și dezvoltarea socioumană;

c) ansamblul activităților referitoare la asigurarea utilizării optime a resurselor umane, în beneficiul organizației, al fiecărui individ și al comunității, în general;

d) complexul de activități orientate către utilizarea eficientă a capitalului uman, în scopul realizării obiectivelor organizaționale, simultan cu asigurarea condițiilor ce garantează satisfacerea nevoilor angajaților.

Definițiile care urmează prezintă abordarea managementului resurselor umane de către unii dintre cei mai reputați specialiști ai acestui domeniu din perioada contemporană:

Fisher, Shaw: „Managementul resurselor umane reprezintă ansamblul deciziilor și practicilor manageriale care afectează și influențează direct oamenii sau resursele umane care muncesc pentru organizație.”³⁵

Certo: „Managementul resurselor umane este o perspectivă de management cu dimensiuni teoretice și prescriptive, care argumentează nevoia de a stabili o serie integrată de politici de personal în concordanță cu strategia organizației, care asigură calitatea vieții, muncii, antrenare și performanță din partea angajaților și eficiență și avantaj competitiv.”³⁶

Huczynski, Buchanan: „Managementul personalului reprezintă o funcție specializată de management, responsabilă de determinarea și implementarea politicii și procedurilor care determină etapele ciclului de angajare, printr-o manieră care contribuie atât la bunăstarea și calitatea muncii angajaților, cât și la eficiența organizațională. Managementul resurselor umane este o perspectivă managerială, cu dimensiuni teoretice și prescriptive, argumentând nevoia de a stabili o serie de politici integrate de personal în acord cu strategia organizației, astfel asigurând calitatea pro-

³³ Burloiu P. Managementul resurselor umane. Editura Lumina Lex, 1997, p. 16.

³⁴ Manolescu A. Managementul resurselor umane. Editura RAI, București, 1998, p. 23.

³⁵ Burloiu P. Managementul resurselor umane. Editura Lumina Lex, 1997, p. 16.

³⁶ Rotaru A., Prodan A. Managementul resurselor umane. Editura Sedcom Libris, Iași, 1998, p. 15.

cesului muncii, angajamente mari și performanțe din partea angajaților, o eficiență organizațională, precum și avantaje competitive.”³⁷

Cole: „Managementul resurselor umane implică rolul de conducere a unui colectiv, care se referă în esență la stăpânirea și dirijarea eforturilor depuse de oameni pentru atingerea scopurilor organizației.”³⁸

Storey: „Managementul resurselor umane poate fi privit ca un set de politici informaționale cu o susținere ideologică și filozofică. Sunt necesare 4 aspecte care constituie versiunea completă a acestuia: o rețea proprie de „crezuri și presupuneri, decizii de informare”, „încredere strategică a managementului de personal”, „implicarea centrală a managerilor de nivel, încredere într-un set de norme menite să armonizeze” și o justă potrivire a relațiilor de angajare și a relațiilor dintre angajați.”³⁹

Scopul definițiilor este să dea o explicație succintă unei noțiuni noi. Din aceste motive de foarte multe ori este dificil să cuprinzi întreaga paletă de activități care sunt abordate. De multe ori „miezul” definiției omite o întreagă varietate de arii în care funcția este implicată. Acesta include: *comunicarea dintre angajați, negocierea colectivă, schimbările organizaționale, sănătatea și protecția muncii și o varietate de servicii de recompensare sau de asistență pentru angajați.*

Au fost realizate îndelungi încercări în găsirea unei definiții unice a managementului resurselor umane, încercări care nu s-au încununat de succes. Trebuie să recunoaștem însă că ceea ce înseamnă „definiție unică” este relativ greu de atins, dacă nu cumva chiar imposibil, deoarece mediul care este în continuă schimbare impune mereu modificări și lărgirea sferei de cuprindere. În acest sens de multe ori definițiile pot fi caracterizate printr-o oarecare ambiguitate care permite celor ce o folosesc să o definească într-o manieră ce corespunde scopurilor proprii.

Examinând definițiile date managementului resurselor umane se pot trage unele concluzii care reflectă stadiul de dezvoltare și consolidare a teoriei și practicii manageriale în acest domeniu de activitate.

Se poate constata, de asemenea, că definițiile respective nu conțin elemente contradictorii, ci se completează reciproc, fiecare contribuind la circumscrierea conținutului managementului resurselor umane. De asemenea, unele definiții insistă asupra căilor sau mijloacelor de realizare a obiectivelor funcțiunii de resurse umane, asupra finalităților acesteia, în timp ce altele evidențiază activitățile specifice funcțiunii respective.

Pe plan internațional, definițiile vizează aspecte ca:

- planificarea, recrutarea și menținerea personalului;
- motivarea angajaților;
- obținerea și menținerea unei forțe de muncă eficiente;
- folosirea angajaților în vederea realizării scopurilor individuale și organizaționale.

³⁷ Fisher C., Shaw J. B. Human Resource Management. Houghton Mifflin Co, Boston, 1999.

³⁸ Cole G. A. Managementul personalului. Editura Codecs, București, 2001, p. 2.

³⁹ Storey J. Human Resource Management: a critical text. Editura Routledge, Londra, 1995, p. 23.

Conținutul managementului resurselor umane este dat și de multitudinea și diversitatea activităților care trebuie desfășurate, corelate și armonizate în domeniul resurselor umane, activități care sunt mai mult sau mai puțin legate între ele și care au un impact deosebit asupra rezultatelor obținute.

De-a lungul timpului, au fost formulate de către specialiști numeroase opinii care încearcă să precizeze cât mai exact și mai complet ***principalele domenii de activitate ale managementului resurselor umane*** și care, în marea lor majoritate, poartă amprenta țării de proveniență a autorilor, existând și aici unele deosebiri.

Cu toate acestea, specialiștii au ajuns, în cele din urmă, la un consens în ceea ce privește ***activitățile din domeniul MRU*** care trebuie desfășurate într-o organizație, indiferent de mărimea acesteia.

Societatea Americană pentru Pregătire și Dezvoltare (American Society for Training and Development) identifică ***nouă domenii principale de activitate ale managementului resurselor umane***:

- Pregătire și dezvoltare.
- Organizare și dezvoltare.
- Organizare/proiectare posturi.
- Planificarea resurselor umane.
- Selecție și asigurarea cu personal.
- Cercetarea personalului și sistemele informaționale.
- Recompense/avantaje sau ajutoare acordate.
- Consiliere privind problemele personale ale angajaților.
- Sindicat/relații de muncă.

Având în vedere aceste domenii de activitate, ***De Cenzo***, unul dintre marii specialiști în domeniu, împreună cu colaboratorii săi, sugerează că, de fapt, managementul resurselor umane este un proces alcătuit din ***patru funcții***:⁴⁰

- obținerea RU;
- dezvoltarea RU;
- motivarea RU;
- menținerea RU.

Alți autori,⁴¹ ***C. D. Fischer, L. F. Schoenfeldt, J. B. Shaw***, au adăugat domeniilor prezentate și alte activități, în încercarea de a circumscrie mai exact conținutul managementului resurselor umane:

- managementul strategic al resurselor umane;
- oportunități egale de angajare;
- managementul internațional sau multinațional al resurselor umane;
- planificarea carierei;

⁴⁰ Manolescu A. Managementul resurselor umane. Editura RAI, București, 1998, p. 26.

⁴¹ Manolescu A. Managementul resurselor umane. Editura RAI, București, 1998, pp. 29-31.

-
- comportamentul organizațional;
 - negocierile colective;
 - programul de lucru;
 - disciplina și controlul;
 - evaluarea funcțiunii de resurse umane.

După concepția lui **Wayne F. Cascio**, managementul resurselor umane necesită dezvoltarea, implementarea și evaluarea programelor în, cel puțin, cinci domenii noi:

- umanizarea postului;
- recompense legate de performanță;
- programe de muncă flexibile;
- planuri de recompense flexibile;
- planificarea carierei.

În literatura franceză de specialitate, **Jean Marie Paretti**, arată în lucrarea „Res-source humaines” (1996), că în concepția managementului resurselor umane, funcțiunea de personal presupune următoarele zece aspecte:

1. Administrarea curentă.
2. Gestiunea resurselor umane.
3. Formarea.
4. Dezvoltarea socială.
5. Gestiunea costurilor de personal.
6. Informarea și comunicarea.
7. Mediul și condițiile de muncă.
8. Relațiile sociale.
9. Consilierea ierarhică și gestiunea de personal.
10. Relațiile externe.

Michael Armstrong analizează, în una din lucrările sale de referință „*Personnel Management Practice*” (1996), procesul complet și complex al managementului resurselor umane, prezentând pe larg domeniile de activitate specifice acestuia. De asemenea, autorul evidențiază gradul ridicat de interdependență al activităților de personal, astfel încât unele schimbări în cadrul unei activități conduc la schimbări inerente în alte activități de personal, ceea ce va influența, în final, eficacitatea organizațională. Aceste interdependențe relevă gradul de formalizare și integrare a funcțiunii resurselor umane.

După cum se poate constata, activitățile managementului resurselor umane sunt deosebit de variate, iar conținutul lor nu este de aceeași natură deoarece ele pot fi operaționale, administrative sau strategice. Evaluarea lor se va face în funcție de contribuția acestora la îndeplinirea obiectivelor organizaționale. În ceea ce privește intensitatea de manifestare a diferitelor activități din domeniul MRU, aceasta variază de la o organizație la alta, precum și de la o etapă la alta, în funcție de condițiile concrete ale acestora.

Desfășurarea sau manifestarea acestor activități trebuie să se facă în condițiile respectării prevederilor legale, iar managerii trebuie să asigure, indiferent de nivelul

ierarhic, un echilibru permanent între interesele angajaților și obiectivele organizației.

Definițiile MRU se încadrează în, cel puțin, una dintre cele patru *perspective*, evidențiate de Beardweel și Holden, și anume:

- o expresie a practicii de personal existente;
- o nouă disciplină managerială;
- un model bazat pe resurse;
- un fenomen strategic și internațional.

În accepțiunea cursului nostru, generalizând cele expuse vom considera, că:

- MRU este un subsistem integrat, definit printr-o serie de caracteristici *dimensionale* (mărime, structură sociologică, pe profesii, costuri ș. a.) și *funcționale* (productivitate, fiabilitate, fluctuație etc.) și marcat de existența unei game complexe de relații interne și de conexiune cu celelalte subsisteme ale organizației;

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

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

MRU este definit prin cele **2 componente esențiale**:

- a) politica de personal;
- b) cultura organizațională.

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

Cultura organizațională (CO) constituie sistemul complex de reguli, norme de conduită, conveniențe, valori și criterii de apreciere, considerate ca esențiale și, în același timp, reprezentative pentru organizație, prin care se definesc direcțiile specifice de acțiune, maniera de atingere a obiectivelor și modul de evaluare a performanțelor. CO sintetizează un model de comportamente, atitudini, credințe și valori care conduc la individualizarea (personalizarea) acesteia.

Elementele constitutive:

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

Principiile esențiale de acțiune în MRU sunt:

Aprecierea factorului uman ca o resursă vitală pentru organizație.

Corelarea – într-o manieră integrată – a politicilor de personal și de firmă, ca o condiție esențială pentru asigurarea succesului activității.

Concentrarea și direcționarea capacităților și eforturilor individuale într-un efort colectiv în vederea realizării obiectivelor organizației.

Dezvoltarea unei culturi de organizație adecvate, în vederea obținerii de efecte sinergetice prin interacțiunea persoanelor din cadrul acesteia.

Obiective fundamentale:

Integrarea strategică a MRU în contextul planificării strategice de ansamblu a organizației, în concordanță cu politica de firmă și cultura de organizație specifică.

Sporirea flexibilității organizației prin intermediul elaborării și dezvoltării unei structuri organizatorice articulate, receptive la schimbări.

Stimularea loialității angajaților față de organizație și de obiectivele acesteia, prin motivarea adecvată a personalului.

Garantarea calității întregii activități a organizației, prin implementarea concepțelor „Managementului Calității Totale” (T.Q.M.).

Obiective ale MRU corelate cu managementul strategic al organizației:

Obiectivul general al MRU este acela de a genera cunoștințele necesare și de a valorifica experiența în domeniu, în vederea asigurării unui nivel optim de performanță organizațională, pe baza utilizării unei metodologii și a unui instrumentar adecvate.

Obiectivele strategice, pe termen mediu și lung, vizează organizarea și planificarea resurselor umane.

Obiectivele operaționale, de natură tehnică și administrativă, privesc conducerea curentă a entităților organizaționale.

Politicele specifice domeniului MRU reprezintă ansamblul regulilor de bază și al atitudinilor față de RU, pe baza cărora se adoptă deciziile în cadrul firmei.

Politicele sunt supuse unui ansamblu complex de **cerințe**, dintre care sunt de menționat:

- integrarea MRU în managementul general al firmei / întreprinderii;
- obținerea adeziunii întregului personal;
- acționarea la toate nivelurile;
- asigurarea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat;
- recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante;
- stimularea, la fiecare angajat, a dorinței de îmbunătățire continuă a propriei activități;
- antrenarea în procesul decizional a celor care dovedesc competență profesională.

Preocupări principale în MRU:

- atragerea, selectarea, formarea, dezvoltarea și motivarea personalului necesar organizației;
- crearea condițiilor necesare utilizării la parametrii maximi ai pregătirii profesionale, experienței, abilităților, talentelor și inițiativelor fiecărui angajat;

- identificarea și definirea cerințelor individuale ale angajaților, în scopul creării condițiilor de afirmare personală și profesională a acestora;
- asigurarea unei atmosfere de conlucrare, favorabile dezvoltării relațiilor interpersonale și interprofesionale;
- dezvoltarea unei culturi de întreprindere care, prin elaborare de norme, valori, criterii de apreciere, stiluri, metode și tehnici de conducere, să stimuleze loialitatea angajaților și disponibilitatea acestora pentru performanțe, calitate și competiție;
- promovarea și onorarea responsabilităților de natură socială și legală ce revin organizației, prin care să garanteze angajaților șanse egale de afirmare și condiții de muncă cu grad înalt de siguranță.

Domenii de aplicabilitate:

Activități de asigurare a resursei umane și anticiparea necesarului de personal în perspectivă.

Activități de structurare organizațională, care vizează, în special: proiectarea structurilor organizatorice; evaluarea posturilor; elaborarea fișelor posturilor; stabilirea parametrilor de performanță a muncii.

Activități de dezvoltare calitativă a resurselor umane.

1. *Activități de recompensare* a angajaților prin salarizare, motivare materială și morală.

2. *Activități de stimulare* a relațiilor interpersonale și de cooperare profesională intergrupuri prin atragerea și încurajarea participării angajaților la procesele informaționale și decizionale.

3. *Activități de pregătire specială* psihoprofesională a personalului, în vederea implementării schimbărilor.

4. *Activități de asistență socială* privind securitatea muncii și protecția socială.

1.4. Organizarea activității de MRU în organizații.

Interesați de metodele, tehnicile și procedurile de MRU sunt: managerii de toate nivelurile ierarhice și specialiștii departamentului/biroului de specialitate.

Responsabilii cu problemele RU, împreună cu structurile organizaționale dedicate acestor probleme, au o gamă de atribuții specifice, dintre care sunt de menționat:

- recrutarea și angajarea personalului potrivit cerințelor și criteriilor de competență predeterminate;
- elaborarea, în concordanță cu obiectivele firmei, a programelor de calificare și perfecționare;
- elaborarea matricei stimulentele salariale, bazate pe evaluarea performanțelor;
- elaborarea sistemelor de stimulare conexe celui salarial, în corelare cu opțiunile și orizontul de așteptare ale salariaților;
- integrarea rapidă a noilor angajați;

- elaborarea programelor de carieră pentru managerii firmei și pentru persoanele care prezintă aptitudini manageriale.

Profilul *specialistului în RU* impune un model formativ aparte, în care, alături de o educație generală consistentă, este necesară asimilarea de cunoștințe în domeniul afacerilor, al comportamentului uman și al legislației specifice.

În plus, pe lângă cunoștințele manageriale, responsabilul cu RU trebuie să aibă o serie de calități personale, de a căror valorificare depinde reușita sa în profesie și a organizației, în general, dintre care menționăm: *perseverența, răbdarea, înțelegerea față de opiniile celorlalți, capacitatea de a depune efort, apropierea față de oameni și problemele lor, spiritul de lucru în echipă, loialitatea, aptitudinile de negociator și, nu în ultimul rând, simțul umorului și entuziasmul* pentru munca pe care o desfășoară.

Realizarea și acomodarea subsistemului de RU la noile cerințe ale organizației și la provocările factorilor externi presupune parcurgerea următoarelor *etape*:

- *concepția de bază;*
- *proiectarea dimensiunilor esențiale;*
- *construirea subsistemului;*
- *optimizarea;*
- *întreținerea;*
- *dezvoltarea.*

Principalele *domenii de activitate* ale departamentului de resurse umane constau, în principal, în:

- elaborarea coordonatelor de planificare strategică și a politicilor de personal;
- asigurarea și completarea cu personal a companiei;
- evaluarea performanțelor și, pe această bază, motivarea complexă a salariaților prin pârgii salariale și stimulente conexe;
- întreținerea și protejarea potențialului de resurse umane, prin acțiuni formative, managementul carierei, sistemele de securizare a muncii, relația cu sindicatele ș. a.

1.5. Modele specifice MRU.

Modelul Armstrong pornește de la faptul că cele două activități esențiale în domeniul resurselor umane, planificarea și aplicarea, trebuie să aibă în vedere obținerea, reținerea, motivarea și dezvoltarea acestor resurse, fiind, la rândul lor, dependente de alte trei repere (mediul, obiectivele strategice și cultura organizației) împreună cu care poate fi definit procesul complet al MRU.

Modelul Heneman constată că obiectivul de bază al activității firmei constă în stimularea eficacității RU disponibile și utilizează trei componente fundamentale și anume:

- principalele activități;
- rezultatele realizabile;
- influențele externe.

Modelul Milkovich-Boudreau oferă un cadru integrat de analiză, prin combinarea conținutului MRU cu procesul de diagnosticare a acestuia.

Modelul Ivancevich-Glueck accentuează unele influențe ale ansamblului organizațional și ale mediului extern, care afectează concordanța între conținutul activităților privind MRU și trăsăturile oamenilor și propune diversificarea activităților circumscrise domeniului în cauză, ca soluție a cuprinderii cât mai multor laturi privind lucrul cu oamenii.

Modelul Fisher ilustrează modul în care activitățile sau funcția de RU influențează sau susțin mediul organizațional, angajații și posturile, precum și rezultatele organizaționale și ale posturilor predefinite.

David Guest a identificat și el patru modele distincte și anume: modelul paternalist al bunăstării, modelul producției, modelul profesional și modelul RU.

1.6. Cadrul legislativ al managementului resurselor umane în funcția publică.

Principalul act normativ pe care se construiește sistemul de management al funcției publice în Republica Moldova este *Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public* (Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 230-232/840 din 23.12.2008), cu modificările ulterioare. Legea stabilește condițiile care trebuie îndeplinite de orice aspirant la o funcție publică, stabilește modalitatea de instituire și clasificare a funcțiilor publice și categoriile de funcționari publici, stabilește competențele și instrumentele necesare în managementul funcției publice și a funcționarilor publici, construiește mecanisme prin care funcționarii publici să fie reprezentați în relația lor cu instituțiile și autoritățile publice.

De asemenea, legea stabilește drepturile și obligațiile, incompatibilitățile și restricțiile funcționarilor publici, precum și procedurile de recrutare, selecție, evaluare a performanțelor profesionale, dezvoltare profesională, promovare în carieră, precum și condițiile de remunerare a muncii și garanțiile sociale ale funcționarilor publici. Capitole separate sunt dedicate modificării și suspendării raporturilor de serviciu, răspunderii și sancționărilor disciplinare, încetarea raporturilor de serviciu.

În scopul gestionării eficiente a funcțiilor publice și pentru completarea vidului legislativ al managementului resurselor umane din administrația publică, precum și în scopul aducerii legislației în vigoare în concordanță cu prevederile Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public în perioada 2009 – 2010, cu aportul considerabil al Direcției politica de cadre a Cancelariei de Stat a Republicii Moldova, au fost aprobate și puse în aplicare un șir de acte legislative normative, după cum urmează:

- Legea nr. 80 din 7 mai 2010 cu privire la statutul personalului din cabinetul persoanelor cu funcții de demnitate publică;

- Legea nr. 98 din 28 mai 2010 privind modificarea și completarea Legii nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Ast-

fel, prin această lege a fost perfecționat cadrul legislativ în serviciul public, inclusiv au fost efectuate următoarele modificări:

- funcțiile de vicepreședinte al raionului, viceprimar al municipiului și viceprimar al satului (comunei), sectorului, orașului au fost excluse din categoria funcțiilor publice de conducere, fiind incluse în categoria funcțiilor de demnitate publică;

- obținerea calificativului „nesatisfăcător” la evaluarea performanțelor profesionale de către un funcționar public va avea ca efect destituirea acestuia din funcția publică;

- condițiile de desfășurare a concursurilor pentru ocuparea funcțiilor publice vacante nu vor mai trebui să fie publicate în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, ci într-o publicație periodică;

- Legea nr. 179 din 15 iulie 2010 pentru modificarea și completarea Legii nr. 355-XVI din 23 decembrie 2005 cu privire la sistemul de salarizare în sectorul bugetar. Prin această lege au fost stabilite reglementările referitor la salarizarea unor persoane care dețin funcții de demnitate publică și a personalului din cabinetul persoanelor cu funcții de demnitate publică;

- Legea nr. 199 din 16 iulie 2010 cu privire la statutul persoanelor cu funcții de demnitate publică;

- Legea nr. 222 din 17 septembrie 2010 cu privire la modificarea și completarea unor acte legislative, prin care s-au modificat și completat 20 de acte legislative în vigoare, inclusiv acte legislative speciale în vigoare;

- Legea nr. 155 din 21.07.2011 cu privire la aprobarea Clasificatorului unic al funcțiilor publice;

- Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 519 din 22 iunie 2010 „Cu privire la aprobarea *Regulamentului comisiei de disciplină*”. Prin această hotărâre a fost completată cu anexa nr. 7 Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 201 din 11 martie 2009, ce prevede formarea în autoritățile publice a comisiilor de disciplină, cu competența de a examina abaterile disciplinare și a propune sancționarea funcționarilor publici, în cazul sesizării acestora;

- Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 697 din 5 august 2010 „Cu privire la aprobarea *Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici*”. Astfel, Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 201 din 11 martie 2009 a fost completată cu anexa nr. 8;

- Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 943 din 11.10.2010 „Cu privire la aprobarea modelului Contractului individual de muncă al personalului încadrat în cabinetul persoanelor cu funcții de demnitate publică”;

- Regulamentul privind organizarea și funcționarea Direcției politica de cadre din cadrul Cancelariei de Stat;

- Ghid metodic „Dezvoltarea profesională a personalului din autoritatea publică. Instruirea internă”;

- Ghid metodic „Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public”;

- Ocuparea funcției publice vacante prin concurs. Recomandări metodice.

BIBLIOGRAFIE

1. Androniceanu A. Management public. București, Editura economică, 1999, pp.13-17.
2. Aner A., Demmke Ch., Roler R. La fonction publique dans l'Europe de 15. Realites et Perspectives, Maastricht, Ed.IEAP, 1996, pp. 76-78.
3. Anthony P. W. ș. a. Human Resource Management, a strategic aproach. The Dryden Press, Forth Worth, S.U.A., 1999, p. 134.
4. Burloiu P. Managementul resurselor umane. Editura Lumina Lex, 1997, p. 16.
5. Chișu Viorica A. Manualul specialistului în resurse umane. Editura IRECSO, 2002.
6. Cole G. A. Managementul personalului. Editura Codecs, București, 2001, p. 2.
7. Cotelnic A., Nicolescu M., Cojocaru V. Management. Chișinău, ASEM, 1998, 339 p.
8. Debbasch C. La fonction publique en Europe. Paris, 1996, p. 93.
9. Elemente de management pentru autoritățile locale. București, Editura Codecs, 1997, p. 36.
10. Fisher C., Shaw J. B. Human Resource Management. Houghton Mifflin Co., Boston, 1999.
11. Isfanescu Aurel. Analiza economico-financiară. Editura Economică, București, 1999.
12. Laufer R., Burlaud A. Management public. Gestion et legitimize. Paris, Ed. Dalloz, 1980, pp. 11-67.
13. Lazar I. Management general. București, Editura Economica, 1997, pp.71-78.
14. Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr. 158-XVI din 04.07.2008 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 230-232 din 23.12.2008. .
15. Lutrin C., Allen K. American Public Administration. Concepts and cases. New Jersy, 1995, 245 p.
16. Manolescu Aurel. Managementul resurselor umane. București, 2001, p. 206.
17. Manolescu A. Managementul resurselor umane. Editura RAI, București, 1998, p. 23.
18. Manolescu A. Managementul resurselor umane. Editura Economică, București, 2001, p. 246.
19. Nicolescu O., Verboncu I. Management și eficiență. București, Editura Nora, 1994, p. 15.
20. Rotaru A., Prodan A. Managementul resurselor umane. Editura Sedcom Libris, Iași, 1998, p. 15.
21. Rotaru A., Prodan A. Managementul resurselor umane. Ed. Sedcom Libris, Iași, 1998, p. 45.

-
22. Șavga L. Previziunea necesarului de resurse umane. Chișinău, ASEM, 1999, 326 p.
23. Storey J. Human Resource Management: a critical text. Editura Routledge, Londra, 1995, p. 23.
24. The effective of human resources. Los Angeles, Ed. O.J.B., 1992, p. 19.
25. Zbârciog V. Tranziția: aspecte metodologice și manageriale. Chișinău, ASEM, 1997.
26. Вейл П. Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотичных перемен. М.: Новости, 1993, p. 37.

CAPITOLUL II

GESTIUNEA PREVIZIONALĂ A RESURSELOR UMANE

Resursele umane apar ca o variabilă importantă, care determină succesul sau insuccesul activității în orice domeniu de activitate social-economică. În acest sens, este deosebit de important ca resursele umane să fie poziționate în sistemul de valori adecvat rolului și potențialului lor. Printre cele mai importante domenii ale managementului resurselor umane, se prezintă previziunea necesarului în aceste resurse, care are o contribuție deosebită pentru dezvoltarea valorilor economice și sociale.

Punctul de pornire în activitatea de previziune este analiza situației existente privind disponibilul de resurse umane, aceasta fiind privită ca etapa principală în procesul de previziune, ea bazându-se pe informații exacte și adecvate specificului întreprinderii. Astfel, ca parte inseparabilă a procesului de planificare a unei întreprinderi, previziunea resurselor umane este procesul de analiză și identificare a necesarului de personal pe profesii, calificări, vârstă, sex.

Responsabilii de resurse umane trebuie să anticipeze, cât mai bine posibil, care va fi ocuparea personalului și, mai ales, necesarul de resurse umane la orizontul a câțiva ani, la fel ei trebuie să fie capabili să justifice în permanență folosirea resurselor umane la necesitățile de lucru.

Astfel, necesitatea previziunii resurselor umane este cu atât mai actuală cu cât realitatea arată că pentru multe întreprinderi preocupările în acest sens sunt aproape inexistente, situațiile anterioare sunt menținute și pentru perioadele viitoare, iar de aici și apar o serie de necorelări privind existența unor supraefective de lucrători, lipsa forței de muncă pentru anumite calificări, dezechilibrele în cadrul structurii de vârste ale lucrătorilor etc. Consecințele asupra activității întreprinderii sunt dintre cele mai dure, creșterea costurilor de producție datorită unor cheltuieli nejustificate cu salariile, imposibilitatea fabricării, din lipsă de forță de muncă, a unor produse cerute pe piață, lipsa perspectivei profesionale a unor lucrători etc.

Astfel de elemente constituie doar o parte din argumentele ce justifică tratarea previzională a nevoilor de personal în cadrul strategiei întreprinderii.

În acest context, se remarcă în mod justificat faptul că interesul major al gestiunii previzionale a personalului este adesea mai puțin pentru planificarea efectivelor cât mai ales pentru:

- identificarea problemelor înainte ca ele să apară sub forma crizelor pe termen scurt (privind resursele umane);
- identificarea incertitudinilor la care este posibil să se facă față și care se reflectă asupra resurselor umane;
- menținerea unei organizări flexibile a personalului.

Cerințele viitoare de personal pentru o întreprindere depind, în primul rând, de activitățile planificate ale unității, iar strategia privind previziunile de resurse umane trebuie să se coreleze cu schimbările în condițiile pieței, ale economiei, concurenței, finanțelor etc.

2.1. Concepte generale privind managementul previzional al resurselor umane.

Metodele de prognozare au un caracter mai complex, care presupun utilizarea unor sisteme de variabile ce se află în raporturi de interdependență. Considerând previziunea ca punct de plecare în activitatea oricărui conducător al unui sistem, în primul rând public, vom începe prin a o prezenta.¹

Previziunea sau prognoza este instrumentul care pune în evidență evoluția probabilă, într-un domeniu, nu numai pentru intervalul de plan, ci pentru o perioadă mai lungă, definită de orizontul acesteia. Ea constituie cadrul informațional pentru planificare, evidențiază tendințele viitoare și orientează activitatea de planificare în stabilirea unui comportament de lungă durată (prin așa-numitele strategii), putând arăta măsura în care deciziile de plan se vor înscrie într-o situație favorabilă de viitor.

Ele reprezintă rezultatele unor studii și cercetări care urmăresc să stabilească stări posibile și probabile, într-un viitor determinat care reprezintă orizontul prognozei, ținând seama de ipotezele luate în considerare și de probabilitatea de atingere a acestor stări.

Predicția constituie evaluarea evoluției viitoare în domeniul studiat afectată de un grad de încredere absolut, deci bazată pe o cunoaștere sigură a dinamicii și comportamentului proceselor cercetate.

Proiecția este o previziune sub forma cantitativă. Fondată pe ipoteza că aceasta se va desfășura ca o simplă prelungire a tendințelor din trecut. Ea constituie o extrapolare mecanică a evoluției trecute, care coincide rareori cu realitatea economică.

Prospectiva constituie studiul evoluției viitorului pornind de la premisa că acesta poate fi orientat, ceea ce presupune ca deciziile actuale să fie luate în funcție de ideea ce se formează despre viitor.

Până în prezent, se pare că pentru anticiparea și precizarea fenomenelor economice, științifice și tehnice este preferat termenul de prognoză. Spre deosebire de alte domenii sociologice, filozofice etc., unde se prefera termenul de perspectivă.

Planul reprezintă un ansamblu coerent de obiective, măsuri și mijloace adoptate pentru o perioadă de timp limitată, care se aproba de forul decizional, în vederea traducerii în viață a unei politici economice și sociale stabilite.

¹ Vârlan Gh., Goleț I. Previziune economică. Timișoara: Mitron, 2009, p. 6.

Față de unitatea de acțiune și de scop a planului, este evident că deciziile conținute nu pot fi decât unice, dar se bazează pe o cantitate mare de informații.²

În ceea ce privește punctele comune dintre previziune și planificare, fără îndoială, cel mai evident este orientarea ambelor procese către viitor. Datorită acestei orientări către un spațiu temporal nerealizat sau nederulat încă se degajă o altă trăsătură comună și anume, caracterul pronunțat de incertitudine al rezultatului celor două procese.

Gradul de incertitudine depinde de stabilitatea mediului intern și extern, prin urmare, poate să varieze însă, în niciun caz, nu poate fi redus la zero.

Ținând cont de caracterul incert al previziunii și planificării nu este greșit dacă se folosește termenul de estimare pentru a desemna ambele procese, prin *estimare* înțelegând o evaluare aproximativă. Însă trebuie menționat faptul că, dacă previziunea sau o planificare au implicat un caracter estimativ, nu orice valoare estimată este în mod automat rezultatul previziunii sau planificării.³

Termenul de estimare are o semnificație mai largă și acoperă o arie temporală mai extinsă (trecut, prezent și viitor), prin urmare, termenii nu sunt echivalenți.

Previziuni la nivel de organizație.

A. Previziuni realizate în cadrul diferitelor organizații (de producție, comerciale etc.) în interes propriu, beneficiari sunt factorii de decizie și principalii acționari ai respectivelor companii. În acest caz, deosebim două situații esențial diferite privind organizarea activității de previziune și planificare în cadrul unei organizații:

1. În primul caz, cei ce efectuează previziunea vor fi și cei care vor întocmi planul și/sau vor lua decizia. Acest caz se aplică, de regulă, organizațiilor de dimensiune mică și mijlocie. Organizarea activității de previziune și planificare este mai puțin relevantă, iar personalul nu este specializat.

2. Cazul cel mai frecvent este cel în care cel ce efectuează previziunea și întocmește planul diferă de decident. Acest caz se aplică, de regulă, organizațiilor de dimensiune mare, iar previziunea și planificarea sunt atribuțiile:

- tuturor departamentelor funcționale, caz în care se impune o puternică colaborare între departamente;

- unui singur departament funcțional, care centralizează datele de la restul compartimentelor, activitatea de previziune și de planificare fiind riguros organizată și derulată de un personal specializat.

În general, drept modalitate de întocmire a planificării și previziunii, în ceea ce privește punctul de pornire, există mai multe metode cu implicații importante asupra organizării acestor procese:⁴

- *Bottom-up* (de la detaliu la global). Se începe de la previziunile realizate în fiec-

² Vârlan Gh., Goleț I. Previziune economică. Timișoara: Mitron, 2009, p. 7.

³ Idem, p. 16.

⁴ Idem, p. 20.

are departament, în fiecare zonă operațională, punct de deservire, care apoi sunt agregate pentru a obține cifra de afaceri globală.

- *Top-down* (de la global la detaliu). Începe de la previziunea globală a cifrei de afaceri care reprezintă apoi un scop general, care trebuie atins și care apoi este detaliat pe niveluri organizatorice inferioare.

- *Metode hibride*, în care se pornește de la ambele niveluri, se realizează, astfel, două estimări care se confruntă și se negociază.

B. Previziuni realizate de către organizații specializate în consultanță (externalizarea sau outsourcing) pentru clienții lor.

Previziuni realizate de consultanți în interesul managementului companiei care solicită studiul predictiv. Activitatea de previziune este necesar de internalizat și lăsat în seama unei firme specializate care oferă consultanță în activitatea de previziune și planificare.

Companiile de consultanță fie realizează activitatea de previziune și planificare pentru clienții lor, fie le asistă în realizarea acestei activități (cursuri de specializare pentru angajați etc.).

Etapele elaborării prognozelor ar putea fi considerate:⁵

- a) fixarea obiectivului prognozei;
- b) stabilirea perioadei de timp pentru care se elaborează prognoza;
- c) fixarea fondului de indicatori și stabilirea legăturilor dintre ei;
- d) alegerea metodelor de prognoză și a sistemului de verificare a rezultatelor.

Variabilele de prognoză sunt indicatori sau mărimi economice, tehnici, științifici etc. care se includ în metodele de prognoză. Variabilele de prognoză pot fi: valori continue, valori discrete, dependente, independente, aleatorii (sau valori întâmplătoare, în conformitate cu legile probabilistice).

Relațiile între variabilele de prognoză pot fi:

- relații de definiție, care sunt independente de loc și de timp;
- relații deterministe, în care legătura cauzală dintre variabile poate fi cuantificată;
- relații statistice, în care legăturile cantitative se stabilesc numai pe baza datelor statistice;
- relații econometrice, în care timpul apare ca variabilă independentă;
- relații statice, în care variabilele lor la un moment dat nu depind de mărimile lor la momentele precedente;
- relații dinamice, în care „istoria” influențează valorile actuale ale variabilelor;
- relații de saturație în care dinamica este bine stabilită (de ex.: numărul de șomeri pe numărul de locuitori).

Clasificarea metodelor de prognozare.⁶

Metodele de prognoză pot fi clasificate în funcție de criteriul luat în considerare:

⁵ Calcan C., Homos T. Metode de prognoză. București: Tipografia Institutului Politehnic, 1978, p. 8.

⁶ Idem, p. 9.

a) din punctul de vedere al domeniului abordat, există prognoze sociale, economice, demografice, științifice, tehnologice;

b) din punctul de vedere al orizontului de timp, distingem prognoze pe termen scurt, termen mediu și termen lung;

c) din punctul de vedere al modului de elaborare, metodele pot fi metode raționale (se bazează pe metode economico-matematice), metode empirice (se bazează pe aprecieri ale specialiștilor);

d) din punctul de vedere al criteriului de determinare a variabilelor metode explorative, se pornește de la datele din perioadele anterioare pentru a stabili evoluția în viitor și sunt specifice proceselor în continuare; metode normative, se pornește de la un obiectiv final și se regresează spre starea inițială în vederea alegerii acelor posibilități care asigură cele mai mari probabilități de realizare a obiectivului final; metode intuitive, bazate pe perspicacitate, imaginație, experiență și puterea de sinteză a specialiștilor pentru prefigurarea viitorului.

Indicatori ai erorilor de previziune.

Rolul indicatorilor erorilor de previziune este acela de a cuantifica erorile de previziune devenind, astfel, criterii de selecție în alegerea diferitelor metode.⁷

Considerăm eroarea de previziune la momentul t ca fiind diferența dintre valoarea previzionată pentru momentul t și valoarea reală înregistrată în momentul t [18]:

$$e_t = \hat{y}_t - y_t \quad (2.1)$$

Principalii indicatori ai erorilor de previziune sunt:

$$\text{Eroarea medie (EM) [18]: } EM = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n (e_t) \quad (2.2)$$

unde: n – numărul de erori înregistrate pe perioada istorică.

Dacă eroarea este cauzată de factori pur aleatorii, atunci erorile sunt simetric distribuite în jurul valorii 0 , iar prin adunare se anulează. Prin urmare, o valoare negativă sau pozitivă mare a EM arată o eroare sistematică de previziune, adică valorile previzionate fie supraestimează, fie subestimează în mod constant valorile observate.

$$\text{Eroarea medie absolută (EMA) [18]: } EMA = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n |e_t| \quad (2.3)$$

EMA arată care este abaterea medie a previziunilor în valoare absolută de la valorile observate. Poate fi folosită pentru a compara diferite metode bazate pe aceeași serie de date, însă nu poate fi folosită pentru a compara previziuni bazate pe serii de date diferite. O eroare de câteva milioane de euro poate fi considerată mică dacă este vorba de un indicator agregat la nivelul de țară, dar poate fi dezastruoasă la nivel microeconomic. Acest neajuns este valabil și pentru EMP și ES.

⁷ Vârlan Gh., Goleț I. Previziune economică. Timișoara: Mitron, 2009, p. 22-24.

$$\text{Eroarea medie pătratică (EMP) [18]: } EMP = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n e_t^2 \quad (2.4)$$

Acest indicator prezintă avantaje care îl fac, mai ales, utilizat în calculele matematice. Specific EMP este că acordă importanță accentuată erorilor mari de previziune. Nu are o semnificație reală accesibilă.

$$\text{Eroarea standard (ES) [18]: } ES = \sqrt{EMP} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{t=1}^n e_t^2} \quad (2.5)$$

Se utilizează, în general, la determinarea intervalelor de încredere atunci când erorile au o distribuție normală de medie 0. În această situație se știe, de exemplu, că valoarea reală se află, cu o probabilitate de 95%, în intervalul dat de valoarea previzionată $\pm 1,96$ ES. La fel ca și indicatorii anteriori, poate fi folosită pentru a compara diferite metode bazate pe aceeași serie de date, însă nu poate fi folosită pentru a compara previziuni bazate pe serii de date diferite.

$$\text{Eroarea procentuală medie (EPM) [18]: } EPM = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \left(\frac{e_t}{y_t} \times 100 \right) \quad (2.6)$$

Arată cât la sută reprezintă, în medie, eroarea față de valoarea observată. La fel ca și în cazul EM, valorile de semn opus se anulează și, prin urmare, o valoare apropiată de 0 nu înseamnă neapărat erori mici de previziune ci doar simetria acestora.

Eroarea procentuală medie absolută (EPMA) [18]:

$$EPMA = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \left| \frac{e_t}{y_t} \times 100 \right| \quad (2.7)$$

Pentru că ia în calcul valori relative, la fel ca și EPM, poate fi folosită atât pentru a compara aplicarea aceleiași metode la serii de date diferite cât și pentru a compara metode diferite la serii de date diferite. Spre deosebire de EPM, calculează care este în medie procentul absolut al erorii față de valoarea observată. Cu cât acest procent este mai mic cu atât previziunea este mai exactă.

Testul U al lui Theil [18]:

$$U = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n \left(\frac{\hat{y}_{t+1} - y_{t+1}}{y_{t+1}} \right)^2}{\sum_{t=1}^n \left(\frac{y_t - y_{t+1}}{y_{t+1}} \right)^2}} \quad (2.8)$$

Acest indicator compară eroarea metodei de previziune care se utilizează cu eroarea care s-ar obține dacă s-ar folosi ultima valoare înregistrată ca și valoare

proгноzată (metoda ultimei valori sau metoda valorii anterioare). Deci dacă [18]:

- $U < 1$, metoda utilizată este mai exactă decât metoda ultimei valori înregistrate;
- $U > 1$, metoda utilizată dă erori mai mari decât metoda ultimei valori înregistrate;
- $U = 1$, metoda utilizată este la fel de exactă ca și metoda ultimei valori înregistrate, deci nu se justifică a fi utilizată.⁸

2.2. Procesul de analiză și prognoză al resurselor umane.

Punctul de plecare în procesul de planificare strategică a resurselor umane este misiunea organizației. Planul de resurse umane este derivat din planul strategic al organizației. Obiectivele organizației influențează natura proceselor manageriale, în general, și a managementului resurselor umane, în particular.

Procesul de planificare strategică are două componente:

- Fundamentarea planificării strategice a resurselor umane. Constă într-o analiză atentă a nivelului de calificare existent și a potențialului personalului din organizație, descrierea posturilor, filozofia managerială, bugetele și reducerea sau transferul de personal.

- Prognoza cerințelor este un proces prin care se realizează o estimare a cererii viitoare de resurse umane. Pentru realizarea prognozei se analizează mediul extern, cerințele și disponibilitățile viitoare ale resurselor umane.

Analiza resurselor umane este un proces prin care se colectează și se prelucerează informațiile cu privire la dimensiunile organizației și structura resurselor umane, respectiv identificarea aptitudinilor, cunoștințelor, abilităților și responsabilităților cerute unui individ pentru a obține performanțele așteptate în atingerea obiectivelor propuse.⁹

Ca orice tip de resursă, resursa umană poate fi evidențiată din două puncte de vedere:

1) *Cantitativ*:

- potențialul uman care este reflectat prin potențialul uman existent și dinamica acestuia;

- timpul de muncă.

2) *Calitativ*:

- gradul de calificare;

- conflictualitatea la locul de muncă;

- productivitatea muncii.

Orice proces de muncă nu se poate desfășura fără factorul muncă. Munca reprezintă,

⁸ Vârlan Gh., Goleț I. Previziune economică. Timișoara: Mitron, 2009, p. 24.

⁹ Rotaru A., Prodan A. Managementul resurselor umane. Iași: Sedcom Libris, 1998, p. 49.

în esență, o activitate conștientă, specifică omului, prin care acesta desprinde anumite obiecte ale muncii și le transformă conform nevoilor sale.

În procesul de muncă, omul pune în evidență capacitățile sale fizice și intelectuale, adică pune în evidență forța de muncă.

Aspectele necesare de abordat în analiza resurselor umane sunt:

- 1) Potențialul uman și dinamica acestuia.
- 2) Structura personalului uman.
- 3) Analiza gradului de calificare.
- 4) Analiza gradului de conflictualitate.
- 5) Analiza utilizării timpului de muncă.
- 6) Productivitatea muncii.

Stabilirea unei strategii privind dezvoltarea și desfășurarea continuă a procesului de muncă implică cunoașterea potențialului uman din punct de vedere cantitativ și calitativ. Dimensiunea acestuia, calificarea, cointeresarea sa trebuie să fie în concordanță cu producția realizată, potențialul tehnic de care dispune organizația. Managementul eficient poate fi realizat atunci când poți controla, verifica și previziona resursa umană. Atributele manageriale sunt îndeplinite atunci când managerul cunoaște, în urma analizei, resursa umană de care dispune, astfel putând lua decizii privind angajarea, restructurarea sau reducerea numărului de personal. Așa cum producția trebuie previzionată, și resursa umană trebuie previzionată, respectând în acest sens corelația dintre cele două și realizând o activitate eficientă.

Potențialul uman și dinamica acestuia. Indicatorii care reflectă potențialul uman sunt:¹⁰

- numărul mediu de personal existent la muncă;
- numărul mediu de personal angajat cu contract de muncă;
- numărul maxim de personal existent într-o anumită perioadă;
- numărul minim de personal existent într-o anumită perioadă.

Documentele din care se pot stabili acești indicatori sunt:

- a) contractul de muncă;
- b) foaia de pontaj;
- c) condica de prezență;
- d) statele de plată;
- e) lista de avans;
- f) anexa situațiilor financiare (situații informative).

Analiza structurii personalului. Respectarea unei proporții optime între personalul operativ și neoperativ reprezintă o condiție pentru o activitate eficientă. Gruparea persoanelor în vederea studierii și a descoperirii cauzelor care au condus la uti-

¹⁰ Rotaru A., Prodan A. Managementul resurselor umane. Iași: Sedcom Libris, 1998, p. 59.

lizarea neeficientă este importantă și esențială. Principalele caracteristici de grupare a persoanelor sunt:

- gruparea în funcție de gradul de pregătire;
- gruparea în funcție de sex;
- gruparea în funcție de antrenarea lui în activitate: operativ, neoperativ;
- gruparea în funcție de vârstă;
- gruparea în funcție de vechimea în muncă.

Având în vedere existența unei dimensiuni prevăzute a personalului, se poate vorbi și de o structură nevăzută. Structura personalului poate fi evidențiată prin diagramele de structură, prin intermediul cărora are loc o vizualizare a structurii personalului.

Analiza gradului de calificare. Gradul de calificare la nivelul organizației este reflectat prin indicele mediu de calificare. Cu cât coeficientul de calificare are valori mai ridicate, cu atât gradul de pregătire (studii) este mai scăzut. Analiza calificării personalului se va realiza în concordanță cu categoria lucrărilor prestate de către personal. Clasificarea operațiunilor, a lucrărilor pe diferite categorii se realizează la nivelul fiecărei organizații în mod individual.

Analiza gradului de conflictualitate. Conflictele pot fi: deschise sau închise. Conflictele închise sunt datorate insatisfacțiilor în muncă, ele reflectând o stare de tensiune între persoanele aflate în conflict. În general, conflictele închise sunt comensurate prin intermediul numărului de litigii de muncă. Conflictele închise, precum și cele deschise conduc la o productivitate mai scăzută și, în consecință, la o producție mai scăzută.

Conflictele deschise sunt:

- grevele;
- mitingurile.

Indicatorii care măsoară conflictele deschise sunt:

- numărul zilelor de grevă;
- gradul de extensie al grevei;
- gradul de participare la grevă.

Conflictele de muncă sunt generate de nesatisfacerea intereselor profesionale, economice, sociale ale angajaților. Ele sunt rezultatul raporturilor de muncă dintre angajați și personalul de conducere și administrativ.

Analiza utilizării timpului de muncă. O cale importantă de a spori producția o reprezintă utilizarea eficientă și integrală a timpului de muncă.

Dintre indicatorii utilizați pentru a reflecta timpul de muncă amintim:

- fondul de timp calendaristic;
- fondul de timp maxim disponibil;
- fondul de timp neutilizat;
- fondul de timp efectiv lucrat.

Analiza timpului de muncă la nivelul societăților comerciale se realizează prin

balanța timpului de muncă, document întocmit pe baza foilor de pontaj și a condicilor de prezență.

Analiza productivității muncii. Modelele utilizate pentru analiza productivității muncii se bazează pe aprecierea unui parametru cantitativ Q , adică producția realizată într-o anumită perioadă de timp și a unui parametru calitativ T , adică timpul utilizat pentru realizarea acelei producții.

Principalele teme de abordat în cazul productivității muncii sunt:

- productivitatea marginală;
- analiza factorială a productivității muncii;
- analiza rezervelor privind creșterea productivității muncii.

Se pot contura trei direcții principale privind creșterea productivității muncii:

- introducerea progresului tehnic;
- utilizarea unui management performant;
- crearea unui climat psihobiosociologic adecvat muncii desfășurate.¹¹

Planificarea resurselor umane începe cu analiza necesităților de resurse umane și cu prognozarea cererii de personal care constă într-o estimare cantitativă și calitativă a necesităților viitoare de resurse umane.

Prognoza cerințelor este un proces prin care se realizează o estimare a cererii viitoare de resurse umane.

Pentru realizarea prognozei se analizează mediul extern, cerințele și disponibilitățile viitoare ale resurselor umane.

Prognoza resurselor umane constă în:

- evaluarea resurselor umane în perspectivă;
- analiza resurselor umane existente;
- reduceri și transferări de personal;
- nevoi de angajare din afara organizației;
- îmbunătățirea utilizării personalului prin dezvoltare.

Metodele de previziune sau prognozare a cererii sau necesarului de resurse umane pot fi grupate în două mari categorii:

- metode logice, intuitive;
- metode matematice.

Cele mai utilizate metode de previziune a cererii de resurse umane sunt:¹²

- estimările manageriale;
- metoda Delphi;
- analiza tendințelor;
- tehnicile studiului muncii.

Estimările manageriale constituie cea mai tipică metodă de previziune a cererii

¹¹ Isfănescu A. Analiza economico-financiară. București: Ed. Economică, 1999, p. 22.

¹² Rotaru A., Prodan A. Managementul resurselor umane. Iași: Sedcom Libris, 1998, p. 65.

de personal, folosită în cadrul organizațiilor mici sau al organizațiilor care fac pentru prima dată o prognoză a cererii de resurse umane și nu dețin baza de date necesare.

Estimările manageriale pot fi realizate de „sus în jos” de către managerii de nivel superior pe baza informațiilor primite de la compartimentul de resurse umane sau de „jos în sus” de către fiecare șef ierarhic al subdiviziunilor organizatorice, avându-se în vedere specificul activității desfășurate, fără a se exclude posibilitatea combinării acestor două modalități de evaluare a cererii de personal pentru perioadele viitoare. Aceste estimări sunt trimise pe diferite niveluri ierarhice sau manageriale pentru a fi discutate, revizuite sau pentru a estima gradul în care necesarul de resurse umane este afectat de către planurile de afaceri sau alți factori specifici nivelului ierarhic.

Metoda Delphi sau „ancheta interactivă” constă într-o consultare structurată în mai multe etape, în mai multe rânduri sau în mai multe sesiuni interactive a unor experți care cunosc foarte bine specificul activităților desfășurate și posedă cunoștințele necesare domeniului resurse umane, în scopul folosirii sistematice a opiniilor acestora.

Deoarece un proces complet, care necesită mai multe runde sau mai multe sesiuni interactive, poate dura mai multe luni, metoda Delphi nu este recomandată dacă rezultatele sunt cerute foarte rapid.

Analiza tendințelor este o metodă care estimează necesitățile viitoare de resurse umane, calitative și structurale ale acestora, înregistrate în cadrul organizației ca urmare a schimbărilor survenite.

Deoarece metoda permite obținerea unor estimări globale ale cererii viitoare de resurse umane, în raport cu datele din perioadele anterioare, valoarea acestora depinde de relevanța informațiilor, de corectitudinea înregistrărilor, precum și de realismul estimărilor sau de capacitatea evaluărilor de a reflecta cât mai corespunzător realitatea.

Tehnicile studiului muncii. Deoarece studiul muncii are în vedere ansamblul activităților și procedeele de cercetare analitică a proceselor de muncă, precum și stabilirea cantității de muncă necesară îndeplinirii unei sarcini de muncă, în scopul obținerii unei eficiențe sporite, se consideră că tehnicile studiului muncii pot fi folosite atunci când este posibil să se efectueze măsurarea muncii în vederea determinării duratei operațiilor sau a cantității de muncă necesară.

Pentru activitățile productive, se are în vedere volumul planificat al producției, timpul de muncă standard pe unitatea de produs și timpul de muncă al unui muncitor, precum și nivelul timpilor neproductivi.

În cazul muncitorilor direct productivi, tehnicile studiului muncii pot fi combinate cu analiza tendințelor pentru a determina numărul muncitorilor productivi.

Previziunea cererii de resurse umane cu ajutorul productivității are la bază ipoteza că necesarul de personal crește liniar cu volumul de muncă ce trebuie efectuat.

Analiza resurselor umane existente. Analiza resurselor umane poate fi realizată sub diferite aspecte, ca de exemplu: număr, categorii, structură, calificare,

performanță, flexibilitate, promovabilitate etc.; existând, totodată, numeroase domenii pentru o analiză detaliată a acestora.

Atunci când se evaluează oferta internă sau se analizează resursele umane existente, conducerea organizației are în vedere următoarele probleme:

- categoriile de personal existente;
- numărul de angajați care se găsesc în fiecare categorie;
- performanțele înregistrate în cadrul diferitelor categorii de personal;
- ușurința cu care pot fi transferați angajații de pe un post pe altul;
- numărul de angajați care sunt pregătiți pentru promovare;
- eventualele dezechilibre care pot apărea între personalul cu experiență sau între sexe;
- fluctuația personalului pe categorii și compartimente.

Analiza resurselor umane existente trebuie să ia în considerare raporturile dintre diferitele categorii de personal sau schimbările înregistrate, care pot evidenția tendințele apărute și domeniile importante în care schimbările respective pot genera probleme legate de resursele umane.

Pentru a analiza situația existentă a resurselor umane sub aspectul competențelor profesionale ale angajaților, se întocmește, la nivelul fiecărei subdiviziuni organizatorice, o fișă a competențelor angajaților în cadrul căreia se pot face anumite evaluări sau notații.

Analiza cantitativă a competențelor profesionale ale angajaților, necesare pentru realizarea diferitelor sarcini de muncă, permite luarea de măsuri cât mai adecvate pentru perfecționarea pregătirii profesionale a unor angajați, astfel încât să se asigure flexibilitatea necesară în domeniul resurselor umane.

În acest sens, este necesar ca, la nivelul fiecărei subdiviziuni organizatorice, șeful ierarhic să întocmească un diagnostic al responsabilităților de resurse umane, care, la nivelul organizației, să fie coordonat de departamentul de resurse umane. În cadrul acestei activități se ține cont de mai multe aspecte, cum ar fi:

- dezechilibrele existente în cadrul piramidei vârstelor angajaților din unele subdiviziuni organizatorice;
- existența unor situații de „blocaj” a carierei profesionale a angajaților tineri;
- înregistrarea unui nivel ridicat al absenteismului.

Pierderile potențiale existente privind resursele umane. Analiza pierderilor de personal trebuie realizată pentru a previziona pierderile viitoare de resurse umane, precum și pentru a identifica cauzele pentru care angajații părăsesc organizația; cauze care provoacă pierderi nedorite și măsurile care trebuie luate pentru a înlocui pierderile necontrolabile.

Analiza resurselor din interiorul organizației prezintă o serie de avantaje și dezavantaje, atunci când sunt analizați în vederea ocupării posturilor vacante existente.

Ca avantaje ale procesului de recrutare a personalului din interiorul organizației menționăm:

- asigură o motivație rapidă a angajatului prin sporirea autoîncrederii acestuia;
- oferă posibilități de promovare, ceea ce determină reducerea fluctuației de personal (a plecărilor);
- dezvoltă resursele umane ale organizației.

Ca dezavantaje pot fi menționate:

- se poate ajunge la principiul „Peter” și anume – promovarea personalului existent până la nivelul de incompetență, persoanele nou promovate devenind necorespunzătoare din punctul de vedere al nivelului lor de cunoștințe;
- pot apărea nemulțumiri în rândul colectivului de salariați generate de dorința fiecăruia de a promova;
- dacă ocuparea posturilor prin promovarea salariaților existenți este organizată defectuos, moralul celor nepromovați scade, este afectat negativ, iar performanța acestora se reduce mult.

Analiza resurselor umane din exterior. Planificarea necesarului de persoane are o importanță deosebită atât pentru completarea posturilor vacante prin plecarea unor angajați, cât și pentru posturile vacante nou-create ca urmare a dezvoltării organizației.

Sursele externe de personal sunt antrenate în mod deosebit în situația dezvoltării organizației sau din necesitatea acoperirii urgente a posturilor vacante existente, neexistând surse interne.

Sursele externe de personal prezintă o serie de avantaje și dezavantaje.¹³

Avantajele surselor externe sunt următoarele:

- existența mai multor candidați posibili pentru ocuparea postului, ceea ce permite organizației o alegere favorabilă;
- angajații din exterior pot schimba pozitiv atmosfera de lucru;
- costurile salariale ale angajaților noi pot fi mai reduse;
- se pornește de la salarii mai mici față de cheltuielile necesare pentru pregătirea celor recrutați din sursele interne.

Dezavantajele surselor externe se referă la:

- dificultatea și timpul necesar organizării recrutării și selectării de personal nou, necunoscut anterior;
- integrarea noilor angajați în colectivele de muncă este mai lungă în timp;
- moralul angajaților existenți deja scade și aceștia pot adopta o poziție ostilă față de cei nou-veniți în colectiv.

Previziunea ofertei de resurse umane estimează numărul posibil de oameni pentru a fi disponibili în interiorul sau exteriorul organizației (figura 2.1),

¹³ Chișu V. Manualul specialistului în resurse umane. București: Ed. Irecson, 2002, pp. 78-83.

luând în considerare pierderile, mișcările interne și promovările, precum și absenteismul sau schimbările în programul de lucru și celelalte condiții de muncă.

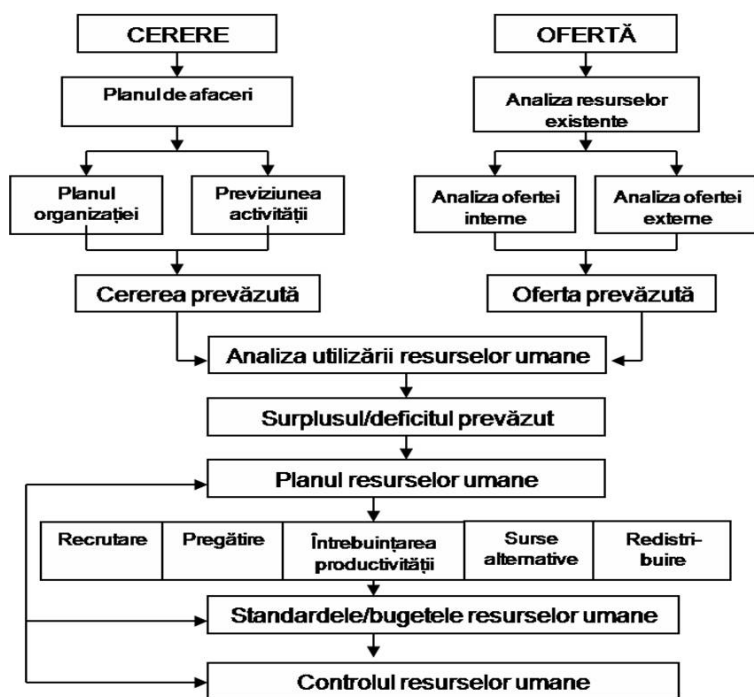


Figura 2.1. Procesul planificării resurselor umane.

Sursa. Manolescu A., Managementul resurselor umane, ediția a treia. Editura Economică, București, 2001.

Previziunea ofertei de resurse umane este un proces care implică o analiză detaliată a resurselor umane existente și o previzionare a schimbărilor de personal ce vor avea loc.

Analiza ofertei sau a resurselor umane existente are în vedere două direcții principale:

- analiza ofertei interne sau a personalului existent (piața de muncă internă);
- analiza ofertei externe sau a personalului potențial (piața de muncă externă).

Analiza ofertei de resurse umane cuprinde:

- resursele umane existente;
- pierderile potențiale privind resursele umane existente datorită folosirii necorespunzătoare a acestora;
- schimbările potențiale privind resursele umane existente datorită promovărilor interne;
- efectele absenteismului și ale schimbării condițiilor de muncă;
- surse ale ofertei din interiorul organizației.

2.3. Metode și tehnici de previzionare a necesarului resurselor umane.

Managementul previzional al resurselor umane este o condiție și o garanție a utilizării eficiente a capitalului uman dintr-o organizație.

Gestiunea previzională a resurselor umane constă în proiectarea pe termen mediu și/sau lung a necesarului de personal din întreprindere în diversitatea meseriilor și funcțiilor, într-o organizare structurală adecvată evoluției viitoare a întreprinderii.

Conducerea resurselor umane, realizată sistematic și în perspectivă, vizează, printre altele, asigurarea cu personal - atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ - suficient pentru a garanta atingerea obiectivelor organizației.

Gestiunea previzională a personalului are rolul de a preveni:¹⁴

- riscul unor concedieri masive. Creșterea productivității determină periodic apariția unor importante supraefective, ceea ce înseamnă zeci de mii de probleme sociale care aduc sistemele sociale în pragul exploziei;

- riscul de a nu avea oameni care să fie capabili să folosească utilaje costisitoare. Necesitatea unei modernizări continue a echipamentelor poate genera acest risc, deci anticiparea acestei schimbări va asigura întreprinderii resursele umane de care este nevoie atunci când are loc o modificare din categoria celor analizate;

- riscul de a nu avea la un moment dat oameni importanți (în mod deosebit cadre de conducere). Riscurile generate de plecarea într-o perioadă scurtă de timp a unei echipe de conducere, a unei echipe de comisionari – forța de vânzare – sau a majorității informaticienilor sunt evidente, iar consecințele pot merge până la faliment.

Gestiunea personalului nu trebuie să aibă doar un caracter preventiv, indiferent cât este de important, în egală măsură trebuie să servească unor scopuri ofensive, în acest sens, mai ales în sectoarele de vârf, este esențial de a avea pregătiți oameni pentru a nu pierde timpul cu exploatarea unor oportunități tehnice sau de piață care pot apărea. Pentru aceasta, anticiparea caracteristicilor funcțiilor este esențială; aceasta nu este o simplă previziune, ci presupune alegere și pregătire corespunzătoare.

Managementul previzional al resurselor umane presupune:¹⁵

- a. un anumit ansamblu de operații premergătoare și
- b. un proces propriu-zis de planificare a efectivelor.

Ansamblul de operații premergătoare.

Înainte de procesul propriu-zis de planificare a efectivelor, este necesar să avem acces la următoarele informații de bază:

- informații privind obiectivele și strategiile organizației pentru perioada acoperită de plan și obiectivele fiecărei verigi structurale.

¹⁴ Mathis R., Nica P. ș. a. Managementul resurselor umane. București: Ed. Economică, 1997, p. 24.

¹⁵ Idem, p. 25.

În general, aceste obiective privesc:

- expansiunea sau reducerea producției de bunuri și servicii;
- diversificarea producției;
- reorganizarea posibilă a marilor funcțiuni din cadrul organizației;
- creșterea rentabilității;
- informațiile privind profilul posturilor de muncă, adică o descriere a secvenței de activități inerente fiecărui post, precum și calificarea cerută titularilor;
- informațiile privind caracteristicile forței de muncă utilizate în prezent în organizație.

Dosarele de personal trebuie, în acest caz, să conțină informații privind: efectivele, pregătirea academică inițială și dobândită în perioada de lucru, experiența, locurile de muncă ocupate anterior, evaluarea performanței și a potențialului.

***Procesul propriu-zis de planificare a efectivelor.*¹⁶**

Pe baza acestor informații se trece la procesul propriu-zis de planificare a efectivelor, proces care cuprinde ***trei mari etape***.

1. Analiza caracteristicilor efectivelor existente și previziunea mișcărilor de efective sau altfel spus, determinarea ofertei de muncă interne, prezente și viitoare.

Pentru aceasta se vor stabili:

- caracteristicile efectivelor actuale pe categorii de personal, pentru fiecare verigă structurală. Aceste caracteristici se referă la: vârstă, sex, nivel de școlarizare, experiență, competența actuală și potențială, aspirații. Se întocmește la nivelul fiecărui compartiment o „fișă” a competențelor salariaților;

- numărul de indivizi care va rămâne în categoria studiată în decursul viitoarelor luni ale anului respectiv sau în anii pentru care se elaborează planul.

2. Analiza exigențelor organizației cu privire la efectivele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor actuale sau viitoare, adică determinarea cererii de muncă din interiorul organizației.

Pentru determinarea cererii de muncă se pot folosi diferite metode:

- ***metoda regresiei***, care stabilește anumite relații între efectivele de lucrători (sub aspect calitativ și cantitativ) și unii indicatori ai întreprinderii (volumul vânzărilor, volumul serviciilor, valoarea adăugată);

- ***analiza tendințelor***, care stabilește nevoile previzibile de personal în funcție de evoluțiile și tendințele înregistrate în perioada trecută în privința efectivelor de salariați, a structurii personalului ;

- ***analiza necesarului de personal de către fiecare șef ierarhic*** la nivelul fiecărei verigi structurale în raport cu specificul activităților desfășurate;

- ***metoda Delphi*** se folosește în întreprinderile unde specificul activității face dificilă cuantificarea unor estimări privind volumul activităților viitoare;

¹⁶ Stanciu Ș., Ionescu M. ș. a. Managementul resurselor umane. București: Editura Bren, 2003, p. 273.

- estimarea necesarului de personal pe baza productivității medii a muncii (W).

Nevoia de resurse umane este o cerere derivată care depinde, în primul rând, de solicitările de produse și servicii pe care lucrătorii le realizează. Drept urmare, dacă cererea pentru un produs sau serviciu va crește, se va înregistra, în general, o sporire a cererii de resurse umane. Cererea de muncă este condiționată și de venitul realizat, fiind o problemă de cost și beneficiu.

Întreprinderile își fixează în general anumite norme privind mărimea productivității muncii - W : norma de nivel, norma de creștere etc.

Norma de nivel reflectă mărimea productivității medii a muncii - W , pe care și-a propus-o întreprinderea pe baza unor comparații pe ramuri profesionale, pe plan național sau internațional. Cu această ocazie se poate vedea unde se plasează întreprinderea din punctul de vedere al productivității muncii; dacă normele mondiale de productivitate nu sunt luate în considerare, locurile de muncă dispar într-un viitor mai apropiat sau mai îndepărtat.

Normele de creștere reflectă sporurile ce se planifică, astfel încât creșterea să nu fie inferioară față de cea a concurenților naționali sau internaționali.

În concluzie, normele privind productivitatea medie a muncii trebuie să fie în funcție de criteriile externe (progrese probabile ale concurenților) și nu de criteriile interne (care să țină cont de efectivele existente de lucrători) deoarece o întreprindere nu poate suporta mult timp cheltuieli de muncă mai mari decât ale concurenței.

3. Calculul abaterilor pozitive și negative între cererea și oferta internă a organizației, pentru a cunoaște nevoile viitoare de efective. Compararea ofertei de resurse umane (sub aspect cantitativ și calitativ, respectiv din punctul de vedere al efectivelor, dar și al necesarului de calificare) cu cererea de resurse umane pentru o anumită perioadă, poate conduce la următoarele situații:

- din punctul de vedere al efectivelor pot fi excedente, situații de echilibru sau deficite de lucrători;

- din punctul de vedere al calificării pot exista excedente de calificare, stări de echilibru sau deficite de calificare.

Planificarea este procesul care asigură numărul de personal necesar și, implicit, cunoștințele tehnice, experiență, abilități și competențe impuse de obținerea performanței stabilite prin strategia organizației.

Scopul planificării resurselor umane este reprezentat de asigurarea resurselor umane necesare realizării obiectivelor organizației. Astfel, prin procesul de planificare a resurselor umane se asigură identificarea cerințelor de resurse umane ale organizației și elaborarea planurilor de îndeplinire a solicitărilor. Procesul de elaborare a obiectivelor organizației trebuie să aibă în vedere și componenta resurselor umane, datorită rolului pe care îl joacă acestea în procesul de îndeplinire a acestor obiective.

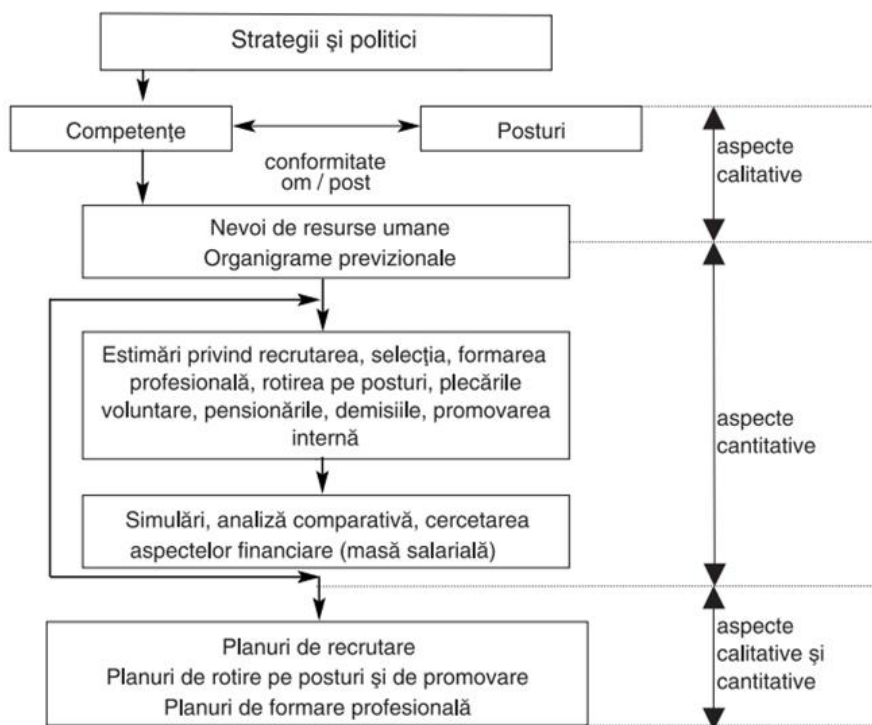


Figura 2.2. Procesul de previzionare a resurselor umane.

Sursa. Ș. Stanciu, M. Ionescu. Managementul resurselor umane.
Editura Bren, București, 2002, pag. 134.

În ceea ce privește necesarul de resurse umane, este important ca acest aspect să fie tratat atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ. Astfel, este necesar să se răspundă la două întrebări:

- de câți oameni are nevoie organizația?
- ce fel de oameni are nevoie organizația?

Planificarea resurselor umane vizează următoarele obiective:¹⁷

- menținerea numărului necesar de personal, cu aptitudinile, cunoștințele de specialitate și competențele necesare;
- atragerea persoanelor care dețin aptitudinile, cunoștințele și competențele necesare;
- analiza resurselor umane din punctul de vedere al cantității, cu scopul anticipării unor probleme ce pot să apară legate de surplusul sau deficitul de personal;
- eficiența utilizării personalului.

În cadrul procesului de planificare putem vorbi de patru categorii de personal:

- personal existent;

¹⁷ Stanciu Ș., Ionescu M. ș. a. Managementul resurselor umane. București: Editura Bren, 2003, p. 43.

- personal nou-recrutat;
- personal potențial;
- personal pierdut.

Etapele de planificare a resurselor umane sunt următoarele:

a) *formularea obiectivelor* – procesul de planificare are la bază obiectivele definite de organizație, iar obiectivele ce privesc resursele umane au ca și punct de plecare obiectivele organizației;

b) *analiza utilizării în prezent a resurselor umane* – trebuie să se efectueze o analiză care are în vedere: evaluarea performanței angajaților, potențialul acestora, salariile angajaților în comparație cu alte organizații, timpul de lucru etc.;

c) *analiza mediului extern al organizației* – analiza mediului extern privește analiza pieței forței de muncă, a legislației, a recrutării anumitor categorii de personal etc.

Printre avantajele procesului de planificare putem enumera:¹⁸

- evitarea excedentului sau deficitului de personal;
- schimbările ce pot surveni în legătură cu resursele umane, planificate sau neplanificate, nu mai constituie o problemă pentru organizație;
- se evită încărcarea angajaților cu mai multe sarcini de îndeplinit;
- se evită suprapunerea sarcinilor.

Procesul de planificare a resurselor umane implică și anumite restricții, și anume:

- în practică, planificarea resurselor umane s-a dovedit a fi dificilă și confuză;
- o alta problemă întâlnită în practică este cea a rezistenței la schimbare;
- schimbările ce au loc la nivel economic și social sunt ample și greu de prevăzut cu exactitate;
- implementarea planificării resurselor umane poate presupune costuri prea mari pentru organizație.

Planificarea resurselor umane implică programe de recrutare, formare și dezvoltare, redistribuire și, în anumite cazuri, de disponibilizare a angajaților. O organizație în care există o bună planificare a resurselor umane, care oferă un număr suficient de angajați în raport cu necesitățile existente, cu pregătire corespunzătoare, atunci când este nevoie și, mai ales, acolo unde este nevoie, este o organizație care va fi eficientă și performantă.

Metode și tehnici de prognozare utilizate în AP

Prognoza resurselor umane este deosebit de importantă și ea este posibilă în condițiile în care sunt respectate o serie de cerințe cum ar fi:

- să existe date referitoare la trecut, pe perioade suficient de lungi,
- să se elimine din calcul datele cu caracter accidental,
- să se cunoască corect realitatea.

¹⁸ Mathis R., Nica P. ș. a. Managementul resurselor umane, București: Ed. Economică, 1997, p. 44.

Este de subliniat că prognoza trebuie să fie în concordanță cu prognoza privind resursele materiale și financiare și, mai ales, cu tendințele de evoluție economică, socială, tehnologică și de piață.¹⁹

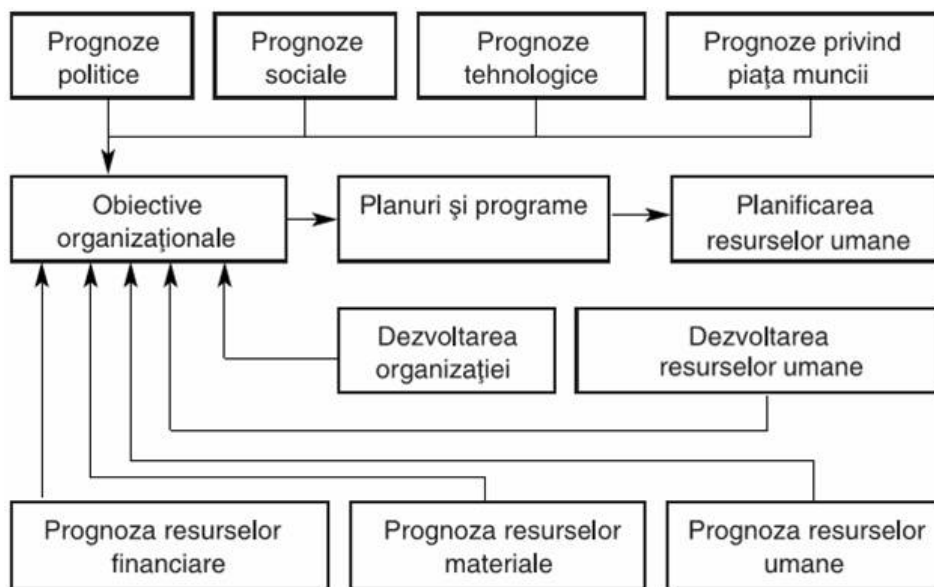


Figura 2.3. Prognozarea resurselor umane.

Sursa. Ș. Stanciu, M. Ionescu. Managementul resurselor umane. Editura Bren, București, 2002, pag. 137 (preluată după Mathis, Nica și Rusu, 1997, p. 30).

Punctul de plecare al oricărei prognoze îl constituie obiectivele fiecărei organizații. Pentru a se evita pe cât posibil erorile de prognozare, este necesar ca organizația să aibă în vedere următoarele raționamente:

- să se analizeze când apar noi responsabilități, dacă acestea nu pot fi îndeplinite cu personal existent;
- să se analizeze ritmicitatea producției, pentru că oscilațiile în ce privește acestea demonstrează existența unor rezerve de personal eventual nefolosite;
- să se angajeze personal numai dacă se constată efectiv necesitatea acestuia.

În efectuarea oricărei prognoze a resurselor umane trebuie să se aibă în vedere prognozele privind piața resurselor umane, prognozele financiare, tehnologice, prognozele privind potențialul uman și material al firmei.

Pentru previzionarea resurselor umane se efectuează o analiză în structura resurselor umane, se face o clasificare după: vârsta, sex, vechime etc. Se folosesc diferite modele de prognoză care pot fi de mai multe feluri:

- metode intuitive (*Brainstorming*, *tehnica Delphi*);

¹⁹ Stanciu Ș., Ionescu M. ș. a. Managementul resurselor umane. București: Editura Bren, 2003, p. 136.

- metode explorative (*cercetarea morfologică, extrapolarea, analiza economică*);
- metode normative (*metoda balanței, arbori de relevanță, cercetarea economică, teoria deciziei*).

Metode intuitive

Brainstorming. Metoda *Brainstorming* – metoda de stimulare a gândirii creatoare, în scopul obținerii cât mai multor idei, privind modul de rezolvare a unor probleme care să conducă la soluția optimă, pe care prin decizia luată conducătorul să o poată valorifica.²⁰

Metoda *Brainstorming* reunește o grupă de participanți, reprezentând diverse domenii de specialitate, care discută asupra unei probleme ce trebuie rezolvată, într-un mod cu totul neconvențional. Principiul suprem al acestui stil este acela ca toți participanții să-și exprime în mod liber ideile lor referitoare la problema respectivă, în mod spontan și fără nicio reținere. Conducătorul grupului nu are voie să folosească aprecieri descurajatoare sau etichetări la adresa participanților prin care ar frâna fluxul de idei al acestora. Dimpotrivă, este necesar ca toți participanții la dezbateri să sesizeze ideile prezentate în mod reciproc, să le combine unele cu altele, în acest fel se stimulează formarea unor lanțuri de asociere reciproce, prin care se ajunge la idei și concluzii care nu ar fi apărut niciodată în cazul unei dezbateri izolate și coordonate realizate pe categorii de specialiști asupra acelorași probleme.

Tehnica Delphi. Este o metodă mai dezvoltată a metodei *brainstorming* și are la bază principiul gândirii intuitive, al reflectării. Se folosește tot mai des la luarea deciziilor de perspectivă. Constă în aflarea poziției și părerilor unor persoane dintr-un domeniu dat asupra unei probleme, păreri care sunt treptat mai precis conturate și mai centrate, utilizând chestionare succesive.²¹

Metoda *Delphi* este o metodă de explorare a viitorului prin care se încearcă să se stabilească natura și data când se pot produce în viitor anumite evenimente (de exemplu, necesitatea unei reorganizări sau reforme administrative) și ce măsuri trebuie luate în acest sens. Metoda constă din alcătuirea unui program de interogări individuale și succesive care alternează cu informații și sondaje ale opiniei, ceea ce permite să se corecteze, cu ajutorul calculatorului, concluziile trase din prima etapă a operației. Participanții interogați, persoane cu înaltă pregătire în domeniul de specialitate, sunt invitați să răspundă prin corespondență la chestionarul trimis. În baza răspunsurilor primite, se calculează tendința medie (în producerea evenimentului și a datei lui) care este din nou comunicată participanților cu invitarea acestora de a-și motiva opțiunea lor. Aceasta „dezbateră” în contradictoriu îi determină pe unii să-și schimbe părerea și să adere la alte opinii, ceea ce permite micșorarea deosebirilor

²⁰ Briggs S., Petersone B. ș. a. Manual de metode folosite în planificarea politicilor publice și evaluarea impactului, București: Proiectul Phare Twinning RO2003/IB/OT-10, 2006, p. 32.

²¹ Idem, p. 76.

între răspunsuri. Rezultatele sunt din nou prelucrate și se stabilește o nouă valoare medie mai precisă decât cea precedentă. Urmează o nouă informare și o nouă prelucrare a răspunsurilor în vederea determinării valorii medii, procesul desfășurându-se în trei etape, în final se obține, prin aceste dezbateri și calculări succesive a valorilor medii, un pronostic la care aderă majoritatea celor chestionați.

În întreprinderile unde specificul activității lor face dificilă cuantificarea unor estimări pentru volumul activităților viitoare se poate previziona necesarul de personal, folosind tehnica *Delphi* în acest scop se constituie un grup de 10-20 specialiști-experti care cunosc foarte bine specificul activităților desfășurate. Experții își exprimă opinia lor privind dezvoltarea în viitor a întreprinderii, completând anumite chestionare, pe parcursul a mai multor sesiuni interactive, coordonate de către un expert-specialist în domeniul previziunii. Coordonatorul este singurul care știe cine participă la grupul respectiv, iar experții chestionați nu se întâlnesc între ei în timpul procesului de chestionare. Scopul urmărit este de a ajunge la un consens al grupului de experți asupra estimărilor viitoare privind activitățile ce se vor desfășura și necesarul de personal. În fiecare etapă a chestionării se solicită experților să furnizeze estimări, completând individual un chestionar, coordonatorul sintetizează estimările experților și apoi comunică rezultatele, cerându-le să furnizeze explicații pentru fiecare dintre răspunsurile lor care se abat de la media calculată.

Înainte de a începe o nouă etapă de chestionare, coordonatorul informează individual experții privind nivelurile de previziune pe baza ultimelor estimări. În general, după 3-5 etape de chestionare, se ajunge la o stabilizare a estimărilor experților: în acest moment, procesul de previziune al activităților și necesarului de personal se poate finaliza printr-o discuție dintre experții participanți în procesul de chestionare.

Pe baza analizei efectuate și având în vedere specificul metodelor analizate, câmpul lor de aplicare suntem de părerea că acestea trebuie să se aplice diferențiat în funcție de obiectiv, perioadă de planificare, categorie de personal, mijloace de informare etc., pentru a asigura eficiența maximă a planificării. De asemenea, este cert faptul că nu există și nu poate exista o metodă univocă pentru toate segmentele de previziune a necesarului de personal (categorii de personal, intervale de timp, domenii de activitate etc.), ce ar furniza soluții univoc-optime. De aceea, suntem adepții ideii pluralității și complementarității acestora.

Metode explorative

Cercetarea sau **metoda morfologică** este „un mod ordonat de a privi lucrurile” pentru a obține „o perspectivă sistematică asupra tuturor soluțiilor unei probleme date de mare anvergură.”²²

²² Mathis R., Nica P. ș. a. Managementul resurselor umane. București: Ed. Economică, 1997, p. 50.

Cercetarea morfologică reprezintă o abordare analitică care caută să desfacă fiecare problemă în parametrii ei de bază și să determine la ce rezultate se poate ajunge prin combinare diferită a acestora.

Cercetarea morfologică poate fi aplicată la toate nivelurile transferului de tehnologie, inclusiv în cercetarea fundamentală. Ea își găsește, de asemenea, aplicație în contextul social, politic, economic, precum și în stabilirea obiectivelor.

Metoda extrapolării. Extrapolarea tendințelor de dezvoltare – cea mai răspândită metodă de studiu pentru desfășurarea viitoare a unui proces, însă un mod restrâns de aplicabilitate.²³

Extrapolarea analitică constă în a reprezenta datele din trecut pe o curbă având în abscisă timpul, iar în ordonată – unul dintre parametrii principali ai procesului și a prelungi către viitor curba obținută, pornind de la premisa ca evoluția anterioară determină univoc alura curbei, respectiv, că nu vor apărea mutații fundamentale care să modifice structural această evoluție.

Extrapolarea fenomenologică încearcă să atribuie fiecărui tip de fenomen analizat un tip anume de curbă de dezvoltare. Se pornește de la stabilirea fenomenului, a înrudirii lui cu alte fenomene a căror desfășurare în timp se cunoaște, stabilindu-se astfel, independent de datele din trecut, tipul de curbă pe care va evolua.

Extrapolarea fenomenologică constă în analiza logică a experienței anterioare, pentru descifrarea sensului principal al evoluției viitoare. Se pot desprinde, astfel, anumite „legi” de variație a procesului urmărit, care se reprezintă grafic cu ajutorul „norului de puncte,” iar pe această bază se configurează curba tendinței dominante care trece prin mijlocul norului de puncte.

Procedee de extrapolare:

A. Extrapolarea pe baza seriilor cronologice. Constă în determinarea trendului (a liniei principale de evoluție) unui indicator pentru care se cunosc valorile sale într-o perioadă din trecut. Poate fi mecanică sau euristică.

Extrapolarea mecanică se bazează exclusiv pe prelungirea tendinței.

Extrapolarea euristică introduce și un factor (coeficient) de corecție a trendului, în funcție de modificarea previzibilă a desfășurării procesului economic sau de unele opțiuni ale factorilor de decizie, ceea ce poate conduce la intensificarea sau atenuarea evoluției precedente.

Extrapolarea pe baza seriilor cronologice se poate realiza cu ajutorul:²⁴

Sporului mediu anual

- extrapolarea mecanică:

$$y_t = y_0 \pm n_t \Delta_t \quad (2.8)$$

²³ Briggs S., Petersone B. ș. a. Manual de metode folosite în planificarea politicilor publice și evaluarea impactului, București: Proiectul Phare Twinning RO2003/IB/OT-10, 2006, p. 3.

²⁴ Idem, p. 3.

- extrapolarea euristică:

$$y_t = y_0 \pm n_t \Delta_t k \quad (2.9)$$

unde:

y_t - variabila extrapolată pentru orizontul t al previziunii;

y_0 - valoarea variabilei în anul de bază;

n_t - numărul de ani de după anul de bază și până la anul t al perioadei de previziune, inclusiv;

Δ_t - sporul mediu anual;

k - coeficientul de corecție, aflat în una din situațiile:

$k > 1$ (accentuează tendința);

$k < 1$ (diminuează tendința).

Ritmului mediu anual

- extrapolarea mecanică [2]:

$$y_t = y_0(1+r)^t \quad (2.10)$$

- extrapolarea euristică [2]:

$$y_t = y_0(1+r)^t k \quad (2.11)$$

unde: r - ritmul mediu anual.

Ceilalți termeni au aceeași semnificație ca mai sus.

B. Extrapolarea cu ajutorul funcțiilor de corelație. Constă în proiectarea unei variabile dependente (y) în corelație cu evoluția uneia sau mai multor variabile independente. Variante posibile de extrapolare pot fi după:

- funcția de corelație de o singură variabilă [2]:

$$y = f(x) \quad (2.12)$$

unde:

y - variabila dependentă (rezultativă);

x - variabila independentă.

Dacă variabila independentă este timpul (t), funcția de corelație este o funcție de trend $y = f(t)$. Exemplu: $y = a_0 + a_1 t$ (funcție liniară), în care: a_0, a_1 - parametrii funcției;

- funcția de corelație de mai multe variabile [2]:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \quad (2.13)$$

unde:

y - variabila dependentă;

x_1, x_2, \dots, x_n - cele n variabile independente.

Exemplu: $y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n$.

Aceasta reprezintă funcția de corelație liniară multiplă în care: $a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$ sunt parametrii funcției.²⁵

²⁵ Briggs S., Petersone B. ș. a. Manual de metode folosite în planificarea politicilor publice și evaluarea impactului, București: Proiectul Phare Twinning RO2003/IB/OT-10, 2006, p. 4.

Analiza economică

Analiza economică se referă la fenomene economice (inclusiv cele financiare) și operează cu metode și instrumente specifice acestui domeniu. Întrucât orice activitate social-umană apare într-o dublă ipostază - consumatoare de resurse și producătoare de efecte - calculul economic vizează eficiența consumării de resurse în toate domeniile care ies din sfera economicului: tehnic, social, administrativ, sanitar, ecologic etc. În acest mod, apare necesară îmbinarea analizei economice cu analiza fenomenelor tehnice, sociale, culturale, administrative, sanitare, ecologice etc.²⁶

Analiza constă în descompunerea unui fenomen sau proces în elementele sale constitutive, în scopul studierii aprofundate a acestora.

Analiza are o latură cantitativă, de reprezentare a dimensiunilor și structurilor, precum și de comparare a unor modificări de ordin calitativ, și o latură calitativă, menită să evidențieze cerințele și manifestările concrete ale legităților dezvoltării.

Metode normative

Metoda balanței. Metoda este utilizată în cazul în care între elementele fenomenului studiat există relații de tip determinist de natură a sumei sau/și diferenței.²⁷

Legăturile balanțiere oglindesc cantitativ interdependența elementelor fenomenului abordat. Analiza lor permite să fie scoase la iveală cauzele care au determinat modificarea unui rezultat, comparând elementele balanței (valori efective cu cele din baza de referință).

În cadrul metodei balanțiere, se folosesc, pe de o parte, balanța elementelor și, pe de altă parte, balanța modificării elementelor.

Modelul analitic de exprimare al relațiilor balanțiere deterministe este:

$$R = a + b - c \quad (2.14)$$

În relația amintită, influențele elementelor componente se stabilesc astfel:

- influența elementului A [10]:

$$A = a_1 - a_0 \quad (2.15)$$

- influența elementului B [10]:

$$B = b_1 - b_0 \quad (2.16)$$

²⁶ Novac E. Managementul resurselor umane. Timișoara: Editura Mirton, 2008, p. 30.

²⁷ Nicolae V. ș. a. Curs de previziune macroeconomică. București: Editura A.S.E., 1992, p. 57.

- influența elementului C [10]:

$$C = (-c_p) - (-c_\theta) \quad (2.17)$$

Corespunzător categoriilor de echilibre și proporții ce caracterizează dezvoltarea economico-socială, în activitatea previzională se folosesc:

- balanțe materiale;
- balanțe valorice;
- balanțe ale forței de muncă.

Balanțele materiale sunt instrumente metodologice cu ajutorul cărora se proiectează echilibrele dintre necesitățile și resursele disponibile de materii prime, materiale, energie și produse finite de importanță strategică, precum și structurarea optimă a atragerii și folosirii acestora în perioada de previziune.²⁸

Schema generală a unei balanțe materiale

NECESAR (UTILIZĂRI)	RESURSE
1. Pentru producție	1. Stoc la începutul perioadei
2. Pentru investiții	2. Producția
3. Pentru consumul populației	3. Resurse recuperabile și refolosibile
4. Pentru rezerve	4. Import
5. Stoc la sfârșitul perioadei	5. Consum din rezerve
Total necesar	Total resurse

Sursa. Nicolae V. Curs de previziune macroeconomică. Editura A.S.E., București, 1992, pag. 59.

Balanțele materiale previzionale trec printr-un proces complex de elaborare și echilibrare, astfel încât în final resursele să acopere integral necesitățile, în condiții de eficiență ridicată.

Balanțele valorice reflectă venituri și cheltuieli, respectiv încasări și plăți, ca expresii ale proporțiilor de sinteză din economia națională privind formarea, distribuirea și redistribuirea rezultatelor producției sociale prin intermediul diferitelor fonduri bănești. Așadar, balanțele valorice reflectă relații privind echilibrul financiar, monetar și valutar.

Principalele balanțe valorice sunt:

- bugetul de stat;
- balanța comercială (balanța comerțului exterior);
- balanța de plăți externe.

²⁸ Nicolae V. ș. a. Curs de previziune macroeconomică. București: Editura A.S.E., 1992, p. 58.

Balanțele forței de muncă exprimă raporturile cantitative ce se creează pe piața forței de muncă și în procesul de folosire a acesteia pe ramuri și domenii de activitate, pe mediul urban și cel rural, precum și pe sexe.

În esență, ele cuprind:

- resursele totale;
- populația ocupată (din care: salariați);
- rezervele de muncă (populație casnică potențial activă, elevi și studenți în vârstă de muncă, apți de a lucra, militari în termen, șomeri);
- rata șomajului.

Balanțele forței de muncă se întocmesc atât ca balanțe totalizatoare (pe întreaga țară) cât și ca balanțe cu caracter parțial (pe județe sau alte unități teritoriale).

Metoda arborelui de relevanță sau a arborelui de posibilități. Metoda arborelui de relevanță (relevance tree) reprezintă o metodă normativă de prognozare, care a luat naștere ca urmare a cercetărilor efectuate de Battelle Memorial Institute, asupra unui număr mare de prognoze în diverse domenii. S-a constatat, astfel, că erorile de prognoză nu se datorau atât unor metode greșite de prelucrare a datelor, cât, mai ales, omisiunilor. Pornind de la ideea că dezvoltarea sau chiar numai o prognoză de dezvoltare accelerată a unui anumit procedeu, generează prin reacție o dezvoltare a procedeelelor competitive care caută să-și întreacă și să-și plafoneze adversarul, a fost elaborată o metodă grafică, care să asigure evitarea omisiunilor, să permită o ordonare a informațiilor privitoare la schimbările potențiale din dinamica sistemelor competitive și să evalueze implicațiile schimbărilor care ar putea interveni.²⁹

Metoda arborelui de relevanță constă în ordonarea unui număr de elemente care condiționează evoluția unui proces, realizată în cadrul unei rețele arborescente, pornind de la un obiectiv prestabilit.

Elementele ce urmează a fi ordonate în cadrul structurii arborescente sunt:³⁰

- obiectiv principal urmărit (O);
- căile pe care se poate atinge obiectivul propus (C);
- mijloacele ce pot fi utilizate pentru atingerea obiectivului (M).

Fiecărei subdiviziuni i se acordă o pondere (coeficient de importanță) pe baza analizei evoluției fenomenului în perioada trecută, pe baza experienței în domeniul respectiv a unor specialiști sau pe baza comparațiilor internaționale.

Pe fiecare treaptă de ramificație suma coeficienților de importanță trebuie să fie egală cu unitatea ($\sum p_i = 1$).

În funcție de mărimea notelor de relevanță se stabilește ordinea de prioritate în acțiunile viitoare. Pentru exemplificare se consideră următoarea situație:

²⁹ Nicolae V. ș. a. Curs de previziune macroeconomică. București: Editura A.S.E., 1992, p. 47.

³⁰ Popescu D. Procesul decizional în întreprinderile mici și mijlocii. București: Ed. Economică, 2001, p. 44.

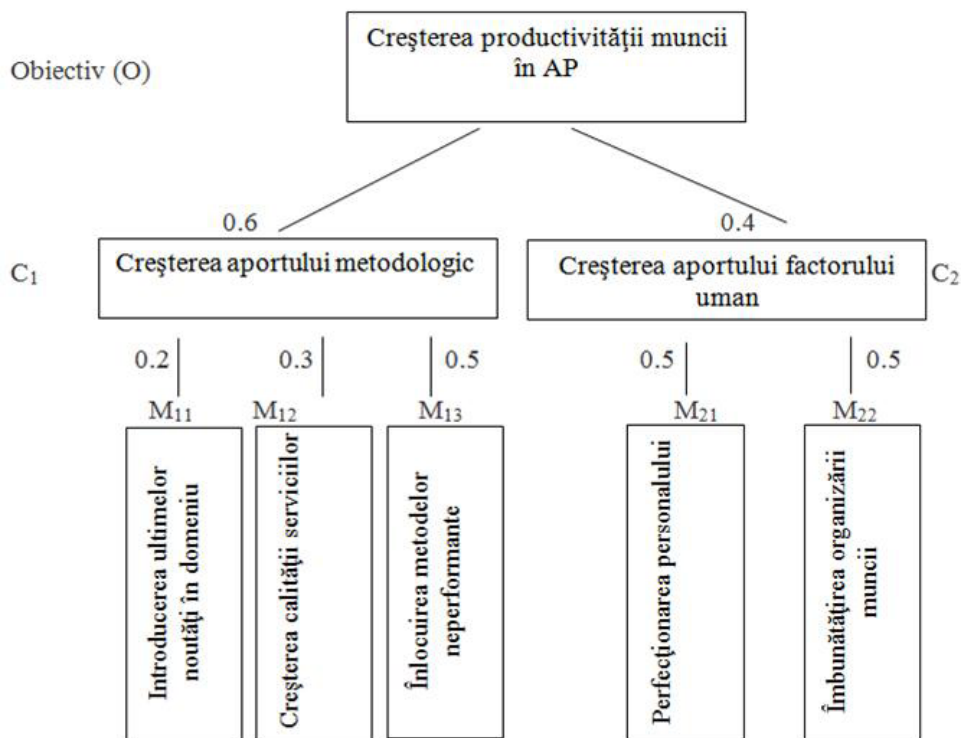


Figura 2.4. Ordinea de prioritate a acțiunilor în metoda „Arborele de relevanță.”

Sursa. D. Popescu. Procesul decizional în întreprinderile mici și mijlocii. Ed. Economică, București, 2001, pag. 45.

Pe baza coeficienților de importanță se determină notele de relevanță (N_j) ca sumă a produselor dintre coeficienții de importanță ai căii și cei ai mijlocului respectiv [14].

$$N_j = \sum_i P_{C_i} \cdot P_{M_j} \quad (2.18)$$

Ca și în cazul coeficienților de importanță, și în cadrul notelor de relevanță suma trebuie să fie egală cu unitatea. [14]

$$\sum_j N_j = 1 \quad (2.19)$$

Pe baza structurii arborescente construite se pot determina notele de relevanță cu ajutorul tabelului:

Tabelul 2.1**Note de pertinență**

Cale	Coeficient de import P_{ci}	Mijloace					Total
		M_{11}	M_{12}	M_{13}	M_{21}	M_{22}	
C_1	0.6	0.2	0.3	0.5	-	-	1
C_2	0.4	-	-	-	0.5	0.5	1
Notă de pertinență	1.0	0.12	0.18	0.30	0.20	0.20	x

Sursa. D. Popescu. Procesul decizional în întreprinderile mici și mijlocii. Ed. Economică, București, 2001, pag. 45.

În funcție de mărimea notelor de pertinență ordinea de prioritate este următoarea:

M_{13} - înlocuirea metodelor neperformante;

M_{21}, M_{22} - perfecționarea personalului și organizarea muncii;

M_{12} - creșterea calității serviciilor;

M_{11} - introducerea inovațiilor în domeniu.

Metoda arborelui de pertinență se poate aplica și în condițiile de risc. Din acestea în locul coeficienților de importanță se calculează probabilitățile de realizare a unor evenimente viitoare. Fiecărei variante de decizie îi corespunde un efect util (e_i), iar alegerea variantei optime se va face urmărind maximalizarea efectului mediu

$$(\bar{e}_i), \bar{e}_i = \sum P_i \cdot e_i, \text{ iar varianta se alege astfel încât să se asigure } \max(\bar{e}_i). [14]$$

„Arborele de pertinență orizontal” constă într-o reprezentare a tuturor factorilor care ar putea influența un anumit proces de dezvoltare și care permite separarea schimbărilor oportune de cele neoportune, nu generează, de fapt, răspunsul la nicio întrebare. El este numai un cadru logic pe care să se „agațe” ideile în relația lor cu alte idei, o călăuză a gândirii și o asigurare că niciun parametru important nu a fost trecut cu vederea.

„Arborele de pertinență vertical” constă într-o reprezentare a căilor competitive pe care evoluează tehnologia unui anumit proces. Pornind către un obiectiv final se reprezintă diverse căi tehnice posibile de rezolvare – cu etapele aferente – stabilindu-se, astfel, o ierarhie de obiective intermediare care trebuie atinse în mod succesiv. Această „rețea de obiective,” cum a mai fost denumită, analizată periodic de specialiști, permite reducerea treptată a căilor posibile la căi probabile, mărind capacitatea prognozelor. Un arbore vertical bine alcătuit permite aplicarea în continuare a altor metode (extrapolare, metode statistice), care de data aceasta au certitudinea exhaustivă a câmpului cercetat.

Cercetarea economică

Natura și particularitățile fenomenului economic sunt următoarele:³¹

- fenomenul economic are un conținut complex; este multifactorial determinat ($y = f(x_i); i = 1 \dots n$); rareori vom găsi un fenomen economic determinat de un singur factor, $y = f(x)$; [15]

- fenomenul economic se interferează și se asociază cu fenomenul social. De aici, nevoia de separare a influenței fiecăruia și, mai ales, de a ține seama de această particularitate în fundamentarea concluziilor și deciziilor;

- fenomenul economic se naște și evoluează diferit din punct de vedere spațial, de la o țară la alta, de la o regiune geografică la alta, precum și, din punct de vedere temporal, de la o perioadă la alta;

- fenomenele și procesele economice se formează și se explică în funcție de interesele și aspirațiile variate ale oamenilor, fiind afectate de comportamentul acestora;

- fenomenele economice au un caracter aleatoriu, probabilistic;

- rareori, în economie avem de-a face cu fenomene de tip determinist;

- fenomenul economic are un caracter istoric, de aici însemnătatea criteriului istoric în explicarea și înțelegerea fenomenului economic;

- fenomenul economic poate fi cunoscut și măsurat cu ajutorul metodelor statistico-matematice. Aceasta este o operațiune indispensabilă, dar și dificilă, dacă ținem seama de caracteristicile și particularitățile fenomenului economic și, în primul rând, de cele sintetizate mai sus.

Cercetările economice sunt utilizate în cazul relațiilor cauzale de tip stocastic și reprezintă un ansamblu de metode care sunt utilizate în adoptarea deciziilor, în cazul în care intervin numeroși factori ce trebuie avuți în vedere. Între elementele principale, ce caracterizează cercetările enumerăm:

- cercetarea unor sisteme organizate, în care, de obicei, intervine un complex de factori;

- aplicarea unor metode științifice pentru a scoate în evidență de interdependență, a le exprima într-o formă matematică și a atribui ponderi tuturor elementelor și factorilor;

- raționalizarea deciziilor pe baza informațiilor și a unor metode științifice de analiză postoperatorie și analiză previzională.

În știința economică, specialiștii-cercetători sunt de acord asupra a patru etape:

a) alegerea temei de cercetare;

b) documentarea-învățarea;

c) explicarea fenomenului economic (sau cercetarea propriu-zisă), cu două sub-

³¹ Răboacă Gh. Metodologia cercetării științifice economice. Editura Fundației România de Măine, 2004, p. 260.

etape importante: formularea ipotezei (momentul creator-constructiv) și verificarea ipotezei și a concluziilor științifice (momentul critic-valorizator);

d) redactarea și susținerea publică a lucrării;

e) valorificarea lucrării.

Etapale cercetării științifice economice sunt și trebuie să fie privite nu numai drept părți ale metodologiei de cercetare, ci și drept componente ale managementului activității de cercetare științifică.

Adâncirea cunoașterii în știința economică, împletind analiza din premise cu sinteza proprie se poate căpăta prin metoda inducției sau deducției.

Inducția este o formă de inferare, de cunoaștere a realității, de apropiere de adevăr, pornind de la premise particulare (cazuri individuale) către general, către ipoteze și concluzii generale. Mijlocul de inferare inductivă este abstractizarea științifică, obținerea de modele cu grad de abstractizare tot mai ridicat, mai aproape de esența fenomenului. Inducția arată că premisele individuale, particulare determină concluzia, adică generalul, cu o anumită probabilitate; gradul de certitudine al concluziei este strict mai mic decât cel al premiselor. Explicația este dată de faptul că premisele nu includ o cantitate suficientă de informație pentru a putea fundamenta o concluzie universală. Altfel zis, din adevărul unor propoziții particulare nu se poate deduce sigur adevărul concluziei universale. Concluzia rezultată dintr-un număr de cazuri este denumită amplificatoare, nu mai este certă, ci doar, probabil, adevărată.

Deducția este aceea formă de inferare care parcurge drumul de la general la particular, adică drumul invers față de inferarea inductivă.³²

Deși drumul inferării deductive și al inferării inductive este comun, totuși acestea se deosebesc fundamental: inferarea inductivă este logic probabilă și subiectiv incertă; inferarea deductivă este logic necesară și subiectiv certă.

Teoria deciziei

Decizia reprezintă rezultatul unor acțiuni conștiente de alegere a unei direcții de acțiune și a angajării în aceasta, fapt care implică alocarea unor resurse. Decizia rezultă din prelucrarea unor informații și cunoștințe și aparține unei persoane (decizie individuală) sau unui grup (decizie de grup) care dispune de autoritatea necesară și care răspunde pentru folosirea eficientă a resurselor în anumite situații date.³³

Procesul decizional presupune totalitatea procedurilor pentru rezolvarea unei situații-problemă și se concretizează între succesiunea logică sau intuitivă până la obținerea soluției.

Există 4 categorii de probleme decizionale:³⁴

³² Răboacă Gh. Metodologia cercetării științifice economice. Editura Fundației României de Măine, 2004, p. 263.

³³ Bârsan-Pipu N., Popescu I. Managementul riscului. Concepte – Metode – Aplicații. Brașov: Editura Universității „Transilvania,” Brașov, 2003, p. 5.

³⁴ Idem, p. 74.

- decizia de tip alegere are ca punct de plecare un set de alternative și se finalizează cu alegerea uneia;

- decizia simplă are ca punct de plecare o problemă bine structurată și un set de activități de rezolvare a problemei și se termină cu elaborarea unui plan de acțiune;

- decizia complexă începe cu perceperea unei probleme care necesită un nivel de precizie în modul său de structurare și care urmează a fi descompusă în subprobleme abordabile și se termină cu evaluarea rezultatelor;

- decizii de tip proces care încep prin perceperea imprecisă a unei probleme, urmează o serie de decizii simple sau alte activități cognitive care duc la execuția unor planuri de acțiune sau la redefinirea problemei.

Structura generală a unui proces decizional economic cuprinde:

- cadrul decizional;

- participanții – persoane care concurează la realizarea acestui proces și care pot avea diferite forme:

- inițiatorii;

- promotorii dețin poziții superioare de autoritate, susțin activitățile de elaborare, adoptare și execuție a deciziei;

- consilierii stăpânesc diferite tehnici și care utilizează instrumentele informatice adecvate pentru definirea și clarificarea problemei;

- realizatorii – cei care execută decizia adoptată;

- beneficiarii – cei care sunt afectați, într-un anumit fel, de execuția deciziei;

- opozanții – cei care încearcă să se opună adoptării unei decizii și doresc să împiedice execuția ei;

- mediatorii;

- decidenții – participanți la procesul decizional;

- formularea problemei decizionale;

- mulțimea variantelor decizionale;

- criteriile de decizie;

- stările naturii – condițiile externe/interne ale firmei;

- obiectivele;

- consecințele – rezultatele obținute atunci când se manifestă diferite stări ale naturii și sunt alese diferite variante decizionale;

Decizia economică – acțiunea conștientă de selectare a unei variante preferate din mai multe posibile, alegere bazată pe considerente economice, dar și psihologice, sociologice etc.; cursul de acțiune ales în mod conștient pentru realizarea unuia sau mai multor obiective.³⁵

Procesul decizional – procesul prin care un sistem inteligent stabilește oportuni-

³⁵ Bârsan-Pipu N., Popescu I. Managementul riscului. Concepte – Metode – Aplicații. Brașov: Editura Universității „Transilvania,” 2003, p. 11.

tatea și pertinența unei anumite modificări a comportamentului sau/și se elaborează alternative posibile, în acest sens, selecționând apoi una dintre acestea, ca acțiune îndreptată conștient către atingerea scopului propus (poate fi văzut ca un proces de rezolvare a problemelor).³⁶

Procesul de rezolvare a unei probleme, văzut prin prisma schemei logice a teoriei statistice a deciziei, include următoarele faze:

- formularea problemei prin determinarea obiectivelor necesare pentru obținerea soluției dorite;

- culegerea datelor și a faptelor;

- evaluarea alternativelor, compararea lor și selecționarea celei mai adecvate;

- reluarea procesului de rezolvare a problemei și implementarea soluției.

Etapele unui proces decizional:³⁷

a) identificarea și definirea problemei – se definește problema ca fiind o dificultate ce nu poate fi depășită automat urmând a fi cercetată într-un demers conceptual sau empiric. Necunoașterea perfectă a problemei decizionale poate să genereze efecte negative, indiferent cât de corect ar fi parcurse etapele procesului decizional. Pentru a se stabili cine o va implementa, trebuie să se identifice și să se definească corect problema;

b) stabilirea criteriilor și obiectivelor decizionale – la această etapă decidentul trebuie să țină seama de posibilitatea divizării sau agregării criteriilor, precum și de dependența sau independența acestora;

c) stabilirea variantelor decizionale posibile – în funcție de gradul de participare a decidentului, acestea se pot face în:

- *mod pasiv* – atunci când decidentului i se prezintă variantele fără ca el să depună un efort de formulare sau interpretare în acest sens;

- *mod activ* – când însuși decidentul stabilește variantele posibile prin diferite metode în care analogia joacă un rol important;

d) alegerea variantei optime (decizia propriu-zisă) – determinarea consecințelor este o activitate de extrapolare, influențând, în mare măsură, alegerea variantei optime;

e) aplicarea variantei optime – după ce a fost aleasă linia de acțiune, deci s-a adoptat decizia, urmează redactarea, transmiterea și aplicarea acesteia. La această etapă un rol important revine decidentului în ceea ce privește motivarea și transmiterea deciziei luate;

f) evaluarea rezultatelor – această etapă are un rol deosebit, retrospectiv, dar mai ales prospectiv, deoarece pe baza ei se trag concluzii pentru viitor, pentru un nou ciclu managerial, ciclu care trebuie să se desfășoare la un nivel calitativ superior. Informația

³⁶ Bârsan-Pipu N., Popescu I. Managementul riscului. Concepte – Metode – Aplicații. Brașov: Editura Universității „Transilvania,” 2003, p. 12.

³⁷ Idem, p. 74.

culeasă, prelucrată și încorporată în decizie trebuie să ofere posibilitatea testării continue a gradului de apropiere între efectul așteptat și realitate.

În problemele concrete de decizie, factorul de decizie – decidentul – este pus în situația de a lua decizii în condițiile unei cunoașteri parțiale a datelor necesare pentru a determina cu exactitate consecințele deciziei luate, după luarea deciziei rămânând o oarecare nesiguranță (incertitudine) privind atingerea rezultatelor preconizate. În astfel de situații, pentru a se lua o decizie rațională este deseori convenabil să se folosească tehnici specifice, bazate pe rezultatele generale stabilite în cadrul statisticii matematice.

Unul dintre factorii care influențează managerii în procesul de luare a deciziilor este gradul de incertitudine a rezultatelor fiecărei alternative formulate.

Tabelul 2.2

Gradele de certitudine

Starea	Descriere rezultat
<i>Certitudine</i>	Există un singur rezultat pentru fiecare alternativă și există cunoștințe complete și exacte referitoare la acesta.
<i>Risc</i>	Există mai multe rezultate posibile pentru fiecare alternativă și fiecăreia îi poate fi atașată o valoare și o probabilitate de realizare a rezultatelor.
<i>Incetitudine</i>	Numărul rezultatelor, valorile și probabilitățile nu sunt cunoscute.

Sursa. Elaborat de autori.

Metode și tehnici decizionale în condiții de incertitudine

Tehnica optimistă indică varianta optimă, acea variantă care presupune avantaje maxime în situația în care condițiile obiective se prezintă cel mai favorabil.³⁸

În cazul în care consecințele decizionale sunt exprimate prin efecte economice [12]:

$$V_{opt} = \max_i \max_j (r_{ij}). \quad (2.20)$$

Se alege de pe fiecare linie rezultatul r_{ij} cel mai mare, după care se optează pentru linia care asigură condiția de mai sus.

În cazul în care consecințele decizionale sunt exprimate prin eforturi economice [12]:

$$V_{opt} = \min_i \min_j (r_{ij}). \quad (2.21)$$

Tehnica pesimistă stabilită de către Abraham Wald, indică că varianta optimă este acea variantă care presupune avantaje maxime în situația în care condițiile obiective se prezintă cel mai nefavorabil.

³⁸ Olaru S. Managementul întreprinderii. București: A.S.E., 2006, p. 72.

În cazul în care consecințele decizionale sunt exprimate prin efecte economice [12]:

$$V_{opt} = \underbrace{\max_i \min_j}_{(r_{ij})}. \quad (2.22)$$

Se alege de pe fiecare linie rezultatul r_{ij} cel mai mic, după care se optează pentru linia a cărei îi corespunde cel mai mare rezultat.

În cazul în care consecințele decizionale sunt exprimate în eforturi economice [12]:

$$V_{opt} = \underbrace{\min_i \max_j}_{(r_{ij})}. \quad (2.23)$$

Tehnica optimismului ponderat, creată de Hurwitz, balansează consecințele tehnicii optimiste și celei pesimiste, prin introducerea unui coeficient de optimism al decidentului – α . Coeficientul de optimism poate varia în limitele – $0 \leq \alpha \leq 1$.

Pentru fiecare variantă decizională se determină o valoare ponderată aplicând expresia [12]:

$$p_i = \alpha \max r_{ij} + (1 - \alpha) \min r_{ij}. \quad (2.24)$$

Relația pe baza căreia se ia decizia finală este:

În cazul în care consecințele decizionale sunt exprimate prin efecte economice [12]:

$$V_{opt} = \max p_i. \quad (2.25)$$

În cazul în care consecințele decizionale sunt exprimate prin eforturi economice [12]:

$$V_{opt} = \min p_i. \quad (2.26)$$

Atunci când în problemele concrete nu se dă valoare lui α , se consideră că $\alpha=0,5$.

Tehnica minimalizării riscurilor maxime stabilită de L. Savage, arată că varianta optimă este cea pentru care riscul de implementare a variantei decizionale în condiții reale este minim.

Pașii de parcurs pentru aplicarea acestei tehnici sunt următorii:

Determinarea matricei riscurilor, în care fiecare element se obține scăzând din valoarea maximă a elementelor de pe coloană fiecare element în parte [12]:

$$r_{ij} = \max r_{ij} - r_{ij}. \quad (2.27)$$

Determinarea valorilor maxime ale riscurilor obținute în punctul a).

Determinarea valorii minime dintre valorile maxime determinate în punctul b) [12].

$$V_{opt} = \underbrace{\min_i \max_j}_{(r_{ij})}. \quad (2.28)$$

Tehnica proporționalității, elaborată de Bazes-Laplace, pornește de la ideea că fiecare stare a condițiilor obiective are aceeași probabilitate de apariție, altfel spus condițiile obiective sunt echiprobabile. Conform acestei tehnici, varianta optimă este cea variantă că media aritmetică a rezultaetelor stării luate în considerare este cea mai favorabilă [12]:

$$V_{opt} = \max \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n r_{ij} \quad (2.29)$$

unde: n - numărul stărilor condițiilor obiective.

Notă. De obicei, pentru luarea deciziilor în condiții de incertitudine se recomandă ca decidentul să analizeze toate criteriile de mai sus, iar rezultatul final va fi corespunzător variantei alternative care se obține în majoritatea criteriilor.

2.4. Evaluarea ofertei de resurse umane.

Orice analiză tipică a ofertei de muncă se concentrează pe următoarele aspecte:

- *personalul existent*: număr, categorii, competențe, performanță, flexibilitate, posibilități de promovare;

- *personal potențial*: localizare, categorii, competențe, posibilități de instruire, atitudini, concurență;

- *angajații care pleacă*: pensionări, pierderi, demisii, disponibilizări, concedieri.

Întrebările tipice în evaluarea stării pieței de muncă interne sunt:³⁹

- *categoriile de posturi*; care sunt categoriile de personal de care dispunem (de exemplu: specialist principal, specialist superior, consultant etc.)?

- *numărul de angajați*; câte persoane sunt angajate în fiecare dintre aceste categorii?

- *competențele*; care sunt calificările și capacitățile profesionale de care dispun angajații existenți?

- *performanța*; care este nivelul de performanță la care ajung diversele categorii de angajați?

- *flexibilitatea*; cât de ușor por fi transferați angajații de la un post la altul? Există posibilități de transferare a competențelor individuale?

- *posibilitățile de promovare*; câți dintre angajați sunt pregătiți pentru promovare în posturi cu exigență sporită?

- *profilul de vârstă*; există vreo problemă din cauza eventualelor dezechilibre între numărul de angajați cu experiență și al celor fără experiență?

- *distribuția pe sexe*; ținând cont de cerințele obiectului de activitate, există vreo problemă în privința asigurării unui echilibru corespunzător între sexe?

- *persoanele care părăsesc întreprinderea*; care este rata de fluctuație a personalului în cadrul fiecărei categorii de vârstă și pe departamente? Câte persoane și-au întocmit dosare de pensionare? Există posibilitatea de a se recurge la disponibilizări? Câți angajați au părăsit întreprinderea din motive de insatisfacție? Există vreo tendință evidentă?

Răspunsul la aceste întrebări ne poate oferi o imagine veridică a ceea ce se

³⁹ Manolescu A. Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 2003, 202 p.

întâmplă cu forța de muncă din cadrul organizației. Datele rezultate pot fi comparate cu necesarul planificat de forță de muncă, pentru fiecare din categoriile de personal identificate de conducerea organizației, iar concluzia generală se încadrează într-una din următoarele trei posibilități:

1. Oferta existentă este mai mult sau mai puțin apropiată de necesarul previzionat pentru fiecare categorie de personal.
2. Oferta depășește necesarul previzionat pentru una sau mai multe categorii.
3. Oferta este mai scăzută decât necesarul planificat pentru una sau mai multe categorii.

Oferta de angajați potențiali pe piața de muncă externă, adică ceea ce reprezintă persoanele din afara organizației aduce o posibilă reînnoire a personalului. Nu există certitudini asupra valorii profesionalismului celor selectați și presupune o perioadă de acomodare a noilor persoane, însă creează un sentiment de insatisfacție pentru personalul din interior.

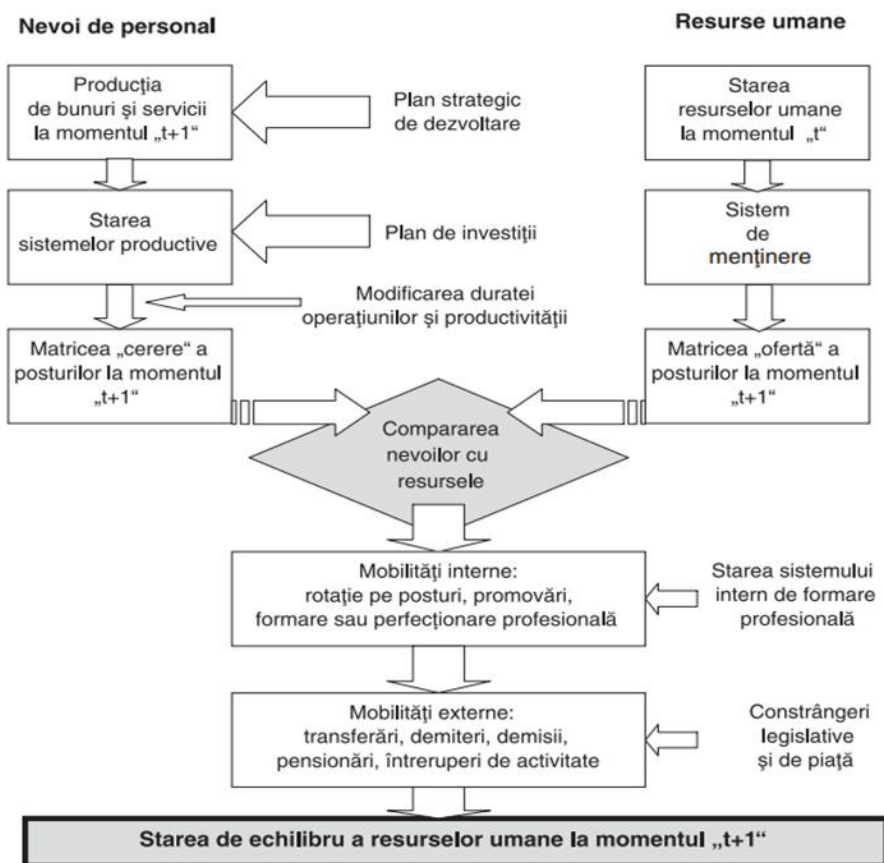


Figura 2.5. Dinamica de personal.

Sursa. Ș. Stanciu, M. Ionescu. Managementul resurselor umane. Editura Bren, București, 2002, pag. 133.

Dezechilibrele calitative sunt mai greu de gestionat. Astfel, incompetența profesională a unor lucrători, dovedită prin evaluarea performanțelor individuale conduce la: nevoi de formare sau de reformare profesională; modificarea componenței formațiilor de lucru, având în vedere o mai judicioasă conjugare a eforturilor lucrătorilor cu vârste diferite; îmbunătățirea sistemului de stimulare; concedieri și recrutare externă.

Indicele fluctuației forței de muncă sau fluctuația personalului reprezintă raportul numărului angajaților care au plecat pe parcursul anului către efectivul mediu de angajați pe parcursul anului. Acest indicator este măsurat, de obicei, în procente.

O rată a fluctuației de până la 25% este considerată satisfăcătoare de majoritatea organizațiilor. O rată de peste 25% semnalează probleme importante în ceea ce privește gestionarea resurselor umane.

Deși, în general vorbind, rata fluctuației de muncă este un indicator util, are totuși unele dezavantaje:

- nu arată în care din compartimentele organizației s-au înregistrat cele mai înalte rate de plecare;
- nu indică vechimea în muncă a celor care au plecat;
- nu semnalează eventualele modificări bruște, de la un an la altul, ale numărului de angajați utilizați.

Aceste dezavantaje impun ridicarea unor întrebări mai amănunțite cu privire la fluxul bidirecțional al forței de muncă, respectiv al persoanelor care au intrat în organizație și al celor care au plecat.

De exemplu, în care dintre compartimentele organizației s-au înregistrat cele mai înalte rate de fluctuație a personalului? Cât timp au lucrat în cadrul organizației cei care au plecat? Este cifra angajaților una normală pentru anul luat în calcul sau reprezintă o majorare/diminuare față de anii precedenți?

Indicele de stabilitate a forței de muncă reprezintă raportul dintre numărul de angajați plecați, cu o vechime de peste un an către numărul de persoane angajate în urmă cu un an. Acest indicator este măsurat, la fel, în procente.

Acest instrument de măsurare a performanței se aplică, în primul rând, pentru a identifica mai degrabă rata de plecare a noilor angajați decât cea a angajaților cu statut vechi de serviciu. Indicele de stabilitate are și neajunsuri:

- nu este în măsură să evidențieze compartimentele unde apare cea mai înaltă rată de plecare a noilor angajați;
- nu este întotdeauna indicat să se utilizeze o cifră în care sunt considerați ca „angajați cu vechime în serviciu” persoane care au doar puțin peste un an vechime în întreprindere. În acest caz, ar fi mult mai relevant să se efectueze o analiză directă a angajaților plecați, în funcție de vechimea în serviciu.

Fluctuațiile forței de muncă prezintă o serie de avantaje și de dezavantaje.

Avantajele sunt următoarele:

- stimulează recrutarea de personal „proaspăt”;
- permite organizației să se debaraseze mai ușor de unii angajați, atunci când sunt planificate disponibilizări de personal (se folosește, astfel, „pierderea naturală”);
- deschide căi de promovare pentru angajații cu vechime în serviciu;
- introduce un element de „autoselecție” în rândul noilor angajați, ceea ce poate să prevină eventualele concedieri/demisii ulterioare.

Dezavantaje sunt:

- costuri suplimentare impuse de recrutarea personalului de înlocuire;
- întreruperea producției de bunuri sau servicii provocată de angajații care pleacă;
- costuri suplimentare de instruire profesională;
- pierderea investițiilor în capitalul uman;
- eventualele dificultăți în atragerea de noi angajați.

În concluzie, considerăm că orice proces de recrutare de personal debutează cu conștientizarea apariției unei nevoi de personal. Cauzele sunt următoarele:

a) părăsirea întreprinderii de către unii dintre angajați din motive:

- fie de natură individuală (identificarea în piața forței de muncă a unui post mai atractiv la altă companie, mutarea reședinței din localitatea respectivă etc.);
- organizaționale (persoana nu mai corespundea cerințelor postului, au existat acțiuni ale acesteia neconforme cu deontologia profesională etc.);
- mixte (concomitent din partea angajatului și din partea firmei);

b) dezvoltarea organizației determină apariția unor posturi noi care nu sunt încă ocupate cu resurse umane.

Estimările numerice în privința necesarului de angajați se fac pe baza următoarelor trei abordări:

- metode intuitive (Brainstorming, tehnica Delphi);
- metode explorative (cercetarea morfologică, extrapolarea, analiza economică);
- metode normative (metoda balanței, arbori de relevanță, cercetarea economică, teoria deciziei).

BIBLIOGRAFIE

1. Bârsan-Pipu N., Popescu I. Managementul riscului. Concepte – Metode – Aplicații. Brașov: Editura Universității „Transilvania,” 2003, 214 p.
2. Briggs S., Petersone B. ș. a. Manual de metode folosite în planificarea politicilor publice și evaluarea impactului. București: Proiectul Phare Twinning RO2003/IB/OT-10, 2006, 192 p.
3. Calcan C., Homos T. Metode de prognoză. București: Tipografia Institutului Politehnic, 1978.
4. Caracota D. Previziune economică. Elemente de macroeconomie. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1996, 287 p.

-
5. Chișu V. Manualul specialistului în resurse umane. București: Ed. Irecson, 2002, 470 p.
 6. Hageanu D. Tehnici și metode ale adoptării deciziei publice. Sibiu: Editura Alma Mater, 2010, 62 p.
 7. Isfănescu A. Analiza economico-financiară. București: Ed. Economică, 1999, 320 p.
 8. Manolescu A. Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 2003, 592 p.
 9. Mathis R., Nica P. ș. a. Managementul resurselor umane. București: Ed. Economică, 1997, 450 p.
 10. Nicolae V. ș. a. Curs de previziune macroeconomică. București: Editura A.S.E., 1992, 125 p.
 11. Novac E. Managementul resurselor umane. Timișoara: Editura Mirton, 2008, 178 p.
 12. Olaru S. Managementul întreprinderii. București: A.S.E., 2006, 292 p.
 13. Pârlog C. Elemente de previziune macroeconomică. București: Editura Oscar Print, 1998, 281 p.
 14. Popescu D. Procesul decizional în întreprinderile mici și mijlocii. București: Ed. Economică, 2001, 223 p.
 15. Răboacă Gh. Metodologia cercetării științifice economice. Editura Fundației România de Măine, 2004, 212 p.
 16. Rotaru A., Prodan A. Managementul resurselor umane. Iași: Sedcom Libris. 1998, 303 p.
 17. Stanciu Ș., Ionescu M. ș. a. Managementul resurselor umane. București: Editura Bren, 2003, 338 p.
 18. Vârlan Gh., Goleț I. Previziune economică. Timișoara: Mitron, 2009, 222 p.

CAPITOLUL III

PROIECTAREA ȘI ANALIZA POSTULUI / FUNCȚIEI- COMPONENTE ALE PLANIFICĂRII STRATEGICE A RESURSELOR UMANE

3.1. Esență și definiții privind analiza și proiectarea postului/funcției.

Competitivitatea unei organizații depinde de performanțele individuale suficient de înalte ale angajaților săi, iar performanțele individuale sunt condiționate de: voința angajatului pentru a depune efortul necesar în muncă; pregătirea profesională de care dau dovadă; abilitatea sau capacitatea lor de a îndeplini sarcina de muncă, în condiții optime.

Proiectarea postului/funcției este efortul conștient de a stabili sarcinile, îndatoririle și responsabilitățile care revin fiecărui loc de muncă.

În activitatea de proiectare a postului/ funcției se pornește de la contextul în care se desfășoară activitatea lucrativă și de la influența exercitată de către conținutul postului de lucru asupra ocupantului său.

Motivația studiului proiectării postului/funcției este determinată de:

- impactul semnificativ pe care îl poate avea această activitate asupra performanțelor, îndeosebi atunci când motivarea angajaților conduce la diferențieri vizibile; poate contribui la diminuarea costurilor, prin reducerea fluctuației și absenteismului;
- efectele negative sau pozitive asupra satisfacției în muncă, deoarece angajații pot fi mai mult sau mai puțin satisfăcuți de configurația pe care o are postul ocupat; de aceea este important să se identifice acele componente ale postului care pot conduce la maximizarea satisfacției în muncă;
- proiectarea funcției poate afecta starea de sănătate fizică și mintală a angajaților, prin conținutul său trebuie să evite exercitarea puternică a influenței factorilor negativi de mediu, adică a acelor care intervin asupra funcțiilor vitale ale organismului (acuitatea auditivă și vizuală, integritatea și buna funcționare a coloanei vertebrale, presiunea și circulația sângelui, stresul etc.).

Analiza postului este procesul de colectare, analiză și organizare a informației cu privire la conținutul unui post în scopul de a redacta fișe de post și a obține date necesare procesului de selecție, instruire, evaluare a posturilor și evaluare a performanței.

Postul este cea mai simplă, dar și cea mai importantă componentă organizatorică, reprezintă un ansamblu de sarcini, responsabilități și competențe ce revin în mod curent unei persoane pentru realizarea obiectivelor individuale.

Atribuțiile postului se compun din activități concrete și permit realizarea de obiective specifice.

Sarcinile postului includ procese de muncă simple sau părți ale unor procese mai complexe, sunt circumscrise posturilor și contribuie la îndeplinirea obiectivelor individuale.

Funcția cuprinde mai multe posturi cu aceleași caracteristici generale și sunt: *funcții de conducere și funcții de execuție*.

Analiza posturilor/funcțiilor presupune o cooperare și o coordonare între compartimentul de resurse umane și managerii organizației.

Analiza posturilor/funcțiilor este necesară, atât organizației cât și angajatului.

Organizației îi este necesară analiza postului deoarece:

- determină conținutul postului;
- produce descrieri necesare selecției resurselor umane;
- furnizează date privind instruirea resurselor umane;
- furnizează date pentru evaluarea performanțelor profesionale ale resurselor umane;
- formează baza necesară reorganizării organizației.

Angajatul este interesat deoarece:

- constituie baza contractului de muncă;
- clarifică responsabilitățile concrete ale angajatului;
- furnizează date privind posibilitățile de promovare în cariera profesională;
- oferă o imagine a „potrivirii” angajatului cu cerințele postului.

Responsabilitățile referitoare la activitatea de analiză și proiectare a posturilor/funcțiilor se împart între specialiștii din domeniul resurselor umane și manageri.

Competitivitatea și prosperitatea unei organizații are nevoie de realizarea a **trei categorii de performanțe individuale**:

I. productivitatea;

II. inovația;

III. loialitatea.

I. Productivitatea se reflectă la trei niveluri: **individual, organizațional și național**.

a) Productivitatea individuală este asimilată cu eficiența, cu volumul sau cantitatea de lucrări/produse raportat(ă) la numărul de ore/lucrători necesar și depinde de:

- efortul depus pentru a obține un anumit rezultat (exprimat în cantitate de produse, volum de lucrări executate sau servicii prestate);
- nivelul de instruire profesională și de experiență;
- îndemânarea individului;
- condițiile de muncă;
- calitatea și numărul mijloacelor de muncă;
- metodele și tehnologiile utilizate în procesul lucrativ.

Productivitatea individuală a muncii constituie criteriul de definire a sistemului de salarizare, de evaluare a muncii, pentru procesul de selecție, de pregătire profesională, pentru instituționalizarea sistemelor de sancționare și de recompensare.

Factorii ce exercită o influență negativă asupra nivelului atins de productivitate individuală a muncii sunt fluctuația de personal și absenteismul.

b) Productivitatea organizațională se măsoară, în mod uzual, prin intermediul indicatorului „costul unității de muncă” sau „costul total al muncii/unitatea de produs” și afectează profitabilitatea și capacitatea competitivă a unei organizații;

c) Productivitatea națională constituie o preocupare constantă, pentru următoarele motive:

- productivitatea înaltă determină un nivel de trai ridicat, venituri substanțiale pentru populația activă;
- lipsa de corelație între nivelul veniturilor salariale și acela al productivității muncii conduce la inflație, la descreșterea puterii de cumpărare și la creșterea costurilor variabile și totale;
- dacă nivelul costului factorului de producție, munca depășesc nivelul productivității generale a muncii, rezultă o competitivitate slabă a produselor și serviciilor pe piețele internaționale.

II. Inovația implică un comportament creativ, pentru realizarea de noi produse sau servicii, sau pentru a realiza noi condiții de îndeplinire a sarcinilor de lucru.

Inovarea poate fi limitată sau încetinită de unele aspecte umane:

- tendința oamenilor de a se opune schimbării;
- lipsa de acceptare a inovațiilor sau a noului;
- riscul implicat de orice schimbare.

Unele încercări de inovare se pot dovedi costisitoare sau pot să nu conducă la rezultatele dorite. În consecință, managerii trebuie să deprindă abilitatea de a-și însuși riscul, pentru a inova. Stimularea și menirea unui climat creativ/inovativ în cadrul organizației trebuie să devină un obiectiv important, în condițiile operării în piețe accentuat concurențiale.

III. Loialitatea înseamnă încrederea, fidelitatea și sinceritatea față de organizație. Starea de „sănătate” a unei întreprinderi, în plan strategic, depinde de stabilitatea și de calificarea factorului „forța de muncă”, iar loialitatea este o componentă a stabilității.

Lipsa stabilității generează **acte de indisciplină a muncii**, de genul:

- eforturi de a munci mai mici;
- refuzul de a accepta o schimbare a poziției sau conținutului muncii;
- sabotaj, furt, absenteism.

Astăzi, se consideră că loialitatea este mai semnificativă pentru orice organizație decât profesionalismul sau tehnologiile utilizate.

Din multe puncte de vedere, loialitatea apare ca o relație de reciprocitate între patronat și angajații acestuia. Aceștia fac eforturi, realizează productivitate și sunt loiali față de organizație și așteaptă un comportament similar al managerilor și patronatului. Restructurările, reducerile de personal, eliberarea prin șomaj sunt considerate de către lucrători ca fiind denunțări ale loialității de care trebuie să dea dovadă organizația față de ei, deci schimbul se dovedește a fi inegal.

Direcții de stimulare a loialității în cadrul organizației:

- stimularea implicării angajaților în procesul decizional, în organizare și conducere;
- realizarea unui sistem de comunicare eficient;
- gestionarea corectă a sistemului de recompense competitive și a celor profesionale;
- asigurarea posibilităților de pregătire și de perfecționare profesională, de gestionare a carierelor.

Orice post de lucru sau funcție este compus(ă) din: **sarcini, îndatoriri și responsabilități**.

Sarcina de muncă este totalitatea activităților elementare sau o grupare de mișcări, ce poate fi identificată distinct.

Îndatorirea este un segment de muncă realizat de către o persoană, compus dintr-un număr de sarcini.

Responsabilitatea reprezintă obligația de a îndeplini anumite sarcini și îndatoriri, cu respectarea condițiilor stabilite și de raportare a rezultatelor obținute, într-un anumit termen, către o persoană desemnată. Nivelul mai accentuat sau mai redus al responsabilităților dintr-un post de lucru conduce la o diferențiere salarială, dar și a importanței postului în cadrul schemei organizatorice.

În procesul proiectării și reproiectării posturilor/funcțiilor se pot realiza modificări ale conținutului acestora, după cum urmează:

- **lărgirea postului/funcției** constituie o extindere a numărului de sarcini și îndatoriri ce trebuie să fie realizate, din domeniul de activitate curent sau din domenii conexe acestuia;
- **îmbogățirea postului/funcției** este o adâncire a postului prin adăugarea de noi responsabilități, cu privire la planificarea, organizarea, controlul și evaluarea funcției.

3.2. Modele de proiectare și analiză a postului (funcției).

În procesul de proiectare și de reproiectare a unui post de lucru, se realizează, în mod obișnuit, lărgiri sau îmbogățiri ale conținutului acestuia.

Pentru a defini mai corect conținutul unui post/ funcție, a fost creat modelul Hackman & Oldham, prin care se identifică cinci caracteristici importante în vederea proiectării postului:

1. **Varietatea calificării** sau gradul de extindere a activităților care asigură succesul într-un loc de muncă. O mai mare varietate a solicitărilor și a calificării semnifică o mai mare importanță a muncii și aceasta devine mai interesantă.

2. **Identitatea sarcinii**. Sarcinile postului funcționează ca un tot unitar, ca o unitate de muncă, cu un rezultat vizibil. Fiecare loc de muncă se deosebește de altele prin anumite sarcini specifice. Fiecare post de lucru trebuie creat astfel încât să asigure realizarea unui produs sau a unei lucrări prin intermediul unei game largi de activități, contrar opticii de a realiza o singură operație dintr-un ansamblu sau o parte a acestui ansamblu.

3. **Semnificația postului** este impactul pe care îl exercită postul asupra ocupantului său, dar și asupra altor persoane. Un post de lucru este mai semnificativ cu cât influențează un număr mai mare de lucrători, din anumite motive.

4. **Autonomia** este gradul de libertate individuală și de acțiune independentă a muncii dintr-un post. O autonomie mai mare conduce la creșterea responsabilității persoanei ocupante, pentru munca prestată.

5. **Feed-back-ul** este asigurat de cantitatea și calitatea informațiilor clare, precise, utile și oportune primite de titularul postului, cu privire la modul în care și-a îndeplinit sarcinile de muncă. Această componentă contribuie la o mai bună înțelegere a eficienței muncii, a nivelului de performanță atins, contribuie la viziunea generală pe care angajatul o are despre munca sa (de stimă și respect sau, dimpotrivă, de desconsiderare).

Varietatea calificării, identitatea sarcinilor și semnificația funcției contribuie la înțelegerea deplină a semnificației muncii în postul proiectat.

Autonomia conduce la responsabilizarea angajatului pentru rezultate mai bune. Feed-back-ul permite cunoașterea rezultatelor muncii și evaluarea acestora.

În ansamblu, cele cinci caracteristici ale modelului Hackman & Oldham facilitează obținerea motivației pentru muncă, a performanței de nivel superior și a satisfacției muncii.

Informațiile necesare pentru a realiza operațiuni de analiză a postului/funcției privesc:

a) activitățile de muncă specifice postului - performanțe așteptate sau standarde de performanță;

b) comportamentul cerut - metode de muncă utilizate;

c) condițiile de muncă - mijloacele de muncă necesare (mașini, scule, materii prime, materiale, dispozitive, echipamente etc.);

d) legături și interacțiuni cu alte funcții și persoane - cerințe personale (aptitudini, abilități, capacități).

Analiza postului/funcției se folosește pentru identificarea componentelor postului ce trebuie să fie îndeplinite de către angajați și pentru soluționarea unor probleme ale managementului resurselor umane.

Descrierea postului arată ce trebuie să fie făcut, de ce, unde și cum trebuie să se muncească, adică: sarcini, îndatoriri, responsabilități. Tot din descrierea postului rezultă performanțele standard ce trebuie să fie realizate, pentru a justifica salariul încasat.

Componentele descrierii postului conțin **trei părți majore**:

a) identificarea postului înseamnă precizarea denumirii postului, numele șefului ierarhic imediat, date referitoare la numărul angajaților care ocupă posturi similare, scala de salarizare ș. a.;

b) principalele sarcini, îndatoriri și responsabilități – acestea descriu, în esență, conținutul postului;

c) îndatoririle specifice expun clar și precis sarcinile, îndatoririle și responsabilitățile implicate în realizarea postului, grupate într-o formă logică.

În descrierea postului trebuie să se evite utilizarea expresiilor vagi, ea trebuie să fie descriptivă, fără a furniza un exces de detalii. Limbajul folosit este precis, inteligibil.

Pentru a asigura o anumită flexibilitate managerială, se include o clauză cu privire la eventualele sarcini sau îndatoriri care nu sunt specificate, dar care vor apărea ca necesare în procesul muncii, la un anumit moment, neprecizat în text, de genul:

„Angajatul va îndeplini și alte sarcini de muncă, trasate de șeful său direct, în mod expresiv atunci când interesele organizației din care face parte reclamă acest lucru în mod imperios”.

Specificația postului precizează modelul ideal de ocupant al postului descris, adică: cunoștințe, abilități, îndemânări, experiență, necesare unui angajat, pentru îndeplinirea în condiții optime a sarcinilor de muncă.

Factorii specifici identificați pot fi grupați în trei mari categorii:

1. Cunoștințe.
2. Talent/dibăcie.
3. Abilități.

În unele cazuri pot fi menționate cerințele privind: nivelul de instruire și de educație; experiența în muncă; cerințele fizice și intelectuale; criteriile morale; abilitatea de a lucra sub presiunea timpului sau altor factori specifici de solicitare.

Analiza postului reprezintă o importanță egală pentru manageri și pentru angajați, în vederea înțelegerii depline a îndatoririlor și răspunderilor ce revin fiecărei poziții de lucru, precum și pentru restul activităților de management al resurselor umane.

Descrierea și specificația postului se regăsesc în documentul numit „fișa postului,” care, în unele cazuri, mai poate cuprinde unele secțiuni privind mijloacele de muncă utilizate, condițiile de muncă, nivelul motivant al salarizării, gradul de independență sau autonomia postului ș. a. Fișa postului se întocmește în doua exemplare, unul fiind remis titularului de post, iar celălalt fiind deținut fie de șeful ierarhic direct, fie este inserat în dosarul de personal al titularului de post.

Realizarea analizei posturilor/funcțiilor poate fi amenințătoare atât pentru angajați, cât și pentru manageri, comportând o serie de consecințe de natură comportamentală, cum ar fi:

- teama angajaților că analiza și reproiectarea posturilor va antrena constrângeri asupra lor, vor realiza o limitare a creativității, inițiativei și flexibilității muncii lor, prin formalizarea excesivă a responsabilităților și a calificărilor;
- rezistența la schimbare și opoziția fățișă față de orice transformare;
- părerea lucrătorilor că observarea detaliată a muncii lor poate însemna o încercare de anulare a aspectelor de unicat ale activității desfășurate sau că observarea este generată de greșelile pe care ei le săvârșesc;
- poate apărea o supraapreciere a angajaților existenți, deoarece o analiză, oricât de amănunțită și de corectă ar fi ea, nu poate preciza chiar tot ceea ce execută o persoană în cadrul postului ocupat și ce calificare are;

- angajații și managerii au tendința de a supraevalua importanța semnificației postului/funcției pe care o ocupă ei;

- unii angajați au tendința de a folosi descrierea postului/funcției ca pe o limitare a atributelor decizionale ale managerilor, prin refuzul de a îndeplini o activitate care este omisă din descrierea postului, deși este necesar să fie realizată.

O asemenea atitudine generează mari dificultăți în exercitarea atribuțiilor manageriale și în organizarea și desfășurarea activităților din cadrul organizației.

Managerii și specialiștii din domeniul resurselor umane trebuie să conștientizeze consecințele legale ale activității de analiză și proiectare a postului/funcției și ale fișei postului. Acest din urmă document are valoare probatorie în justiție, putând fi invocat în situația conflictului de muncă. Organele judiciare și cele sindicale acordă importanță acestui document. De asemenea, asigurarea de oportunități egale în procesul de recrutare și de selecție este îndeplinită și justificată prin descrierea și specificația posturilor vacante și scoase la concurs.

Pentru efectuarea analizei postului/funcției se instrumentează un proces ce trece prin mai multe etape, în mai multe variante, ce depind de condițiile concrete ale organizației:

- a) identificarea posturilor și revizuirea documentației aferente lor;
- b) explicarea procesului de analiză managerilor și angajaților;
- c) efectuarea analizei postului/ funcției;
- d) elaborarea documentației noi, a descrierii și specificației postului/ funcției;
- e) menținerea și actualizarea conținutului fișei postului.

Necesitatea revizuirii și actualizării descrierii și specificației postului/funcției poate să apară și în diferite alte situații, ca:

- în urma constatărilor rezultate din interviurile de părăsire a postului de către unii angajați;

- în timpul evaluării performanțelor; în cadrul demersurilor de planificare a necesarului de personal;

- în perioadele de reorganizare și restructurare a activităților ș. a.

Analiza postului nu este un proces complicat, dar *trebuie să se realizeze metodic*, într-o manieră *logică* și *practică*. Procesul de culegere, prelucrare, interpretare și utilizare a informațiilor cu privire la o anumită funcție sau la un anumit post are scopul de a stabili ce activitate este îndeplinită, în ce condiții și care sunt abilitățile necesare pentru persoana ce le va îndeplini.

Metodele frecvent utilizate pentru analiza postului/funcției sunt:

- a) observarea;
- b) interviul;
- c) chestionarul;
- d) analiza structurată;
- e) metodele combinate din cele patru enumerate.

Observarea poate fi continuă sau pe baza unor eșantioane ale muncii prin de-

terminarea conținutului și mărimii/volumului activității zilnice specifice, pe baza unor eșantioane statistice ale activității, prin observarea și măsurarea duratei acțiunilor. Această metodă este folosită, mai ales, pentru muncile de birou și pentru activitățile productive ciclice, de durată scurtă. Observarea este utilizată, îndeosebi, în cazul posturilor cu caracter repetitiv, ciclic sau în combinație cu alte metode.

Interviul constă în obținerea de informații direct de la angajații care ocupă o anumită funcție sau de la superiorii lor. Se folosește un formular de interviu structurat, în care informațiile se înregistrează în mod logic și sistematic. Se practică și interviuri de grup, cu participarea membrilor unui colectiv de muncă, alături de superiorii lor ierarhici. Prin intermediul interviului, se pot obține informații suplimentare, se pot corecta informațiile obținute în cadrul unei analize anterioare, cu persoane care ocupă în mod direct postul de interes.

Chestionarul este folosit pe scară largă pentru culegerea și înregistrarea datelor privitoare la o anumită funcție. El constă într-o îmbinare de întrebări închise și deschise, cu ajutorul căreia se obțin informații de la angajați și de la superiorii acestora, indiferent de poziția lor ierarhică, iar discrepanțele de răspunsuri se pot valida cu prilejul interviului. Este chiar indicat ca utilizarea chestionarului să fie combinată cu interviul sau cu observarea. Un tip de chestionar folosit uneori este cel numit „check-list” (lista de control), care oferă un mod mai simplificat de a obține răspunsurile dorite de la angajați. Marele avantaj al utilizării chestionarului este timpul relativ scurt pentru obținerea informațiilor necesare și costul redus al operațiunii.

Metodele structurate care sunt grefate pe noțiunea de „check-list” și prezintă două variante importante: chestionarul de analiza funcției (Position Anlysis Questionar – PAQ) și analiza funcțională a postului (Functional Job Anlysis –FJA).

Cu PAQ, fiecare post/funcție este analizat(ă) prin intermediul a **șase elemente** (secțiuni), ca:

- a) *informațiile de intrare* (unde și cum primește lucrătorul informațiile pentru a îndeplini funcția?);
- b) *procesul mintal* (ce niveluri de raționament sunt necesare pentru îndeplinirea funcției?);
- c) *rezultatele muncii* (ce activități fizice sunt îndeplinite?);
- d) *relațiile cu alte persoane din colectiv* (ce relații sunt necesare pentru a îndeplini funcția?);
- e) *contextul postului/funcției* (ce condiții de muncă și ce context social sunt implicate?);
- f) *alte aspecte* (ce alte activități sunt relevante în postul/funcția analizată?).

Pentru fiecare sarcină din cadrul funcției sunt stabilite, în urma evaluării, șase trepte de importanță, după care se face ierarhizarea răspunsurilor, pentru o apreciere finală. Chestionarul poate fi completat de un analist, în timpul unui interviu structurat sau chiar de către însuși titularul postului.

În cadrul FJA se abordează, în mod cuprinzător, analiza postului/funcției, pe următoarele obiective:

- a) obiectivele și scopurile organizației;
- b) ce face angajatul în cadrul postului/funcției pentru a îndeplini aceste obiective/scopuri;
- c) nivelul și orientarea a ceea ce fac angajații;
- d) standardele de performanță pe post;
- e) conținutul pregătirii profesionale.

Fiecare post are trei componente esențiale: datele (informațiile), oamenii și mijloacele:

Tabelul 3.1

Funcțiile postului, conform modelului FJA

Informații	Oameni	Mijloace
urmărire	urmărire	amplasare
coordonare	negociere	precizia muncii
analiză	instruire	operare-control
compilare	supraveghere	conducere-operare
calculare	schimbare	manipulare
copiere	convingere	supraveghere
comparare	vorbire-semnalizare	alimentare
	servire	mânuire
	ajutor	

Analiza și proiectarea postului/funcției pornește de la concordanța între persoană și post, ceea ce este un concept simplu, de corelare a caracteristicilor oamenilor cu criteriile de performanță ale organizației.

3.3. Metodologia de elaborare a fișei postului pentru funcția publică din Republica Moldova.

Structura Fișei de post pentru funcția publică din Republica Moldova este aprobată prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 386 din 25.06.09¹ și pusă în aplicare în toate autoritățile administrației publice centrale și locale.

Fișa postului pentru funcția publică este:

¹ Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 386 din 25.06.09 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 107-109/03.07.09, art. 450, anexa nr. 3.

-
- un act juridic care precizează scopul general, sarcinile de bază, atribuțiile de serviciu, împuternicirile și responsabilitățile titularului unei funcții publice;
 - un document operațional important, care precizează cerințele funcției față de persoana care candidează sau pretinde la o funcție publică;
 - un document care redă rolul titularului funcției publice în cadrul autorității publice;
 - un document asumat și semnat de funcționarul public odată cu numirea sa în funcția publică.

Rolul și importanța Fișei postului pentru funcția publică:

- în baza fișei postului se concepe anunțul de angajare;
- informarea corectă a titularului funcției publice privind atribuțiile sale în procesul de muncă;
- fișa postului este utilă și necesară în procesul evaluării performanțelor profesionale ale funcționarului public;
- clarifică, orientează și facilitează raportarea titularului funcției față de alți titulari de funcții publice din cadrul autorității publice;
- în cazul în care nu sunt respectate condițiile de muncă prestabilite, titularul funcției publice poate invoca pe baza ei.

Fișa postului cuprinde următoarele componente:

Capitolul I. Dispoziții generale

1. **Autoritatea publică** (*informația privind denumirea autorității publice din care face parte funcția publică*).

2. **Compartimentul** (*date despre subdiviziunea interioară a autorității publice din care face parte funcția publică, indicându-se, după caz, direcția generală, direcția, secția, serviciul sau oricare altă subdiviziune interioară existentă*).

3. **Adresa** (*adresa autorității publice sau, după caz, a subdiviziunii interioare a autorității publice (în cazul în care adresa autorității publice și cea a subdiviziunii sunt diferite) din care face parte funcția publică*).

4. **Denumirea funcției** (*denumirea completă a funcției publice conform statelor de personal ale autorității publice*).

5. **Nivelul funcției** (*categoria funcției publice respective (funcție publică de conducere de nivel superior, funcție publică de conducere sau funcție publică de execuție)*).

6. **Nivelul de salarizare** (*salariul de funcție pentru funcția publică respectivă, în conformitate cu legislația în vigoare*).

Capitolul II. Descrierea funcției

7. **Scopul general** (*direcțiile principale de activitate în corespundere cu misiunea autorității publice și direcțiile de activitate ale subdiviziunii interioare din care face parte funcția publică respectivă, formulate succint, de regulă în 2-3 propoziții*).

8. **Sarcinile de bază** (*arată domeniile principale de activitate în corespundere cu scopul general al funcției publice, derivate din funcțiile subdiviziunii interioare din*

care face parte funcția publică respectivă. Se stabilesc reieșind din activitățile care presupun exercitarea prerogativelor de putere publică, în concordanță cu specificul funcției publice respective și sunt formulate într-un mod general, succint și clar. De regulă, se stabilesc între 5 și 7. Nu se admite expunerea vagă și fără sens a sarcinilor, precum și folosirea unor expresii de tipul „exercită și alte sarcini stabilite de conducătorul subdiviziunii interioare sau al autorității publice”).

9. Atribuțiile de serviciu (indică în mod concret activitățile exercitate pentru realizarea sarcinilor de bază ale funcției publice (câte 3-5 atribuții pentru fiecare sarcină stabilită). Trebuie să fie realizabile, rezonabile, să aibă o finalitate și un rezultat măsurabil. Pentru specificarea atribuțiilor se utilizează următoarele cuvinte: „efectuează”, „analizează”, „participă”, „exercită”, „stabilește”, „asigură”, „urmărește”, „acordă”, „repartizează”, „realizează” etc.).

10. Responsabilitățile (informația cu privire la modul de exercitare a sarcinilor și atribuțiilor de serviciu. Pentru specificarea responsabilităților se utilizează următoarele cuvinte: „răspunde de”, „are obligația de a ...”).

11. Împuternicirile (informația cu privire la: a) limitele drepturilor titularului funcției publice în procesul decizional al autorității publice; b) dreptul la obținerea informației necesare realizării sarcinilor și atribuțiilor sale, inclusiv a celei cu caracter secret; c) chestiunile și acțiunile pe care titularul funcției publice are dreptul să le controleze/monitorizeze pe baza mandatului din partea conducătorului sau în lipsa acestuia; d) dreptul de a da indicații și dispoziții, precum și de a controla realizarea acestora; e) dreptul de a viza, coordona și aproba anumite documente. Specifică, de asemenea, dreptul titularului funcției publice de a înainta propuneri pentru îmbunătățirea activității autorității sau subdiviziunii interioare în legătură cu realizarea sarcinilor și atribuțiilor sale, eficientizarea realizării funcțiilor autorității publice, precum și dreptul de a face parte din componența grupurilor de lucru pentru elaborarea anumitor documente. Pentru specificarea împuternicirilor se utilizează următoarele cuvinte: „decide”, „hotărăște”, „dispune”, „face propuneri”, „dă avize”, „ia măsuri”, „expune”).

12. Ponderea ierarhică (informația privind toate funcțiile publice subordonate funcției publice respective și se completează numai pentru funcțiile publice de conducere de nivel superior și funcțiile publice de conducere).

13. Cui îi raportează titularul funcției (prevede sub conducerea directă a cui se află titularul funcției publice, inclusiv sub conducerea directă a cui se va afla titularul funcției publice în cazul absenței conducătorului direct. În situația în care titularul funcției publice are mai mulți conducători în cadrul autorității, se specifică toate aceste funcții publice).

14. Cine îi raportează titularului funcției publice (care dintre funcțiile publice din cadrul autorității sau, după caz, din alte autorități și instituții publice se află în subordinea sau coordonarea titularului funcției publice).

15. **Pe cine îl substituie** (indică pe titularul cărei funcții îl înlocuiește titularul funcției publice respective în cazul absenței acestuia de la serviciu, inclusiv mecanismul de delegare a sarcinilor și atribuțiilor între aceștia).

16. **Cine îl substituie** (indică cine îl înlocuiește pe titularul funcției publice în cazul absenței acestuia de la serviciu, inclusiv mecanismul de delegare a sarcinilor și atribuțiilor între aceștia).

17. **Relațiile de colaborare** (indică: a) posturile și subdiviziunile din cadrul autorității publice cu care titularul funcției publice colaborează în procesul exercitării sarcinilor și atribuțiilor de serviciu; b) alte autorități și instituții publice, organizații și instituții de drept privat, organizații internaționale și persoane din exteriorul autorității publice cu care titularul funcției publice colaborează în procesul exercitării sarcinilor și atribuțiilor de serviciu).

18. **Mijloacele de lucru/echipament** (materialele de lucru (culegeri de acte normative, literatură de specialitate etc.), precum și echipamentul necesar titularului funcției publice pentru exercitarea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu).

19. **Condițiile de muncă** (condițiile în care va activa titularul funcției publice (programul de muncă, activitate statică, de birou, care implică deplasări frecvente, prin țară sau peste hotare, în alte autorități sau instituții publice, detașări, disponibilitate pentru lucru în program prelungit în anumite condiții etc.).

Capitolul III. Cerințele funcției față de persoană

20. **Studii** (informația despre studiile minime pe care trebuie să le dețină titularul funcției publice (superioare sau, în condițiile legii, medii speciale), precum și titlul necesar (licență sau echivalentă, master, doctor) exercitării eficiente a scopului, sarcinilor și atribuțiilor funcției respective. În cazul în care funcția publică solicită titularului pregătire specială, se indică specialitatea (drept, economie etc.) și specializarea necesară (drept economic, drept public, drept internațional etc.), precum și, după caz, cursurile de perfecționare profesională).

21. **Experiență** (experiența minimă pe care trebuie să o dețină titularul funcției publice în specialitatea/profilul funcției publice respective, în serviciul public sau, după caz, în funcții publice de conducere).

22. **Cunoștințe** (stabilește domeniile principale pe care titularul funcției publice trebuie să le cunoască, și anume: legislația dintr-un anumit domeniu, limbi străine, inclusiv nivelul de cunoaștere, cunoștințe de operare/programare la calculator etc.).

23. **Abilități** (stabilește abilitățile pe care trebuie să le posedă titularul funcției publice, cum ar fi: planificarea, organizarea, coordonarea, instruirea, controlul, gestionarea resurselor umane, lucrul cu informația, comunicarea eficientă, aplanarea situațiilor de conflict, negocierea, lucrul în echipă, utilizarea mijloacelor tehnice de birou etc.).

24. **Atitudini/comportamente** (stabilește atitudinile pe care trebuie să le manifeste titularul funcției publice, cum ar fi: responsabilitatea, respectul față de oa-

meni, receptivitatea la idei noi, obiectivitatea, loialitatea, tendința spre dezvoltare profesională continuă etc.).

Fișa postului se elaborează pentru fiecare funcție publică, în conformitate cu „Metodologia cu privire la elaborarea, coordonarea și aprobarea fișei postului”² și poartă un caracter nonpersonal și se aduce la cunoștința titularului funcției publice la data numirii în funcția publică.

Fișa postului se elaborează de către funcționarul public de conducere pentru funcțiile publice din subordine directă a acestuia sau prin derogare de către serviciul resurse umane sau, după caz, persoana cu atribuții în domeniul gestionării resurselor umane în comun cu persoana care exercită funcția de demnitate publică pentru funcțiile publice din subordine sau autoritatea directă a acestuia.

La elaborarea fișei postului se utilizează documentele:

- regulamentul de organizare și funcționare a subdiviziunii interioare din care face parte funcția publică;
- regulamentul de organizare și funcționare a autorității publice;
- planul de dezvoltare instituțională;
- actele administrative ale conducătorului cu privire la repartizarea atribuțiilor ș. a.

Proiectul fișei postului se prezintă serviciului resurse umane din cadrul autorității pentru consultarea opiniei și vizare, după care se transmite conducătorului autorității publice pentru aprobare.

După aprobare, fișa postului se sigilează cu ștampila autorității publice respective. Originalul fișei postului se anexează la actul administrativ de numire în funcție a titularului, iar câte o copie a acesteia se transmite titularului funcției publice, conducătorului subdiviziunii interioare în care își desfășoară activitatea titularul funcției respective, precum și se plasează în dosarul personal al funcționarului public.

Modificarea și/sau completarea fișei postului survine ca urmare a unor schimbări structurale și/sau funcționale în autoritatea publică.

BIBLIOGRAFIE

1. Chișu V. A. Managementul specialistului de resurse umane. Casa de Editură Irecson, București, 2002.
2. Cole A. Managementul personalului. Editura Codecs, București, 2000.
3. Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr. 158 din 04.07.2008 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 230-232, 23.12.2008, art. 840.

² Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 386 din 25.06.09 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 107-109/03.07.09, art. 450, anexa nr. 3.

-
4. Currie Donald. Introducere în managementul resurselor umane. București: Editura Codecs, 2009.
 5. Roșca C., Varzaru M., Roșca I. Gh. Resurse umane: management și gestiune. București: Editura Economică, 2005.
 6. Cojocaru V., Slutu L. Management. Chișinău: Editura „Cartea Moldovei,” 2007, 160 p.
 7. Cornea S. Considerații privind elaborarea fișelor de post pentru funcționarii publici din administrația publică locală. // Revista trimestrială metodică-științifică „Administrarea Publică,” nr. 1, 2008, pag. 51-60.
 8. Иванова-Швец Л. Н., Корсакова А. А., Тарасова С. Л. Управление персоналом. Е.А.О.И., 2008, 200 с.
 9. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера, пер. с англ., 2006, 536 с.
 10. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. 2008, 400 с.
 11. Armstrong Michael. Managementul resurselor umane: manual de practică. București: Editura Codecs, 2003, 872 p.

CAPITOLUL IV

RECRUTAREA ȘI SELECTAREA RESURSELOR UMANE

4.1. Conceptul de recrutare și selectare a resurselor umane.

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

După **Edwin B. Flippo**: „*Recrutarea este procesul căutării candidaților pentru angajare și stimularea acestora pentru a aplica la locuri de muncă în organizație.*”¹

După **Yoder**: „*Recrutarea este procesul descoperirii surselor de mână de lucru care să satisfacă cerințele organizației și folosirea unor măsuri efective pentru a atrage această forță de muncă într-un număr adecvat pentru a ușura selectarea efectivă și eficientă.*”²

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

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

Recrutarea începe în momentul în care aplicații sunt luați în vedere și se termină atunci când cererile acestora sunt depuse; rezultatul este crearea unui set de aplicații din care unele vor fi selectate în vederea angajării.

Recrutarea candidaților precede selecția și ajută la crearea unui lot de angajați prezumptivi astfel încât conducerea organizației să poată selecta din acest lot candidatul potrivit pentru locul de muncă potrivit. Ea este un proces continuu ori de câte ori organizațiile caută să dezvolte un lot de aplicanți calificați pentru viitoarele nevoi de resurse umane, chiar dacă aceste locuri de muncă neocupate nu există încă; de obicei, procesul de recrutare începe din momentul în care un manager inițiază căutarea unui angajat pentru un anumit loc de muncă vacant sau în proces de eliberare a locului.

Printre obiectivele procesului de recrutare se numără:

- atragerea de persoane cu priceperi multidimensionale și experiență care se încadrează în strategiile prezente și viitoare ale organizației;

¹ Cole Gerald A. Management. Teorie și practică. Chișinău: Î. E. P. „Știința,” 2004, p. 36.

² Tofan A. D. Instituții administrative europene. București: CH Beck, 2006, p. 45.

- inducerea către cei din afara organizației a unor noi perspective de conducere a organizației.

Aceste două procese au o mare pondere în activitățile managementului resurselor umane, deoarece de rezultatul lor depinde, în bună măsură, calitatea personalului unei organizații, cunoașterea și aplicarea lor corectă este esențială pentru o funcționare eficientă a organizației respective.

Recrutarea se referă la acel set de activități pe care organizația le folosește pentru a atrage candidați pentru posturile scoase la concurs, candidați care au aptitudinile și deprinderile necesare pentru a contribui la îndeplinirea obiectivelor organizaționale.³

La rândul său, selecția reprezintă procesul prin care organizația alege, dintr-un grup de candidați, persoana sau persoanele cele mai potrivite postului scos la concurs, conform criteriilor stabilite și luând în considerare condițiile de mediu.

Sau se mai poate menționa că recrutarea personalului reprezintă procesul de căutare, de identificare și de atragere a candidaților potențiali, din care urmează să fie aleși candidații care corespund cel mai bine cerințelor posturilor vacante actuale și viitoare.⁴

Recrutarea resurselor umane este procesul managerial de menținere și dezvoltare a celor mai adecvate surse interne și externe necesare asigurării cu personal competitiv în vederea realizării obiectivelor organizaționale.

Efortul de recrutare al unei organizații și metodele care trebuie folosite sunt dependente de procesul de planificare a resurselor umane și de cerințele specifice posturilor ce urmează să fie ocupate.

Cunoașterea din timp a necesarului de personal sau anticiparea acestuia permite desfășurarea în bune condiții a procesului de recrutare a personalului.

Procesul recrutării resurselor umane este legat de multe alte activități de personal, ca, de exemplu: evaluarea performanțelor, recompensele angajaților, pregătirea sau dezvoltarea personalului și relațiile cu angajații.

Recrutarea personalului constituie primul contact între cei care angajează și cei care solicită angajarea, fiind, totodată, o activitate publică.

Recrutarea este influențată de următorii factori externi și interni:

- condițiile și schimbările de pe piața muncii;
- capacitatea sistemelor de pregătire și de dezvoltare a resurselor umane și modelele educaționale care au un impact deosebit asupra procesului de recrutare;
- atracția zonei sau a localității, precum și beneficiile adiționale sau facilitățile locale, ca, de exemplu: locuința, transportul, magazinele etc.;
- reputația organizației;
- preferințele potențialilor candidați pentru anumite domenii de activitate, pentru

³ Tofan A. D. Instituții administrative europene. București: CH Beck, 2006, p. 49.

⁴ Cole Gerald A. Management. Teorie și practică. Chișinău: Î. E. P. „Știința,” 2004, p. 46.

anumite organizații sau posturi, pentru anumite avantaje oferite sau pentru un anumit regim de muncă și odihnă;

- obiectivele din domeniul resurselor umane;
- cultura organizațională;
- politicile și practicile manageriale în domeniul resurselor umane;
- cerințele absolut necesare pe care organizația consideră că trebuie să le îndeplinească solicitanții posturilor vacante;
- situația economico-financiară a organizației.

Decizia de acceptare a unui loc de muncă este influențată de **trei factori principali**:

- *factori obiectivi*: salariul, natura muncii, localizarea, oportunitățile de avansare;
- *factori subiectivi*, care determină ca o organizație să fie preferată altora și de care, de multe ori, persoana în căutarea slujbei nu este conștientă;
- *factori de recrutare*, deoarece se consideră că majoritatea candidaților nu dețin cunoștințe suficiente nici despre post și nici despre organizație pentru a lua o decizie rațională, atunci când au mai multe oferte de angajare.

În concluzie, putem menționa, că numeroase cercetări în domeniu au evidențiat faptul că, atunci când noilor candidați li se oferă informații cât mai exacte, nu se produce o scădere a numărului de solicitanți, ci se realizează o reducere semnificativă a fluctuației și crește ușor loialitatea față de organizație.

4.2. Reglementarea procesului de recrutare și selectare a funcționarilor publici.

Ocuparea funcțiilor publice vacante în serviciul public din Republica Moldova se realizează în baza Sistemului de recrutare și selectare, prevăzut de Legea nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public⁵ și Regulamentul cu privire la ocuparea funcției publice vacante prin concurs.⁶

Atât Legea nr. 158/2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, cât și Regulamentul cu privire la ocuparea funcției publice vacante prin concurs conțin standarde obligatorii cu privire la asigurarea posibilităților egale ale candidaților la ocuparea funcției publice vacante, indiferent de rasă, sex, vârstă, religie, apartenență sau neapartență la unul dintre partide etc.

Actele normative nominalizate prevăd angajarea în serviciul public numai în bază de merit, competitivitate deschisă și obiectivă.

⁵ Legea nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public // Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2008, nr. 230-232, art. 840.

⁶ Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 201 din 11 martie 2009 „Privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public” // Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2009, nr. 55-56, art. 249.

4.3. Strategii și politici de recrutare și selectare a resurselor umane.

Strategiile și politicile de recrutare definesc modul în care organizația își îndeplinește responsabilitățile sale în domeniul recrutării personalului, precum și filozofia și valorile organizației referitoare la realizarea procesului de recrutare.

În practica managerială, strategiile și politicile de recrutare a personalului diferă destul de mult de la o organizație la alta, deoarece acestea trebuie să răspundă numeroaselor obiective care, uneori, sunt contradictorii.

Strategiile și politicile de recrutare a personalului trebuie să țină seama de următoarele aspecte:

- identificarea și atragerea unui număr cât mai mare de candidați;
- în ce măsură posturile vacante sunt ocupate din interiorul organizației, din exteriorul organizației sau prin combinarea acestor două posibilități;
- asigurarea concordanței între activitățile de recrutare ale organizației și valorile și strategiile acesteia;
- preocuparea organizației de a identifica și a atrage o varietate de categorii de candidați;
- luarea în considerare a obiectivelor avute în vedere după angajarea personalului, inclusiv efectele postrecrutare;
- eforturile de recrutare a personalului să conducă la efectele așteptate, inclusiv la îmbunătățirea imaginii de ansamblu a organizației;
- realizarea recrutării personalului într-un timp cât mai scurt și cu cele mai mici cheltuieli posibile.

Există două modalități de organizare a recrutării resurselor umane în cadrul instituțiilor publice:

- recrutarea generală;
- recrutarea specializată.

Recrutarea generală conține activități mai puțin complicate și se utilizează în procesul de recrutare a muncitorilor calificați. Modul de organizare este: anunțuri în presă, radio, televiziune, oficiul de plasare în câmpul muncii etc.

Recrutarea specializată conține activități complexe și se utilizează în procesul de recrutare a personalului cu funcții de răspundere. Modul de organizare a procesului de recrutare a resurselor umane este prin concurs și este redat în tabelul 4.1 în care este descris tipul recrutării, domeniile recrutării, precum și modul de organizare a acestui proces.

Tabelul 4.1

Modalități de organizare a recrutării resurselor umane

Tipul recrutării	Domeniile de recrutare	Modul de organizare
Recrutarea generală	Activități mai puțin complicate Munci calificate	Anunțuri în presă, radio, televiziune Oficiul de plasare în câmpul muncii
Recrutarea specializată	Funcții de conducere Activități de specializare	Prin concurs Universități Alte organizații

Sursa. Manolescu Aurel. Managementul resurselor umane. Ed. Economică, București, 2001, p. 42.

Metodele manageriale moderne de recrutare conduc la îmbunătățirea managementului resurselor umane al oricărei instituții. Dintre metodele menționate de literatura managerială pentru recrutarea personalului menționăm:

- publicitatea;
- rețeaua de cunoștințe;
- folosirea consilierilor pentru recrutare;
- căutarea persoanelor;
- fișierul cu potențialii angajați;
- activitățile de marketing.⁷

Publicitatea este metoda de recrutare cea mai frecvent folosită. Pentru a fi eficientă, publicitatea trebuie să se facă printr-un mijloc de comunicare adecvat, să rețină atenția celor cărora li se adresează, să se enunțe clar cerințele care urmează să fie îndeplinite.

Rețeaua de cunoștințe de recrutare constă în a apela la colegi, asociați, cunoscuți, care pot oferi informații despre persoanele interesate să ocupe posturile vacante. Această metodă de recrutare a resurselor umane are dezavantajul că aprecierile pot fi subiective, iar uneori pot interveni presiuni în scopul angajării unor persoane.

Folosirea consilierilor pentru recrutare este o metodă nouă, modernă care se practică cu bune rezultate în multe țări dezvoltate. Consilierii bine pregătiți știu unde și cum să găsească potențialii candidați la recrutare și reușesc să-i determine să participe la selecție.

Căutarea persoanelor este metoda de recrutare cea mai complicată. Ea se recomandă pentru funcțiile de manageri, de directori, șefi compartimente și pentru posturile care necesită un grad mare de specializare. Căutarea presupune localizarea și identificarea acelor persoane care au calitățile și experiența cerută, precum și motivarea acestora.

Fișierul cu potențialii angajați este o metodă de recrutare modernă, operativă și se bazează pe folosirea unui fișier pentru anumite funcții necesare sau probabile.

Activitățile de marketing din domeniul pieței muncii se concretizează în recru-

⁷ Manolescu Aurel. Managementul resurselor umane. Ed. Economică, București, 2001, p. 42.

tare a persoanelor pentru ocuparea unor posturi de conducere sau de manageri la nivel superior. Prin acțiunile de marketing în domeniul resurselor umane sunt prezentate pieței muncii posturile disponibile, astfel încât să fie atractive pentru cei interesați.⁸

Deosebim următoarele etape ale procesului de recrutare a RU:

1. Planificarea RU.
2. Politica de recrutare din instituție.
3. Stabilirea recrutărilor.
4. Utilizarea resurselor interne/recrutarea din interior.
5. Utilizarea resurselor externe/recrutarea din exterior.
6. Selecția RU.
7. Continuitatea activității.

Recrutarea din interior nu presupune angajare, ci numai o schimbare de post, fie pe plan orizontal, de același rang, fie pe plan vertical, de obicei, prin promovarea într-un post de rang superior.

Avantajele recrutării din interior sunt următoarele:

- se cunoaște capacitatea persoanei recrutate pentru ocuparea postului;
- angajații se manifestă prin munca prestată, ceea ce asigură o recrutare eficientă;
- timpul de acomodare și de integrare a angajatului în colectivul în care există postul se reduce;

- recrutarea este mai puțin costisitoare.

Dezavantajele recrutării din interior sunt următoarele:

- în cazul unei expansiuni rapide cu introducere de tehnică nouă, este posibil ca angajații actuali să nu poată face față;
- promovarea din interior provoacă apariția de posturi vacante în lanț;
- se poate manifesta favoritismul.

Recrutarea din exterior se realizează prin două metode:

- metoda informală;
- metoda formală.

Metoda informală se caracterizează prin publicitate foarte limitată, recurgându-se la concursul angajaților existenți. Majoritatea posturilor se ocupă prin metoda informală, deoarece poate fi aplicată repede, nu este costisitoare și se practică, mai ales, pentru angajarea personalului de birou și a celui de conducere din secțiile de producție.⁹

Metoda formală se caracterizează prin căutarea de persoane doritoare să se angajeze, aflate în căutarea de lucru pe piața muncii sau doritoare să schimbe locul de muncă pe care îl dețin. În acest scop se apelează la diferite surse de informare cum ar fi:

- Agențiile de Ocupare a Forței de Muncă, care dispun de evidența permanentă a cererilor și a locurilor de muncă disponibile;

⁸ Tofan A. D. Institutii administrative europene. Bucuresti: CH Beck, 2006, p. 58.

⁹ Manolescu A. Managementul resurselor umane. București, Editura RAI, 2001, p. 95.

- anunțurile de mică publicitate, care sunt recepționate de angajați.

Recrutarea din exterior prezintă următoarele avantaje:

- favorizează aportul de idei noi, încurajând progresul instituției;
- se realizează economii în costurile de pregătire pentru instituție;
- persoanele venite din afară, fără niciun fel de obligații față de cele din interior, pot fi mai obiective.

Pe de altă parte, această metodă prezintă și unele dezavantaje:

- evaluările celor recrutați din exterior sunt bazate pe surse mai puțin sigure, ca referințele, întâlnirile relativ sumare, interviurile;
- costul mai ridicat determinat de căutarea pe piața muncii a candidatului potrivit;
- există riscul să fie angajat un candidat care nu poate să se mențină la nivelul înalt aparent pe care l-a demonstrat în timpul procesului de selecție;
- descurajează angajații actuali ai organizației, reducându-le șansele de promovare.

Recrutarea personalului se efectuează în baza unui Plan de recrutare, care este un document intern de planificare, cu caracter orientativ, elaborat de compartimentul de management al resurselor umane cu scopul orientării acțiunii de recrutare în vederea realizării cerințelor planului forțelor de muncă.

Planul de recrutare a personalului se referă la prevederea numărului de persoane, pe categorii, care este necesar organizației să ocupe posturile pentru dezvoltare și a celor care devin vacante în cursul anului.

Selecția personalului este acea activitate a managementului resurselor umane care constă în alegerea, potrivit anumitor criterii, a celui mai competitiv sau mai potrivit candidat pentru ocuparea unui anumit post.

Selecția personalului se impune atât la angajare, cât și la promovare. Metodele de selecție sunt căile multiple pe care patronii le folosesc pentru alegerea, dintr-un număr mare de candidați, pe acei care corespund cerințelor posturilor pe care vor să le ocupe.

Procesul de selecție constă în aplicarea simultană sau succesivă a mai multor metode de selecție, începând de la primirea cererii de angajare până la decizia de a oferi postul candidatului considerat cel mai corespunzător.¹⁰

Având la bază oferta de candidați obținută în urma activității de recrutare a personalului, pentru a alege pe cei mai potriviți posturilor vacante, organizațiile efectuează selecția acestora. Selecția personalului reflectă cât de bine s-a realizat recrutarea personalului și cât de bine au fost satisfăcute cerințele legii cererii și ofertei de forță de muncă.

Analizele posturilor, planificarea resurselor umane și recrutarea personalului constituie premise sau condiții de bază ale procesului de selecție a personalului. La rândul său, selecția personalului, prin calitatea deciziilor luate, influențează atât celelalte activități de personal, cât și realizarea obiectivelor organizaționale.

¹⁰ Ziller J. Administrations comparees. Les systemes politico-administratifs de l'Europe des Douze. Paris: Editions Montchrestien, 1993, p. 224.

Obținerea unui post necesită o strategie bine elaborată care implică următoarele aspecte:

- criteriile folosite la selecția candidaților;
- tehnicile sau metodele de culegere a informațiilor necesare;
- folosirea informațiilor obținute în procesul de selecție;
- măsurarea rezultatelor sau evaluarea eficienței procesului de selecție a personalului.

Selecția personalului se face folosind două categorii de metode:

A. Metode empirice, care nu se bazează pe criterii riguroase, ci pe recomandări, impresii și pe modul de prezentare la o discuție a candidaților. În cadrul acestor metode există unele practici promovate în domeniul resurselor umane ca, de exemplu:

- analiza grafologică sau ansamblul investigațiilor teoretice și aplicative asupra scrisului, în vederea stabilirii unei relații între personalitate și scris;
- frenologia studiază existența unei corelații între caracterul și funcțiile intelectuale ale individului și conformația craniului;
- astrologia este preocupată de prevederea destinului oamenilor;
- detectorul de minciuni;
- testele pentru droguri și testele genetice.

B. Metode științifice care se bazează pe criterii științifice și folosesc mijloace sau metode și tehnici specifice de evaluare a personalului.

Potrivit teoriei și practicii manageriale în domeniul resurselor umane, procesul de selecție a personalului se desfășoară în mai multe etape, după cum urmează:

- alegerea preliminară a solicitanților;
- completarea formularului de cerere de angajare;
- interviuarea pentru angajare;
- testarea pentru angajare;
- verificarea referințelor;
- examenul medical;
- interviul final;
- decizia de angajare.

Fiecare etapă a procesului de selecție a personalului trebuie să fie proiectată în vederea obținerii unor informații specifice, relevante și utile pentru a alege candidatul considerat cel mai corespunzător.

După ce s-a hotărât către care organizație să se îndrepte, candidatul ia legătura, de cele mai multe ori, telefonic, iar după aceea trimite o cerere de angajare, o scrisoare de prezentare sau o scrisoare de introducere, însoțită de un curriculum vitae.

Cererea de angajare nu este tipizată, ci se redactează de către candidat, anunțându-și interesul pentru ocuparea unui anumit post.

Cererea de angajare trebuie să fie scurtă, concisă și, dacă este posibil, redactată într-un stil direct. Cererea de angajare poate fi însoțită de curriculum vitae, care să arate

principalele date de stare civilă, adresa, studiile, experiența în domeniul de activitate specific postului, performanțele profesionale, posturile ocupate anterior, distincții primite etc. Pot fi menționate, de asemenea, unele abilități particulare (utilizarea calculatorului, deținerea unui permis de conducere etc.).

Curriculum vitae oferă posibilitatea conducerii firmei să-și formeze o primă impresie despre solicitant și să aprecieze dacă corespunde tipului de persoană pe care ar dori să o angajeze sau să o promoveze.

La primirea mai multor curriculum-uri vitae pentru ocuparea unui post, se face o primă triere de către Serviciul resurselor umane care le înlătură pe cele considerate necorespunzătoare intereselor întreprinderii, reținându-le pe cele care prezintă interes.

Această triere pe baza curriculum-ului vitae constituie cel de-al doilea pas al selecției. În momentul prezentării candidatului la interviu, reprezentantul organizației își formează prima impresie privind înfățișarea generală care e bine să fie atractivă, adecvată, dinamică și originală.

Candidatul trebuie să se prezinte calm, cu o figură senină și sigur pe el. Aceste caracteristici devin criterii de judecată cu influență asupra deciziei de angajare. Alegerea preliminară își propune să respingă persoanele evident necorespunzătoare în scopul de a reduce durata și costul selecției personalului.

Dacă în urma interviului pentru alegerea preliminară, calitățile solicitantului par să corespundă cerințelor organizației, se poate trece la desfășurarea interviului propriu-zis sau a *interviului pentru selecție*. Scopul acestui interviu este de a permite organizației să constate dacă este cazul să-și dezvolte interesul pentru candidat.

Candidații care au fost recomandați în urma interviului pentru selecție pot fi supuși la anumite teste de angajare, urmărindu-se două aspecte:

- identificarea punctelor slabe ale candidaților care pot constitui restricții sau contraindicații pentru posturile avute în vedere;
- stabilirea unei anumite ierarhizări a aptitudinilor candidaților evidențiindu-le pe cele cerute de posturile vacante.

Interviul de selecție este o întâlnire între unul sau mai mulți reprezentanți ai unei firme și un candidat pentru un anumit post. El include întrebări care au rolul de a testa realizările sau aptitudinile candidatului și este în prezent cea mai utilizată metodă de evaluare a personalului.¹¹

Interviul de selecție nu poate fi evitat, iar credibilitatea sa poate fi îmbunătățită dacă se respectă următoarele condiții:

- interviatorii să nu fie rigizi sau autoritari;
- cerințele postului să fie studiate cu atenție;
- interviatorii să-și pregătească întrebările înainte de interviu;
- interviatorii să fie pregătiți special în acest scop;

¹¹ Lukacs E. Introducere în managementul resurselor umane. Editura Tehnică, București, 2000, p. 21.

-
- în mod deschis despre experiența sa.

Un interviu de selecție îndeplinește trei funcții:

- obține informații despre motivele și comportamentul candidatului, în vederea evaluării personalității sale;
- verifică dacă informațiile pe care candidatul le-a furnizat deja firmei (prin CV, scrisoare de introducere etc.) sunt veridice, examinează valoarea și relevanța experienței și calificărilor;
- oferă candidaților informații despre post și firmă.

Pentru realizarea în bune condiții a interviului, trebuie îndeplinite următoarele cerințe:

- trebuie analizate și descrise cerințele postului, iar dacă există o specificație a postului, ea trebuie reactualizată;
- trebuie obținute informații scrise despre candidat;
- afirmațiile scrise ale candidatului vor fi comparate cu specificația postului, astfel încât interviewerul să poată decide dacă are nevoie de informații suplimentare. Interviewerul va întocmi o listă a întrebărilor-cheie ce vor fi adresate candidatului;
- interviewerul se va asigura că interviul nu va fi întrerupt de vizitatori sau convorbiri telefonice.

Întrebările trebuie să fie clare și formulate în concordanță cu experiența și educația candidatului.

Se recomandă să fie utilizate întrebările de verificare a răspunsurilor anterioare. Interviewerul trebuie să ghideze cursul general al interviului prin întrebări legate de răspunsurile anterioare, dar care introduc, în același timp, noi aspecte.¹²

În timpul interviului, candidatului trebuie să i se ofere informații amănunțite despre post, firmă și condițiile de lucru, precum și oportunitatea de a adresa întrebări.

În final, interviewerul trebuie să-i indice în mod clar candidatului când s-a terminat interviul și care va fi următorul pas (de exemplu, candidatul va trebui să telefoneze firmei peste un număr de zile sau va primi o scrisoare din partea acesteia).

În practica managerială se întâlnesc trei tipuri de interviuri:

- interviul structurat (metoda directivă);
- interviul nestructurat (metoda nondirectivă);
- interviul semistrukturat.

În ***interviul structurat***, toate întrebările sunt planificate în avans și puse fiecărui candidat exact în aceeași ordine. Există trei feluri de interviu structurat:

- interviul tradițional;
- interviul situațional;
- interviul de descriere a comportamentului.

¹² Manualul de resurse umane, Ministerul Internelor și Reformelor Administrative, București, 2008, p. 15.

În *interviul tradițional*, denumit și *interviu model*, întrebările sunt axate pe activitatea de muncă din trecut, pe studii, scopuri în carieră, în scopul obținerii de la candidat a unor informații în legătură cu calificarea, abilitățile și aptitudinile necesare pentru succesul în post.

Interviul situațional implică întrebări de cunoaștere a postului, explicarea unei proceduri și dorința candidatului de a se conforma cerințelor postului.

Interviul cu descrierea comportamentului se bazează pe informațiile referitoare la performanța trecută în împrejurări asemănătoare.

În *interviurile nestructurate*, întrebările nefiind planificate, există posibilitatea să nu se exploreze unele părți importante din experiența candidatului.

Interviurile semistructurate presupun o planificare flexibilă din partea interviuatorului. Se numește interviu semistructurat întrucât este structurat în ceea ce privește genul de întrebări pe fiecare treaptă și nestructurat, întrucât oferă candidatului libertatea să dea răspunsuri mai ample cu privire la pregătirea și experiența proprie.

Utilizarea mai multor interviuatori permite adresarea unor întrebări mai variate candidaților și reduce gradul de subiectivism al interviului.

Există trei modalități prin intermediul cărora candidatul poate fi interviuat de mai mulți interviuatori:

- interviurile succesive;
- interviul panel;
- interviul realizat de un comitet.

Interviurile succesive constau în interviuarea succesivă a candidatului de către mai mulți interviuatori (de obicei, trei). Prezintă avantajul creării unor relații individuale cu fiecare dintre intervievați, dar are și inconveniente:

- candidatul consideră metoda plictisitoare;
- răspunsul candidatului poate diferi de la un interviuat la altul.

Interviul panel. În cadrul acestuia, candidatul este interviuat simultan de un număr relativ redus de persoane (de obicei, trei sau patru).

Un interviu panel prezintă următoarele avantaje:

- timpul candidatului este economisit în comparație cu interviurile succesive;
- fiecare interviuator se poate specializa în adresarea unor anumite întrebări, de obicei, din sfera sa de activitate;
- fiecare interviuator poate adresa suficient de multe întrebări;
- toți interviuatorii pot lua parte la evaluarea generală a candidaților și își pot spune punctul de vedere;
- interviuatorii mai puțin experimentați pot fi pregătiți prin includerea lor în paneluri de interviuatori.

Interviul panel are și câteva dezavantaje:

- este mai dificilă stabilirea unui raport individual cu candidatul, comparativ cu interviurile succesive;

- uneori interviatorii mai au și alte ocupații în timpul interviului (redactează documente, se informează, vorbesc la telefon);

- adresarea de întrebări poate fi uneori dezorganizată și repetitivă.

Pentru ca un interviu panel să fie eficient, trebuie respectate unele cerințe:

- fiecare membru al panelului să contribuie la desfășurarea interviului cu întrebări bine definite;

- panelul trebuie să stabilească un plan de interviuare și să definească criteriile de evaluare a candidaților;

- majoritatea membrilor panelului trebuie să fie pregătiți și să aibă experiență în interviuare;

- fiecare membru trebuie să aibă un rol predeterminat în desfășurarea interviului.

Interviul realizat de un comitet. Metoda constă în interviuarea candidaților de către un număr relativ ridicat de interviatori (care poate varia între 5 și 30).

Acest tip de interviu prezintă două avantaje importante:

- permite multor persoane să intervieze candidatul;

- permite observarea comportamentului candidatului în condiții de stres.

Metoda are următoarele dezavantaje:

- este imposibilă stabilirea unei relații între candidat și comitet;

- comportamentul candidaților poate fi diferit de cel în condiții normale;

- cu cât este mai mare numărul interviatorilor, cu atât este mai greu de creat o linie logică a interviului;

- pot apărea neînțelegeri între membrii comitetului, care pun candidatul într-o poziție dificilă;

- este dificil pentru comitet să aibă o cunoaștere adecvată a cerințelor postului;

- evaluarea finală a candidaților este foarte dificilă.

Acest tip de interviu este o metodă de selecție mai puțin recomandată.

Introducerea stresului cu intenție în interviu are scopul de a testa abilitatea celui interviuat de a se comporta în condiții stresante. Este recomandabil ca stresul provocat intenționat să nu fie excesiv.¹³

În încheierea cercetării despre selecția personalului vom încerca să prezentăm un model complet de selecție, cu toate etapele pe care literatura de specialitate le consideră necesare.

Etapa 1. Primirea candidaților. Acest pas, deși la prima vedere poate părea trivial, este deosebit de important pentru imaginea organizației.

Etapa 2. Interviul inițial. Acesta este scurt și are loc înainte de a completa formularul-cerere de înscriere la concurs. Nu este o etapă obligatorie, scopul său fiind formarea unei imagini inițiale și generale asupra candidatului. Interviul inițial conține

¹³ Jalencu M. M. Managementul resurselor umane. Chișinău, Editura U.C.C.M., 2003, p. 65.

întrebări legate de interesul față de activitatea presupusă de post, așteptările salariale, disponibilitatea pentru activități peste program, calități speciale presupuse de post (de exemplu, carnet de conducere) etc.

Etapa 3. Cererile de angajare. Servesc pentru mai multe scopuri:

- a) reprezintă o înregistrare a dorinței candidatului de a obține postul;
- b) oferă persoanelor care vor efectua interviul un profil de bază al candidatului, în mai multe domenii decât interviul inițial;
- c) este începutul dosarului de personal pentru cei care vor deveni angajații organizației;
- d) poate fi folosită pentru cercetarea eficienței procesului de selecție.

Etapa 4. Curriculum vitae. Acest document detaliază informațiile oferite de cererea de angajare. Deoarece includ informații pe care candidatul vrea să le prezinte se completează bine cu cererea de angajare ce conține informații pe care candidatul trebuie să le prezinte.

Etapa 5. Testele de selecție. În general, se folosesc teste care vizează abilitățile, aptitudinile sau personalitatea candidaților. Bineînțeles, există și teste speciale, de exemplu, cele care apreciază calitățile de leader ale candidaților, dacă este vorba de un post de conducere.

Etapa 6. Interviul. Metoda a fost prezentată mai sus. De reținut faptul că este recomandabil ca interviul să fie realizat de o comisie și nu de o singură persoană. De asemenea, acesta trebuie planificat din timp și cu grijă pentru a testa cu adevărat ceea ce angajatorul dorește (la planificare intră inclusiv locul și intervalul de timp).

Odată încheiat, procesul de selecție, prin luarea deciziei finale, se va proceda la întocmirea formalităților de angajare a persoanei selectate. Angajarea se va face respectând legislația în vigoare; de regulă, aceasta se realizează prin încheierea unui contract de muncă, pe durata determinată sau nedeterminată, respectându-se condițiile stabilite în timpul interviului. În același timp, clauzele contractului individual de muncă vor trebui să respecte prevederile contractului colectiv de muncă, încheiat la nivelul organizației sau la nivel de ramură de activitate, și ale legislației în domeniul muncii și protecției sociale.¹⁴

În Republica Moldova *ocuparea funcției publice vacante*, conform legislației în vigoare, se face prin *trei modalități*:

- *prin concurs*, în baza principiilor competitive deschise, transparenței, competenței și meritelor profesionale;
- *prin promovare*, în funcție publică superioară celei existente în bază de merit, inclusiv în urma evaluării performanțelor profesionale cu calificativul „foarte bine” sau două calificative „bine”, precum și prin avansare în trepte de salarizare;
- *prin transfer*, între autoritățile publice sau subdiviziunile aceleiași autorități pub-

¹⁴ Jalencu M. M. Managementul resurselor umane. Chișinău, Editura U.C.C.M., 2003, p. 82.

lice. Organele centrale de specialitate efectuează angajări în funcția publică vacantă folosind cele trei modalități, preconizate de Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Pe racursul a șase luni ale anului 2012, 176 de persoane au fost angajate în funcție publică vacantă de conducere și de execuție în cadrul autorităților publice centrale. La fel, structura angajărilor în funcție publică vacantă, clasificată pe modalitățile de angajare. Autoritățile publice centrale au aplicat cel mai frecvent procedura de angajare prin concurs în funcțiile publice de conducere și de execuție vacante, procedura de angajare prin transfer a fost aplicată într-un sfert din angajări.

În același timp, s-a majorat numărul funcționarilor publici care au fost promovați în funcție. Angajarea în funcția publică vacantă în **6 cazuri sau, corespunzător, 3,8%** a fost efectuată **cu abateri** de la prevederile legislației în vigoare - **Procedura de angajare prin concurs în funcția publică vacantă**, conform cadrului normativ în vigoare, se aplică pentru funcțiile publice de conducere de nivel superior, funcțiile publice de conducere și funcțiile publice de execuție.

Procedura menționată, în ianuarie-iunie 2011, a fost aplicată de către 16 (din 24) organe centrale de specialitate, conform informației prezentate de autorități. De menționat că Ministerul Afacerilor Interne, Ministerul Apărării și Serviciul Grăniceri nu aplică procedura de angajare prin concurs în funcție publică cu statut special, întrucât legislația ce reglementează statutul funcționarilor publici cu statut special din organele respective prevede o altă procedură de ocupare a acestor funcții.

Monitorizarea efectuată relevă că 16 organe centrale de specialitate, în perioada anului 2011, au propus 109 funcții publice vacante pentru concurs.

Ponderea funcțiilor publice de conducere a constituit 16,5% și a funcțiilor publice de execuție – 83,5% din numărul de funcții publice vacante propuse pentru concurs. Organele centrale de specialitate menționate (aparatele centrale) au organizat și au desfășurat concursuri de ocupare a funcțiilor publice vacante. La fel, 481 persoane au depus dosare pentru participarea la concursurile de angajare în funcțiile publice vacante în organele centrale de specialitate.

În medie pentru o funcție publică vacantă propusă pentru concurs au participat 4,4 persoane, inclusiv pentru funcțiile de conducere – 3,4 persoane și pentru funcțiile de execuție – 4,6 persoane. Datele relevă majorarea numărului de dosare depuse în medie pentru o funcție publică de la 3,4 persoane, în anul 2011, la 4,4 persoane în prima jumătate a anului 2012.

Cetățenii manifestă un interes sporit față de angajarea în funcție publică în cadrul următoarelor ministere: Ministerul Economiei, Ministerul Finanțelor, Ministerul Justiției, Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei, Ministerul Tineretului și Sportului. În același timp, datele denotă un interes mic al cetățenilor față de angajarea în funcție publică în cadrul Biroului Național de Statistică și alte autorități administrative centrale (excepție – Agenția Turismului).

Ca rezultat al desfășurării concursurilor de ocupare a funcțiilor publice vacante, în perioada de raportare au fost angajate prin concurs 62 de persoane în aparatele centrale ale 15 (din 24) organe centrale de specialitate. Astfel, au fost ocupate 57% din numărul funcțiilor publice propuse pentru concurs.

În rezultatul activităților desfășurate, în ianuarie-iunie 2012, organele centrale de specialitate au aplicat procedura de ocupare a funcțiilor publice vacante prin concurs în medie pentru 39,1% din numărul total de persoane angajate în funcție publică de conducere de nivel superior, de conducere și de execuție, pentru care trebuie să fie aplicată această procedură de angajare, conform legislației în vigoare.

Analiza relevă că autoritățile publice centrale au aplicat mai frecvent această procedură de angajare în perioada de raportare, comparativ cu anii anteriori. De menționat că prin procedura de ocupare a funcției publice vacante prin concurs au fost angajate 38,8% din persoanele angajate în funcție publică în anul 2010, 16% în anul 2009, circa un sfert în anul 2008 și o treime în anul 2007 (în organele centrale de specialitate).¹⁵

În concluzie, menționăm, că 96,2% din angajări în funcție publică au fost conforme cu *Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public*. În rezultatul aplicării cadrului normativ, în autoritățile administrației publice centrale s-a îmbunătățit situația referitor la aplicarea modalităților de angajare în bază de merit – prin concurs și prin promovare, aplicate în 70% din cazuri în OCS.

Analiza efectuată relevă că abaterile de la prevederile legale privind angajarea în funcție publică în administrația publică centrală s-au redus considerabil. Dacă în anul 2010, 16,5% din angajări în funcțiile publice de conducere de nivel superior, de conducere și de execuție erau efectuate cu încălcarea prevederilor Legii nr. 158-XVI din 4 iulie 2008, adică fără a aplica una dintre cele trei modalități de ocupare a funcției publice – concurs, promovare și transfer, apoi în ianuarie-iunie 2011, numai 3,8% din angajări în funcție publică au fost efectuate cu abateri de la modalitățile prevăzute de legislație. Încălcările menționate au fost identificate cel mai frecvent pentru funcțiile publice temporar vacante.¹⁶

La fel, se mai poate concluziona, că recrutarea și selectarea personalului sunt două procese strâns legate și deosebit de importante pentru orice organizație, inclusiv cazul administrației publice care trece printr-un proces de reformă, cum este sistemul administrației publice din Republica Moldova, importanța lor este sporită.

¹⁵ Raportul cu privire la implementarea prevederilor Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, șase luni a. 2011, p. 25.

¹⁶ Raportul cu privire la implementarea prevederilor Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, 2011, p. 32.

4.4. Practici internaționale de recrutare și selectare a resurselor umane.

Administrația trebuie să execute deciziile puterii politice. Multă vreme această apreciere a părut atât de importantă încât se considera că agenții publici trebuie aleși în funcție pe criterii politice. Astfel, în **Franta**, până în jurul anului 1844, funcționarii s-au aflat în întregime la discreția miniștrilor. Atât în Franța cât și în **Marea Britanie** a apărut necesitatea de a asigura funcționarul împotriva abuzurilor politice, de a-i garanta o anumită siguranță a muncii; pe de altă parte, dezvoltarea ideilor democratice și a principiului liberului acces la funcția publică a condus la recrutarea funcționarilor mai degrabă după criteriul capacității și în mai mică măsură după criterii politice.¹⁷

În **Germania**, la nivelul statului federal și al landurilor, numirea și promovarea funcționarilor rămâne o prerogativă a fiecărui ministru, potrivit principiului autonomiei ministeriale. În realitate, decizia este adesea rezultatul unui acord între partidele de guvernământ. Sub nivelul secretarilor de stat, ministrul nu dispune, în practică, de libertatea de a alege.

Legăturile cu partidul care îl susține sunt, de fapt, atât de puternice, încât numirile pe care le va face vor depinde de acordul acestui partid.¹⁸ În **Belgia**, cele trei mari „clivaje” ale societății (limbă, religie și politică) au fost transpuse în cadrul funcției publice și fără să domine sistemul de merit, bazat pe capacitatea candidatului, diplome și aptitudini. Principalele probleme rezidă într-o ierarhie rigidă a gradelor care frânează mobilitatea, o ierarhie a salarizării care nu permite organizarea unei veritabile cariere pentru agenții ce ocupă funcții specializate, un sistem de notare care nu este foarte eficient, dar și o puternică politicizare.¹⁹

În **Germania** și **Olanda**, recrutarea este realizată în întregime de către administrație, aceasta este cea care procedează la verificare. De exemplu, în Germania, recrutarea este lăsată la alegerea administrației, iar numirea este considerată un act discreționar.

În **Franța**, **Italia** și **Spania**, autoritatea care realizează selecția este diferită de autoritatea care pronunță numirea și, cu toate acestea, cea din urmă este cea care verifică îndeplinirea condițiilor. În Belgia, acest rol revine Secretariatului permanent al recrutării.²⁰

În ceea ce privește modalitatea de selectare și recrutare, oricare sistem cunoaște o serie de formalități prin care delimităm funcția publică de diferitele poziții din sec-

¹⁷ Ziller J. Administrations comparees. Les systemes politico-administratifs de l'Europe des Douze, Paris: Editions Montchrestien, 1993, p. 270.

¹⁸ Căprescu Gh. Evaluarea, perfecționarea și promovarea personalului de conducere în management. Editura Didactică și Pedagogică. București, 1992, p. 25.

¹⁹ Bodiguel J. L. Les fonction publiques dans l'Europe des Douze. Paris: L.G.D.J., 1994, p. 19.

²⁰ Ibid, p. 34.

torul privat, gradul de formalism diferă de la un stat la altul, astfel încât se pot distinge **patru modele distincte**, și anume:

a) un model potrivit care are nevoie de un set minim de formalități care presupun publicarea posturilor vacante (întâlnit în **Olanda** și **Danemarca**);

b) alt model este modelul german caracterizat prin selecția pe etape și recrutarea liberă (sistemul de selectare german menține, în practică, monopolul juriștilor în funcțiile publice de conducere; statutul prevede posibilitatea de recrutare și a altor tipuri de candidați, dar nu pentru a face carieră);

c) modelul englez se caracterizează prin recrutarea realizată de către o comisie independentă;

d) modelul francez presupune recrutarea prin organizarea de concursuri și absolvirea unor școli de formare profesională.²¹

Fiecare țară promovează prin statut o serie de *principii care stau la baza recrutării funcționarilor*. În **Olanda**, de exemplu, recrutarea se bazează pe principiul nediscriminării cu două particularități: obligația de a recruta un efectiv de 2% persoane cu handicap și obligația de a alege o femeie atunci când șeful de serviciu trebuie să aleagă între doi candidați de sex opus, dar dispunând de aceeași competență. Recrutarea nu este posibilă decât pe baza unei descrieri a funcției care precizează condițiile de pregătire, de experiență și personalitatea cerută candidaților. Selecția va fi precedată de o preselecție pe baza unui dosar; interviurile cu candidații, referințele și informațiile sunt adeseori completate cu teste psihologice.²²

Sistemul de recrutare a funcționarilor prin concurs se întâlnește în majoritatea statelor Uniunii Europene, precum **Belgia, Spania, Franța, Italia, Portugalia, Marea Britanie** etc.²³

Testarea computerizată adaptivă (TCA) este un sistem folosit în SUA, dar poate fi adaptat și pentru alte țări. Testarea computerizată adaptivă constă dintr-o serie de întrebări. Totul se face pe calculator. Pentru început, candidatul primește întrebări ușoare; apoi, dacă a răspuns bine, se trece la întrebări mai dificile și tot așa. Dacă nu a răspuns, computerul îi oferă întrebări mai ușoare. Nivelul la care nu mai poate răspunde la întrebări și trebuie să i se ofere întrebări mai ușoare reprezintă calificativul candidatului.

Avantajele acestui sistem, deși doar o variantă a vechiului examen scris, sunt standardizarea și, mai ales, flexibilitatea sa, cuplate cu capacitatea de a testa un număr mare de candidați într-un interval mic de timp și cu costuri scăzute.

²¹ Ziller J. Administrations comparees. Les systemes politico-administratifs de l'Europe des Douze. Paris: Editions Montchrestien, 1993, pp. 392-393.

²² Bodiguel J. L. Les fonction publiques dans l'Europe des Douze. Paris: L.G.D.J., 1994, p. 143.

²³ Ziller J. Administrations comparees. Les systemes politico-administratifs de l'Europe des Douze. Paris: Editions Montchrestien, 1993, p. 399.

În **România**, legislația referitoare la recrutarea și selectarea funcționarilor publici pentru administrația publică română specifică în mod clar criteriile de eligibilitate pentru intrarea în corpul funcționarilor publici. Aceeași legislație prezintă rolul pe care îl au autoritățile și instituțiile publice în acest proces (și, implicit, rolul compartimentelor de resurse umane din cadrul acestora).²⁴

Gestionarea corectă a procesului de recrutare și selectare este de o mare importanță, astfel încât toți candidații să fie tratați corect pe parcursul tuturor etapelor de evaluare care compun concursul de recrutare.

Obiectivul general al procesului de recrutare și selectare din cadrul administrației publice române este identificarea candidaților cel mai bine pregătiți și cei mai potriviți pentru o poziție și care să ofere un plus de valoare instituției angajatoare.

Procedurile de recrutare sunt concepute astfel încât selecția candidaților să fie corectă, transparentă, bazată pe criterii obiective. Acest aspect este strâns legat de anumite caracteristici fundamentale ale serviciului public – imparțialitatea și profesionalismul.

Numirea membrilor din comisia de concurs trebuie să se facă pe baza cunoștințelor obiective și relevante ale evaluatorilor, criteriile de selecție și metodele de evaluare folosite de comisie fiind astfel, la rândul lor, obiective, profesioniste și demne de încredere.

Agenția Națională a Funcționarilor Publici este unul dintre actorii principali în procesul de recrutare și selectare, sarcinile sale în acest domeniu fiind multiple: să organizeze concursul, să ofere avizul pentru desfășurarea concursului, să primească înștiințare în acest sens, în funcție de natura poziției de funcționar public scoasă la concurs, să elaboreze planul centralizat de ocupare anual și, în general, să se ocupe de gestionarea funcțiilor publice din administrația publică.

Recrutarea și selectarea se bazează pe o strânsă colaborare între Agenție și instituția de recrutare, fiind necesar ca ambele părți să cunoască în detaliu și să parcurgă în mod corect, transparent și complet etapele prevăzute de lege. Etapele procesului de recrutare și selectare a funcționarilor publici în România este un proces amplu de măsuri și de lungă durată, cu implicarea a mai multor factori responsabili de acest proces amplu.

Evaluarea procedurilor de selecție va fi întotdeauna speculativă. Indiferent de ce ar putea releva investigațiile ulterioare asupra performanțelor celor care se alătură unei instituții publice, nu putem aprecia cum s-ar fi descurcat cei care nu au fost selecționați, totuși pare prudent să revedem procedurile de selecție din punctul de vedere al performanțelor celor care au fost aleși.

O persoană ale cărei performanțe sunt mai slabe poate să fi fost cea mai bună din lotul de candidați, de asemenea, poate apărea și problema aprecierii oamenilor în

²⁴ Ziller J. Administrations comparees. Les systemes politico-administratifs de l'Europe des Douze. Paris: Editions Montchrestien, 1993, p. 198.

²⁵ Cojocaru S. Managementul resurselor umane. Chișinău, Editura A.A.P., 1998, p. 32.

funcție de contribuția lor la satisfacerea unor nevoi pe termen scurt sau în funcție de contribuția lor pe termen lung la dinamica instituției.²⁵

Dacă procedurile de selecție sunt prea lungi, se poate că și cei mai buni candidați să se încadreze în altă parte.

Revederea sistematică a metodelor de selecție, deși nu pot da soluții miraculoase, poate releva slăbiciunile ce pot fi corectate în viitor. Unul dintre avantajele interviurilor de plecare este acela că, în special, serviciul de personal, poate aprecia dacă tipul de persoane care pleacă indică slăbiciuni în procedura de selecție.

BIBLIOGRAFIE

1. Adair John. *Arta de a conduce*. București: Grupul Editorial Cosmos Viking Penguin, 2006, p. 32.
2. Bodiguel J. L. *Les fonction publiques dans l'Europe des Douze*. Paris: L.G.D.J., 1994, p. 19, p. 34, 143.
3. Căprescu Gh. *Evaluarea, perfecționarea și promovarea personalului de conducere în management*. Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992, p. 25.
4. Cojocaru S. *Managementul resurselor umane*. Chișinău, Ed. A.A.P., 1998, p. 32.
5. Cole G. A. *Managementul personalului*. București: Editura „Codecs,” 2000, p. 35.
6. Cole Gerald A. *Management. Teorie și practică*. Chișinău: Î. E. P. „Știința,” 2004, p. 36.
7. Jalencu M. M. *Managementul resurselor umane*. Chișinău, Ed. U.C.C.M., 2003, p. 65, 82.
8. Lukacs E. *Introducere în managementul resurselor umane*. Editura Tehnică, București, 2000, p. 21.
9. Manolescu Aurel. *Managementul resurselor umane*. Ed. Economică, București, 2001, p. 42, 56.
10. *Manualul de resurse umane*. Ministerul Internelor și Reformelor Administrative, București, 2008, p. 15.
11. Moisescu Florentina (coordonator). *Administrație publică – gestiunea resurselor și audit*. Editura „Valinex” S. A., Chișinău, 2004, p. 16.
12. Păunescu Ion. *Managementul resurselor umane*. Ed. AISTEDA, București, 2000, p. 52, 71.
13. Tofan A. D. *Institutiile administrative europene*. București: CH Beck, 2006, p. 45, 58.
14. Ziller J. *Administrations comparees. Les systemes politico-administratifs de l'Europe des Douze*. Paris: Editions Montchrestien, 1993, p. 198, p. 224, 270, 392-393, 399.
15. *Raportul cu privire la implementarea prevederilor Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public*, 6 luni a. 2011, p. 25, 32, 33.

CAPITOLUL V

MANAGEMENTUL PERFORMANTELOR ȘI EVALUAREA ACTIVITĂȚILOR PROFESIONALE INDIVIDUALE

5.1. Bazele conceptuale ale managementului performanțelor.

Un aspect important al managementului resurselor umane îl constituie sistemul de management al performanței aplicat în cadrul autorității publice, inclusiv sistemul de evaluare a performanței organizaționale, deoarece prin evaluare putem să înțelegem mai bine cum au fost obținute rezultatele individuale, la nivel de subdiviziune și autoritate publică, care au fost barierele și care este modalitatea optimă de depășire a acestora.

Pentru început vom da noțiunile-cheie.

Performanța reprezintă gradul de îndeplinire a sarcinilor care definesc postul ocupat de funcționarul public și se referă la contribuția pe care o aduce funcționarul public la îndeplinirea obiectivelor autorității publice. Performanța individuală este corelată direct cu performanța de grup (a subdiviziunii) și performanța organizațională, de aceea este important ca să fie asigurată o performanță individuală optimă. Performanța poate fi definită atât prin rezultate concrete, măsurabile, cât și prin abilități profesionale și comportament organizațional.

Managementul performanței reprezintă o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței organizației, echipelor și indivizilor (Armstrong și Baron, 1998; Armstrong, 2001). **Evaluarea performanțelor** reprezintă procesul prin care se decide cât de bine lucrează funcționarii publici ai unei autorități publice în raport cu obiectivele și criteriile de evaluare/standardele stabilite. Astfel, evaluarea devine un instrument eficient de control și management prin care sunt direcționate resursele umane în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice organizaționale.

Nivelul tradițional la care managementul performanței este utilizat în organizații este cel individual, dedicat îmbunătățirii performanței angajaților în context organizațional. La nivel individual, managementul performanței este reprezentat de un sistem integrat utilizat pentru a îmbunătăți în mod constant performanța tuturor angajaților. Aceasta presupune definirea obiectivelor și a criteriilor de evaluare, evaluarea performanței în raport cu aceste standarde, coordonarea activă a tuturor nivelurilor performanței și maximalizarea procesului de învățare și dezvoltare.

Tabelul 5.1

Managementul performanței	Evaluarea performanțelor
Managementul performanței reprezintă un proces complex și integrat prin care se gestionează performanța la toate nivelurile în vederea asigurării unei performanțe optime.	Evaluarea performanțelor se integrează în managementul performanței.
Managementul performanței este un proces continuu. Performanța angajaților din subordine reprezintă una dintre sarcinile de bază ale conducătorilor/ managerilor.	Evaluarea performanțelor are loc într-o anumită perioadă de timp, de regulă, anual.
Scopul managementului performanței constă în optimizarea proceselor organizaționale și asigurarea unei performanțe optime.	Scopul evaluării performanțelor constă în aprecierea calității și cantității rezultatelor obținute și identificarea competențelor necesare pentru ca funcționarul public să fie mai performant la locul de muncă.

Evaluarea performanțelor profesionale este o procedură de personal desfășurată în vederea determinării gradului în care angajații unei organizații îndeplinesc eficient sarcinile și atribuțiile care le revin.

Astfel, evaluarea performanțelor profesionale reprezintă procesul de stabilire a modului și a măsurii în care angajatul își îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile care revin postului ocupat, comparativ cu standardele stabilite și comunicarea către angajați a rezultatelor.¹

Evaluarea performanțelor implică identificarea atuurilor și slăbiciunilor salariaților dintr-o organizație la nivelul cunoștințelor teoretice și practice, precum și a realizărilor lor.²

Evaluarea performanțelor este considerată, într-un sens mai larg, o acțiune, un proces sau un anumit tip de activitate cognitivă prin care un evaluator apreciază sau estimează performanța unei persoane în raport cu standardele stabilite, precum și cu reprezentarea sa mintală, propriul său sistem de valori sau cu propria sa concepție privind performanța obișnuită.

¹ Rotaru Anton, Prodan Adriana. Managementul resurselor umane. Editura „Sedcom Libris,” Iași, 1998, pag. 195.

² Vărzaru Mihai. Resursele umane ale întreprinderii. Editura „Tribuna Economică,” București, 2002, pag. 131.

5.2. Procesul de evaluare a performanțelor profesionale.

Începând cu 1 ianuarie 2009, activitatea funcționarilor publici din Republica Moldova este reglementată de Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public. Conform prevederilor Legii menționate, performanțele profesionale ale fiecărui funcționar public sunt evaluate anual. Procesul de organizare și desfășurare a procedurii de evaluare este reglementat prin Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 201 din 11 martie 2010.

Cadrul normativ care reglementează activitatea funcționarului public conține o descriere detaliată a procesului de evaluare a performanțelor profesionale pentru toate categoriile de funcționari publici: de conducere de nivel superior, de conducere, de execuție. Procedurile de evaluare sunt diferite – pentru funcționarii publici de conducere de nivel superior există o procedură, pentru cei de conducere și de execuție - altă procedură, dar ambele sunt concepute astfel, încât să creeze premisele pentru o evaluare obiectivă, corectă, care să conducă la dezvoltarea carierei funcționarului public și la dezvoltarea instituțională în general.

Evaluarea performanțelor profesionale ale personalului constituie una dintre procedurile importante de personal care reprezintă un proces ciclic și se desfășoară în perioada 1 ianuarie - 31 decembrie. Acest proces are multiple scopuri și efecte pe termen lung asupra carierei funcționarului public.

În procesul de evaluare se determină *nivelul de îndeplinire a obiectivelor individuale de activitate, nivelul de manifestare a abilităților profesionale și a caracteristicilor comportamentale* de către funcționarul public, în vederea aprecierii rezultatelor obținute și identificării necesităților de dezvoltare profesională.

Astfel, ***evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici contribuie la:***

- îmbunătățirea performanței organizaționale prin aprecierea performanțelor profesionale individuale și dezvoltarea competențelor profesionale și personale necesare funcționarilor publici;
- corelarea directă dintre activitatea funcționarului public, sarcinile și atribuțiile funcției publice, obiectivele funcționarului public, prioritățile și obiectivele subdiviziunii și/sau autorității publice din care face parte funcționarul public;
- aprecierea obiectivă a performanțelor funcționarilor publici prin compararea rezultatelor obținute cu obiectivele stabilite;
- asigurarea unui sistem de management al performanței și îmbunătățire continuă a performanței prin coordonarea și monitorizarea performanțelor la nivel individual, subdiviziune și autoritate publică;
- asigurarea unui sistem de motivare financiară și nonfinanciară a funcționarilor publici care au demonstrat performanță înaltă în activitatea profesională;
- identificarea necesităților de dezvoltare profesională a funcționarilor publici;

- identificarea riscurilor, barierelor și lacunelor în îndeplinirea obiectivelor stabilite în vederea intervenirii la timpul potrivit;
- identificarea lacunelor și problemelor în resursele puse la dispoziția funcționarului public, precum și redistribuirea lor pentru îmbunătățirea performanței acestuia.

Evaluarea este necesară pentru:

- luarea deciziilor manageriale (de promovare, transfer, recalificare etc.);
- cunoașterea de către angajați a modului în care li se percep punctele forte și punctele slabe;
- stabilirea contribuției individuale și a grupului la realizarea obiectivelor autorității publice;
- elaborarea deciziilor de recompensare a activității depuse;
- depistarea necesităților de instruire și perfecționare la nivelul fiecărui funcționar public și al subdiviziunilor din cadrul autorității publice;
- asigurarea unui feedback/reație de răspuns, oferit periodic, dintre conducător și funcționarul public evaluat.

Procesul de evaluare a performanțelor funcționarilor publici de conducere și de execuție este similar, fiind constituit din următoarele ***etape***:

- stabilirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță;
- completarea fișei de evaluare;
- realizarea interviului de evaluare;
- contrasemnarea fișei de evaluare;
- după caz, repetarea procedurii de evaluare;
- după caz, contestarea calificativului de evaluare.

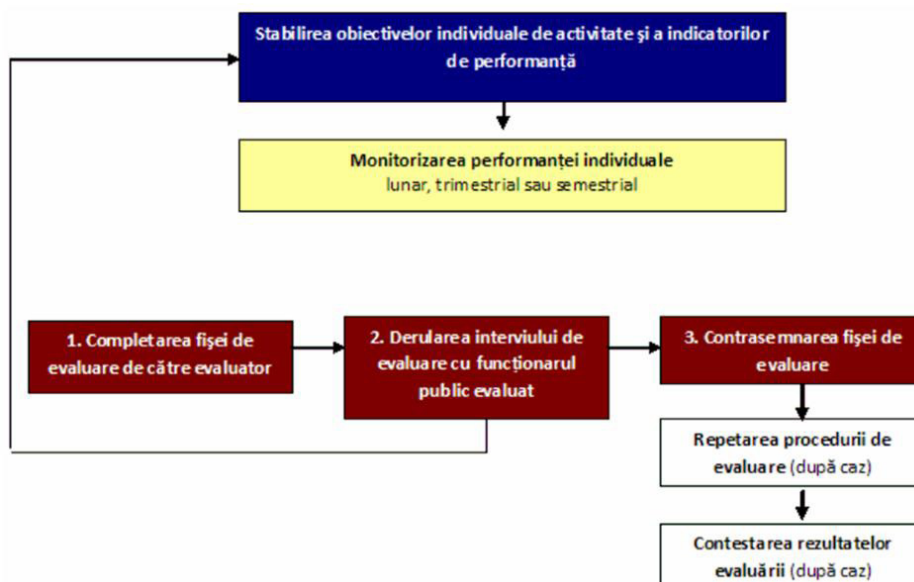


Figura 5.1. Implementarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale (15 decembrie – 15 februarie).

Stabilirea obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță

Obiectivele reprezintă niște priorități-cheie ale funcționarului public, care urmează a fi realizate într-un termen definit de timp (1 an). Întru realizarea optimă a obiectivelor individuale de către funcționarul public se recomandă stabilirea a 3-5 obiective.

Obiectivele sunt stabilite anual de către evaluator (*persoana cu funcție de conducere din cadrul subdiviziunii/autorității publice unde își desfășoară activitatea funcționarul public evaluat sau, după caz, care coordonează activitatea funcționarului public respectiv*), în baza prevederilor fișei postului și a Planului de activitate a subdiviziunii/autorității publice pentru anul respectiv, ele trebuie să fie specifice, măsurabile, realizabile, flexibile și realiste din punctul de vedere al datelor-limită stabilite:

- **specifice**: caracteristice activităților ce implică exercitarea prerogativelor de putere publică, să fie concrete și bine definite;
- **măsurabile**: să cuprindă o finalitate sau rezultate concrete, care pot fi măsurate în mod cantitativ sau calitativ;
- **realizabile**: să prezinte posibilitatea de îndeplinire a obiectivelor stabilite prin intermediul resurselor oferite;
- **flexibile**: să fie posibil de revizuit în funcție de modificările intervenite în prioritățile autorității publice și/sau subdiviziunii interioare;
- **realiste**: să reflecte termenele de realizare a sarcinilor și să fie limitate în timp.

Se recomandă ca procesul de stabilire a obiectivelor să fie unul participativ. În acest sens, conducătorul va discuta, în cadrul interviului de evaluare, și va stabili obiectivele împreună cu funcționarul public evaluat. Astfel, se va asigura un nivel de implicare și responsabilitate personală mai mare din partea funcționarului public în vederea realizării optime a obiectivelor stabilite împreună cu evaluatorul.

În procesul de stabilire a obiectivelor și a indicatorilor de performanță, sunt utilizate următoarele documente:

- *planul de activitate a autorității publice pentru anul respectiv care reiese din Planul de dezvoltare instituțională;*
- *după caz, Strategia de dezvoltare social-economică a localității/raionului;*
- *planul de activitate a subdiviziunii interioare;*
- *fișa de post a funcționarului public evaluat.*

În vederea măsurării nivelului de realizare a obiectivelor stabilite, se formulează indicatori de performanță. ***Indicatorii de performanță analizează cantitativ și calitativ performanța funcționarului public și rezultatele managementului aplicat.***

Indicatorii de performanță sunt formulați în baza obiectivelor stabilite, măsurând cantitatea și calitatea activităților desfășurate sau a serviciilor prestate. Nu este o limită în ceea ce privește stabilirea unui număr definit de indicatori de performanță.

Important este ca pentru fiecare obiectiv să se stabilească minimum câte un indicator de performanță cantitativ și unul calitativ.

În cazul funcționarilor publici care s-au încadrat într-o funcție publică în cursul anului, obiectivele și indicatorii de performanță se stabilesc în termen de până la 30 de zile calendaristice de la data numirii în funcția publică.

La stabilirea numărului de obiective și nivelului de complexitate al acestora, evaluatorul va lua în considerație durata perioadei de activitate de până la implementarea procedurii de evaluare.

Obiectivele individuale de activitate și indicatorii de performanță pentru fiecare funcționar public sunt consemnate într-o fișă specială – fișă de stabilire a obiectivelor individuale de activitate și a indicatorilor de performanță.

Cadrul normativ în vigoare prevede și revizuirea, în anumite cazuri, a obiectivelor individuale de activitate:

a) acțiunile prioritare ale autorității publice și/sau ale subdiviziunii interioare au fost modificate și aceasta a influențat sarcinile și atribuțiile de serviciu ale funcționarului public evaluat;

b) structura organizatorică a autorității/structura subdiviziunii a fost modificată, respectiv a influențat modificarea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu ale funcționarului public evaluat;

c) alte cauze, circumstanțe obiective apărute au făcut ca obiectivele stabilite să fie nerealizabile din motive neimputabile funcționarului public evaluat.

Revizuirea obiectivelor individuale de activitate se face timp de *până la 30 de zile calendaristice* după survenirea situațiilor menționate. Revizuirea obiectivelor poate avea loc și în urma monitorizării performanței pe parcursul anului. În cazul în care obiectivele sunt revizuite, se stabilesc și noi indicatori de performanță.

Modificările se consemnează într-un proces-verbal semnat și datat de către conducătorul autorității publice, coordonat cu subdiviziunea resurse umane, luat la cunoștință de evaluator și de funcționarul public care urmează să fie evaluat și se anexează la dosarul personal al acestuia.

Completarea fișei de evaluare

Fișa de evaluare reprezintă un document care conține informații privind nivelul de realizare a obiectivelor stabilite la începutul anului (în termeni cantitativi și calitativi), nivelul de manifestare a criteriilor de evaluare pe parcursul perioadei evaluate și calificativul de evaluare acordat de către evaluator. De asemenea, fișa de evaluare conține informații privind necesitățile de dezvoltare profesională a funcționarului public.

Conform Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public, funcționarii publici de conducere sunt apreciați conform criteriilor de evaluare: competență managerială, competență profesională, activism și spirit de inițiativă, creativitate, eficiență, comunicare și reprezentare, iar funcționarii publici

de execuție - conform criteriilor de evaluare: competență profesională, activism și spirit de inițiativă, eficiență, calitate a muncii, lucru în echipă, comunicare.

În anexa nr. 2 la Regulamentul menționat sunt definite criteriile de evaluare, precum și o descriere detaliată privind modalitatea de acordare a punctajului pentru diferite niveluri de manifestare a criteriilor de evaluare în activitatea profesională a funcționarului evaluat.

Fișa de evaluare este completată de către evaluator, în perioada de evaluare -15 decembrie – 15 februarie.

Menționăm faptul că funcționarul public poate să-și expună comentariile sale cu privire la rezultatele evaluării. În cazul în care funcționarul public nu este de acord cu rezultatele evaluării, poate să-și expună argumentele/faptele ce confirmă cele expuse.

Desfășurarea interviului de evaluare

Interviul de evaluare reprezintă o discuție dintre evaluator și funcționarul public evaluat privind rezultatele evaluării: *reușite, nereușite, probleme și bariere în realizarea obiectivelor stabilite, soluțiile identificate*. De asemenea, în cadrul interviului de evaluare se discută obiectivele pentru anul următor și necesitățile de dezvoltare profesională a funcționarului public. Interviul de evaluare se desfășoară în perioada de evaluare, dar nu mai târziu de 5 februarie a fiecărui an.

Scopul interviului de evaluare constă în discutarea constructivă a rezultatelor evaluării dintre evaluator și funcționarul public evaluat și a găsi soluții pentru îmbunătățirea performanței. Discuțiile în cadrul interviului de evaluare vizează:

- rezultatele obținute de funcționarul public comparate cu obiectivele stabilite;
- nivelul de manifestare a criteriilor de evaluare;
- calificativul de evaluare propus de evaluator;
- riscurile și barierele care au influențat performanța funcționarului public;
- comentariile menționate de evaluator în fișa de evaluare;
- obiectivele și indicatorii de performanță pentru următoarea perioadă evaluată;
- necesitățile de dezvoltare profesională.

Funcționarul public are nevoie de opinia/feedback-ul conducătorului său privind aprecierea performanței sale, de aceea evaluatorul trebuie să fie pregătit pentru interviu.

Contrasemnarea fișei de evaluare

O importanță deosebită în procesul de evaluare o are contrasemnarea fișei de evaluare de către contrasemnatar (funcționarul public ierarhic superior evaluatorului sau, după caz, persoana care exercită funcția de demnitate publică).

Rolul contrasemnatarului este de a verifica corectitudinea aplicării procedurii de evaluare a performanțelor profesionale, de a examina comentariile oferite de către evaluator și funcționarul public evaluat și de a decide asupra:

- *acceptării rezultatelor evaluării/calificativului de evaluare acordat;*
- *repetării procedurii de evaluare a performanțelor funcționarului public respectiv.*

În același timp, contrasemnatarul trebuie să verifice corespunderea nivelului de performanță înregistrată de subdiviziune (sarcini, obiective, acțiuni concrete dacă și cum au fost realizate, în conformitate cu Planul anual de activitate a subdiviziunii/rapoartele de activitate) și aprecierea performanțelor individuale ale funcționarilor publici din această subdiviziune.

Contrasemnatarul poate decide repetarea procedurii de evaluare a performanțelor funcționarului public în următoarele cazuri:

a) aprecierile consemnate în fișa de evaluare de către evaluator nu corespund realității;

b) procedura și cerințele stabilite de lege și de Regulament nu au fost respectate;

c) comentariile oferite de către funcționarul public evaluat privind dezacordul cu consemnările înscrise în fișa de evaluare sunt argumentate.

Repetarea procedurii de evaluare

Regulamentul prevede posibilitatea de repetare a procedurii de evaluare, în cazurile menționate.

Decizia referitoare la repetarea procedurii de evaluare o poate lua în exclusivitate *contrasemnatarul*. Astfel, în conformitate cu prevederile pct.78 al Regulamentului, contrasemnatarul poate decide asupra repetării procedurii de evaluare în cazul în care:

a) aprecierile consemnate în fișa de evaluare de către evaluator nu corespund realității;

De ex.:

- Evaluatorul menționează că funcționarul public evaluat nu a acordat suficientă asistență organizatorică și metodologică membrilor comisiei de concurs pentru ocuparea funcției publice vacante. În același timp, contrasemnatarul are informație despre organizarea ședințelor metodologice, practic, înainte de fiecare etapă a concursului, fapt menționat și apreciat de către membrii comisiei.

- Evaluatorul menționează desfășurarea a 4 seminare de informare a șefilor de subdiviziuni, iar contrasemnatarul are informație despre desfășurarea doar a 3 seminare.

b) procedura și cerințele stabilite de lege și de Regulament nu au fost respectate:

De ex.:

- fișa de evaluare nu a fost completată înainte de interviu;

- nu au fost completate toate compartimentele structurale ale fișei de evaluare;

- informațiile din compartimente au fost incomplete (de ex., nu era indicată ora interviului, nu era apreciat nivelul de îndeplinire a unuia sau câtorva obiective, nu era apreciat nivelul de manifestare a unuia sau câtorva criterii de evaluare, nu au fost identificate necesitățile de dezvoltare profesională etc.);

- interviul nu a avut loc;

- fișa de evaluare nu a fost transmisă funcționarului public evaluat cu mai puțin

de 3 zile înainte de interviu, astfel că acesta nu a avut timp suficient să se pregătească pentru discuția cu evaluatorul;

- la interviu au mai participat și alte persoane, decât evaluatorul și evaluatul.

c) comentariile oferite de către funcționarul public evaluat privind dezacordul cu consemnările înscrise în fișa de evaluare sunt argumentate.

De ex.: Evaluatorul menționează îndeplinirea unui obiectiv în proporție de 60 la sută, iar funcționarul public argumentează, prin documente, fapte concrete, realizarea în proporție de 80 la sută.

Evaluatorul decide singur când să demareze procedura de evaluare repetată, dar trebuie să țină cont de faptul că pentru întreaga procedură sunt rezervate *20 de zile lucrătoare*. Adică, poate să înceapă procedura în, cel mult, 5 zile lucrătoare de la data luării deciziei respective de către contrasemnatar.

Repetarea procedurii de evaluare presupune desfășurarea tuturor etapelor, precum și respectarea termenelor și anume:

- completarea fișei de reevaluare;
- realizarea interviului de reevaluare;
- definitivarea fișei de reevaluare;
- contrasemnarea fișei de reevaluare.

Menționăm faptul că contrasemnatarul poate decide o singură dată repetarea procedurii de evaluare.

Contestarea calificativului de evaluare

În cazul în care funcționarul public nu este de acord cu calificativul acordat, atunci el are dreptul să conteste rezultatele evaluării, dacă prezintă dovezi și argumente plauzibile. Regulamentul prevede mai multe niveluri de contestare a rezultatelor evaluării, până la adresarea în instanța de contencios administrativ.

În conformitate cu prevederile pct. 85 al Regulamentului, funcționarul public care nu este de acord cu rezultatul evaluării poate să-l conteste la conducătorul autorității publice.

Calificativul de evaluare poate fi contestat:

a) *după repetarea procedurii de evaluare;*

b) *după procedura de evaluare în cazul în care:*

- funcționarul public evaluat nu este de acord cu calificativul de evaluare, a argumentat despre acest lucru în fișa de evaluare, dar contrasemnatarul nu a dispus repetarea procedurii de evaluare;

- nu există contrasemnatar pentru funcționarul public evaluat, în condițiile pct. 76 al Regulamentului și deci nu poate fi dispusă repetarea procedurii de evaluare.

În aceste cazuri, funcționarul public va depune, în scris, o contestație către conducătorul autorității în care va solicita examinarea rezultatului evaluării.

Este foarte important ca funcționarul public să se adreseze conducătorului autorității în scris, nu oral. Temei pentru demararea procedurii de contestare va fi

contestația scrisă, în care se va conține motivul întemeiat al solicitării de contestare.

Examinarea contestației se efectuează de către conducătorul autorității publice, evaluator, contrasemnatar, funcționarul public evaluat și un colaborator al subdiviziunii resurse umane. Conducătorul autorității publice va emite un act administrativ prin care va pronunța decizia finală.

În situația în care nu există contrasemnatar, **conform pct. 87 din Regulament**, la solicitarea funcționarului public, conducătorul autorității publice va constitui un **grup de contestare** format din:

- conducătorul autorității publice;
- evaluator;
- funcționarul public evaluat;
- colaborator al subdiviziunii resurse umane;
- funcționari, activitatea cărora are tangențe cu activitatea funcționarului evaluat.

Grupul de contestare va examina fișa de evaluare, fișa de reevaluare, alte documente relevante procedurii de evaluare anexate de către evaluator și/sau funcționarul public evaluat. De asemenea, membrii grupului de contestare pot solicita atât de la evaluator, cât și de la funcționarul public evaluat și alte documente relevante procedurii de evaluare.

Examinarea poate fi efectuată individual de către fiecare membru al grupului, dar discuția referitor la examinarea rezultatului se va face în cadrul unei ședințe a grupului.

Rezultatul examinării contestației se consemnează într-un proces-verbal, semnat de către fiecare membru al grupului de contestare. În cazul în care unii membri ai grupului au o altă părere decât majoritatea membrilor grupului, atunci ei pot să anexeze părerea lor separată la procesul-verbal.

Decizia finală aparține conducătorului autorității publice. În baza propunerilor membrilor grupului de contestare, acesta va emite un act administrativ, în care va fi expus rezultatul examinării contestației depuse. Rezultatul contestației se va aduce la cunoștința funcționarului public solicitant în scris. La etapa respectivă decizia conducătorului autorității este definitivă.

Funcționarul public poate să se adreseze în instanța de contencios administrativ în cazul în care nu este mulțumit de modul de soluționare a contestației de către grupul de contestare.

O importanță deosebită în procesul de evaluare o are monitorizarea performanței funcționarului public - activitate realizată continuu de către evaluator care are scopul de a identifica progresul înregistrat de către funcționarul public din subordine în realizarea obiectivelor stabilite și exercitarea atribuțiilor de serviciu, de a identifica posibilele probleme sau bariere în activitatea acestora pentru a interveni la timp și în mod optim.

Procesul de monitorizare a performanței funcționarilor publici nu este reglementat în Regulament, astfel nu este o acțiune obligatorie din partea conducătorilor. Dar luând în considerație avantajele și beneficiile acestui proces, se recomandă ca performanța funcționarilor publici din subordine să fie monitorizată.

În cazul în care are loc doar evaluarea anuală, fără acțiuni de monitorizare, procedura de evaluare va fi una formală și va avea mai multe efecte negative decât pozitive. Evaluatorul trebuie să dispună de date și fapte pentru a argumenta calificativul de evaluare acordat, iar fără monitorizare acest lucru este foarte dificil, mai ales dacă evaluatorul are mulți funcționari publici în subordine.

În rezultatul evaluării funcționarului public, evaluatorul, în baza punctajului acumulat, acordă unul dintre cele ***patru calificative de evaluare: „foarte bine,” „bine,” „satisfăcător,” „nesatisfăcător.”***

„Foarte bine”	„Bine”	„Satisfăcător”	„Nesatisfăcător”
punctaj 3,51 -	punctaj 2,51 -	punctaj 1,51 -	punctaj 1,00 -

Rezultatele evaluării anuale a performanțelor profesionale ale funcționarului public se iau în considerare la luarea deciziilor cu privire la:

- a) conferirea unui grad de calificare superior;*
- b) promovarea într-o funcție publică superioară;*
- c) avansarea sau menținerea în trepte de salarizare;*
- d) destituirea din funcția publică.*

a) Conferirea unui grad de calificare superior

În conformitate cu prevederile Legii nr. 158-XVI, art. 33, pct. 3, conferirea gradului de calificare imediat superior se face dacă funcționarul public a obținut, cel puțin, calificativul de evaluare „bine” la 3 evaluări ale performanțelor profesionale sau în cazul îndeplinirii unor misiuni de importanță deosebită sau obținerii calificativului de evaluare „foarte bine” la ultimele 2 evaluări ale performanțelor profesionale (pct. 4). Dacă funcționarul public a întrunit condițiile menționate, conducătorul autorității publice are obligația, conform legii, să-i confere gradul de calificare superior.

b) Promovarea într-o funcție publică superioară

În conformitate cu prevederile Legii nr. 158-XVI, art. 45, pct. 4, funcționarul public poate fi promovat într-o funcție publică superioară dacă a obținut, în urma evaluării performanțelor profesionale, calificativul „foarte bine” la ultima evaluare sau calificativul „bine” la ultimele 2 evaluări.

Chiar dacă funcționarul public a întrunit condițiile menționate, promovarea într-o funcție publică superioară poate fi aplicată doar dacă există posibilitatea de promovare într-o funcție publică superioară.

c) Trecerea funcționarului public într-o treaptă de salarizare superioară

În conformitate cu prevederile Legii nr. 158-XVI, art. 46, trecerea funcționarului

public într-o treaptă de salarizare superioară se efectuează succesiv, cu condiția obținerii la evaluarea performanțelor profesionale, cel puțin, a calificativului de evaluare „bine”. În cazul obținerii la evaluarea performanțelor profesionale a calificativului „satisfăcător”, funcționarul public rămâne în aceeași treaptă de salarizare.

Dacă funcționarul public a întrunit condițiile menționate, conducătorul autorității publice are obligația de a trece funcționarul public într-o treaptă de salarizare superioară sau de a-l menține în aceeași treaptă de salarizare, conform legii.

d) Destituirea din funcția publică

În conformitate cu prevederile Legii nr. 158-XVI, art. 64, pct. (d), destituirea din funcția publică poate avea loc în cazul în care funcționarul public a demonstrat incompetență profesională stabilită în urma obținerii calificativului de evaluare „nesatisfăcător” la evaluarea anuală a performanțelor profesionale ale funcționarului public.

Dacă funcționarul public a obținut calificativul de evaluare „nesatisfăcător”, conducătorul autorității publice are obligația de a destitui funcționarul public din funcție, conform legii.

5.3. Practica internațională privind evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici.

Albania. Evaluarea performanțelor profesionale ale personalului se desfășoară în instituțiile din serviciul public (aprox. 10% din sectorul public).

Evaluarea performanțelor funcționarului public se realizează prin evaluarea a două componente:

1. Evaluarea gradului de atingere a obiectivelor (se recomandă să nu fie mai mult de 5 obiective).

2. Evaluarea abilităților individuale ale funcționarilor publici (*abilitățile de management, de exprimare a opiniilor, lucru în echipă, utilizarea eficientă a resurselor, inițiativă, creativitate, autoorganizare, abilitățile de a scrie, de a vorbi, calitatea serviciilor, abilitățile tehnice*). Abilitățile individuale sunt enumerate în formularul de evaluare și nu pot fi modificate. În cazul în care careva din aceste abilități ale funcționarului public nu pot fi evaluate (de ex., abilitățile de management în cazul pozițiilor de execuție sau abilitățile de a scrie în cazul funcționarului public specificul activității căruia este interacțiunea cu oamenii), conducătorul acestuia nu va puncta abilitățile respective.

După evaluarea tuturor obiectivelor și abilităților individuale, conducătorul imediat superior evaluează nivelul general al performanțelor funcționarului public (de la 4 puncte la 1, unu fiind echivalent cu „excelent”).

Evaluarea se realizează în două etape: completarea formularului de evaluare și interviuarea funcționarului public. La interviul funcționarului public i se comunică

rezultatele provizorii ale evaluării și se poartă discuții între persoana ce evaluează și funcționarul public cu privire la punctajul final, realizările, punctele slabe ale funcționarului, abilitățile care necesită ameliorare, utilajul tehnic și resursele necesare pentru a atinge obiectivele etc.

Perioada evaluată durează un an, cu posibilitatea de revizuire periodică a obiectivelor de activitate, sau de fiecare dată când supraveghetorul și funcționarul public observă că obiectivul a fost atins sau nu mai este relevant, sau trebuie stabilite alte obiective.

Perioada de evaluare durează de la 1 noiembrie până la 31 octombrie în fiecare an. Această perioadă le permite instituțiilor să efectueze evaluarea funcționarilor publici la sfârșitul anului, să soluționeze toate contestațiile posibile și să distribuie premiile până la sfârșitul anului fiscal (31 decembrie). Instituțiile trebuie să prevadă în buget 5-15% din bugetul salarial pentru premiile care urmează să fie acordate în baza rezultatelor evaluării performanțelor.

Obiectivele trebuie să fie „SMART” și să facă legătura cu obiectivele instituționale. Din nefericire, instituțiile nu au fost capabile să realizeze această legătură obiectiv, în special din cauza faptului că funcționarii de vârf (ministrul sau secretarul permanent) nu s-au prea dedicat procesului.

Rezultatele evaluării performanțelor întrețin alte procese care se află în strânsă legătură cu managementul performanțelor.

În primul rând, în rezultatul evaluării în baza calificativelor primite la sfârșitul anului (1 – trei salarii lunare; 2 – două salarii lunare; 3 – un salariu lunar) se stabilește premiul pentru performanțe care urmează să fie alocat funcționarilor publici.

În al doilea rând, evaluarea performanțelor influențează avansarea în carieră sau, în cazul reorganizării instituției, deciziile privind funcționarii publici considerați în plus. Dacă funcționarul public primește doi ani la rând calificativul 4, adică „nesatisfăcător,” el este eliberat din serviciul public. În cazul funcționarilor publici pentru care se desfășoară perioada de probă rezultatele evaluării performanțelor joacă un rol decisiv la luarea deciziei de a-i confirma sau nu în funcția publică.

În al treilea rând, rezultatele evaluării performanțelor stau la baza elaborării analizei necesităților de instruire a funcționarilor publici, ale instituției și serviciului public în general. Programul anual de instruire și instruirile desfășurate de către Institutul de instruire al administrației publice se elaborează în baza acestor abilități care trebuie dezvoltate.

Procesul este supravegheat de funcționarul public poziționat cel mai înalt pe scara ierarhică din cadrul instituției care are rolul de a stabili obiectivele pentru fiecare direcție, care trebuie distribuite de conducătorii direcțiilor respective fiecărui funcționar public pe care îl supraveghează. În cadrul procesului, rolul supraveghetorului direct este considerat esențial. Un neajuns este că nu există vreo procedură scrisă prin care șeful instituției să aprobe oficial obiectivele.

Formularul de evaluare este semnat de **trei supraveghetori**. În cazul unor

divergențe de opinii între evaluatori, funcționarul cu o poziție mai înaltă în ierarhie are dreptul de a modifica evaluarea, dar justificându-și decizia în formă scrisă.

În continuare, formularul este în mod oficial înmănat funcționarului public care trebuie să confirme primirea acestuia prin semnarea lui. Dacă funcționarul public nu este de acord cu rezultatele evaluării, acesta are posibilitatea de a-și prezenta comentariile privind rezultatele evaluării în formă scrisă.

Funcționarul public poate depune, mai întâi, o contestație pe numele secretarului general al instituției/respectiv persoana politică, apoi una la Comisia pentru Serviciul Public, un organ independent care raportează Parlamentului de competența căruia ține soluționarea diferitelor plângeri parvenite din partea funcționarilor publici. Acesta este primul pas în examinarea juridică a cazului.

Comisia respectivă are dreptul de a revizui rezultatele evaluării și chiar de a modifica calificativul dat funcționarului public. Deciziile acesteia pot fi contestate în instanța de nivelul doi.

Rolul unităților MRU este de a asigura suport tuturor evaluatorilor explicându-le cum are loc procesul, în stabilirea obiectivelor, amintirea etapelor procesului de evaluare și oferirea consultațiilor în situații excepționale. Ele mai sunt responsabile și de prelucrarea tuturor informațiilor obținute în rezultatul procesului de evaluare și identificarea necesităților de instruire pentru direcții și instituție.

Macedonia. În sectorul public din Macedonia procedurile de evaluare a performanțelor țin de instituțiile care cad sub incidența legislației privind serviciul public. În comparație cu alte țări, în Macedonia secretarii (funcție echivalentă cu viceministrii în Moldova) nu sunt supuși evaluării. Aici implementarea procedurii atât la nivel central, cât și local a început doar în ultimii ani și nu este un proces uniform. În conformitate cu datele publicate de către Agenția Serviciului Public (ASP), instituție independentă care supraveghează și gestionează serviciul public, în 2008 aproape jumătate din instituții au indicat că au aplicat evaluarea performanțelor la sfârșitul perioadei de evaluare. La nivelul autorităților locale s-a înregistrat o implementare mai reușită a procedurii.

Evaluarea performanțelor funcționarului public se realizează prin evaluarea a două componente:

1. *Evaluarea gradului de atingere a obiectivelor și de implementare a celor mai importante activități* pe parcursul anului precedent. Evaluarea respectivă se face indirect prin evaluarea următoarelor aspecte: *cunoașterea și aplicarea regulamentelor și practicilor; realizarea sarcinilor oficiale; încadrarea în timp; valitatea realizării sarcinilor; organizarea activității*. Pentru fiecare dintre aceste criterii funcționarului public i se dă o notă. Metodologia recomandă stabilirea a trei obiective și, cel mult, 6 activități-cheie.

2. *Evaluarea abilităților individuale ale funcționarilor publici (creativitate, spirit de inițiativă și interes; capacitatea de a lucra în echipă; abilitatea de a lucra sub*

presiune; abilități de comunicare). Abilitățile individuale sunt enumerate în formularul de evaluare și nu pot fi modificate.

După ce se evaluează toate obiectivele și abilitățile individuale, conducătorul imediat superior face o evaluare generală a performanțelor funcționarului public (de la 1 la 4, unde 4 este „excellent”).

Perioada evaluată durează un an și evaluatorul este obligat să finalizeze procedura de evaluare a performanțelor până la sfârșitul lunii martie a anului următor.

Evaluarea performanțelor influențează alte două procese: 1. Avansarea funcționarilor publici pe trepte salariale și 2. Eliberarea funcționarilor publici din funcție.

1. Funcționarii publici pot fi avansați pe trepte salariale, care reprezintă câte 5% din suplimentul pentru funcție, dacă au trei ani de experiență în funcție și au primit calificative pozitive în rezultatul evaluării performanțelor. În cazul obținerii unor calificative negative (nesatisfăcătoare), funcționarii publici sunt retrogradați pe trepte salariale sau chiar și la o poziție inferioară. Fiecărei funcții i se atribuie patru trepte salariale.

2. În cazul în care funcționarilor publici li se atribuie calificativul „nesatisfăcător” doi ani la rând sau trei ori timp de cinci ani, aceștia pot fi eliberați din serviciul public.

Spre deosebire de alte țări, în Macedonia avem doar doi factori interesați implicați în procesul de evaluare: conducătorul imediat superior și funcționarul public supus evaluării. Nu există o altă autoritate care să confirme sau să contrasemneze formularul de evaluare.

Regulamentul prevede ca unitatea resurse umane din cadrul instituției să discute despre procesul de evaluare cu toți conducătorii pentru a asigura consecvența, legalitatea și transparența procedurii. Conducătorul instituției sau funcționarul cu cea mai înaltă funcție (secretarul) nu au un rol formal în procedură.

Toate datele obținute din procedura de evaluare trebuie comunicate ASP care are rolul de a analiza procedura și de a consulta privind implementarea adecvată a sistemului.

În cazul în care funcționarul public nu este de acord cu calificativul atribuit în rezultatul evaluării, acesta poate face o contestație la o comisie specială care este creată în fiecare instituție și este formată din Secretar și alți doi funcționari publici, unul dintre ei fiind specialist în domeniul MRU. Decizia comisiei poate fi contestată la ASP.

Marea Britanie. În sectorul public britanic managementul performanței este bine dezvoltat, Marea Britanie fiind una dintre țările care au introdus sistemul de la început și are multă experiență în acest sens.

În comparație cu alte țări care au introdus sistemul recent, în Marea Britanie se observă o descentralizare a procesului, și anume, instituțiile sunt libere să elaboreze propriul sistem de management al performanței, ținând cont de câteva linii direc-

toare generale care sunt în mod normal elaborate de Aparatul Cabinetului (Aparatul Guvernului).

Instituțiile britanice se bucură de un grad sporit de libertate de management și același lucru este valabil și pentru conducători. Gradul avansat de delegare a împuternicirilor influențează sistemul de evaluare a performanțelor și premiile stabilite.

Aplicarea stimulentele în bază de performanță este o expresie a delegării împuternicirilor și a dreptului conducătorului de a decide în privința premiilor care vor fi oferite echipei acestuia.

Această analiză preliminară ne face conștienți că există diferențe foarte mari între capacitățile și abilitățile conducătorilor din Marea Britanie și Moldova și cultura managerială a lor. Este diferit și modul de operare.

Există o diferență între evaluarea performanțelor unui funcționar public simplu și unul de rang înalt (FPÎ). Acesta din urmă este evaluat în conformitate cu regulile și recomandările standarde, iar rezultatele sunt aduse la cunoștința Aparatului Cabinetului, care elaborează liniile directoare privind acordarea premiului în bază de performanță.

Influențată de Teoria Noului Management Public și politicile bazate pe rezultat, evaluarea performanțelor unui funcționar public simplu se realizează în baza metodei de „management pe obiective.” În general, conducătorul și funcționarul public stabilesc de comun acord, cel mult, 6 obiective pentru următoarea perioadă de evaluare, ținând cont de obiectivele strategice ale instituției. Există posibilitatea și de a modifica obiectivele dacă acestea nu mai sunt relevante, și au apărut alte priorități. Obiectivele trebuie să fie SMART.

Un studiu realizat în 2004 de către John Makinson „Stimulente pentru schimbare” pune în evidență faptul că în serviciul public britanic cele mai mari dificultăți apar la stabilirea unor obiective *măsurabile și relevante* (factorii M și R).

Pe lângă gradul de atingere a obiectivelor, se evaluează și un șir de competențe, și anume *comunicarea, perfecționarea continuă, orientarea către client, capacitatea de gestionare, motivare și dezvoltare a colaboratorilor, soluționare a problemelor și abilități decizionale, de lucru în echipă*.

Evaluarea se realizează în baza unui formular, completat în timpul interviului de evaluare. Rolul interviului este de a stabili niște relații mai bune între părți și de a conveni asupra obiectivelor pentru anul următor.

Perioada evaluată este de un an și corespunde anului fiscal în Marea Britanie (1 aprilie – 31 martie). Rezultatele evaluării la mijloc de termen sunt luate în considerare la stabilirea notei finale la sfârșitul perioadei de evaluare.

Evaluarea performanțelor are două efecte tangibile asupra funcționarilor publici:

1. **Primul ține de performanță.** În rezultatul evaluării conducătorul imediat superior completează Formularul de revizuire a remunerării, în care recomandă nivelul premiului care urmează să fie acordat funcționarului public. Premiul depinde de

gradul de atingere a obiectivelor și de condițiile convenite din timp. În serviciul public britanic există cadrul instituțional de *ajustare a rezultatelor performanțelor*. În conformitate cu instrucțiunile generale există trei calificative de evaluare a funcționarilor publici, fiind asigurată o distribuție de 22-28% pentru calificativul „excelent,” 57-73% – pentru cel „satisfăcător” și 5-15% – pentru cel „nesatisfăcător.” Formularele de revizuire a remunerării sunt examinate de o comisie specială creată în fiecare instituție și numită Comitetul pe remunerare, ale cărei decizii sunt finale.

2. Avansarea în carieră. În Marea Britanie a fost dezvoltat un sistem care prevede avansarea rapidă în ierarhie a funcționarilor publici cu o performanță deosebită. Evaluarea performanțelor este văzută ca un instrument de verificare a capacităților și abilităților funcționarilor publici încadrați în schema respectivă.

Aparatul Cabinetului joacă un rol foarte important în managementul performanțelor funcționarilor publici. Acesta elaborează periodic linii directoare și materiale metodologice pentru a oferi suport instituțiilor și conducătorilor pentru a-și îndeplini atribuțiile în mod adecvat. Un rol important în managementul serviciului public îl au Grupul de Management al Secretarilor Permanenți și Comitetul organizatoric pentru Serviciul Public (GMSP). GMSP este alcătuit din toți secretarii permanenți și directorii generali și oferă consultații în domeniul serviciului public.

În serviciul public britanic evaluarea FPÎ se realizează în baza Acordurilor de Serviciu Public și Obiectivelor strategice departamentale. Aceste documente asigură legătura între obiectivele strategice ale instituției și cele individuale ale FPÎ. Obiectivele sunt însoțite de indicatori de performanță care sunt, de obicei, aceiași ca și pentru instituție.

Secretarul Cabinetului (șeful serviciului public) monitorizează performanța. Secretarilor Permanenți, pentru a asigura că obiectivele lor se focusează pe rezultate, sunt măsurabile, reflectă prestarea serviciilor și valoarea angajamentelor financiare, sunt consecvente cu cadrul general și, ce e și mai important, asigură o bază pentru distribuirea obiectivelor în rândul FPÎ. În acest sens sistemul de evaluare a performanțelor FPÎ poate fi considerat centralizat. Trebuie de menționat aici că activitatea FPÎ nu este dedicată unor instituții individuale, ci Aparatului Cabinetului.

Revizuirea de la sfârșit de an se realizează la ședința de evaluare a performanțelor. Funcționarul public superior completează un formular de autoevaluare în care indică principalele realizări în raport cu obiectivele stabilite. Acest formular este ulterior discutat, după care funcționarul public finalizează evaluarea și conducătorul de resort elaborează un raport privind realizările și aspectele asupra cărora s-a convenit.

În concluzie, putem spune că sistemul englez nu este imun la dificultățile observate și în alte țări. De exemplu, unul dintre acestea identificat în 2008 a fost aprobarea întârziată a obiectivelor, uneori depășind cu mult termenul stabilit. Sistemul se confruntă și cu problema performanței scăzute, pentru că conducătorii se

concentrează mai mult pe ceea ce se realizează, decât pe ceea ce nu se realizează. Unul dintre punctele slabe observate ținea de frica de conflict și, așadar, se realiza o evaluare „oarbă.”

Lituania. În Lituania, unde sistemul e similar cu cel din Marea Britanie, legislația prevede diferite metode de evaluare pentru două categorii de funcționari. Reformele care au urmat accesiei au introdus un sistem separat de evaluare pentru șefii instituțiilor, inclusiv secretarii de stat. Evaluarea acestora se bazează pe „atingerea scopurilor strategice ale unei instituții, gestionare și leadership.”

Criteriile de evaluare a funcționarilor publici, de asemenea, au fost ajustate; așadar, aceștia sunt evaluați după trei criterii de bază: productivitate, competență și calitatea performanței. Rezultatele evaluărilor pot influența recomandările de promovare într-o categorie de calificare mai înaltă. Categoria de calificare contează la promovare și, mai mult decât atât, pentru nivelul salarial al funcționarilor publici.

După cum poate fi observat, spre deosebire de alte țări examinate până acum, în Lituania nu se aplică metoda „managementului pe obiective,” deoarece superiorul și funcționarul public nu stabilesc și nu convin asupra unor obiective formale. În general, sistemul este criticat pentru că nu realizează legătura între obiectivele instituționale și individuale, astfel lăsând loc unui grad înalt de discreție.

O altă caracteristică a sistemului de evaluare a performanțelor în Lituania este mecanismul de evaluare cu două niveluri. Scopul sistemului respectiv este de a asigura un grad sporit de obiectivitate și corectitudine între funcționarii publici în cadrul unei instituții.

Evaluarea performanțelor în Lituania se bazează pe evaluarea unor criterii stabilite în prealabil, care sunt aceleași pentru toți funcționarii publici. Legislația face o diferență între criteriile stabilite pentru pozițiile manageriale și criteriile pentru pozițiile de execuție. Acest lucru se face pentru a diferenția conducerea și obiectivele de dezvoltare strategică de cele obișnuite de productivitate ale funcționarilor publici simpli. Conducătorii sunt, de asemenea, responsabili pentru realizarea programului instituțional de activitate și a obiectivelor strategice. Așadar, indicatorii pentru conducători ar putea fi aceiași ca și în cazul celor stabiliți pentru instituție.

Criteriile stabilite pentru **conducători** sunt următoarele:

- a) implementarea scopurilor strategice ale instituției;
- b) management;
- c) conducere (leadership).

Criteriile pentru **funcționarii publici de carieră** sunt următoarele:

- a) productivitate;
- b) competență;
- c) calitatea performanței.

Acest sistem pare oarecum simplu și ușor de implementat, dar în realitate el este unul dificil, deoarece presupune elaborarea de către superiori a unui raport de

evaluare și descrierea realizărilor și punctelor slabe ale funcționarilor publici. De asemenea, modul în care este elaborat sistemul nu permite legătura între obiectivele organizaționale și realizările individuale. Pentru a realiza legătura respectivă, evaluatorii trebuie să examineze postrealizările instituției și contribuția funcționarilor publici la obținerea acestora.

Evaluarea funcționarilor publici se realizează în baza a patru categorii de performanțe: „*excelent*,” „*bine*,” „*satisfăcător*,” „*nesatisfăcător*.”

Perioada evaluată este de un an și evaluatorul este obligat să finalizeze procedura de evaluare a performanțelor până la 15 decembrie. În cazul în care funcționarul public este evaluat de către comisia de evaluare, procedura trebuie finalizată până la sfârșitul lunii ianuarie a anului următor.

Care sunt efectele evaluării performanțelor?

Evaluarea performanțelor se află în strânsă legătură cu avansarea în categoriile de clasificare și în carieră. Serviciul public lituanian este unul bazat pe carieră și în cazul acestor sisteme evaluarea performanțelor joacă un rol decisiv în promovarea ierarhică a funcționarilor publici. După evaluare conducătorul imediat superior sau comisia de evaluare înaintează o propunere autorității în care activează funcționarul, această propunere fiind determinată de rezultatele evaluării.

În cazul în care funcționarul public primește în rezultatul evaluării calificativul *nesatisfăcător* doi ani la rând, acesta poate fi eliberat din serviciul public. În cazul în care funcționarilor publici pentru care se desfășoară perioada de probă li se atribuie calificativul „*nesatisfăcător*,” aceștia sunt eliberați din serviciul public.

Procedura de evaluare în Lituania are două etape. **La prima etapă** funcționarul public este evaluat de către conducătorul imediat superior. Evaluarea se realizează după discuțiile între cele două părți, la care se discută realizările și punctele slabe în activitatea funcționarului public. Ulterior, superiorul completează raportul de evaluare în care descrie realizările și rezultatele obținute de funcționarul public și, în funcție de calificativul propus, înaintează o propunere persoanei care a aprobat funcționarul public în funcție.

În cazul în care funcționarul public primește calificativul „*bine*”, procedura de evaluare se finalizează la această etapă și superiorul nu înaintează nicio propunere. În cazul în care funcționarul public nu este satisfăcut de rezultatele evaluării, acesta poate solicita comisiei de evaluare să evalueze procedura și să vină cu propuneri.

În cazul în care funcționarului public i se atribuie calificativul „*excelent*,” „*satisfăcător*” sau „*nesatisfăcător*”, începe o **a doua procedură de evaluare**. În acest caz evaluarea se realizează de o comisie de evaluare, creată pentru o perioadă de doi ani de către șeful instituției. Comisia este alcătuită din, cel puțin, 5 funcționari publici. În cazul în care în cadrul instituției funcționează un sindicat, din comisie poate face parte și un reprezentant al sindicatului. Pentru funcționarii publici de vârf comisia este creată de către șeful Agenției pentru Managementul Serviciului Public.

În Lituania nu au fost stabilite limite pentru niveluri de evaluare așa cum în Marea Britanie; cu toate acestea, ele există în realitate și sunt determinate de resursele financiare alocate de către Ministerul Finanțelor pentru statul de salarii al instituției.

Comisia de evaluare examinează raportul de evaluare elaborat de superior și poate să intervieveze funcționarul public, precum și să solicite dovezi de realizare a obiectivelor. În final, comisia poate să aprobe recomandările înaintate de superior sau să înainteze o altă propunere autorității în cadrul căreia activează funcționarul public. Autoritatea respectivă nu este obligată să țină cont de propunerea comisiei, dar în acest caz trebuie să elaboreze un raport în care să-și justifice decizia.

România. În serviciul public român, sistemul de evaluare a performanțelor a fost introdus în 2001. De atunci sistemul de evaluare a performanțelor a suferit modificări, fiind perfecționat și din 2009 este parte a sistemului de dezvoltare a carierei funcționarilor publici. În 1999 a fost creată Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) – o autoritate a administrației publice care are misiunea de a elabora politica în domeniul managementului resurselor umane și managementului funcționarilor publici, de a monitoriza implementarea și evaluarea acesteia.

ANFP se subordonează Ministerului Administrației și Internelor, dar se bucură de un grad avansat de autonomie managerială. Pe lângă faptul că se ocupă de aspectele juridice/de politici, ANFP este un centru metodologic și informațional pentru autoritățile administrației publice și funcționarii publici în domeniul MRU.

Principalele obiective ale sistemului de evaluare a performanțelor sunt:

- de a corela obiectiv activitatea funcționarilor publici și cerințele pentru funcția publică;
- de a evalua obiectiv și imparțial performanțele funcționarilor publici comparând gradul de realizare a obiectivelor care au fost stabilite în prealabil cu rezultatele obținute la sfârșitul anului;
- de a crea un climat de motivare acordând premii funcționarilor cu cele mai bune realizări pentru a asigura o performanță din ce în ce mai bună;
- de a identifica necesitățile de instruire ale funcționarilor publici pentru a asigura rezultate mai bune.

Evaluarea performanțelor funcționarului public se realizează prin evaluarea a două componente:

1. *Gradul de atingere a obiectivelor individuale.* Numărul obiectivelor individuale nu este limitat. Obiectivele pot fi revizuite în fiecare trimestru și sunt stabilite de către Evaluator care este superiorul direct al funcționarului public; ele trebuie să fie obiective SMART. Sursele-cheie de informare la stabilirea obiectivelor individuale sunt fișele de post, cerințele funcției în ceea ce privește cunoștințele teoretice și practice și abilitățile necesare. Evaluatorul, de asemenea, trebuie să țină cont de gradul profesional (asistent, superior, principal) al funcționarului public. Raportul de evaluare include timpul petrecut pentru realizarea fiecărui obiectiv indi-

vidual și gradul de realizare, măsurat prin aplicarea **indicatorilor de performanță** care sunt formulați de către evaluator pentru fiecare obiectiv individual. Obiectivele individuale și modificările posibile sunt puse pe hârtie.

2. *Evaluarea abilităților personale ale funcționarului public* – criteriile de performanță diferă pentru pozițiile manageriale (în jur de 13 în total) și pozițiile de execuție (în jur de 17 în total), fiind legate de categorii (I, II, III). Exemple de abilități personale pentru poziții manageriale: *abilități de organizare, de gestionare, de soluționare a conflictelor, decizionale, abilități de MRU etc.* Exemple de abilități personale pentru pozițiile de execuție: *adaptabilitate, abilități analitice, creativitate, inițiativă și disciplină, abilități de planificare, lucru în echipă și muncă individuală, abilități de consiliere etc.* Evaluatorul are posibilitatea de include în listă abilități adiționale.

Procedura de evaluare a performanțelor se aplică anual. În general, **ciclul de evaluare** durează de la 1 ianuarie până la 31 decembrie, iar **perioada de evaluare** este 1-31 ianuarie a anului următor. Evaluatorul este superiorul direct al funcționarului public.

Procedura de evaluare a performanțelor constă din trei etape:

- a) completarea Raportului de evaluare de către evaluator;
- b) interviul desfășurat de către evaluator cu funcționarul public;
- c) contrasemnarea Raportului de evaluare de către superiorul direct al evaluatorului.

Toți funcționarii publici sunt evaluați, dar în diferite moduri. Procedura este similară pentru pozițiile manageriale și de execuție (doar criteriile de performanță sunt diferite); în schimb, este diferită pentru funcționarii publici debutanți și cei de rang înalt.

Evaluarea performanțelor **funcționarilor publici debutanți** se realizează de către supraveghetorul direct în timp de 5 zile după finalizarea perioadei de probă. În cazul funcționarilor publici debutanți se evaluează următoarele:

- nivelul cunoștințelor teoretice și abilităților dezvoltate în timpul perioadei de probă, necesare de a realiza sarcinile specifice funcției;
- cât de bine cunoaște funcționarul specificul autorității publice și cerințele specifice administrației publice.

Evaluarea performanțelor se realizează în baza următoarelor:

- raport privind perioada de probă elaborat de către funcționarul public debutant;
- eseu elaborat de mentor (care nu este evaluatorul);
- interviu de evaluare cu funcționarul public debutant.

În baza acestor documente, evaluatorul decide să-l numească sau nu pe funcționarul public debutant în funcție publică cu statut permanent.

Evaluarea performanțelor **funcționarilor de rang înalt** se realizează de către un Comitet de evaluare, alcătuit din 5 membri, așa-numite „personalități,” care sunt bine cunoscute în administrația publică. Ministrul Administrației și Internelor

identifică și propune lista acestor 5 membri, care este aprobată oficial printr-o Decizie a Primului-Ministru. În practică, procedura respectivă nu este eficientă din cauza faptului că majoritatea funcționarilor de rang înalt dețin poziții politice.

Evaluarea performanțelor influențează câteva procese și constituie baza deciziilor manageriale ce țin de:

- avansarea sau retrogradarea funcționarilor publici în treptele salariale;
- promovarea funcționarilor publici în funcții superioare;
- eliberarea funcționarilor publici din funcții;
- evaluarea necesităților de instruire.

În procesul de evaluare a performanțelor rolul supraveghetorului direct/evaluatorului se consideră esențial. Evaluatorul are următoarele sarcini:

- stabilirea obiectivelor individuale ale funcționarului public și indicatorilor de performanță;
- stabilirea altor abilități individuale dacă acesta consideră relevant;
- completarea Raportului de evaluare și comunicarea rezultatelor de evaluare și a notei finale funcționarului public;
- identificarea necesităților de instruire pentru anul următor;
- identificarea obiectivelor individuale pentru anul următor.

Formularul de evaluare este semnat de **doi supraveghetori** (evaluatorul și contrasemnatarul). Superiorul direct este responsabil de completarea formularului și desfășurarea interviului cu funcționarul public. Formularul ulterior este contrasemnat de către superiorul superiorului. În cazul în care există divergențe de opinii între evaluatori, ultimul cuvânt de spus îl are funcționarul de rang mai înalt, dar acesta trebuie să-și justifice decizia în formă scrisă. Actul normativ din domeniu nu prevede aprobarea finală a Raportului de evaluare de către șeful instituției.

Ulterior, formularul este înmănat oficial funcționarului public care trebuie să confirme recepționarea acestuia prin semnătură. Dacă funcționarul public nu este de acord cu rezultatele evaluării, acesta are posibilitatea de a completa raportul de evaluare cu comentariile proprii în acest sens. Funcționarul public poate să depună o plângere pe numele șefului instituției, care soluționează cazul examinând datele menționate în Raportul de evaluare și comentariile incluse de către funcționarul public. Dacă funcționarul public nu este de acord cu decizia șefului instituției, acesta are posibilitatea juridică de a depune o contestație în instanță.

Serbia. Sistemul de evaluare a performanțelor a fost introdus prin noul Act al funcționarilor publici și decretul respectiv și corespunde principiilor moderne de management al performanței. Au fost elaborate, adoptate și făcute disponibile linii directoare pentru persoanele implicate în procesul de evaluare a performanțelor („evaluatorii”); s-au desfășurat și instruirile necesare.

Remunerarea în bază de performanță va fi introdusă în 2011, în baza evaluării performanțelor. Pentru moment, aceste evaluări nu au niciun impact asupra

remunerării, pentru că sistemul mai întâi trebuie testat minuțios, iar conducătorilor trebuie să li se asigure instruirea suficientă în evaluarea performanțelor. Mai mult decât atât, aceștia trebuie să dezvolte un comportament/atitude adecvată față de acest proces dificil și sensibil.

În toate autoritățile administrației publice au fost create și funcționează unitățile de personal care au un rol metodologic, asigurând asistență informațională în procesul de evaluare a performanțelor. Concomitent, în Serbia a fost creat Serviciul de Management al Resurselor Umane care este o autoritate publică specială responsabilă de elaborarea politicii în domeniul managementului resurselor umane, monitorizarea și evaluarea implementării acesteia.

Evaluarea performanțelor funcționarului publici se realizează prin evaluarea a două componente:

1. *Gradul de realizare a rezultatelor corelate cu obiectivele de activitate.* Pot fi atribuite, cel mult, 5 obiective de activitate pentru o anumită perioadă de evaluare (un an). Obiectivele de activitate trebuie să rezulte din fișa de post și scopul funcției, să fie realizabile și măsurabile și să aibă termene rezonabile de realizare. Cadrul regulatoriu prevede stabilirea obiectivelor de activitate într-o manieră participativă – evaluatorul specifică obiectivele de activitate după interviul cu funcționarul public desfășurat înainte de începutul perioadei de evaluare, dar nu mai târziu de 15 zile după începutul perioadei de evaluare. Obiectivele de activitate stabilite vor fi incluse, în ordinea importanței, într-un document specific care va fi semnat de ambele părți. Dacă funcționarul public nu este de acord cu obiectivele de activitate formulate de evaluator, acestea vor fi stabilite de contrasemnatar după interviul cu funcționarul public și de evaluator. Pe lângă obiectivele de activitate, trebuie de identificat condițiile pentru atingerea acestora. Obiectivele de activitate pot fi revizuite dacă prioritățile autorității publice sau ale subdiviziunii s-au modificat sau din cauza schimbărilor semnificative în fișele de post sau a incapacității funcționarilor publici (motive intrinsece sau extrinsece) în realizarea obiectivelor de activitate stabilite este imposibilă.

2. *Criteriile de evaluare.* Există 5 criterii de evaluare generale (abilități) pentru pozițiile manageriale și de execuție: *autonomie, creativitate, inițiativă, precizie și sârguință, cooperare cu alți funcționari publici* și alte abilități necesare pentru îndeplinirea sarcinilor specifice funcției. Evaluatorul are posibilitatea de a evalua abilități adiționale care vor fi determinate înainte de perioada de evaluare și care vor fi incluse în obiectivele de activitate stabilite pentru funcționarul public.

Procedura de evaluare a performanțelor se aplică anual. În general, **ciclul de evaluare** durează de la 1 ianuarie până la 31 decembrie. **Perioada de evaluare** durează din ianuarie până la sfârșitul lui februarie. Spre sfârșitul lunii februarie a anului următor șeful instituției trebuie să emită decizia de acordare a gradului funcționarului public pentru perioada de evaluare precedentă. Decizia trebuie să se bazeze pe raportul de evaluare elaborat de funcționarul care este superiorul direct al

funcționarului public evaluat și semnat de către superiorul direct al evaluatorului.

Autoritatea de Management al Resurselor Umane recomandă insistent evaluatorilor să monitorizeze performanța funcționarilor publici trimestrial completând **Protocolul de monitorizare a performanței**.

Dacă decizia finală în rezultatul evaluării este de a atribui funcționarului public calificativul „nesatisfăcător,” acesta va fi supus unei evaluări speciale pentru o perioadă de 90 de zile. Evaluatorul și contrasemnatarul vor elabora raportul special de evaluare.

O **evaluare interimară** devine necesară atunci când evaluatorul se schimbă în timpul perioadei de evaluare. În practică sunt două motive principale pentru schimbarea evaluatorului în timpul perioadei de evaluare:

- funcționarul public evaluat este transferat la o altă funcție în cadrul aceleiași autorități publice (pe orizontală sau pe verticală) sau este transferat într-o altă autoritate publică. În ambele cazuri superiorul lui imediat devine responsabil de evaluarea acestuia din ziua transferului, în timp ce „vechiul” superior trebuie să includă perioada precedentă în raportul interimar;

- funcționarul public evaluat rămâne în funcție, iar superiorul său imediat este transferat la o altă funcție în cadrul aceleiași autorități sau în altă autoritate; în acest caz succesorul superiorului imediat care a fost transferat va deveni noul evaluator din ziua preluării funcției, iar superiorul transferat va elabora un raport interimar.

La moment, evaluarea performanțelor influențează doar un singur proces și reprezintă baza deciziilor manageriale privind doar evaluarea necesităților de instruire.

Începând cu 2011, de procedura respectivă va depinde avansarea sau retrogradarea funcționarilor publici în treptele salariale, promovarea funcționarilor publici într-o funcție superioară și eliberarea lor din funcție, dacă va fi necesar.

Formularul de evaluare este semnat de **doi supraveghetori** (evaluatorul și contrasemnatarul). Superiorul direct este responsabil de completarea formularului și desfășurarea interviului cu funcționarul public. Formularul este contrasemnat de către superiorul superiorului. În cazul în care există divergențe de opinii între evaluatori, dreptul la ultimul cuvânt îl are funcționarul cu rang mai înalt, care trebuie să-și justifice decizia luată în formă scrisă. Șeful autorității va emite o decizie de acordare a gradului relevant funcționarului public pentru perioada de evaluare precedentă.

Ulterior, formularul este înmănat în mod oficial funcționarului public care trebuie să confirme că l-a primit semnându-l, după care formularul este adăugat la dosarul personal al funcționarului public. Dacă funcționarul public nu este de acord cu rezultatele evaluării, acesta are dreptul să introducă comentariile proprii în raportul de evaluare. Funcționarul public poate depune o plângere pe numele șefului instituției. Șeful instituției examinează contestația ținând cont de datele menționate în Raportul de evaluare și comentariile incluse în acesta de funcționarul public.

Dacă funcționarul public nu este de acord cu decizia șefului instituției, acesta are posibilitatea juridică de a o contesta în instanță.

Unitatea de personal joacă un rol important și îndeplinește următoarele sarcini:

- asigură aplicarea uniformă a procedurii, prin informarea în scris și desfășurarea ședințelor cu evaluatorii pentru a discuta aspectele-cheie și, foarte important, prin verificarea rapoartelor de evaluare;

- consultă evaluatorii și contrasemnatarii privind toate aspectele ce țin de evaluare. Aceasta presupune că, cel puțin, un colaborator al unității de personal trebuie să fie persoana cea mai bine informată din cadrul ministerului sau autorității publice în ceea ce privește procedura de evaluare. Colaboratorul respectiv trebuie să participe cu regularitate în activitățile de instruire relevante;

- pregătește toate documentele necesare – lista evaluatorilor și a contrasemnatarilor pentru fiecare funcționar public din cadrul autorității publice; precum și include toate documentele relevante în dosarul personal al fiecărui funcționar public.

BIBLIOGRAFIE

1. Aubrey C. D. Managementul performanței. Iași, Polirom, 2007, 379 p.
2. Nesterenco C. Managementul performanței.
3. Nica E. Managementul performanței: perspectiva umană.
4. Burloiu P. Managementul resurselor umane: tratare globală interdisciplinară București, Ed. Lumina Lex, 2001, 1275 p.
5. Cojocaru S. Managementul resurselor umane. Chișinău, Editura A.A.P., 1998, 224 p.
6. Cojocaru V., Slutu L. Management. Chișinău, Editura „Cartea Moldovei,” 2007, 160 p.
7. Jalencu M. M. Managementul resurselor umane. Chișinău, Editura U.C.C.M., 2003, 117 p.
8. Manolescu A. Managementul resurselor umane. București, Editura Economică, 2001, 559 p.
9. Pitoriu H. D. Managementul resurselor umane: măsurarea performanțelor profesionale. București, Ed. All, 1994, 259 p.
10. Șaptefrați T. Evaluarea performanței carierei funcționarilor publici. // Revista trimestrială metodică-științifică „Administrarea Publică,” nr. 1-2, 2007, pag. 27-32.
11. Țepordei A. Evaluarea activităților de organizare și desfășurare a procesului de perfecționare a personalului administrației publice. // Revista trimestrială metodică-științifică „Administrarea Publică,” nr. 1-2, 2004, pag. 185-192.
12. Legea nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 230-232, 2008, art. 840.

13. Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 201 din 11 martie 2009 „Privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public,” anexa nr. 8 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 145-147/780 din 13.08.2010.

14. Levința-Perciun Elena, Gheorghița Tamara, Țepordei Aurelia, Shundi Ansi. Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului publici. Ghid metodic. Chișinău, 2010.

CAPITOLUL VI

DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A PERSONALULUI

6.1. Conceptualizarea dezvoltării profesionale a resurselor umane.

În lucrările de specialitate se vehiculează mai mulți termeni care se referă la pregătirea personalului.

Dezvoltarea profesională a resurselor umane din administrația publică presupune activitatea de aprofundare și de actualizare a cunoștințelor, de dezvoltare a aptitudinilor și de modelare a conținuturilor resurselor umane, necesare pentru realizarea eficientă a obiectivelor ce țin de activitatea profesională.¹

Alți doi termeni întâlniți în literatura de specialitate, deși prin formularea lor sugerează un conținut diferit, prin definițiile care li se dau de către autorii respectivi au același conținut sau un conținut asemănător. Este vorba de *formarea profesională* și, respectiv, de *pregătirea profesională*. Astfel, din definițiile date *pregătirii profesionale* rezultă că acest proces comportă două laturi: *formarea profesională* și *perfecționarea profesională*.²

Încă din 1958, **Henry Giscard** folosește **două noțiuni distincte**: formarea personalului și perfecționarea acestuia, considerând că ele au obiective diferite. În acest sens, el arată că „între formare și perfecționare este loc să se stabilească o anumită distincție: **formarea** este dezvoltarea unor capacități noi, în timp ce **perfecționarea** este îmbunătățirea capacităților existente”.³

În mod asemănător, **Radu Emilian** arată în 1999 că „**pregătirea profesională** este un proces de învățare/instruire prin care salariații dobândesc cunoștințe teoretice și practice, noi abilități sau tehnici care să le facă munca mai eficientă”.⁴

De aici deducem faptul că pregătirea profesională presupune:

- **formarea profesională** este dobândirea de cunoștințe teoretice și practice prin învățare/instruire într-o anumită profesie/meserie;
- **perfecționarea profesională** este aprofundarea cunoștințelor, dezvoltarea abilităților care au ca scop eficientizarea activităților.

Analizând **pregătirea profesională**, **Corneliu Russu** arată că aceasta „este o acti-

¹ Cojocaru S. Strategia managementului resurselor umane în administrația publică. Teză de doctor. Chișinău, 2006, p. 56.

² Roșca C., coord. Managementul resurselor umane. Editura CeRTI, Craiova, 2004, p. 95-98.

³ Giscard P. H. La formation et le perfectionnement du personnel d'encadrement. Presses Universitaires, Paris, 1998, p. 2.

⁴ Emilian R. Conducerea resurselor umane. Editura Expert, București, 2009, p. 162.

*vităte desfășurată în scopul însușirii de cunoștințe teoretice și deprinderi practice, de un anumit gen și nivel, în măsură să asigure îndeplinirea calificată de către lucrători a sarcinilor ce le revin în exercitarea, în procesul muncii, a unei profesii sau meserii”.*⁵

Astfel, prima componentă a procesului de pregătire profesională - **formarea profesională** - are ca și scop însușirea de cunoștințe teoretice și practice de un anumit gen (economist, contabil etc.) și nivel (școală de meserii, colegiu, facultate). Cea de-a doua componentă a procesului de pregătire profesională – **perfecționarea** - se deduce din ultima parte a definiției, care arată că pregătirea profesională trebuie să asigure realizarea eficientă, de către angajați, a sarcinilor ce le revin în exercitarea funcției, adică în raport cu schimbările ce apar în conținutul profesiei pe parcursul derulării activităților.

Același autor definește perfecționarea profesională ca fiind „activitatea... desfășurată... în vederea lărgirii și actualizării cunoștințelor, dezvoltării aptitudinilor și modelării atitudinilor necesare lucrătorilor în vederea creșterii nivelului calitativ al activităților lor profesionale, potrivit cerințelor generate de progresul științific și tehnologic și de introducerea acestuia în activitatea practică”.⁶

Un alt cercetător, **Robert Mathis**, consideră că **pregătirea profesională este „un proces de instruire pe parcursul căruia participanții dobândesc cunoștințe teoretice și practice necesare desfășurării activității lor actuale”.**⁷

Într-o asemenea interpretare, definiția dată pregătirii profesionale de către Robert Mathis are în vedere atât formarea, cât și perfecționarea profesională.

O distincție între procesele de formare și perfecționare este făcută și de **Pierre Bergeron**, care arată că „**formarea** reprezintă procesul prin care se dă angajaților ocazia să-și actualizeze aptitudinile asociate funcțiilor ocupate, pentru a se putea adapta evoluției caracteristicilor muncii și a o efectua mai bine. **Perfecționarea** are o interpretare mai mare, deoarece presupune sporirea aptitudinilor salariaților în materie de conceptualizare și de relații umane, cu scopul de a permite să utilizeze schimbările care trebuie să se producă în interiorul organizației pe o anumită perioadă”.⁸

Aceste două laturi distincte ale pregătirii profesionale sunt marcate și de **Viorica Ana Chișu**, care arată că „**formarea personalului** reprezintă ansamblul proceselor prin care angajații își însușesc într-un cadru organizat cunoștințe, aptitudini, deprinderi și comportamente necesare exercitării unor ocupații specifice întreprinderii”, iar

⁵ Russu C. Management. Editura Expert, București, 1999, p. 315.

⁶ Russu C. și colab. Managementul resurselor umane. Editura Tribuna Economică, București, 2004, p. 104.

⁷ Mathis R. L., Nica P., Russu C., coord. Managementul resurselor umane. Editura Economică, București, 1997, p. 123. Roșea C, op.cit., p.190.

⁸ Bergeron P. La Gestion Dynamique. Concepts, methodes et applications, 3 edition, Gaetan Lorin Editeur, Quebec, 2001, p. 433.

„**perfecționarea personalului** constituie ansamblul proceselor prin intermediul cărora angajații își îmbogățesc cunoștințele, aptitudinile, deprinderile, comportamentele și tehnicile de lucru în care au deja o calificare de bază, în vederea realizării la un nivel superior a obiectivelor și sarcinilor ce le revin”.⁹

Din definițiile analizate rezultă că cele două laturi fundamentale ale procesului de pregătire profesională urmăresc îndeplinirea unor obiective diferite: **formarea** dezvoltă capacități noi pe care persoana nu le avea anterior; **perfecționarea** actualizează capacitățile existente la un moment dat la o anumită persoană. Așa cum subliniază și Robert Mathis, „în timp ce *formarea* se referă la adâncirea unei calități inițiale sau a uneia noi, *perfecționarea* presupune dobândirea de noi cunoștințe, abilități în calificarea deținută, dar și policalificarea sau recalificarea”.¹⁰

În *Regulamentul cu privire la organizarea formării profesionale continue*, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.1224 din 09.11.2004, *formarea profesională continuă* reprezintă un ansamblu de procese organizate în vederea educației recurente sau compensatorii, care prelungesc sau înlocuiesc educația inițială și datorită cărora persoanele adulte își dezvoltă aptitudinile, își îmbogățesc cunoștințele, își ameliorează sau își înnoiesc calificarea tehnică ori profesională, își formează o nouă orientare și fac posibilă evoluția aptitudinilor și comportamentelor lor într-o dublă perspectivă: de dezvoltare integrală a naturii umane și de participare la dezvoltarea socioeconomică și culturală.

Formarea profesională continuă are drept scop¹¹ dezvoltarea generală a personalității și, respectiv, a membrilor societății, sprijinirea și asimilarea valorilor culturale, științifice, naționale și universale, promovarea educației morale, civice în rândul cetățenilor, diminuarea și lichidarea deficiențelor de educație și instruire, actualizarea cunoștințelor sau obținerea de noi cunoștințe, ce vor permite perfecționarea profesională și reprofesionalizarea în vederea integrării active în piața muncii.

Inclusă în conceptul larg de pregătire profesională, **perfecționarea presupune îmbunătățirea cunoștințelor necesare exercitării în mai bune condiții a meseriei sau profesiei inițiale**. Ea are în vedere îmbunătățirea abilităților existente și presupune „ridicarea nivelului de pregătire profesională în raport cu gradul de dotare tehnică și tehnologică a unității, extinderea policalificării etc.”¹² Mai precis, perfecționarea profesională are ca obiective imediate dobândirea de cunoștințe tradiționale, dar ne-

⁹ Chișu V. A. Manualul specialistului în resurse umane. Casa de editură Irecson, București, 2002, p. 354.

¹⁰ Mathis R., Nica P., Russu C., *op. cit.*, p. 124.

¹¹ Regulamentul cu privire la organizarea formării profesionale continue, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1224 din 09.11.2004 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 208 din 19.11.2004.

¹² Nicolescu O., Verboncu I. Resurse umane. Management și gestiune. București, 2005, p. 78.

cunoscute de o anumită persoană, sau a unor cunoștințe noi, necesare adaptării la noile tehnologii ale profesiei/meseriei.

Într-un sens mai larg, în conceptul de perfecționare profesională se include și tipul activităților care se focalizează pe **pregătirea continuă** a personalului, adică pe reciclarea sau formarea neîncetată a angajatului, care să-i permită acestuia să-și aducă la zi cunoștințele într-o disciplină, într-un domeniu, într-o meserie sau profesie.

Perfecționarea profesională a funcționarilor publici, conform prevederilor *Regulamentului cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici*, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 845 din 26.07.2004, este realizată prin activități de instruire în scopul aprofundării și actualizării cunoștințelor, dezvoltării aptitudinilor și modelării atitudinilor/comportamentelor necesare pentru realizarea eficientă a atribuțiilor funcției publice exercitate.

Perfecționarea profesională, ca parte integrantă a procesului de dezvoltare profesională a funcționarilor publici, trebuie să aibă un caracter continuu, asigurat prin activități de instruire planificate și sistematice.

Constatăm, că în activitatea practică, cele două componente ale pregătirii profesionale se suprapun, în sensul că perfecționarea poate deveni o etapă a formării. Deosebiri esențiale constau în faptul că, în timp ce formarea asigură dobândirea unei calificări inițiale sau a uneia noi, perfecționarea presupune dobândirea de noi cunoștințe, noi abilități în calificarea deținută, dar și policalificarea sau recalificarea.

Obiectivele unui proces de pregătire a personalului pot fi grupate în 5 mari categorii în funcție de scopul urmărit:

1. **Achiziționarea de cunoștințe.** Acest obiectiv se stabilește pentru cursuri introductive, care urmăresc pregătirea personalului într-un domeniu nou; astfel de cursuri se organizează în momentul unor schimbări majore privind tehnologiile utilizate, la nivelul organizării muncii, la nivelul sistemului informațional al firmei sau legate de legislație. *Ex.:* curs pentru muncitori care deserveșc un utilaj mai performant.

2. **Schimbarea atitudinii.** Cursurile vizează modificarea atitudinii unor salariați, față de o anumită perioadă, o metodă de lucru, o categorie profesională sau adaptarea acestora la schimbările intervenite în cultura organizațională. *Ex.:* curs pentru explicarea valorilor culturale promovate de firmă, organizate în momentul preluării unei alte firme în cadrul acesteia din urmă.

3. **Dezvoltarea aptitudinilor** pentru rezolvarea unor probleme specifice. Acest tip de cursuri se organizează pentru învățarea unor metode de muncă. *Ex.:* curs pentru personalul din compartimentul financiar pentru elaborarea analizei „cash flow.”

4. **Relații interpersonale.** Aceste cursuri sunt organizate în domeniul comportamentului organizațional pe tematici cum ar fi: tehnici de motivare a personalului, tehnici de negociere.

5. **Fixarea sau aprofundarea unor cunoștințe.** Aceste cursuri sunt organizate ca o continuare a unor cursuri de pregătire sau pentru asigurarea posibilităților de promovare a unor specialiști. *Ex.:* cursuri pentru dobândirea calității de expert contabil.

Procesul de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici va avea succes în cazul în care va fi organizat și desfășurat conform următoarelor **principii**:

Respectarea dreptului funcționarului public la dezvoltarea profesională. Fiecărui funcționar public trebuie să i se asigure posibilități egale de instruire, în țară și peste hotare, fără niciun fel de discriminare pe motive de sex, vârstă, naționalitate, opțiune politică etc.

Obligativitate a perfecționării profesionale. Fiecare funcționar public trebuie să fie conștient de necesitatea actualizării cunoștințelor și competențelor proprii, menținerii prin instruire profesională continuă a experienței și calificării sale la nivelul necesar pentru realizarea eficientă a atribuțiilor de serviciu.

Orientare spre necesitățile de instruire. Programele de instruire trebuie să fie orientate, în mod obligatoriu, spre satisfacerea necesităților de dezvoltare individuale (la nivel de funcționar public), de grup (la nivel de subdiviziune structurală) și celor organizaționale (la nivel de autoritate publică).

Descentralizare a procesului de dezvoltare profesională continuă. Autoritățile publice sunt responsabile pentru planificarea activităților de dezvoltare profesională, achiziționarea serviciilor de instruire, monitorizarea și evaluarea instruirii funcționarilor publici și altor categorii de personal.

Liberalizare a serviciilor de instruire. Activitățile de dezvoltare profesională continuă se organizează în condițiile liberei cereri și oferte; fiecărui prestator servicii de instruire i se asigură acces liber și posibilități egale de participare la procedura de achiziție a serviciilor de instruire.

6.2. Abordarea sistemică a dezvoltării profesionale a personalului.

Multitudinea schimbărilor survenite în administrația publică în procesul de modernizare a ei solicită funcționarilor publici adaptarea activității lor la exigențele europene. Modernizarea administrației publice poate fi realizată doar cu personal temeinic pregătit pentru aceasta. Utilizarea eficientă a potențialului intelectual va conduce inevitabil la dezvoltarea unei administrații publice performante, de încredere, care ar face față cerințelor europene.

Dezvoltarea profesională a personalului angajat în autoritățile administrației publice constituie o problemă prioritară, dat fiind faptul că ei intră în contact direct cu publicul, de aceea de felul în care ei cunosc, înțeleg și își onorează atribuțiile depinde, în mare măsură, imaginea instituției în care ei sunt angajați, atitudinea populației față de modul în care sunt administrate și soluționate problemele colectivității.

În Republica Moldova procesul de dezvoltare profesională a personalului este reglementat de un șir de acte legislativ-normative, și anume:

- Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public nr. 158-XVI din 04.07.2008;

- Concepția cu privire la politica de personal în serviciul public, Hotărârea Parlamentului Republicii Moldova nr. 1227-XV din 18 iulie 2002;
- Hotărârea Parlamentului Republicii Moldova nr. 253-XV din 19.06.2003 pentru aprobarea Concepției privind orientarea, pregătirea și instruirea profesională a resurselor umane;
- Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 845 din 26 iulie 2004 referitor la aprobarea Regulamentului cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici;
- Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1424 cu privire la organizarea formării profesionale continue;
- Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 962 din 05 august 2003 privind asigurarea funcționării Academiei de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova;
- Statutul Academiei de Administrare Publică de pe lângă Președintele Republicii Moldova, aprobat prin Decretul Președintelui Republicii Moldova nr. 1379-III din 18 iulie 2005.

Din prevederile normative rezultă faptul că dezvoltarea profesională a personalului trebuie realizată în mod planificat, sistemic. O astfel de abordare presupune realizarea procesului de instruire în patru etape: studierea și analiza necesităților de instruire, planificarea activităților de instruire, implementarea, evoluarea procesului de instruire a personalului.

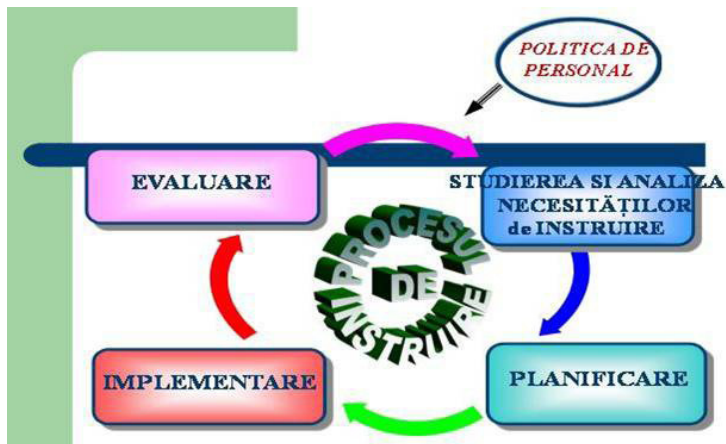


Figura 6.1. Structura procesului de instruire a personalului.

Sursa. Elaborată de către autor în baza Regulamentului cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 845 din 26.07.2004.

Identificarea necesităților de instruire constituie prima etapă a ciclului de instruire alături de *planificarea procesului de instruire, implementarea activităților de instruire, evaluarea activităților de instruire a personalului*. Pentru a satisface necesitățile de instruire, autoritățile publice trebuie să stabilească structuri și proceduri în scopul identificării acestor necesități. Modalitățile aplicate pot varia nu numai

în funcție de țară și administrație, dar și de conținutul instruirii respective, precum și de grupul țintă. În majoritatea țărilor, inclusiv în Republica Moldova, identificarea necesităților este o responsabilitate a autorităților administrației publice, precum și a instituțiilor prestatoare de servicii de instruire. În unele țări, autoritățile administrației publice au izbutit să prezinte nu numai o identificare a necesităților de instruire pentru o perioadă de un an, dar și să dezvolte planuri de instruire multianuale.

Studierea necesităților de instruire se efectuează prin stabilirea diferenței dintre nivelul competențelor necesare pentru îndeplinirea obligațiilor funcționale și nivelul competențelor pe care le deține funcționarul la moment.

Scopul studierii necesităților de instruire este de a identifica nivelul îmbunătățit de cunoștințe, abilități și atitudini pe care trebuie să-l atingă participanții la instruire pentru a-și putea îndeplini obligațiunile de serviciu la nivelul cel mai înalt. Într-un sens mai îngust, acesta trebuie să răspundă la întrebările:

- Ce trebuie învățat?
- Cine trebuie să învețe?

Necesitatea evaluării necesităților de instruire a funcționarilor din administrația publică este indiscutabilă.

În primul rând, experiența ne demonstrează că schimbările care se produc în administrația publică în procesul de modernizare a ei solicită funcționarilor publici adaptarea activității lor la exigențele europene. Un funcționar care se integra corespunzător în sistemul anterior de administrare s-ar putea afla în imposibilitatea de a-și realiza eficient obligațiunile funcționale, fiind depășit profesional. Astfel, modernizarea administrației publice impune personalului angajat în realizarea ei noi exigențe și, evident, noi necesități de instruire. Pentru a fi eficienți în îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor ce le revin, ei trebuie să posede cunoștințe necesare, să-și evalueze continuu necesitățile de instruire și să le adapteze mereu la schimbările permanente din administrație. *În al doilea rând*, în administrația publică activează funcționari cu specialități și nivel de studii variate, cu grade diferite de conștientizare a rolului deosebit pe care îl are funcționarul public. Diversitatea profesională, intelectuală, culturală, nivelul diferit de pregătire a angajaților în administrația publică impun necesitatea permanentă de perfecționare a lor și, evident, revizuirea necesităților de instruire. Și, *nu în ultimul rând*, o programă de instruire va fi eficientă și va avea un impact pozitiv asupra activității, doar dacă la elaborarea ei se va ține seama de necesitățile de instruire ale funcționarilor instruiți.

Studierea și analiza necesităților de instruire trebuie să se desfășoare în cadrul unui sistem organizat, cu caracter unitar, bazat pe un studiu științific efectuat la trei niveluri cu relații de colaborare între ele și anume:

- la nivel individual (fiecare funcționar);
- la nivelul instituției publice, contribuind, astfel, la îmbunătățirea calitativă a personalului angajat și, respectiv, a activității instituției în general;
- de către instituția care prestează servicii de instruire, asigurând posibilitatea de a satisface mai concret necesitățile de instruire.

Procesul de identificare a necesităților de instruire urmează a fi făcut pentru diferite categorii de funcții, accentul punându-se în mod deosebit pe două mari categorii:

1. *Pentru funcții administrative de conducere, eligibile la nivel superior*: Personalul de conducere, ales în funcție provine din diferite domenii de activitate. Existența lor în funcție este limitată în timp, ei apar și dispar prin opțiunile electoratului.

Pentru ei studierea necesităților de instruire trebuie să se axeze pe două criterii: gradul de conștientizare a poziției și rolului pe care îl ocupă în contextul organizatoric și funcțional al instituției administrative și cunoștințe de ordin general și managerial pentru a fi în posesia competențelor necesare îndeplinirii sarcinilor specifice.

2. *Pentru personalul de specialitate, stabil în funcție*. Personalul de specialitate, stabil în funcție este specializat pe diferite probleme, este permanent și are sarcini specifice. El trebuie să asigure îndeplinirea atribuțiilor instituției indiferent de coloratura politică. Astfel, studierea necesităților de instruire trebuie să se axeze pe determinarea necesităților de instruire la nivelul instituțiilor publice și detalierea lor la nivel individual, raportate la activitățile pe care le desfășoară.

În plan metodologic, experiența studiată demonstrează faptul că identificarea necesităților de instruire este eficientă dacă se efectuează:

La nivelul instituției publice:

- pe termen lung;
- mediu;
- necesități imediate.

La nivel individual:

- pe termen lung;
- mediu;
- necesități imediate.

Metode de studiere a necesităților de instruire:

- analiza fișelor de post;
- elaborarea profilurilor de competență;
- chestionare;
- interviuri/discuții în grup;
- analiza evaluărilor de performanță;
- discuții cu managerii lor și cu alte persoane cu care interacționează.

1. Analiza fișelor de post poate constitui o sursă importantă în stabilirea necesităților de instruire a categoriei de funcționari care urmează să-și perfecționeze calificarea. Asta doar în situația în care acestea sunt clar relevante pentru responsabilitățile de serviciu, asigură că sarcinile importante nu sunt omise, sunt obiective, nu bazate pe preconcepții, reflectă doar funcția, nu și pe deținătorul acesteia. Dezavantajul este că acestea, de regulă, nu conțin detalii privind abilitățile și atitudinile necesare pentru performanța cea mai bună.

2. Elaborarea profilurilor de competență. Competența înseamnă cunoștințe, abilități și atitudini manifestate în conduita de serviciu.

Profilul este tiparul competențelor care asigură performanța cea mai eficientă la serviciu.

Profilurile de competență sunt o sursă importantă de identificare a necesităților de instruire și sunt mai utile decât fișele de post în acest proces.

3. Chestionarele/anchetele trebuie să conțină întrebări care ar concretiza momente de ordin:

Tehnic, cu referire la:

- date personale (vârstă, sex, vechime în muncă, studii etc.);
- durata instruirii;
- periodicitatea;
- perioada;
- formele, metodele de instruire solicitate;
- locul desfășurării.

Tematic, cu referire la:

- aprecierea performanțelor profesionale individuale;
- evaluarea propriilor cunoștințe în raport cu obligațiunile funcționale;
- argumentarea necesității instruirii;
- instruirea profesională: conținutul programelor de instruire, module, tematică, domenii;
- abilități, deprinderi practice necesare pentru exercitarea obligațiunilor funcționale.

4. Interviuri, discuții în grup. În procesul de studiere a necesităților de instruire sunt răspândite două tipuri de interviuri:

a. Interviuri structurate. Oferă informații cantitative și calitative referitor la necesitățile de instruire și permit evaluarea eficienței instruirii anterioare, identificarea aspectelor cantitative a necesităților de instruire, identificarea domeniilor principale și subdomeniilor instruirii necesare, analizarea aspectelor calitative de instruire, obținerea informației despre schimbările posibile din cadrul lucrului și necesitățile ulterioare de instruire.

b. Interviuri aprofundate. Sunt potrivite, în special, în cazul problemei legate de un subiect complex, căutării informației detaliate, respondenților ocupați cu statut înalt, problemei legate de un subiect extrem de delicat.

5. Analiza evaluărilor de performanță. În cadrul procedurii de evaluare a performanțelor profesionale a personalului se identifică necesitățile de dezvoltare profesională, care se notează în fișa de evaluare și se discută în cadrul interviului de evaluare. Dacă înregistrările sunt accesibile, trebuie studiate amănunțit pentru a deduce necesitățile de instruire și, ulterior, a planifica activitățile de instruire.

6. Discuții cu managerii lor și cu alte persoane cu care interacționează.

Grupurile-țintă. Acest instrument de identificare a necesităților de instruire reprezintă, de regulă, un set de întrebări ce sunt puse de o persoană unui grup mic de persoane (care îndeplinesc unele caracteristici relevante pentru evaluare). Aceste discuții pot varia în dimensiune și durată și pot combina elemente atât din interviuri, cât și observația participantului.

Grupurile-țintă se folosesc la identificarea și definirea problemelor, identificarea punctelor forte, punctelor slabe și recomandărilor, generarea noilor idei. Sesiunea grupului-țintă este un interviu și nu o discuție de grup, sesiune de rezolvare a problemei sau grup de luare a deciziilor.

Observațiile sunt metodele prin intermediul cărora un individ sau indivizi adună date din prima sursă în procesele sau comportările studiate. Abordările observaționale, de asemenea, permit evaluatorului să învețe despre lucrurile de care participanții sau echipa ar putea să nu știe sau pe care aceștia nu doresc sau nu pot să le discute într-un interviu sau grup-țintă.

În concluzie: este important ca analiza necesităților de instruire să reflecte necesitățile de reformă ale fiecărei instituții și de stadiul exact, actual al competențelor de post al actualilor funcționari.

6.3. Planificarea, implementarea și evaluarea activităților de perfecționare.**Planificarea activităților de instruire**

Următoarea etapă a procesului de instruire este planificarea activităților, ca și rezultat al studierii și analizei necesităților de instruire. La această etapă managerii, specialiștii în probleme resurse umane analizează și sistematizează necesitățile de instruire identificate și elaborează planul anual de dezvoltare profesională a personalului, care conține informații referitor la tipurile, formele de instruire, durata activităților, finanțarea acestora, prestatorii serviciilor de instruire.

Instruirea profesională continuă a funcționarilor publici se realizează prin următoarele *tipuri de instruire*:

1. *instruire internă* (în cadrul autorității publice);
2. *instruire externă* (în afara autorității publice).¹³

Procesul de dezvoltare profesională poate fi realizat prin diverse **forme de instruire**:¹⁴

- cursuri de instruire de scurtă și lungă durată;

¹³ Regulamentul cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 845 din 26.07.2004 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2004, nr. 132-134.

¹⁴ Ibidem.

-
- stagii (în țară și peste hotare);
 - seminare;
 - conferințe;
 - mese rotunde;
 - ateliere;
 - instruire la distanță;
 - tutelare;
 - rotație pe posturi etc.

Autoritățile publice, dar și prestatorii serviciilor de instruire, care promovează un sistem coerent de dezvoltare profesională realizează cursuri axându-se pe mai multe direcții:

- **instruirea funcționarilor publici debutanți**, aflați în perioada de probă, în scopul adaptării și integrării acestora în funcția publică;

- **instruirea continuă a funcționarilor**, în scopul aprofundării cunoștințelor, dezvoltării abilităților, modelării atitudinilor necesare exercitării eficiente a atribuțiilor funcționale;

- **instruire generală** în cadrul căreia se discută subiecte ce vizează managementul, administrația publică etc.;

- **instruire specializată** care abordează subiecte în domenii concrete de activitate – economie, finanțe publice, resurse umane, relații publice etc.

Conform prevederilor Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public, fiecare funcționar public are obligația, dar și dreptul să participe anual la activități de dezvoltare profesională cu durată de, cel puțin, 40 de ore. Iar autoritatea publică are obligația să asigure fiecărui funcționar public realizarea acestui drept.

Implementarea activităților de perfecționare

Organizarea dezvoltării profesionale a personalului urmărește scopul formării unui mecanism efektiv de instruire a cadrelor bazat pe un sistem bine determinat și eficient de sporire a nivelului de calificare a personalului din organele administrației publice și din alte instituții interesate. La această etapă se realizează activitățile planificate la etapa anterioară.

În conformitate cu prevederile *Regulamentului cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici, alineatul 11*, „Rețeaua prestatorilor serviciilor de instruire se formează din Academia de Administrare Publică de pe lângă Președintele Republicii Moldova, în calitate de centru național de instruire a personalului din serviciul public, din instituții de învățământ, centre de instruire a personalului din serviciul public...”¹⁵

¹⁵ Regulamentul cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 845 din 26.07.2004, Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2004, nr. 132-134.

Astfel, dezvoltarea profesională a personalului din administrația publică este realizată de către Academia de Administrare Publică:

- *la comanda de stat*, stabilită anual prin Hotărâre de Guvern;
- *cu suportul financiar al partenerilor de dezvoltare*;
- *la solicitarea autorităților publice*, altor instituții, suplimentar la comanda de stat.

Conform *Regulamentului cu privire la organizarea și desfășurarea procesului de perfecționare continuă a personalului*, programele de instruire sunt elaborate pentru fiecare categorie de funcționari în conformitate cu necesitățile lor de instruire, precum și cu obligațiunile lor funcționale. În unele cazuri programele sunt coordonate cu organele administrației publice interesate.

Programa de instruire prevede modulele, lista de discipline (subiecte), numărul de ore teoretice și practice prevăzute pentru categoria dată de funcționari, formele și metodele de instruire, cadrele didactice, formatorii care vor realiza această programă, precum și modalitatea de verificare și evaluare a cunoștințelor și deprinderilor acumulate în timpul instruirii.

Evaluarea cursurilor de perfecționare, efectuată la finele fiecărui curs, denotă utilitatea și oportunitatea organizării și desfășurării lor.

Evaluarea activităților de perfecționare

În vederea identificării unor tendințe, trăsături, probleme ale instruirii continue, se efectuează sistematic o analiză a organizării și desfășurării procesului de dezvoltare profesională a funcționarilor din administrația publică, care a condus la stabilirea nivelului de interdependență dintre organizarea, evaluarea și eficiența perfecționării cadrelor.

În scopul determinării nivelului de organizare și desfășurare a procesului de perfecționare continuă a personalului din administrația publică, precum și a rezultatelor activității cursanților, la finele fiecărui curs este necesar de efectuat *evaluarea procesului de realizare a cursurilor de perfecționare*, precum și a *cunoștințelor, deprinderilor acumulate de către participanții la instruire*.

În literatura de specialitate evaluarea este considerată *o operație de comparație: se compară un rezultat cu un obiectiv, se compară situația de la care s-a plecat cu cea la care s-a ajuns. A evalua înseamnă a face o apreciere, bazându-ne pe o măsură sau pe o informație și referindu-ne la criterii. Se evaluează în vederea luării unei decizii.*¹⁶

Evaluarea organizării și desfășurării cursurilor de perfecționare este necesară din, cel puțin, trei motive:

1. Se constată dacă scopul și obiectivele programei de instruire au fost realizate.
2. Se face o analiză a propunerilor în vederea adaptării continue a programelor la necesitățile de instruire.

¹⁶ Formarea formatorilor. Colectiv de autori. București, 1998, pag. 174.

3. Se stabilește impactul pe care îl are instruirea asupra eficienței activității cursanților.

De aici reiese că evaluarea cursurilor interesează în egală măsură pe:

- *organizatorii instruirii*, care, prin analiza concluziilor, îmbunătățesc calitatea activităților de perfecționare;

- *cursanți*, care urmează să implementeze cele studiate în timpul integrării ulterioare în activitatea profesională;

- *autoritățile administrației publice care îi delegă la studii*, cărora le revine un rol deosebit, deoarece efectele instruirii se reflectă în manifestarea în practică a ceea ce au studiat la cursuri.

În realitate, procesul de evaluare conține o serie de particularități, în funcție de scopul urmărit și modalitățile utilizate.

Menționăm aici trei modalități de efectuare a evaluării cursurilor de perfecționare. Astfel, evaluarea poate fi efectuată *pe parcursul derulării programei de instruire, la finele ei*, precum și ulterior, *în primele zile de după curs*.

Evaluarea unui curs de perfecționare se referă atât la rezultatele instruirii cât și la procesul obținerii lor. Astfel, evaluarea trebuie să stabilească corectitudinea derulării cursului, precum și dacă există vreo abatere de la cele planificate. Este foarte important acest lucru, deoarece doar la o urmărire atentă a ceea ce se întâmplă în timpul instruirii, devine clar ce trebuie modificat pentru ca rezultatele să fie înalte.

Informații privind organizarea și desfășurarea instruirii putem afla pe parcursul derulării acesteia. Aceste informații pot fi obținute atât prin exprimare orală, cât și în formă scrisă. Dar, indiferent de forma obținerii informației, ea va avea efect benefic atât pentru cursanți, cât și pentru organizatori, doar dacă va avea un scop bine determinat, va fi bine planificată și se va efectua în mod corect.¹⁷

Expunerile orale constituie un izvor de informații sincere, rapide, furnizate de către participanți referitor la modul de organizare și desfășurare a cursului. Părerile participanților sunt solicitate nu în mod oficial, ci ocazional în timpul pauzelor.

Este binevenit ca chiar din prima zi să se aleagă un șef al grupului, se constituie un consiliu, în cazul în care grupul este mai numeros, pentru a obține informații operative despre impresiile cursanților.

Un rol important îl are evaluarea efectuată la sfârșitul fiecărei zile de studii. Participanții sunt rugați să-și împărtășească impresiile referitor la toate aspectele cursului, având posibilitatea să intervină ulterior ori de câte ori au de adăugat sau de completat ceva.

Avantajul expunerii orale rezidă în faptul că obținem informații imediate referitor la derularea cursului și, astfel, avem posibilitatea să efectuăm operativ unele modificări, în cazul în care ele sunt necesare, solicitate și, desigur, posibile.

¹⁷ Formarea formatorilor. Colectiv de autori. București, 1998, pag. 180.

Dezavantajul este că s-ar putea întâmpla să ne răpească prea mult timp și să fie chiar riscant, în cazul în care se inițiază o discuție prea aprinsă care îi scapă de sub control moderatorului.

Obținerea **informațiilor scrise** de la participanți pe parcursul derulării programei de instruire este mai puțin riscantă și, de regulă, se efectuează într-un timp mai scurt. Analiza ulterioară a concluziilor conduce la îmbunătățirea activității de organizare a desfășurării cursului de perfecționare, în special, precum și a procesului de perfecționare, în general.

Evaluarea efectuată la sfârșitul cursului de perfecționare urmărește un scop triplu.

În primul rând, evaluarea finală ne va permite să obținem o informație referitor la faptul ce atitudini, abilități, cunoștințe au obținut cursanții, precum și opiniile participanților referitor la derularea cursului în ansamblu. Astfel, într-un mod rapid, vom afla dacă programa a corespuns așteptărilor participanților, dacă a avut scopul și obiectivele bine formulate și dacă temele incluse în programă au acoperit toate obiectivele propuse, dacă formele și metodele de instruire au fost prezentate într-o manieră interesantă, care au fost punctele slabe ale programei, care au fost calitățile esențiale ale ei.

În al doilea rând, aceste și alte informații obținute în cadrul evaluării finale constituie un instrument important pentru îmbunătățirea planificării și elaborării unor programe de perfecționare ulterioare, având la bază necesitățile de instruire expuse de către participanți și deci adaptarea programei la posibilitățile reale.

În al treilea rând, putem afla, la nivel teoretic, care sunt intențiile de implementare în practică a cunoștințelor, abilităților acumulate la curs, precum și obstacolele pe care, eventual, consideră că le vor întâlni în procesul de implementare.

Generalizând, menționăm faptul că la elaborarea chestionarelor de evaluare trebuie să acordăm atenție următoarelor elemente:

1. Programa de instruire:

- conținutul programei de instruire;
- scopul, obiectivele propuse;
- utilitatea temelor;
- profesionalismul, competența formatorilor;
- cunoștințele, abilitățile și atitudinea participanților.

2. Realizarea programei de instruire:

- formele și metodele utilizate;
- regimul de lucru;
- condițiile logistice;
- rezultatele organizaționale.

3. Rezultatele obținute:

- avantajele instruirii;
- intențiile de implementare.

Interesează în mod deosebit și impactul pe care îl are instruirea asupra eficienței activității cursanților. În acest sens, este necesară utilizarea unor metode de evaluare postcurs, pentru a stabili dacă cunoștințele acumulate sunt aplicate eficient, au crescut performanțele cursanților și dacă, ulterior, ar trebui reformulate anumite module și tematici de instruire continuă.

În concluzie, din cele expuse conchidem că la evaluarea unui curs de perfecționare trebuie să acordăm atenție atât programei propriu-zise, cât și procesului de realizare a ei. Astfel, este necesar să ne axăm atenția asupra următoarelor momente:

1. Elementele care se evaluează:

- conținutul programei de instruire și realizarea ei;
- atitudinea participanților;
- competența formatorilor;
- rezultatele realizării etc.

2. Tehnicile care sunt utilizate pentru evaluare:

- chestionare;
- teste;
- interviuri;
- discuții etc.

3. Modalitățile de evaluare:

- în timpul derulării cursului;
- la sfârșitul cursului;
- în perioada postcurs.

Evaluarea activității participanților la cursuri

Evaluarea activității participanților la cursuri de perfecționare se efectuează în conformitate cu ***Regulamentul cu privire la dezvoltarea profesională a personalului***.

Realizarea evaluării activității participanților la cursuri de perfecționare este necesară din două considerente:

1. Evaluarea cunoștințelor și abilităților acumulate de către participanții la curs constituie un mijloc de informare. Pentru a progresa, cursanții au nevoie și trebuie să fie informați despre succesele înregistrate și golurile care mai trebuie umplute. Deci evaluarea trebuie să constituie o parte a procesului de instruire profesională.

2. Evaluarea constituie un mijloc de autocontrol al formatorului, deci este un moment de reflecție asupra metodelor și formelor de instruire utilizate.

Evaluarea activității cursanților, a cunoștințelor, abilităților acumulate la curs se realizează în funcție de scopul și obiectivele instruirii, prin diferite probe, sub formă de teste, convorbiri, discuții-dispute, lucrări practice, susținerea referatelor, alte forme accesibile.

Sunt recomandabile ***probele practice, testele***.

Probele practice urmăresc scopul de a stabili în ce măsură cursanții sunt capabili să

implementeze în practică conceptele prezentate în cadrul instruirii. Ele se efectuează individual sau în grup și constau în rezolvarea unor situații reale sau simulate. Aprecierea o poate face formatorul sau un grup de „experți” selectați din membrii grupului. Avantajul probelor practice îl constituie faptul că ele redau foarte exact capacitatea cursanților de a aplica în practică cunoștințele acumulate în perioada instruirii.

Cel mai puțin subiectiv și mai rapid sistem de evaluare a cunoștințelor îl constituie evaluarea prin *teste de evaluare finală* care au menirea să ofere o imagine exactă a capacităților cursanților. În literatura de specialitate acest sistem se numește *docimologie*.¹⁸

Testele de evaluare finală constau din chestionare sau liste de întrebări, fiecare având mai multe răspunsuri posibile, dintre care cursantul trebuie să-l aleagă pe cel corect. La elaborarea testelor de evaluare finală trebuie să se țină seama de faptul că pentru fiecare obiectiv trebuie elaborată o secvență care să verifice gradul de realizare a acestuia.

Fiecare întrebare este apreciată cu un anumit număr de puncte. Cumularea răspunsurilor date de cursanți permite calcularea rezultatului testului și aprecierea activității cursantului.

Pentru aprecierea activității cursanților sunt folosite patru calificative: „foarte bine,” „bine,” „satisfăcător,” „nesatisfăcător.”

Elaborarea testelor de evaluare finală, conform prevederilor sistemului docimologic de evaluare, trebuie să aibă la bază următoarele elemente:

- *conținutul întrebărilor*, care trebuie să reflecte temele din programa de instruire, să scoată în evidență nivelul cunoștințelor participanților, să excludă discriminarea răspunsurilor;

- *forma întrebărilor*, care trebuie să se bazeze pe corectitudinea formulării textului întrebărilor, varietatea formei întrebărilor, formularea agreabilă și motivantă pentru cursanți;

- *evaluarea rezultatelor testării*. Pentru a evita ambiguitatea în apreciere, răspunsurile trebuie notate conform unei grile. Aprecierea răspunsurilor corecte trebuie făcută în funcție de gradul de dificultate a întrebărilor.

Eficiența perfecționării profesionale a personalului din administrația publică depinde în mare măsură de organizarea procesului de perfecționare, or practica a demonstrat că doar un proces organizat de pregătire și perfecționare a personalului, cu caracter continuu și sistematic, care are drept scop actualizarea și îmbunătățirea cunoștințelor de specialitate a funcționarilor din administrația publică contribuie la exercitarea eficientă a obligațiilor funcționale ale acestora.

¹⁸ Această noțiune a fost utilizată pentru prima dată de către Henri Pieron pentru a desemna ansamblul cercetărilor psihologice și psihopedagogice în domeniul examenelor de cunoștințe și presupune elaborarea unor teste menite să ofere o imagine exactă a capacităților cursanților.

Cunoștințele, abilitățile acumulate de către funcționarii publici la cursuri, precum și intențiile lor de implementare în practică a pregătirii profesionale urmează a fi evaluate de către autoritățile publice în momentul reluării activității acestora printr-o analiză a schimbărilor survenite în activitatea lor după instruire, precum și prin stabilirea performanțelor obținute de către cursanți în activitatea practică, drept rezultat al participării lor la cursurile de perfecționare.

În concluzie, dezvoltarea profesională a personalului din administrația publică constituie un proces complicat, divers soluționat și care nu poate fi analizat independent de schimbările care survin în sistemul administrativ.

6.4. Experiența statelor-membre ale UE în domeniul perfecționării profesionale.

În țările Uniunii Europene se remarcă trei modele de organizare a formării continue a funcționarilor publici: *centralizat, descentralizat și semidescentralizat*.

Pentru modelul centralizat, luarea deciziilor și stabilirea obiectivelor strategice au loc la nivel central, după care se divizează tuturor actorilor implicați în procesul de formare.

Spre deosebire de acesta, modelul descentralizat delegă competențe fiecărei autorități, iar cel de-al treilea model este o combinație între primele două.

Caracteristic modelului semidescentralizat este modul de determinare a necesităților de formare, orientările strategice stabilindu-se la nivel central, iar necesitățile specifice de formare fiind identificate de către fiecare beneficiar în parte.

Din analiza modelelor de formare continuă utilizate în țările-membre ale Uniunii Europene rezultă că majoritatea lor au adoptat modele semidescentralizate sau descentralizate, modelul centralizat fiind identificat în mai puține țări (Luxemburg).

Eforturile întreprinse în ceea ce privește dezvoltarea profesională a personalului și metodologiile folosite variază considerabil. Fiecare sistem tipic de conducere, adică sistemul ierarhic sau sistemul funcțional, include modalități specifice de perfecționare a funcționarilor de stat de cel mai înalt nivel.

Cele mai reprezentative țări europene au creat, în ultimul timp, sisteme de perfecționare pentru personalul angajat în administrația publică. Studiarea și analiza lor a scos în evidență o mare diversitate a sistemelor de perfecționare profesională, dar, în același timp, multe tangențe și probleme comune. Evident, aceste sisteme diferă de la o țară la alta, înființarea lor fiind influențată de condițiile istorice, sociale, economice, culturale și politice specifice fiecărei țări. La acestea se mai adaugă și anumiți factori specifici sistemului de dezvoltare profesională: cadrul juridic, scopul, obiectivele, componentele sistemului de perfecționare, finanțarea procesului de perfecționare.

Evidențiind și conștientizând necesitatea de a îmbunătăți calitatea administrației publice, profesionalismul funcționarilor angajați în serviciul public, precum și prestigiul

instituțiilor publice, marea majoritate a țărilor din Europa au reglementat juridic organizarea și funcționarea sistemului de perfecționare profesională a funcționarilor publici.

Astfel, instruirea și perfecționarea funcționarilor publici este recunoscută ca un drept și o obligație și este reglementată în Constituție, Codul muncii, statutul funcționarului public, alte acte legislative și normative referitor la formarea funcționarilor publici.

În Republica Cehă, în Lituania reglementări generale privind funcția publică conțin Constituția și Codul muncii.

Dreptul la perfecționare și, în același timp, o obligație este recunoscut ca un drept la formare permanentă în Letonia, acesta fiind stipulat în Legea funcției publice.

În Germania și Italia există formule de negocieri colective stabilite de comun acord între reprezentanții aleși și funcționarii publici. Totuși aceste acorduri sunt recunoscute prin actele normative.

În Franța și Spania, cadrul juridic face o referire explicită la perfecționarea atât a funcționarilor din administrația publică centrală, cât și a celor din administrația publică locală, astfel recunoscând prin legislație că perfecționarea este un drept personal al angajaților și o datorie corelativă a angajatorilor. Fiecare funcționar beneficiază anual de 5-6 zile de instruire. Condițiile și conținutul formării sunt stabilite în acorduri anuale dintre guvern și sindicate.

Obiectivele perfecționării profesionale a personalului angajat în administrația publică din țările Uniunii Europene pornesc de la necesitatea modernizării administrației publice și, în mare parte, constau în îmbunătățirea competențelor și calificăției profesionale ale funcționarilor publici menite să conducă la creșterea eficienței serviciului public, precum și a eficacității performanțelor administrației publice. Perfecționarea profesională a funcționarilor publici este organizată și desfășurată în țările europene de instituții și organizații publice sau private, abilitate cu dreptul de a presta servicii de instruire pentru funcționarii din administrația publică. Deși obiectivele stabilite diferă de la țară la țară în conținut și formă, se constată scopurile comune ale instruirii cadrelor din administrația publică și anume:¹⁹

- adaptarea calificărilor și aptitudinilor la schimbările de ordin tehnologic din serviciul public, în scopul îmbunătățirii performanțelor funcționarilor publici prin adaptarea lor la schimbările în cadrul noilor tehnologii, noilor legislații etc.;

- dezvoltarea eficienței executării sarcinilor în scopul reducerii posturilor;

- promovarea mobilității organizate prin prestarea instruirii în scopul abilitării privind îndeplinirea unor noi sarcini la același nivel ierarhic, îmbunătățirea flexibilității cadrelor serviciului public;

- creșterea motivării cadrelor;

- îmbunătățirea relațiilor dintre serviciul public și beneficiari în scopul perfecționării serviciilor prestate publicului;

¹⁹ Platon M. Funcționarul public în Republica Moldova. Chișinău, 1997.

- dezvoltarea cooperării internaționale.

În Germania, există un sistem centralizat de perfecționare a personalului. Rolul principal în organizarea și desfășurarea perfecționării generale centralizate îi revine Academiei de Administrare Publică. La nivel local, există structuri de instruire: asociații locale și instituții sau centre de perfecționare.

Componentele sistemului de perfecționare din Grecia sunt în relații de colaborare. Institutul pentru formarea continuă asigură instruirea continuă a funcționarilor publici și, în același timp, organizează cursuri pentru noii angajați în serviciul public. Funcționarii din administrația publică locală își perfecționează calificația în cadrul unui Departament, subdiviziune a Centrului Național pentru Administrația Publică.

În Italia, guvernul, în comun cu alți parteneri publici, au creat în anul 1965 Școala pentru perfecționarea cadrelor, care prestează servicii de consultanță, precum și cursuri specializate pentru funcționarii din administrația publică centrală și locală. Seminare de instruire de la trei la șase luni sunt organizate de către Școala Superioară de Administrație Publică, precum și de alte universități, organizații private.

În Republica Cehă, instruirea continuă este desfășurată în cadrul instituțiilor de pregătire care au fost înființate în cadrul ministerelor, având drept scop formarea personalului pentru serviciul public și sunt conduse de către serviciul personal. Activitatea lor este finanțată, în mare parte, de la bugetul de stat, dar se organizează și activități cu caracter de instruire contra plată. În anul 1994 a fost creat Fondul Național de Instruire, dar care nu asigură pregătirea personalului pentru administrația publică.

Funcționarii publici din Ungaria participă la cursuri de perfecționare organizate de către Institutul Ungar de Administrație Publică, Școala de Administrație Publică, precum și alte instituții superioare de instruire. Cursurile de scurtă durată sunt axate pe o problemă specifică și sunt organizate în scopul actualizării cunoștințelor în domeniul respectiv.

Un interes deosebit prezintă organizarea instruirii pentru serviciul public în Franța. Astfel, Centrul Național al Funcției Publice Teritoriale este o instituție de perfecționare complet independentă, dar, în același timp, este o structură centralizată, impusă de către stat autorităților locale. Sistemul de perfecționare are o structură desconcentrată și se constituie din școli de formare inițială, centru de pregătire pentru experți în management în parteneriat cu universități, instituții private. Finanțarea perfecționării este o condiție obligatorie ce ține de competența autorităților administrației publice.

În Portugalia cursurile de perfecționare sunt prestate de către Institutul Național de Administrație Publică, Centrul de studii și formare pentru funcționarii publici, Institutul de gestiune în administrația publică, precum și de un șir de centre regionale publice sau private. Menționăm că în cadrul acestor instituții se desfășoară instruirea funcționarilor în exercițiu, dar și pregătirea cadrelor pentru angajarea inițială în serviciul public.

În Suedia, perfecționarea pentru administrația publică locală se realizează

descentralizat, autonom în cadrul instituțiilor de instruire ale autorităților locale. Pentru autoritățile de stat există un Consiliu de dezvoltare în cadrul căruia sunt antrenați în programe de perfecționare funcționarii din administrația publică centrală.

În România, perfecționarea profesională a personalului din administrația publică este reglementată printr-un șir de acte legislative și normative. Astfel, Codul muncii stipulează că perfecționarea profesională are o natură complexă, de drept și de obligație în același timp, în raport cu care se realizează încadrarea și promovarea în funcțiile corespunzătoare.

Formele de instruire, precum și modalitățile prin care se realizează ea sunt reglementate de Legea învățământului. Instruirea angajaților din administrația publică este reglementată de Legea privind angajarea salariaților în funcție de competență, precum și de o serie de Hotărâri de Guvern, care prevăd formarea profesională continuă.

BIBLIOGRAFIE

1. Alexandru Ioan. Structuri, mecanisme și instituții administrative, volumele I și II, București, Editura „Sylvi,” 1996.
2. Androniceanu A. Management public. București, Editura Economică, 1999.
3. Jalencu M. Managementul resurselor umane. Chișinău, U.C.C.M., 2003.
4. Platon Mihail. Metode andragogice de instruire a adulților. Chișinău, 2007.
5. Sîmboteanu Aurel. Perfecționarea continuă a personalului. Concepție, tematica cursurilor, programe. În ajutorul organelor administrației publice. Secția Editare a A.A.P., Chișinău, 2000.

CAPITOLUL VII

MOTIVAREA ACTIVITĂȚII RESURSELOR UMANE

7.1. Concepte privind motivarea activității resurselor umane.

Motivarea funcționarilor publici este prevăzută în Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public.¹ Astfel, în conformitate cu art. 40 al Legii nominalizate, funcționarul public este stimulat pentru exercitarea eficientă a atribuțiilor, manifestarea spiritului de inițiativă, pentru activitate îndelungată și ireproșabilă în serviciul public.

Stimularea funcționarului public poate fi sub formă de:

- a) premiu;
- b) mulțumire;
- c) diplomă de onoare.

Pentru succese deosebite în activitate, merite față de societate și față de stat, funcționarul public poate fi decorat cu distincții de stat. Articolul 42 al Legii menționate prevede garanțiile sociale ale funcționarului public, iar conform articolului 43 al aceleiași legi concediul de odihnă anual plătit se mărește cu 3, 5 și, respectiv, 7 zile calendaristice în funcție de vechimea în serviciul public.

Motivarea personalului este parte componentă și indispensabilă a managementului eficient al resurselor umane atât în sectorul public,² cât și în sectorul privat. Motivarea angajaților reprezintă puterea de convingere și mijloacele prin care aceștia pot fi stimulați să contribuie la realizarea scopului și obiectivelor organizației.

Definită ca fiind totalitatea surselor interne ale conduitei, fie că sunt înnăscute sau dobândite, conștiente sau inconștiente, simple trebuințe fiziologice sau idealuri

Motivația reprezintă starea internă a angajatului care orientează și dirijează comportamentul acestuia prin satisfacerea anumitor necesități/trebuințe.

Motivarea resurselor umane reprezintă setul de strategii/tehnici aplicate de către instituție și manageri în vederea menținerii și sporirii nivelului de motivație a angajaților din cadrul acesteia/din subordine.

abstracte, motivația este înțeleasă fie ca ansamblu de motive, fie ca proces al motivării sau împingere spre acțiune. Cu alte cuvinte, factorii care declanșează, energizează și impulsionează omul în activitate sunt definiți ca factori motivaționali.

Motivația angajaților este influențată de trei categorii de astfel de factori:

- trebuințele/necesitățile – prin latura lor de energizare, impuls, imbold spre acțiune;

¹ Legea nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 230-232 din 23.12.2008.

² Concepția cu privire la politica de personal în serviciul public, aprobată prin Hotărârea Parlamentului Republicii Moldova nr. 1227-XV din 18 iulie 2002.

- așteptările – prin latura lor de formare a atitudinilor și de influențare a comportamentului;

- obiecte și împrejurări imediate sau imaginare care se dobândesc în funcție de scopurile persoanei.

Este important de menționat că motivația angajaților are următoarele caracteristici distincte:

- motivația diferă de la un angajat la altul: ceea ce motivează pe un angajat, poate să demotiveze pe un alt angajat;

- motivația este flexibilă: pe parcursul activității profesionale a unui angajat, motivația acestuia se schimbă, în funcție de necesitățile și interesele sale. Astfel, ceea ce îl motiva la începutul carierei profesionale poate să nu-l mai motiveze la diferite etape din cariera profesională;

- motivația este de mai multe tipuri: în funcție de necesitățile, așteptările și interesele angajaților, se disting mai multe tipuri de motivații.

În cadrul serviciului public, distingem mai multe autorități publice, care dispun de aceleași resurse și tehnologii, însă unele beneficiază de avantaj concurențial mai sporit, deoarece rezolvă mai bine problema motivării angajaților săi.

Dacă angajații de toate categoriile sunt motivați să rămână în cadrul autorității publice, să-și facă munca la cel mai înalt nivel de eficacitate posibil și să depună efort ca să facă lucrurile și mai bine, autoritatea publică respectivă este eficientă într-o mai mare măsură decât cele în care performanțele sunt sub standard și în care nimeni nu încearcă să inoveze sau să găsească modalități de creștere a nivelului de performanță.

Astfel, distingem factori motivatori și demotivatori ai muncii angajaților, de care managementul organizației trebuie să țină cont permanent în procesul de gestiune.

Tabelul 7.1

Factorii motivatori și demotivatori ai muncii angajaților

Factori demotivatori	Factori motivatori
<ul style="list-style-type: none"> - sarcini repetitive, fără provocări (pentru persoane creative) - instrucțiuni neclare - incoerență decizională - viziune, misiune și valori organizaționale neclare - reguli inutile - ședințe neproductive - inechitate - lipsă de comunicare - răspunsuri descurajatoare - toleranța slabei performanțe - supracontrol - nerecunoașterea realizărilor 	<ul style="list-style-type: none"> - sarcini competitive care le oferă un sentiment de împlinire, responsabilitate, dezvoltare, satisfacție și o perspectivă promițătoare de promovare - eforturile pe care le depun sunt recunoscute și apreciate atât de conducere, cât și de cetățeni - încrederea și întregul sprijin al șefilor - sentimentul că pot să ducă singuri o sarcină la bun sfârșit - mediu plăcut și armonios

În funcție de comportamentul manifestat de către angajați, putem determina gradul de satisfacție a acestora de factorii motivatori.

Astfel, unele dintre următoarele caracteristici de comportament sunt reflectate prin acțiunile angajaților motivați:

- plini de energie și inițiativă;
- implicați și dedicați instituției din care face parte;
- doresc să gândească singuri;
- apreciază recunoașterea și provocările;
- caută oportunități pentru a-și îmbunătăți capacitățile;
- au o atitudine proactivă și pozitivă în rezolvarea problemelor;
- cred că pot contribui cu adevărat la schimbare;
- își stabilesc propriile obiective și provocări.

Una dintre cele mai cunoscute tipologii ale motivației a fost elaborată de către practicienii Leonard, Beauvais și Scholl în 1999, care distinge 4 tipuri de motivații, după cum urmează:

1. *Egocentrică* – dominată de necesitatea de a avea plăcere din munca efectuată.
2. *Instrumentală* – dominată de necesitatea de a primi recompense pentru munca sa.
3. *Socială* – dominată de necesitatea de a-i fi recunoscută munca.
4. *Internalistă* – dominată de necesitatea de a avea provocări la locul de muncă.

Practica demonstrează, că un angajat poate avea 1-2 tipuri de dominante de motivații. Astfel, în funcție de tipul de motivație a angajatului, managerul aplică anumite tehnici și metode de motivare (vezi tabelul 2).

După „conținutul” muncii sunt recunoscute două tipuri de motivație:

Tabelul 7.2

Tipul de motivație a angajatului	Acțiunile managerului
Motivație egocentrică	Oferirea de sarcini care sunt în concordanță cu interesele și aspirațiile profesionale ale angajatului.
Motivație instrumentală	Recompensarea angajatului, atât financiar (acordarea % maximal la un anumit spor), dar și oferirea de recompense nefinanciare (oportunitatea de a pleca la cursuri de instruire, vizite de studiu peste hotare etc.).
Motivație socială	Oferirea de laude și mulțumiri angajatului care a obținut performanțe înalte, menționarea faptului că apreciați activitatea și munca depusă. Sublinierea rolului și importanței muncii acestuia pentru subdiviziune / instituție.
Motivație internalistă	Delegarea de responsabilități, sarcini interesante și provocatoare cu un nivel sporit de dificultate. Oferirea oportunităților de a gestiona sarcini / grupuri de lucru.

1. Motivație extrinsecă. Aceasta vizează factorii externi conținutului procesului de muncă. Se regăsește la locul de muncă sub două forme: recompensele și pedepsele (penalitățile). Sunt concretizate în diverse forme: materiale (de natură salarială sau altele: timp liber) sau nemateriale (diplome, aprecieri verbale, insigne, gesturi: prânz cu managerul etc.). Au efecte de scurtă durată și determină acțiuni care să le întrețină (la teoriile motivaționale se încadrează, mai ales, la teoria „Condiționării operante” a lui Skinner). Presupun identificarea unor aspecte tangibile, specifice diferitelor situații, activități etc. Datorită caracterului de continuitate și multitudinii motivărilor extrinseci este nevoie de o structurare a lor într-un sistem: de recompense, de salarizare, de penalități. Trebuie să fie „bine dozate”, altfel pot să nu aibă efect și să genereze numai cheltuieli.

2. Motivație intrinsecă. Aceasta vizează însuși conținutul muncii, satisfacția interioară a persoanei respective de a face acel lucru, considerarea muncii ca o necesitate (ca o trebuință). Munca devine a componentă a structurii interioare a individului, iar odată realizată, are efecte de lungă durată. Din aceste considerente trebuie avut în vedere în procesul de selecție (privind opțiunile personale) și promovare printr-o stimulare continuă. Ex.: muncă plăcută, dezvoltare și perfecționare profesională etc.

După factorii ce o determină (axa individual-organizațională) există:

1. Motivare individuală care vizează elementele legate de fiecare persoană angajată, în parte, ca individ. Se referă la satisfacerea nevoilor materiale prin câștigul bănesc (remunerația în general), siguranță, dezvoltare profesională, independență în activitatea profesională (program, comportare, ținută), creativitate, autorealizare. Pentru a echilibra nevoile individuale cu scopurile întreprinderii, trebuie întreprinse o serie de acțiuni/mijloace: un nivel cât mai înalt al remunerației și stabilitatea ei, contract de muncă sigur, condiții de muncă adecvate/securitatea persoanei la locul de muncă, statutul clar și nerestrictiv, posibilitatea avansării profesionale (dezvoltarea carierei).

2. Motivare organizațională care vizează elementele constitutive ale mediului la nivelul organizației. Din punctul de vedere al motivației există două pe două niveluri: al grupului (echipei) și global (al organizației).

7.2. Teoriile motivaționale.

În literatura de specialitate găsim mai multe abordări și definiții ale motivației. Aceasta se explică prin faptul că mai mulți teoreticieni au elaborat propriile opinii și teorii cu privire la motivare. Astfel, în lucrarea „Performanțele individuale și satisfacția personalului”³ „motivația reprezintă suma energiilor interne și externe care

³ Prodan Adriana. Performanțele individuale și satisfacția personalului. În: Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu, coord. Managementul resurselor umane. București: Editura Economică, 1997, cap. 3.

inițiază și dirijează comportamentul spre un scop care, odată atins, va determina satisfacerea unei necesități.”

Literatura în domeniu,⁴ dar și realitățile practice demonstrează că angajații unei organizații, realizând același tip de activitate, acționează diferit și obțin rezultate diferite. Acest lucru se întâmplă, deoarece fiecare dintre ei au motivele proprii ce îi ghidează să acționeze în mod diferit.

În acest context, pentru sporirea performanței și asigurarea satisfacției angajaților, este necesar să înțelegem: Care sunt factorii ce determină angajatul să activeze în organizația noastră? Ce îl face pe angajat să dea preferință unei sau altei activități? De ce angajații noștri reacționează diferit la unul și același stimulente? Răspunsul la aceste întrebări țin de domeniul motivației. În baza definiției motivației putem identifica principalele elemente componente ale procesului motivațional: comportament, scop, satisfacție, necesități, energii.

Fiecare dintre componentele motivației are o funcție proprie în activitate și, în același timp, orice motiv are funcția comună de energizare a activității. Toți factorii motivaționali se prezintă ca impulsuri, imbolduri sau cauze interne de acțiuni.

Nicio organizație nu poate prospera, fără a predispute lucrătorii să muncească cu dăruire, fără devotamentul personalului, fără cointeresarea acestuia în rezultatele finale și fără tendința lui de a-și aduce contribuția la realizarea sarcinilor ce stau în fața organizației. În această ordine de idei iscusința și capacitatea de a motiva funcționarii publici și întreg personalul pentru atingerea scopurilor puse în fața organizației determină eficiența autorităților administrației publice.

În literatura de specialitate⁵ se subliniază că, în efortul de a eficientiza activitățile organizațiilor pe care le conduc prin intermediul stimulării activității profesionale, conducătorii au identificat 2 dimensiuni ale muncii care utilizează surse motivaționale distincte și specifice:

a) dimensiunea obiectivă utilizează ca principala sursă motivațională recompensarea inegală a muncii. Termenul „inegală” are aici sensul de diferențiată, neconfundându-se cu practicile inechitabile, incorecte. Experiența multor firme și instituții a demonstrat că politica egalitarismului salarial a generat efecte negative pe termen lung, principalul fiind demotivarea personalului. Indivizii cu pregătirea, aptitudinile și deprinderile cele mai performante au sfârșit prin a părăsi organizațiile pentru a-și căuta posturi în care să fie plătiți în mod adecvat. Astfel, s-a produs un alt efect negativ: fluctuația sporită a forței de muncă. Dimpotrivă, diferențierea recompenselor financiare în funcție de calificare, dificultatea sarcinilor, rezultatele obținute, modul de desfășurare a activității constituie o formă deosebit de eficientă de motivare;

⁴ Гордиенко Ю. Ф. Управление персоналом. Серия Высшее образование. Ростов н/Д., Феникс, 2004, 352 с.

⁵ Ciprian Tripan, Marius Dodu. Managementul resurselor umane, Suport de curs. Universitatea „Babeș-Bolyai,” Cluj-Napoca, 2010.

b) dimensiunea subiectivă folosește ca sursă motivațională efectul resurselor ne-financiare. Există numeroase studii ce au demonstrat faptul că mulți angajați pot fi motivați în acțiunile lor și prin alte metode decât cele de natură financiară, obținându-se rezultate similare. Atunci când cineva reflectează asupra motivării în context managerial, un subiect care în mod natural iese la iveală este remunerarea.

Teoria bifactorială a lui Herzberg. Frederick Taylor și-a bazat întregul sistem de stimulare a managementului său științific pe factorii economici. Gândirea contemporană referitor la motivare este totuși mai sofisticată decât sistemul lui Taylor, deoarece remunerarea este percepută ca interacționând complex cu o mulțime de alți factori de motivare.

Astfel, în anii 50 ai secolului XX Frederick Herzberg a dezvoltat un model de motivare cunoscut sub denumirea de teoria bifactorială. Herzberg (1959) afirma că pentru problema motivării sunt importante două seturi de variabile. Un set îl constituie „factorii igienici”, ține de nesatisfația de lucru, și altul - „factorii motivării”, care ține de satisfacția de lucru.

Factorii igienici includeau astfel de variabile ca remunerarea, condițiile de muncă, controlul, relațiile interpersonale; factorii motivării însă includeau variabile cum ar fi succesul, recunoașterea și avansarea, autoactualizarea, responsabilitatea.

Herzberg susținea că îmbunătățirea factorilor igienici, precum ar fi remunerarea, nu vor spori satisfacția de lucru, ci, pur și simplu, vor reduce nesatisfația. Dacă remunerarea unei persoane scade sau rămâne la același nivel, aceasta va spori în curând gradul de nesatisfație. Și, invers, astfel de factori de motivare ca succesul și avansarea nu vor afecta nesatisfația, dar vor spori satisfacția de lucru.

Factorii motivatori sunt strâns legați de specificul muncii și acționează în direcția mobilizării oamenilor pentru a lucra mai bine. Factorii de igienă sau de întreținere nu țin atât de conținutul muncii în sine, cât de condițiile în care aceasta este prestată. Aceștia nu generează satisfacția, dar dacă nu ating un nivel corespunzător, dau naștere la nemulțumiri. Lecția pentru conducători era că motivarea angajaților constituia o sarcină mult mai complexă decât o simplă mărire a salariului.

În literatura de domeniu (Ciprian Tripou, Marius Dodu, 2010) sunt evidențiate câteva dintre nevoile care-l determină pe angajat să muncească și pentru altceva decât pentru bani sau alte avantaje materiale:

- nevoia de a învăța prin muncă;
- nevoia de a cunoaște natura muncii și a modului prin care o poate realiza;
- nevoia de a lua decizii și de a avea inițiativă;
- nevoia contactului social pozitiv și de recunoaștere în cadrul organizației;
- nevoia de a-și pune activitatea în slujba obiectivelor firmei și de a-și lega viața de cea a comunității;
- nevoia siguranței viitorului.

În același context, la întrebarea dacă sunt banii un factor motivator, Adrian Furn-

ham (The Sunday Times, 9 Oct., 1994) susține cu patru argumente ideea că între bogăție și fericire nu există nicio legătură, deoarece intervin următoarele momente:

- **adaptarea**: fiecare se simte bine după o creștere a salariului, dar se acomodează foarte repede la această situație, iar efectul dispare;

- **comparația**: oamenii își definesc propria bogăție în comparație cu a celorlalți și vor descoperi întotdeauna că, oricât de mulți bani ar avea, altcineva are și mai mulți;

- **existența unor alternative**: cu cât o persoană are mai mulți bani, descoperă o valoare mai mare în alte lucruri, cum ar fi libertatea sau prietenia;

- **îngrijorarea**: creșterea veniturilor face ca grijile individuale să-și schimbe direcția către zone mai greu de controlat ale existenței, cum ar fi autodezvoltarea, poate și pentru că banii sunt asociați ideii de stăpânire a propriei sorți.

Teoria X și Teoria Y - Douglas McGregor. Concepția Teoriei X și Teoriei Y au fost înaintate de Douglas McGregor în anul 1960. Ele reprezintă niște grupuri de definiții care evidențiază atitudinile și credințele managementului față de comportamentul lucrătorilor.

Teoria X este un concept al motivării angajaților asemănător în general celui lui Taylor. Teoria X presupune că lucrătorii displac lucrul și vor funcționa efectiv numai într-un mediu în care există un control foarte înalt:

1. Oamenii displac lucrul și încearcă să-l evite.

2. Deoarece oamenii displac lucrul, conducătorii trebuie să coordoneze și deseori să forțeze lucrătorii să atingă scopurile organizaționale.

3. Oamenii trebuie conduși, deoarece au puțină ambiție și nu vor să poarte responsabilitate. Ei sunt preocupați în mare măsură numai de siguranță.

Un rezultat logic al unor asemenea presupuneri va fi mediul de lucru unde persistă un control foarte înalt – unul în care conducătorii iau toate deciziile, iar angajații nu mai primesc ordine.

Teoria Y este un concept al motivării angajaților asemănător în general cu ideile expuse de școala relațiilor umane. Teoria Y presupune că angajații acceptă responsabilitatea și lucrul întru obținerea scopurilor organizaționale în cazul în care făcând aceasta, ei pot realiza, de asemenea, și interesele personale.

Dezvoltarea relațiilor umane și Teoriile X și Y au mărit nivelul de preocupare a conducătorilor pentru importanța factorilor sociali la locul de muncă.

Teoria necesităților lui Maslow. Motivarea umană este un proces complex și dinamic pentru care nu există soluții simple – nici banii aparte și nici factorii sociali. Trebuie să se ia în considerare un șir de factori la orice încercare de a spori motivarea.

Teoriile legate de motivație consideră că o motivație înaltă conduce la o eficiență sporită. Una dintre abordările teoriei motivării este considerată și piramida necesităților de Maslow.

Abraham Maslow (1954) consideră că oamenii manifestă cinci trepte de necesități,

ierarhizate, pentru satisfacerea cărora acționăm etapizat, de la cele de nivel inferior spre vârful piramidei.

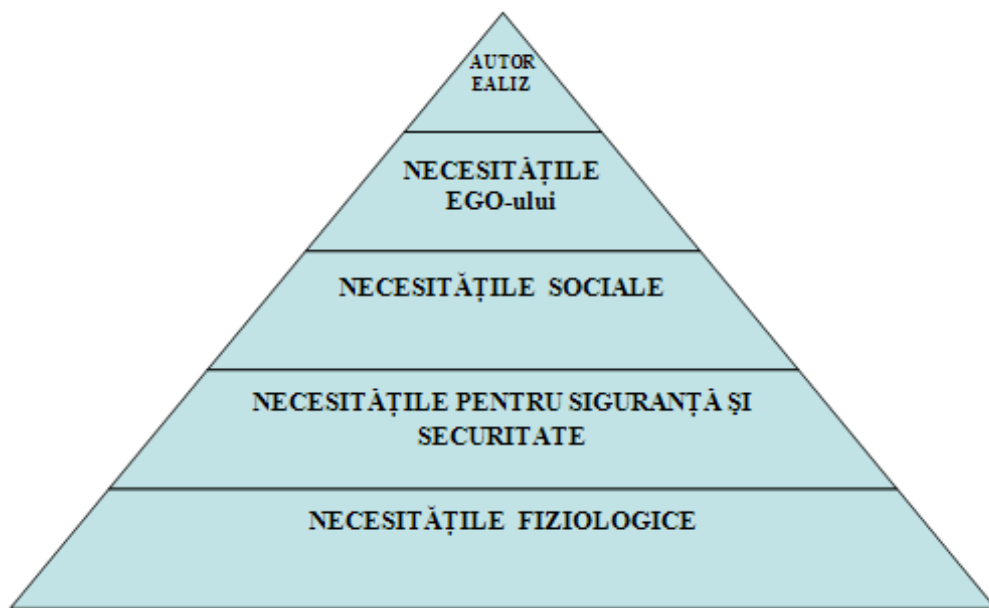


Figura 7.1. Piramida necesităților după Abraham Maslow.

La primul nivel sunt plasate necesitățile fiziologice pentru hrană, îmbrăcăminte și adăpost. În contextul de angajare în lucru, aceste necesități sunt, de obicei, satisfăcute printr-un salariu adecvat.

Apoi urmează necesitățile pentru siguranță și securitate, lucru de care avem nevoie pentru siguranța fizică și emoțională. Necesitățile pentru siguranță pot fi satisfăcute prin securitatea locului de lucru, asigurarea sănătății, programe de pensie și condiții sigure de muncă.

În afara acestor necesități de bază, avem necesitățile sociale, cerințele oamenilor pentru dragoste și afecțiune în sensul de apartenență, pe care le satisfacem în grup.

În continuare, se manifestă necesitățile pentru satisfacerea egoului și autorespectul. Aceste necesități cer respect și recunoaștere (stimă din partea altora), precum și ceea ce am obținut și care este meritul nostru. Aceste necesități pot fi satisfăcute prin intermediul calităților personale, al diferitelor onoruri și remunerări, altor forme de recunoaștere.

Și, în fine, la nivel superior, se manifestă necesitățile pentru autorealizare. Acest ultim nivel care poate fi atins numai după ce sunt atinse celelalte descrise acea stare a dezvoltării psihologice prin intermediul căreia persoana poate atinge capacități umane dintre cele mai mari.

Metode de satisfacere a necesităților nivelurilor superioare sunt:

Necesități sociale:

- se oferă angajaților sarcini, care le-ar permite să comunice;
- se creează la locurile de lucru spiritul de echipă;
- se desfășoară ședințe periodice cu subalternii;
- nu se insistă asupra distrugerii grupurilor neformale dacă acestea nu aduc daune organizației;
- se creează condiții pentru activitatea socială a angajaților în afara organizației.

Necesități ale „ego”-ului (respectul de sine, reputația):

- se propune subalternilor o activitate de conținut;
- se oferă subalternilor o legătură inversă cu rezultatele obținute;
- se apreciază înalt și stimulate rezultatele obținute de subalterni;
- se antrenează subalternii la formularea scopului și elaborarea deciziilor;
- se delegă subalternilor împuterniciri și drepturi suplimentare;
- se înaintează subalternii pe scara ierarhică.

Necesități de autorealizare:

- se asigură subalternilor posibilitatea pentru instruire și dezvoltare, care le-ar permite să-și folosească potențialul;
- se delegă subalternilor o activitate complicată și importantă, care cere o consacrare deplină;
- se încurajează, susține și dezvoltă la subalterni capacitățile creative.

Maslow consideră că „un muzician trebuie să compună muzică, un pictor trebuie să picteze, un poet trebuie să scrie, pentru a fi până la urmă fericit. Un om trebuie să fie ceea ce el poate fi. Această necesitate o putem numi autoactualizare... Ea se referă la dorința de autorealizare a individului, adică la tentația de a se dezvolta conform potențialului sau dorința sa de a deveni din ce în ce mai mult ceea ce este, de a deveni tot ceea ce este capabil să devină.”

Maslow⁶ sugera faptul că oamenii lucrează, întâi de toate, pentru a-și satisface necesitățile fiziologice, apoi cele pentru siguranță și așa mai departe pe „scara necesităților”. În general, ei sunt motivați de necesitățile de la nivelul cel mai inferior (cele mai importante) care rămân a fi nesatisfăcute. Totuși nu este neapărat nevoie ca necesitățile de la un nivel inferior să fie satisfăcute complet înainte ca să intre în joc satisfacerea necesităților de la un nivel următor superior.

Dacă majoritatea necesităților fiziologice și pentru siguranță ale unei persoane sunt satisfăcute, acea persoană va fi, în primul rând, motivată de necesitățile sociale.

Dar vor fi importante și necesitățile fiziologice și pentru siguranță rămase nesatisfăcute.

Ierarhia necesităților de Maslow asigură un mod util de înțelegere a motivării angajaților, precum și un ghid pentru management. În mare măsură, businessul a fost

⁶ Horia D. Managementul resurselor umane. Editura „All,” București, 1994.

capabil să satisfacă necesitățile de bază ale lucrătorului, dar necesitățile de rang superior prezintă mai mult decât o problemă. Ele nu sunt satisfăcute într-o manieră simplă și mijloacele de satisfacție diferă de la o persoană la alta.

Teoria ERG a motivării. Clayton Alderfer consideră că necesitățile diferite pot opera simultan, fără să se constituie într-o ierarhie. El împarte necesitățile în trei categorii (legate de existență (E), de relaționare (R) și de dezvoltare (G) de la cuvântul growth din limba engleză):

- necesități de existență;
- necesități legate de relațiile cu ceilalți;
- necesități de dezvoltare.

Cele existențiale corespund primelor două niveluri de nevoi de la baza piramidei lui Maslow, cele relaționale corespund nivelului de mijloc din piramidă, iar cele de dezvoltare corespund ultimelor două niveluri care se află cel mai sus în aceeași ordine ierarhică (Schermerhorn, Jr., 1998, p. 289).

Teoria ERG nu susține ideea conform căreia nevoile de ordin/nivel inferior trebuie satisfăcute înaintea celor de ordin/nivel superior, ci o susțin pe cea conform căreia două sau chiar toate trei tipuri de nevoi pot influența simultan comportamentul uman într-o situație dată anume. Alderfer nu este adeptul ideii că nevoile satisfăcute își pierd impactul motivațional, iar teoria sa conține un principiu al regresiei și frustrării conform căruia o nevoie inferioară deja satisfăcută poate fi reactivată, influențând, astfel, comportamentul uman, când o nevoie de ordin superior nu poate fi satisfăcută (Schermerhorn, Jr., 1998, p.286).

Din teoriile contemporane asupra motivării fac parte teoria echității, teoria așteptării și teoria stimulării.

Teoria achiziției succeselor a lui McClelland și Atkinson. Conform acestei teorii, organizația înțeleasă ca loc de desfășurare a activității profesionale oferă satisfacerea a trei tipuri de nevoi:

- a) nevoia de putere;
- b) nevoia de afiliere;
- c) nevoia de realizare.

Indivizii la care se manifestă dominant nevoia de putere sunt motivați de ocuparea în organizație a unei poziții cât mai înalte și mai autoritare, fiind stimulați spre realizarea tuturor activităților ce conduc la atingerea acestui obiectiv.

Indivizii dominați de nevoia de afiliere sunt cel mai puternic motivați prin faptul că munca le oferă contact frecvent cu colegii. Pentru acest tip de persoane este mai indicat să nu aibă locuri de muncă izolate.

Indivizii cu nevoi de realizare dominante prezintă următoarele caracteristici:

- manifestă o nevoie de realizare constantă;
- caută sarcini care să le solicite asumarea responsabilității;
- preferă sarcinile provocatoare, fără a fi însă prea dificile, sarcini pe care le pot stăpâni și îndeplini (nu-și asumă niciodată scopuri imposibil de atins);

-
- caută în permanență să cunoască *feedback*-ul (răspunsul) la rezultatul muncii lor;
 - sunt mai puțin interesați de nevoile sociale sau de afiliere.

Cei doi cercetători au supus nevoia de realizare unui proces de formalizare, plecând de la ipoteza că forța motivațională de producere a unui act este o funcție a produselor dintre puterea motivului, probabilitatea subiectivă că actul va avea drept consecință obținerea stimulentei (expectanță sau așteptare) și valoarea stimulentei.

Astfel, a fost obținută următoarea formulă:

$$\text{Motivația} = f(\text{Motiv} \times \text{Așteptare} \times \text{Stimulent})$$

Implicațiile cercetărilor lui McClelland sunt semnificative pentru manageri. Pentru diferite tipuri de posturi sunt necesare diferite tipuri de indivizi.

Cei care sunt puternic motivați de realizare, pot fi cei mai buni în cazul posturilor care necesită efectuarea unor sarcini și atingerea unor obiective clare. În schimb, pentru posturi care cer capacități puternice de conducere și supraveghere nu este recomandat acest tip de individ, ci unul care este motivat de nevoia de a influența oameni și evenimente și nu de a îndeplini sarcini.

Teoria așteptării a lui Victor Vroom. În corespundere cu teoria așteptării, motivarea depinde de cât de mult dorim ceva și cât de probabil credem că putem să obținem acel ceva.⁷ Oamenii depun un efort, uneori considerabil, pentru a obține o recompensă. Relația dintre aceste concepte nu este atât de simplă, deoarece nicăieri nu se recompensează efortul, ci rezultatul activității. Mai mult decât atât, între rezultat și efort se interpune performanța.

În relația *efort – performanță* intervin caracteristici ale individului/grupului și ale organizației:

- claritatea obiectivelor;
- abilități și aptitudini;
- resurse alocate (materiale, informații etc.).

Există o interdependență între mărimea intrării (efort, claritatea obiectivelor, abilități și aptitudini, resurse) și mărimea performanței. Astfel, se poate ajunge în situația să depunem un efort mare, să consumăm resurse considerabile, să avem abilități și aptitudini deosebite și să realizăm o performanță mediocră, din cauza că am urmărit alte obiective decât cele avute în vedere de organizație.

Între performanță și rezultate există o legătură directă. Rezultatele, la rândul lor, pot fi extrinseci și intrinseci. În general, rezultatele extrinseci (salariu, promovare, laudă, poziție etc.) sunt mai legate de ideea de recompensă, dar cele intrinseci (recunoaștere, competență sporită, finalitate etc.) contribuie, în mare măsură, la satisfacția muncii.

⁷ Гордиенко Ю. Ф. Управление персоналом. Серия Высшее образование. Ростов н/Д., Феникс, 2004, 352 с.

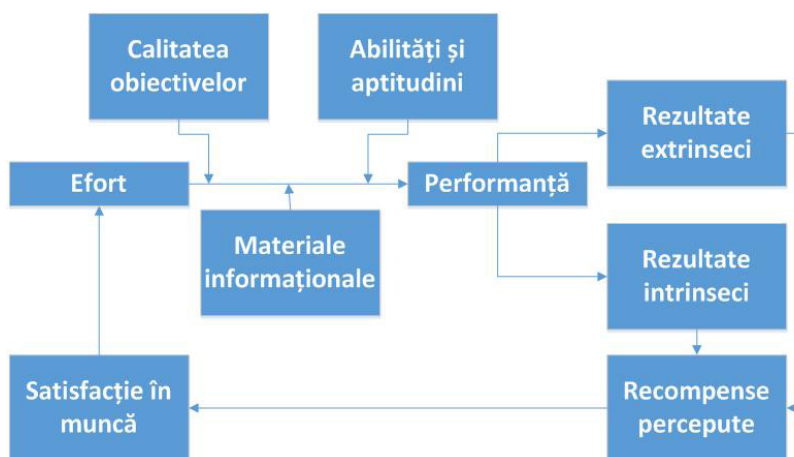


Figura 7.2. Interdependența efort – performanță.

Sursa. Гордиенко Ю. Ф. Управление персоналом. Серия Высшее образование. Ростов н/Д., Феникс, 2004, 356 с.

Această teorie combină în explicarea motivației factorii individuali (nevoi, calificare, abilitate etc.) cu factorii organizaționali (organizarea controlului, sistemul de recompense, performanțe etc.).

Puterea motivației sau forța este definită ca o funcție de cele trei mărimi:

$$F = A \times I \times V,$$

unde: F - forța (motivația);

A - așteptarea, ce se exprimă prin raportul efort-performanță sau act-rezultat;

I - instrumentalitatea, ce se exprimă prin raportul performanță-recompensă (relație de tip rezultat);

V - valența (preferința), ce reprezintă valoarea pozitivă sau negativă atribuită rezultatelor, fie externe (salariu, promovare, premii), fie interne (mândria de a reuși, interesul de a îndeplini o misiune etc.) așteptate de la munca efectuată.

După *Vroom*, principalele variabile ce afectează satisfacția în muncă sunt:

- supervizarea;
- munca în grup/echipă;
- satisfacția muncii;
- salariul/plata;
- posibilitățile de promovare;
- programul de lucru.

În urma supunerii acestei teorii la numeroase verificări de ordin experimental și teoretic, au fost emise o serie de critici, dintre care menționăm ca fiind mai importante cea care se referă la insuficienta claritate a conceptelor de expectanță sau așteptare (A) și instrumentalitate (I) și cea care se referă la faptul că nu se realizează o diferențiere

între cele trei dimensiuni A , I și V în funcție de apariția lor în timp, presupunându-se o simultaneitate a așteptării, instrumentalității și valenței.

În termeni practici, managerii care doresc să utilizeze ideile cuprinse în teoria lui Vroom ar trebui să ia în considerare următoarele probleme:

- cum pot fi identificate valorile și preferințele angajaților;
- ce recompense e mai probabil să fie apreciate de angajați;
- în ce fel pot fi recompensele legate de performanțe;
- cum pot fi făcute publice recompensele disponibile;
- cum pot fi regândite/reconcepute unele posturi pentru a include recompensele așteptate de angajați.

Teoria echității. Teoria echității este bazată pe premisa că oamenii sunt motivați mai întâi pentru a atinge și apoi pentru a menține un sens al echității. În sensul în care este folosită aici, echitatea reprezintă distribuirea stimulentei direct proporțional cu contribuția fiecărui angajat pentru organizație.

Astfel, teoria echității explică faptul că angajații unei organizații obișnuiesc să evalueze modul în care au fost recompensați în urma muncii prestate, rezultatul acestei interpretări afectându-le satisfacția și, implicit, motivația, cu repercursiuni asupra comportamentului lor socioprofesional (conform schemei de mai jos).

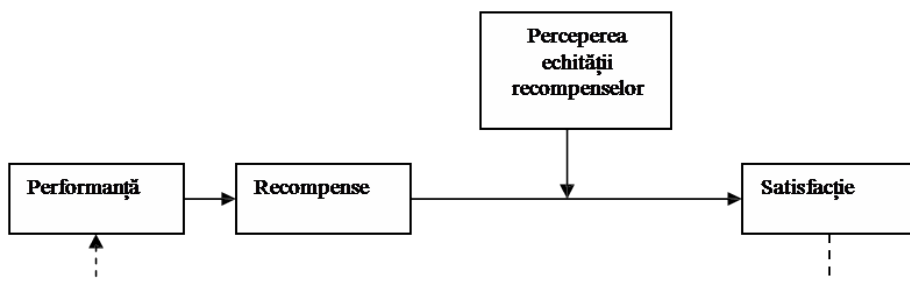


Figura 7.3. Perceperea echității.

Sursa. Гордиенко Ю. Ф. Управление персоналом. Серия Высшее образование. Ростов н/Д., Феникс, 2004, 357 с.

Mai mult decât atât, ei obișnuiesc să se compare cu colegii lor prin raportul dintre eforturile depuse prin muncă și recompensele obținute în urma desfășurării acesteia.

O consecință deosebit de gravă a percepției unui tratament discriminatoriu defavorabil în ceea ce privește recompensele acordate unui angajat o constituie tentația acestuia de a sustrage și a-și însuși anumite bunuri sau valori ale organizației, cu scopul de a compensa dezavantajul perceput (care poate fi real, dar poate fi și închipuit, depinzând de subiectivismul și maturitatea celui care face analiza).

Teoria condiționării operante. O succintă prezentare a teoriei lui Burrhus Frederic Skinner este realizată în lucrarea „Management” a lui John R. Schermerhorn, Jr. (Schermerhorn, Jr., 1998, pp. 293-295).

Premisele acestei teorii se bazează pe legea efectului a lui Edward Thorndike: este destul de probabil ca un comportament ce are ca efect obținerea unui rezultat plăcut/pozitiv să fie repetat, precum și ca un comportament ce conduce la un rezultat neplăcut/negativ să nu fie repetat.

B. F. Skinner a popularizat conceptul de condiționare operantă ca reprezentând un proces ce aplică legea efectului menționată mai sus, pentru a controla comportamentul uman prin manipularea consecințelor sale. Scopul acestuia este să utilizeze principiile ranforsării (*reinforcement* - în limba engleză) pentru a încuraja comportamentele dorite și pentru a le descuraja pe cele nedorite.

Există patru strategii ale ranforsării:

1. Ranforsarea pozitivă întărește și intensifică frecvența de utilizare a unui comportament dezirabil asociindu-l cu o consecință plăcută. *Exemplu:* un manager dă din cap în semn de aprobare a unei persoane care face niște comentarii în cadrul unei ședințe de lucru.

2. Ranforsarea negativă întărește sau intensifică frecvența de utilizare a unui comportament dorit asociind cu aceasta evitarea unei consecințe negative. *Exemplu:* un manager care își pisălogește/sâcăie/cicălește subordonatul pentru întârzierea repetată la programul de lucru, nu-l mai pisălogește/sâcăie/cicălește în ziua în care ajunge la timp la serviciu.

3. Pedepsirea scade frecvența de apariție/manifestare sau elimină un comportament nedorit prin asocierea lui cu o consecință neplăcută. *Exemplu:* un manager dă o muștrare scrisă unui subordonat care a întârziat într-o zi la serviciu.

4. Extincția scade frecvența de apariție/manifestare sau elimină un comportament nedorit prin împiedicarea apariției unei consecințe plăcute a acestuia. *Exemplu:* un manager observă că un angajat nedisciplinat și obraznic cu superiorii săi beneficiază de susținerea socială/simpatia colegilor săi. În consecință, managerul îi consiliază pe colegii acestuia în ideea de a nu-l mai susține și aprecia pentru această atitudine.

Aceste patru strategii de ranforsare sunt aplicate în practicarea managementului calității totale (TQM). Ranforsarea pozitivă și negativă întăresc comportamentul dezirabil atunci când apare, iar pedepsirea și extincția slăbesc sau elimină comportamentele nedorite.

Spre deosebire de majoritatea celorlalte teorii ale motivării care încearcă să caute explicația la nivelul individual al celor care practică anumite comportamente specifice, teoria condiționării operante se focalizează asupra mediului extern și asupra consecințelor acestuia la nivelul fiecărui individ în parte.

Indiferent de cât de complete sau sofisticate sunt teoriile sau formulele utilizate în analiza și rezolvarea problemei motivaționale, aceasta nu are șanse de succes decât dacă nu uităm că orice angajat, ca ființă umană cu un set complex de nevoi, presupune luarea în calcul și a costurilor material-financiare, dar și a celor de natură socioumană, care nu presupun bani, dar care sunt de multe ori uitate sau ignorate, reducându-se importanța lor la minimum.

Cunoașterea teoriilor de bază ale motivării personalului oferă posibilitatea identificării necesităților personalului organizației și găsirea celor mai bune modalități de satisfacere a lor, pentru a motiva angajații la atingerea scopurilor și obiectivelor atât personale, cât și organizaționale.

În analiza concepțiilor și teoriilor cu privire la motivarea angajaților în organizațiile publice și private am specificat faptul că motivația financiară nu întotdeauna este cea mai eficientă motivare, deoarece anumite lucruri, precum banii, oficiul frumos pot ajuta persoana să nu-și piardă motivarea, dar, de obicei, nu sunt factorul-cheie. În această ordine de idei este important de înțeles ce îi motivează pe angajații organizației.

Un prim pas în această direcție ar fi elaborarea de către conducător a unei liste din 3-5 factori care îi motivează pe angajații organizației. Această listă este completată și de fiecare angajat în parte. Se recomandă întâlniri individuale cu fiecare angajat pentru a discuta factorii care îi motivează.

7.3. Tehnici de motivare nonfinanciară.

Pentru satisfacerea factorilor motivatori se utilizează atât tehnici de motivare financiară, cât și nonfinanciare.

În acest scop se utilizează „programe de recunoaștere” în vederea stimulării non-financiare. Pentru ca un asemenea program să fie în continuare „proaspăt” și eficient, trebuie să evaluezi periodic ce merge bine și ce nu merge așa de bine în acest program.

Indicatori că programul pe care îl folosești ar putea avea nevoie de o evaluare sunt:

- *lipsa de încântare*; dacă energia pentru acest program a dispărut, astfel că nimeni nu mai vorbește despre el, despre persoanele care au fost recompensate cu acest program, despre rezultate, despre premiile puse în joc, atunci o evaluare a programului este necesară.

- *participarea scăzută*; dacă odată cu trecerea timpului din ce în ce mai puțini angajați (și manageri) participă la acest program, este un semn clar că interesul pentru acest program este în continuă scădere. Un program de recunoaștere bun devine tot mai puternic cu trecerea timpului, iar angajații se simt onorați să participe la acest program; recunoașterea primită este valorificată.

- *glume și plângeri*; dacă în loc să fie o sursă de mândrie, angajații fac glume pe seama programului de recunoaștere, iar cei care participă la el nu sunt onorați de acest lucru, este clar momentul să reevaluați scopul, credibilitatea și mecanica acestui program.

În literatura de specialitate sunt cunoscute și alte tehnici de motivare nonfinanciară. Iată câteva dintre ele:

1. *Consultați angajații.* Cereți sugestiile angajaților cu privire la programele organizației, cum pot fi îmbunătățite sau ce alte programe sau servicii noi pot fi prestare. Nu este destul doar să ascultați sugestiile și ideile angajaților, să și încercați să le puneți în practică.

2. *Asigurați o bună comunicare în organizație.* Informați permanent angajații despre orice schimbări în organizație, oportunitățile de dezvoltare etc. Nu uitați: o bună comunicare este cheia unei bune echipe.

3. *Învățați să delegați responsabilitățile.* A delega înseamnă a încredința o responsabilitate și autoritate angajatului pentru ca el să îndeplinească o sarcină. Delegarea vă economisește o groază de timp și îi permite angajatului să-și asume un rol mai mare în activitatea pe care o desfășoară, ceea ce înseamnă satisfacție profesională și motivare.

4. *Recompensați atunci când observați.* O lecție importantă ce trebuie însușită de conducători, este să se concentreze asupra comportamentului angajatului și nu asupra personalității sale. Performanța la locul de muncă trebuie apreciată după acțiunile întreprinse de angajat și nu după popularitatea sa în colectiv.

5. *Recompensați imediat după ce observați.* Aceasta arată angajaților ce atitudini sau acțiuni ale angajaților le apreciați. Cu cât mai puțin timp trece de la activitatea întreprinsă de angajat până la lauda sau recompensa din partea dvs., cu atât mai clar le va fi angajaților că anume aceste acțiuni/ atitudini/ comportamente sunt promovate în organizație.

6. *Acordați atenție evaluării performanțelor angajaților.* Gândiți-vă cum apreciați activitatea angajatului: stabiliți obiective clare, stabiliți indicatori sau modalitatea de verificare dacă aceste obiective au fost atinse, supraveghere etc.

7. *Stabiliți obiective clare.* Obiectivele trebuie să fie: specifice, măsurabile, acceptabile, realiste, realizabile, dezvoltând capacitățile, să ofere recompensă celor care le implementează.

8. *Arătați-le angajaților cum contribuie munca lor la succesul organizației.* Angajații încearcă adesea satisfacție atunci când înțeleg că munca lor contează. Pentru a ajunge la o astfel de înțelegere, scopurile organizației trebuie comunicate angajaților, trebuie monitorizat progresul în atingerea acestor scopuri și trebuie sărbătorite atunci când au fost atinse.

9. *Recompensați realizările.* Acest pas foarte important este deseori uitat. Unii conducători, mai ales acei noi, de obicei, își concentrează eforturile asupra la „a face cât mai mult,” aceasta însemnând identificarea și rezolvarea problemelor. Conducătorii cu experiență înțeleg că identificarea și recompensarea găsirii acestor soluții sunt la fel de importante ca și soluția în sine. Dacă succesele nu sunt recunoscute și recompensate, angajații devin frustrați, sceptici și chiar cinici vizavi de eforturile organizației.

10. *Lăsați angajații să afle despre performanțele lor.* Lăsați clienții să vorbească despre succesele organizației. Dacă angajații lucrează direct cu beneficiarii, atunci

invitați-i pe aceștia din urmă să le vorbească despre lucrurile bune și importante pe care le fac.

DE REȚINUT:

În procesul de motivare este important ca:

- recompensele să fie coordonate întotdeauna cu rezultatele; dacă se acordă recompense nemeritate, își vor pierde valoarea stimulativă;
- să nu se abuzeze de metoda stimulativă prea mult, prea mult este aproape la fel de rău ca deloc;
- stimulentele să se adreseze fiecărei persoane în parte;
- distribuirea stimulentele să fie făcută cât mai curând posibil după ce apare performanța dorită. Atunci salariații vor asocia stimulentele cu performanța.

REFLECȚII:

Implementarea unui sistem de motivare eficient va asigura:

- un grad scăzut de fluctuație a personalului din organizație;
- devotament sporit și loialitate a angajaților față de organizație;
- capacitate sporită de comunicare pe verticală și orizontală în cadrul organizației;
- relații interpersonale și relații conducător-subaltern în cadrul organizației îmbunătățite;
- atribuții de serviciu ale angajaților din cadrul organizației îndeplinite la un înalt nivel de eficacitate;
- comportament creativ și inovativ al angajaților din cadrul organizației;
- îmbunătățirea cunoașterii de sine, prin perceperea propriei imagini prin prisma grupului.

7.4. Lipsa de motivație și metode manageriale de motivație.

Indicatori fermi ai lipsei de motivație. Lipsa motivației unui salariat se poate recunoaște prin faptul că acesta:

- nu cooperează atunci când este nevoie de un efort suplimentar;
- întârzie;
- pleacă mai devreme;
- își ia zile libere fără a da explicații satisfăcătoare;
- lungește cât se poate de mult pauzele pentru a rămâne cât mai puțin timp de lucru;
- nu se oferă niciodată să efectueze ore suplimentare;
- nu respectă termenele limită;
- nu-și asumă răspunderea pentru lucrurile care merg prost;

- nu urmează instrucțiunile care i se dau.

Metode manageriale de stimulare a motivației. Cel mai frecvent sunt utilizate patru metode de stimulare a motivației, utile, mai ales, managerilor de resurse umane, dar utile și acelor angajați care vor să-și îmbunătățească motivația internă.

I. Comunicarea în procesul de motivare

Comunicarea în procesul de motivare a angajaților se va face în funcție de nevoile acestuia, de factorii care îl stimulează spre a lucra mai bine, precum și de ceea ce-l determină să dorească să obțină rezultate mai bune.

Momentele potrivite pentru a efectua comunicarea sunt:

- înainte de a obține rezultate, pentru a preîntâmpina lipsa performanței,
- permanent, pentru a urmări realizarea performanței;
- după obținerea rezultatelor, pentru a analiza împreună cu salariații ceea ce s-a realizat;
- comparativ cu ceea ce și-a propus și pentru a aduce la cunoștință recompensele și sancțiunile stabilite.

Prin discuții individuale, fișe de stabilire a standardelor de performanță se realizează informarea salariaților cu privire la standardele de performanță stabilite și împreună cu aceștia se hotărăsc recompensele, dar și sancțiunile care vor fi aplicate în cazul nerealizării performanței, personalul având, astfel, posibilitatea de a înțelege consecințele acțiunilor lor.

Periodic, prin sistemul de monitorizare a performanțelor se va explica angajaților unde anume greșesc și cum se pot îndrepta, oferindu-le soluții și accentuând impactul nerealizării performanței asupra echipei de lucru. Înainte de toate este foarte important a nu se trece cu vederea efectul unei munci bine făcute și se vor încuraja salariații să-și aprecieze singuri performanța pentru a găsi apoi împreună principalele modalități de a o îmbunătăți.

Analizând împreună cu salariații ceea ce s-a realizat comparativ cu ceea ce s-a propus, se va conduce discuția astfel încât salariatului să-i fie clar ce a făcut bine și ce a greșit, recompensele și sancțiunile care se impun fiind comunicate în timp util și aplicate exact așa cum s-a convenit inițial.

II. Managementul prin obiective

Managementul prin obiective este una dintre cele mai utilizate metode moderne de stimulare a motivației, pentru aplicarea căreia se va ține seama de următoarele măsuri:

- încadrarea obiectivelor compartimentului în obiectivele generale ale organizației;
- stabilirea obiectivelor fiecărui salariat;
- alinierea obiectivelor angajaților la obiectivele organizației, consultarea angajaților la stabilirea obiectivelor, a modalităților prin care acestea vor fi atinse, precum și cu privire la fixarea termenelor de lucru;

- stabilirea împreună cu salariații a libertății de acțiune pe care aceștia o vor avea, precum și supervizarea necesară;

- decizia cu privire la modul de măsurare a performanțelor și la tipul de recompense și sancțiuni aplicate.

Managementul prin obiective conduce la rezultate foarte bune în procesul de stimulare a motivației dacă se îndeplinesc o serie de condiții cumulative:

- salariații cunosc obiectivele;
- obiectivele sunt realiste, posibil de atins și descrise precis;
- termenele să fie posibil de atins și corelate între ele;
- salariații sunt instruiți în ceea ce privește acest sistem de management;
- sistemul să fie în permanență monitorizat și corectat când este cazul;
- corecțiile să fie cunoscute de salariați în cel mai scurt timp.

Avantajele acestei metode în planul motivării și performanțelor salariaților sunt următoarele:

- performanța cerută este delimitată precis;
- fiecare salariat cunoaște cu precizie ce anume se așteaptă de la el în îndeplinirea unei sarcini;
- fiecare salariat știe ce are de făcut pentru atingerea performanței cerute;
- fiecare salariat cunoaște cum trebuie să acționeze, când trebuie să acționeze și ce resurse are la dispoziție;
- recompensele și sancțiunile sunt acordate în concordanță cu atingerea obiectivelor stabilite;
- măsurarea performanțelor și acordarea recompenselor se face în funcție de gradul de realizare a obiectivelor individuale.

III. Delegarea

O altă metodă de stimulare a motivației, eficientă și ușor de aplicat, este delegarea, în aplicarea căreia se impun următoarele măsuri:

- stabilirea clară a sarcinilor ce pot fi delegate;
- stabilirea clară a persoanelor cărora le pot fi delegate sarcini și ce fel de sarcini pot fi delegate acestor persoane;
- stabilirea, prin consultare cu salariatul, a standardelor de performanță, a rezultatelor așteptate și a perioadei delegării;
- acordarea unei depline libertăți de acțiune salariatului căruia îi este delegată o sarcină;
- atribuirea, odată cu sarcina, a autorității necesare salariatului pentru buna îndeplinire a acesteia.

Ca metodă de stimulare a motivației, delegarea va fi reușită în momentul în care se vor îndeplini cumulativ următoarele condiții:

- sarcina este atribuită pe o perioadă limitată de timp;
- atribuirea sarcinii trebuie să aibă un caracter formal (să fie oficializată);

- salariatul căruia i s-a delegat o sarcină se bucură de încrederea superiorilor săi;
- sarcina delegată corespunde profilului persoanei căreia îi este atribuită.

Ca avantaje ale delegării asupra motivării și performanțelor salariaților se poate nota că salariatul primește dovada încrederii în capacitățile sale și performanța așteptată este descrisă precis.

IV. Managementul participativ

Realizarea unor motivații de mobilizare, de implicare, specifice organizațiilor performante se află în legătură directă cu aplicarea unui management participativ.

Primele domenii în care salariații au participat la activitățile de organizare și gestionare în cadrul organizației au fost: îmbunătățirea condițiilor de lucru, lărgirea sarcinilor la nivelul unor compartimente, conducerea prin obiective etc., în prezent fiind aplicate în țările dezvoltate o serie de metode participative care conduc la îmbunătățirea folosirii resurselor umane și creșterea gradului de motivare a angajaților.

BIBLIOGRAFIE

1. Legea nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 230-232 din 23.12.2008.
2. Concepția cu privire la politica de personal în serviciul public, aprobată prin Hotărârea Parlamentului Republicii Moldova nr. 1227-XV din 18 iulie 2002.
3. Horia D. Managementul resurselor umane. Editura „All,” București, 1994.
4. Prodan Adriana. Performanțele individuale și satisfacția personalului. // Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu, coord. Managementul resurselor umane. – București: Editura Economică, 1997, cap. 3.
5. Ciprian Tripan, Marius Dodu. Managementul resurselor umane, Suport de curs. Universitatea „Babeș-Bolyai,” Cluj-Napoca, 2010
6. Țepordei A., Motivarea nonfinanciară a funcționarilor publici. // Revista „Administrația Publică,” nr. 3-4, 2009, nr. 1, 2010, Chișinău: A.A.P.
7. Гордиенко Ю. Ф. Управление персоналом. Серия Высшее образование. Ростов н/Д., Феникс, 2004, 352 с.

CAPITOLUL VIII

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

8.1. Abordări conceptuale ale culturii organizaționale.

Pentru a defini cultura, trebuie să pornim de la *statutul existențial al omului*. Cultura există oriunde, unde există omul: este lumea creată de el, „o prelungire a naturii și o dimensiune nouă a universului”, spunea **Lucian Blaga**. Ființa umană nu se raportează la realitatea fizică în mod direct, așa cum o face orice altă ființă din regnul animal, ci în mod indirect, prin intermediul realității culturale, al lumii simbolurilor. **Protagoras** spunea că „*omul este măsura existenței celor ce există și a nonexistenței celor ce nu există*”, deschizând posibilitatea de interpretare a umanului prin el însuși, ca o relație. Măsura, relația presupune că ceea ce alcătuiește existența este un întreg, iar umanul impune o reciprocitate activă, permanentă, o atitudine clară cu tot ceea ce intră în relație.

Formarea culturală a individului începe în mediul în care a crescut, continuă la școală, apoi la locul de muncă. Comportarea salariaților este o prelungire a comportamentului dobândit în familie și la școală. Formarea culturală, pe de o parte, este influențată de cetățeni și autorități, de credințele religioase, de ideologii și teorii științifice, pe de altă parte, ea diferă de la un grup la altul în funcție de clasa socială, sex, generație, organizația de muncă etc.

Există, astfel, diferențe de la o națiune la alta, între subgrupurile etnice, lingvistice și religioase din cadrul națiunilor, dar și de la o organizație la alta.

Termenul de cultură a fost preluat în economie din antropologie manifestându-se mai multe accepțiuni pentru cultură: fenomenologică, structuralistă, critică și antropologică. Potrivit mai multor specialiști, la nivelul unei țări se pot delimita patru categorii de culturi: națională, economică, pe ramuri de activitate economică, organizațională. Două din aceste categorii sunt de o importanță deosebită: cultura națională, element definitoriu pentru o națiune, care o individualizează, marcându-i în același timp și evoluția; cealaltă categorie importantă este cultura organizațională, componentă și determinant major al normalității și evoluției unei organizații.

Dicționarul explicativ ilustrat al limbii române definește cultura ca fiind „ansamblul valorilor, al simbolurilor, concepțiilor, credințelor, modelelor de comportament și al activității materiale care caracterizează modul de viață al unui grup social.”¹

În „**American Heritage Dictionary**” cultura este definită ca fiind „totalitatea

¹ Dima E. Dicționarul explicativ ilustrat al limbii române. Editurile „Arc” și „Gunivas,” Chișinău, 2007, pag. 487.

credințelor, valorilor, comportamentelor, instituțiilor și alte rezultate ale gândirii și muncii umane ce sunt transmise social în cadrul unei colectivități.”²

În anul 1982, cu ocazia Conferinței Mondiale pentru Politicile Culturale, organizate la Mexico, în cadrul raportului final aprobat de 130 de guverne, dintre care 30 - europene, a fost ratificată definiția culturii: „În sensul cel mai larg, cultura poate fi astăzi considerată ca ansamblul trăsăturilor distinctive, spirituale și materiale, intelectuale și afective, care caracterizează o societate sau un grup social. Ea înglobează, în afara artelor și literelor, modurile de viață, drepturile fundamentale ale oamenilor, sistemele de valori, tradițiile și credințele”.

Conceptul de cultură organizațională, extrem de prezent astăzi în management, a căpătat un loc foarte important în orice lucrare care tratează comportamentul organizațional. Deși caracterizează dintotdeauna organizațiile, cultura organizațională a devenit subiect de dezbatere de numai 25 de ani încoace, datorită interesului din ce în ce mai mare al managerilor contemporani de a identifica elemente care fac diferența între succes și eșec în cadrul unei organizații.

Tabelul 8.1

Diferite accepțiuni cu privire la termenul de cultură organizațională

Definiții ale culturii organizaționale	Autori
„Cultura înseamnă concepțiile managerilor la vârf ai unei companii despre cum trebuie să acționeze și să-i dirijeze pe ceilalți angajați, dar și cum ar trebui condusă afacerea.”	J. Lorsch
„Cultura organizațională este o colecție de convingeri și reacții organice aproape instinctive, de eroi și personaje negative, de realizări, interdicții și de porunci.”	F. Nancy
„Cultura reprezintă ansamblul de valori și credințe împărtășite de personalul unei organizații, având anumite semnificații și oferindu-le reguli pentru un comportament acceptat.”	Stanley Davis
„Cultura organizațională este un set de credințe împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, referitoare la felul în care trebuie să se comporte angajații în procesul muncii și la cele mai importante scopuri și sarcini pe care le au de realizat.”	N. Oliver și J. Lowe
„Operațional, cultura este definită ca totalitatea principiilor de bază care reunesc membrii unei comunități. Toate acestea, legate de calitățile psihice, arată înțelegerea și acordul unui grup, modul în care se iau deciziile și se abordează problemele.”	R. Kilman

² Demerji I., Cotelnic A. Impactul culturii organizaționale asupra dirijării conflictelor și stresului în cadrul unităților economice. Editura A.S.E.M., Chișinău, 2010, pag. 31.

<p>„Cultura organizațională este constituită din forma principiilor sau postulatelor de bază care au fost create, descoperite sau dezvoltate de un anumit grup, învățând să-și rezolve problemele de adaptare la mediul extern și de integrare internă, care s-au dovedit suficient de eficiente pentru a fi considerate valabile și care, în consecință, pot fi predate noilor membri ca fiind modalitatea corectă de a percepe, de a gândi și de a simți în legătură cu aceste probleme.”</p>	<p>R. Tessier, Y. Tellier</p>
---	--

Sursa. Huțu Carmen Aida. Cultura organizațională. Editura Economică, București, 1999.

Încercările de definire a culturii organizaționale sunt multiple, variind în funcție de poziționarea teoretică a autorilor. Ca multe alte concepte, cultura organizațională este dificil de definit, neexistând încă o viziune unanim acceptată de către cercetători sau teoreticieni. În acest context, apreciem interesant de urmărit opiniile și concepțiile diverșilor specialiști privind conținutul culturii organizaționale, pentru a extrage apoi câteva elemente de identitate sau diferențiere.

Definițiile culturii organizaționale pot fi grupate în două mari categorii: abordarea funcțională și abordarea interpretativă.

Abordarea funcțională consideră culturile ca existând în fapt și ca fiind părți integrante ale organizațiilor.

Abordarea interpretativă stabilește că există cultură organizațională, dar ca o construcție mentală.

Indiferent de abordarea avută în vedere, este cert faptul că în cadrul organizației, cultura organizațională are o mare importanță, atât pentru individ, cât și pentru organizație.

Cultura organizațională funcționează ca o metaforă pe baza căreia se explică diversele opinii despre organizație ale autorilor contemporani. Analiza conținutului său pune în evidență atât punctele convergente, cât și cele contradictorii, fiind un instrument util pentru a exprima realitatea din cadrul unei organizații.

Deși, există diferite accepțiuni cu privire la termenul de cultură organizațională, un aspect se regăsește în toate, acela al impactului puternic pe care cultura organizației îl are asupra eficienței, asupra rezultatului final.

Nu putem vorbi însă despre un consens asupra acestui concept. Cu toate că acest concept a fost dezbătut și mediatizat, nu s-a ajuns încă la o definiție universal recunoscută a culturii organizaționale.

Ouchi W. G. definește cultura organizațională ca „*un set de simboluri, ceremonii și mituri ce comunică credințele și valorile de bază ale organizației membrilor săi.*”³

Autorii **Thomas J. Peters** și **Robert H. Waterman** au definit, în lucrarea „*In Search of Excellence*,” devenită un best-seller de mare succes, cultura organizațională

³ Ouchi W., Theory Z. American Business Can Meet the Japanese Challenge Addison-Wesley. Reding, Mass, 1981, pag. 41.

ca fiind „un set dominant și coerent de valori împărtășite de către membrii organizației, indus de mijloace simbolice.”⁴ Cei doi autori au avut o contribuție extrem de importantă la răspândirea acestui concept, demonstrând prin cazuri concrete că există o legătură strânsă între dimensiunile culturii organizaționale și performanțele obținute de corporații de renume.

Autorii Peters și Waterman au identificat opt caracteristici ca trăsături comune în rândul companiilor cu rezultate superioare. Acestea au inclus: *unitatea de acțiune și de luare a deciziilor; deschiderea față de client, asigurarea calității și fiabilității; atmosfera ce încurajează gândirea creativă și inovarea; respectul și centrarea pe contribuția fiecărui angajat; menținerea filozofiei de bază a companiei; activarea în domenii și afaceri familiare managementului organizației; menținerea numărului funcțiilor de top management la un nivel minim; descentralizarea și centralizarea anumitor funcții.*

În textul său cel mai important despre cultură și conducere, **Edgar Schein**, psihosociolog american și profesor de management, spune despre problema definirii termenului de cultură că: „Cuvântul cultură are mai multe înțelesuri și conotații. Când este aplicat grupurilor și organizațiilor, cu siguranță se va crea confuzie conceptuală și semantică, deoarece grupurile și organizațiile sunt și ele dificil de definit fără ambiguitate... Discutând despre cultura unei organizații am observat adesea că toată lumea este de acord că, „ea” există și că „ea” este importantă, dar și că avem toți idei diferite despre ce este „ea.””⁵

El susține că trebuie evitate modelele superficiale de cultură în favoarea unor „modele antropologice mai detaliate și mai complexe”, deoarece cultura este rezultatul unui proces complex de învățare în grup, în care liderii joacă un rol crucial.

Edgar Schein extinde semnificația termenului când spune că cultura este generată nu numai de valorile și tradițiile comune, ci și chiar mai mult, de ipotezele comune care apar despre modul optim de a rezolva problemele. El formulează această idee astfel: „Un tipar de ipoteze comune pe care grupul le-a învățat pe măsură ce și-a rezolvat problemele de adaptare externă și de integrare internă... Și care urmează să fie predat noilor membri ca modul corect de a percepe, gândi și simți față de aceste probleme”.

Autorul francez **Maurice Thévenet** apreciază, într-o lucrare recentă, că există o cultură organizațională proprie fiecărei întreprinderi, „constând în modalitățile de a răspunde situațiilor curente din viața profesională”⁶ și propune o descriere a culturii organizaționale, analizând-o ca pe o resursă esențială a organizațiilor, de care managementul trebuie să țină seama.

Weick și **Sutcliffe** nuanțează subiectul caracterului împărtășit al culturii,

⁴ Gănescu C. Cultura organizațională și competitivitatea. București, 2011, pag. 17.

⁵ Schein E. Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, John Wiley and Sons, Inc., USA, 2010, p. 18.

⁶ Gănescu C. Cultura organizațională și competitivitatea. București, 2011, pag. 18.

menționând perspectivele diferențierii (existența subculturilor, care pot fi în conflict) și fragmentării (interpretări ireconciliabile ale indivizilor, cu granițe dificil de stabilit), pe care le-am detaliat mai sus, menționând că în culturile „conștiente” se pot întâlni toate aceste trei forme. Raportarea la ambiguitate este diferită în funcție de forma de cultură: integrarea are tendința de a nega ambiguitatea, în timp ce diferențierea și fragmentarea au o tendință spre acceptarea acesteia, sistemele organizațiilor care au aceste forme de cultură fiind mai complicate și variate, ceea ce permite gestionarea unei game mai largi de inputuri.

Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. și Richard W. Woodman analizează, în lucrarea „Organization Behavior,” apărută în anul 1992 la Los Angeles, caracteristicile și dinamica culturii organizaționale. Potrivit acestor autori, *cultura organizațională reprezintă un model complex de convingeri și aspirații împărtășite de membrii săi.* Mai exact, cultura organizațională este definită *ca filozofie, ideologie, valori, credințe, răspunderi, speranțe, atitudini și norme (acceptate, împărtășite).*

În opinia autorului **Geert Hofstede**, cultura organizațională se poate defini și ca „o programare mentală colectivă, care deosebește pe membrii unei organizații de membrii altei organizații.”⁷

În cadrul simpozionului „The World Business Forum”, organizat în luna mai 2004 la Radio City Hall din New York, cei mai mari lideri ai lumii au prezentat preocupările cele mai importante ale comunității de afaceri. În cadrul acestei reuniuni, **Louis V. Gerstner**, unul dintre managerii cu rol în revigorarea **IBM**, spunea următoarele:

*„Cultura organizațională este ceea ce oamenii fac fără să li se spună. E una din definițiile cele mai simple și mai relevante ale acestui concept, neclar pentru mulți. Iar dacă aplicăm această definiție organizațiilor din jurul nostru atunci, cu siguranță, vom afla lucruri noi despre cultura organizațională prezentă”.*⁸

Se pot remarca următoarele mari tendințe în rândul autorilor români care abordează problema culturii organizaționale: 1) cei care încearcă să demonstreze existența unor valori occidentale împărtășite de angajații români, valori puse în umbră de perpetuarea unei „mentalități comuniste”; 2) cei care pun problema existenței unui specific cultural românesc, valorizat negativ; 3) cei care pun problema existenței unui specific cultural românesc, valorizat, de data aceasta, pozitiv, care ar fi persistat, conform opiniei acestor autori, de-a lungul istoriei, indiferent de regimul apolitic; 4) cei care popularizează cercetările celebre din domeniu, prezentând definiții, taxonomii, diferite aspecte corelate cu studiul culturii organizaționale (schimbare, performanță etc.), fără a face trimiteri, decât într-o mică măsură la stadiul cercetărilor în domeniu în România.

Autorii români **Ovidiu Nicolescu** și **Ion Verboncu** au definit cultura organizațională

⁷ Hofstede G. Managementul structurilor multiculturale. *Software-ul gândirii*. Editura Economică, București, 1996, p. 208.

⁸ Revista „BIZ,” octombrie 2004, p. 66, articolul „Excelență în leadership.”

ca un „ansamblu al valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și-i condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele”.⁹

Samuel Certo definește cultura organizațională ca fiind „o serie de valori și de convingeri comune pe care le au membrii organizației în privința funcționării și existenței organizației lor.”¹⁰

Ca filozofie a firmei, în concepția autorilor români **Tatiana Gavrilă** și **Viorel Lefter**, cultura organizațională reflectă „gândirea managerilor, standardele etice, tipurile de comportament, politicile manageriale adoptate, tradițiile, atitudinile și evenimentele specifice care au marcat evoluția firmei.”¹¹

Autorii din Republica Moldova **Ilie Demerji** și **Ala Cotelnic** au definit cultura organizațională ca un „sistem de valori, credință, filozofii, ideologii, postulate, norme comportamentale, atitudini, așteptări și reguli comune de activitate, partajate de membrii organizației, asigurând, astfel, o coeziune internă solidă, indispensabilă pentru a acționa împreună și a obține rezultatele dorite.”¹²

Angela Zelenschi confirmă, că cultura organizațională poate fi definită doar plecând de la om, deoarece fondatorii și purtătorii culturii organizației sunt oameni. „Sistemul de simboluri, tradiții, ritualuri, valori și norme de comportament împărtășite de cea mai mare parte a personalului unei organizații, modul de gândire și de acțiune, care stă la baza activității organizaționale, modalitatea de integrare internă și de adaptare la mediul extern constituie cultura organizațională.”¹³

Lilia Covaș definește: „Cultura organizațională reprezintă un sistem de valori și concepte, partajate de toți lucrătorii unei organizații, care determină comportamentul lor și caracterul activității firmei.”¹⁴

În *opinia noastră*, cultura organizațională reprezintă „caracterul împărtășit al semnificațiilor, valorilor și normelor în rândul membrilor organizaționali, care dau identitate și influențează semnificativ succesul organizației în ansamblu”.

Cultura organizațională derivă din trecutul și prezentul acesteia, din persoanele care activează în prezent în organizație, din tehnologie și resurse fizice, precum și din obiectivele și scopurile celor care își desfășoară activitatea în interiorul organizației. Prin cultură, organizația reușește să indice în mediul ambiant o anumită imagine. Când această imagine este în consonanță cu ceea ce mediul așteaptă de la

⁹ Nicolescu O., Verboncu I. Fundamentele managementului organizației. Editura Universitară, București, 2008, p. 322.

¹⁰ Certo S. Managementul modern. Editura Teoria, București, 2002, p. 520.

¹¹ Gavrilă T., Lefter V. Managementul general al firmei. Editura Economică, București, 2002, p. 520.

¹² Demerji I., Cotelnic A. Impactul culturii organizaționale asupra dirijării conflictelor și stresului în cadrul unităților economice. Editura A.S.E.M., Chișinău, 2010, p. 35.

¹³ Ibidem, p. 38.

¹⁴ Ibidem, p. 38.

organizație, ea se va regăsi într-o poziție favorabilă față de partenerii de dezvoltare. Fiecare organizație are o cultură a sa, dezvoltată prin activitățile și comportamentul componentelor sale.

8.2. Tipologia și dimensiunile culturii organizaționale.

De-a lungul timpului s-a încercat să se clasifice cultura organizațională după diferitele sale caracteristici, după diferite dimensiuni, cu toate că este extrem de dificil de clasificat o astfel de cultură (deoarece nu poți să evaluezi decât aspectele vizibile și observabile ale culturii organizaționale).

Factorii de influență în formarea și evoluția culturii organizaționale sunt:¹⁵

Mărimea organizației, care face ca în organizațiile mici cultura să fie axată pe personalitățile mai importante (cultura de club), iar în organizațiile mari, spre o cultură de roluri, specifică organizațiilor birocratice.

Gradul de integrare a activității. Atunci când activitățile sunt succesive și interdependente sau când pot fi divizate în grupuri autonome de activități, cultura organizațională tinde să devină de tip birocratic.

Caracteristicile mediului și gradul de adaptare la mediu. Un mediu stabil, previzibil, favorizează rutina organizațională și birocratizarea.

Istoria organizației. Personalitatea fondatorului, reputația acestuia, evenimentele importante prin care a trecut organizația, marchează trăsăturile culturii organizaționale, orice schimbare fiind dificil de întreprins.

Managerii și, în special, managerii superiori influențează cultura organizației prin personalitatea și carisma lor.

Situația economico-financiară a organizației, resursele de care dispune și cele la care are acces influențează cultura organizațională.

Cercetătorii americani R. E. Quinn și J. Rohrbaugh au construit un model de evaluare a organizațiilor bazat pe patru factori distribuiți pe două axe: control flexibilitate și focus intern-focus extern.

Această teorie stă la baza instrumentului de evaluare a culturii organizaționale numit FOCUS, model care a reprezentat punctul de pornire pentru multe dintre instrumentele actuale de evaluare a culturii organizaționale.

¹⁵ Nica P., Prodan A. Managementul resurselor umane. Editura online, București, 2011, p. 7.

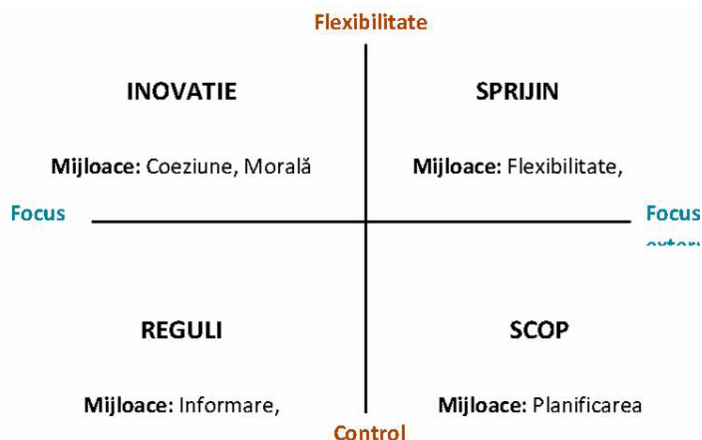


Figura 8.1. Modelul Focus de evaluare a culturii organizaționale.

Sursa. Quinn, Rohrbaugh, 1983, p. 367.

Remarcăm faptul că diversele combinații ale acestor trăsături ne oferă orientarea culturii organizaționale, ca o rezultată a acestor factori. Astfel, în cadrul modelului FOCUS putem avea următoarele orientări:

- orientarea către *sprijin* – flexibilitate și focus extern;
- orientarea către *inovație* – flexibilitate și focus intern;
- orientarea către *reguli* – control și focus intern;
- orientarea către *scop* – control și focus extern.

Profesorul Daniel Denison a propus un model – modelul Denison - de analiză a tipurilor de culturi organizaționale ca rezultată a patru trăsături ale organizațiilor: *implicare, consistență, misiune și adaptabilitate*, fiecăruia corespunzându-i trei subfactori, intitulati **indecși culturali**.¹⁶ Clasificare extrem de folosită în literatura de specialitate este clasificarea propusă de **Daniel D. Denison**.

În acest sens, pentru clasificarea culturilor organizaționale, el ia în considerare două mari dimensiuni și anume:¹⁷

- a) *măsura (gradul) în care mediul competitiv reclamă flexibilitate sau stabilitate;*
- b) *măsura în care concentrarea pe strategia organizației este internă sau externă.*

Din perspectiva celor două dimensiuni, Daniel D. Denison identifică patru tipuri de culturi organizaționale (figura 8.2) Această clasificare ia în considerare modul în care sunt aliniate valorile culturii organizaționale, strategiile și structura organizațională, precum și influența factorilor de mediu. Aceste patru categorii de culturi pot deveni culturi puternice de succes în funcție de cerințele și nevoile mediului și modul de abordare a strategiilor.

¹⁶ Denison D., Janovics J., Young J., Hee J. C. Diagnosing Organizational Cultures: „Diagnosing Organizational Cultures Validating a Model and Method,” Working Paper, International Institute for Management Development, Lausanne, January 2006.

¹⁷ Cercel O. Analiza comparativă a modelelor Human Synergistics și Denison de evaluare a culturii organizaționale // Revista „Management intercultural,” vol. XIV, nr. 2 (26), 2012, p. 20.

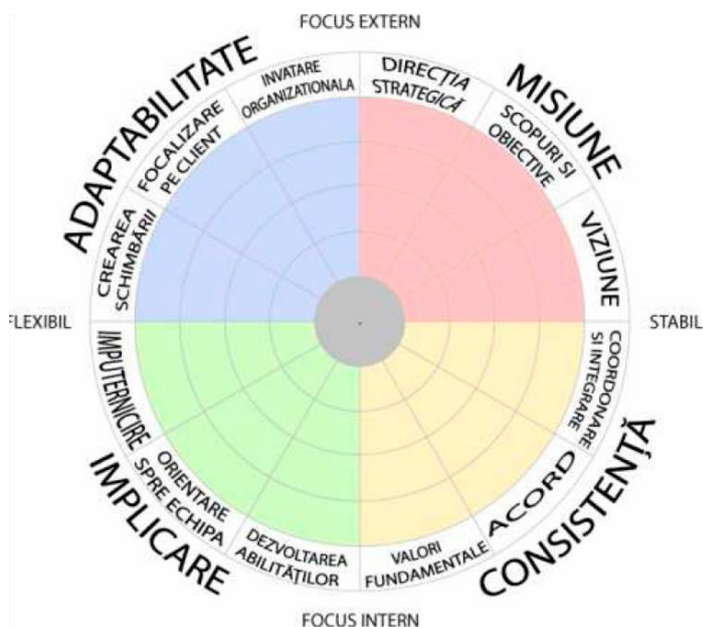


Figura 8.2. Tipurile de cultură organizațională după Daniel D. Denison.

Sursa. Cercel O. Analiza comparativă a modelelor Human Synergistics și Denison de evaluare a culturii organizaționale // Revista „Management intercultural,” vol. XIV, nr. 2 (26), 2012, p. 20.

1. Cultura adaptativă

Acest tip de cultură se caracterizează prin faptul că strategiile organizației publice se concentrează pe mediul extern, abordarea organizației față de mediu este o abordare flexibilă și adaptabilă care încearcă să satisfacă cerințele beneficiarilor.

Acest tip de cultură încurajează acele valori, norme și credințe care susțin și dezvoltă capacitatea organizației de adaptare a ei în funcție de cerințele mediului (capacitatea organizației de a converti semnalele venite din mediul exterior comportamentale organizaționale ca răspuns la influențele mediului).

Este interesant că acest tip de cultură reacționează la schimbările mediului prin crearea unor schimbări necesare, prin adaptarea sa la mediu. Inovarea, creativitatea și asumarea riscului sunt valori fundamentale promovate de cultura organizațională.

2. Cultura bazată pe misiune

Pentru o organizație publică, care se concentrează pe deservirea unui anumit tip specific de beneficiari, în care mediul extern nu se caracterizează prin schimbări rapide, este mai potrivit adoptarea culturii orientate spre misiune. Acest tip de cultură se caracterizează prin faptul că pune accent pe viziuni clare legate de scopurile și obiectivele care trebuie îndeplinite de organizație.

În organizațiile care adoptă o astfel de cultură, angajații vor fi responsabilizați individual pentru atingerea unui nivel specific de performanță, îndeplinirea obiectivelor și nivelului de performanță fiind, întotdeauna, bonificat sau recompensat. Managerii

vor trasa sau controla comportamentele angajaților prin transmiterea și comunicarea acestora clar și precis a obiectivelor și misiunilor pe care organizația își propune să le îndeplinească în viitor.

Datorită faptului că mediul extern este stabil, managerii pot transpune viziunilor lor în obiective și scopuri măsurabile, iar fiecare dintre angajații organizației poate fi evaluat în funcție de gradul în care ei ating aceste obiective.

De remarcat faptul că profesionalismul, ambiția și tenacitatea, dorința de implicare, promovarea și recompensarea pe baze de performanțe, sunt valorile-cheie ale culturii organizaționale orientate spre misiune.

3. Cultura de clan

O cultură organizațională de tip clan se concentrează preponderent pe implicarea, participarea și angajamentul în comun al angajaților pentru a face față provocărilor generate de frecvențele schimbări de mediu. Comparativ cu alte tipuri de culturi organizaționale, acest tip se concentrează cel mai mult pe satisfacerea sau îndeplinirea nevoilor angajaților, pentru atingerea unor performanțe înalte. Implicarea și participarea, în acest caz, creează un sens puternic de responsabilitate și apartenență, aspecte care contribuie la apariția unui angajament ridicat din partea angajaților.

Într-o cultură de tip clan, valorile culturale promovate sunt legate de grija și atenția acordată angajaților de către organizație, respectiv că membrii organizației au tot ce le trebuie pentru a fi satisfăcuți, pornind de la ideea că un angajat satisfăcut și mulțumit este și productiv. Acest tip de cultură se potrivește pentru organizațiile care acționează în medii extrem de turbulente.

4. Cultură de tip birocratic

Cultura de tip birocratic este un tip de cultură care este orientată spre aspectele interne ale organizației (mediul intern), mediul extern al organizației fiind destul de stabil. Acest tip de cultură promovează și susține abordările metodologice legate de activitățile și procesele interne din organizația publică. Practic, valorile culturale sunt legate de normele, regulile și procedurile după care se ghidează organizația. În acest sens, cultura birocratică va susține și promova, în organizație, implementarea și dezvoltarea unei forme a sistemului birocratic.

În plus, față de valorile pozitive pentru organizație, de tipul „colaborarea între angajați” sau „munca în echipă,” simbolurile, eroii și ceremoniile din cadrul acestui tip de cultură au rolul de a promova valorile care sunt legate de perpetuarea unor tradiții sau respectarea unor politici, reguli și practici în organizație.

Nu în ultimul rând, trebuie amintit faptul că acest tip de cultură se întâlnește, preponderent, în toate organizațiile și instituțiile publice.

Modelul lui Handy simplifică considerabil realitatea culturii organizației, care este, cu siguranță, compusă din elemente ale tuturor celor patru tipuri. Chiar Handy admite că tipologia sa este impresionistă și imprecisă, comentând în lucrarea sa „Understanding Organisations”: „O cultură nu poate fi definită precis, deoarece ea este ceva per-

ceput, ceva simțit.” Cu toate acestea, el evidențiază câteva aspecte esențiale ale culturii, foarte semnificative:

- Cum tratează organizația puterea și/sau controlul - centralizat, difuz în toată organizația?

- Ce fel de putere este respectată în organizație - puterea personală (carisma), puterea resurselor (gardienii)?

- Puterea pozițiilor, puterea experților (copii-minune ai tehnologiei)?

- Ce metode de lucru se preferă - individualiste, de colaborare, competitive?

- Oamenii trebuie să se adapteze structurii sau structura servește oamenilor?

- Ale cui interese sunt cel mai bine deservite de cultura dominantă - ale liderilor, ale celor care dețin pozițiile-cheie, ale indivizilor, ale unor anumite grupuri?

Tabelul 8.2

Patru tipuri de cultură a organizațiilor (după Handy)

Tip	Metaforă	Caracteristici
Cultura puterii	Templul grec Pânză de păianjen	Controlul / puterea emană de la centru; forma politică și antreprenorială; predomină puterea resurselor și a personalului. Această cultură servește figurii conducătoare și liderului.
Cultura rolurilor	Templul grec	Structura clasică; natura birocratică; roluri sunt mai importante decât oamenii care le ocupă; domină puterea pozițiilor și este tolerată puterea experților. Această cultură servește cauzei structurii.
Cultura sarcinii	O rețea	Accentul este pe realizarea activității; sunt foarte apreciate expertiza indivizilor și contribuția lor; predomină puterea experților, dar sunt importante și puterea personală și a poziției; forța unificatoare a grupului se manifestă într-un nivel ridicat de colaborare.
Cultura persoanei	Un roi sau o galaxie	O mulțime de oameni - de obicei, profesioniști, care lucrează în aceeași încăpere/încăperi, dar care își urmăresc fiecare scopurile lor separat; puterea nu reprezintă un element important, deoarece membrii sunt experți fiecare în domeniul său. Acest tip de cultură servește individului.

În literatura de specialitate se disting mai multe abordări privind dimensiunile culturii.

Se consideră că studiul întreprins de specialistul olandez *Geert Hofstede* în anii '70, finalizat în anii '80 și publicat pentru prima oară în 1984, este unul dintre cele mai complete și complexe studii care au fost elaborate până în acea perioadă. Cercetarea a fost realizată în toate țările în care compania multinațională IBM avea filiale și a permis

conturarea a cinci dimensiuni, descrise ca parametri, ce au făcut posibilă compararea culturilor din țările investigate.

A. Distanța mare/mică față de putere

Distanța față de putere indică măsura în care o societate acceptă faptul că puterea în instituții este distribuită inegal. În același timp, ea reprezintă măsura în care oamenii au așteptări privind o structură ierarhică care să sublinieze diferențele dintre subordonați și superiori.

Distanța față de putere este vizibilă în familii, la școală și la locul de muncă. La locul de muncă, atunci când distanța față de putere este mare, managerii și subordonații se consideră reciproc inegali existențial, inegalitate pe care se bazează sistemul ierarhic. Este de așteptat ca subordonaților să li se spună ce să facă, sistemele salariale să arate o discrepanță mare între managerii de la nivelul superior și cel de bază al organizației.

În situația unei distanțe mici față de putere, subordonații și managerii se consideră unii pe alții ca egali existențial, ierarhia este doar o inegalitate a rolurilor stabilită convențional. Organizațiile sunt descentralizate, cu un număr redus de niveluri ierarhice și un număr mic de personal de supraveghere.

B. Individualism-colectivism

Dimensiunea individualism-colectivism reprezintă gradul în care o societate prețuiește obiectivele personale, autonomia, intimitatea, angajamentul față de normele de grup, implicarea în activități colective, coeziunea socială și socializarea intensă.

Hofstede definește individualismul ca aparținând societăților în care legăturile dintre oameni sunt haotice și se așteaptă ca fiecare să-și poarte singur de grijă. Colectivismul aparține societăților în care oamenii sunt integrați încă de la naștere în subgrupuri puternice, care pe toată durata vieții continuă să-i protejeze în schimbul unei loialități reciproce.

De la personalul angajat într-o cultură individualistă se așteaptă ca el să acționeze în conformitate cu interesul propriu, iar munca trebuie organizată astfel încât interesul patronului și al angajaților să coincidă. Într-o cultură colectivităților un patron nu angajează o persoană ca atare, ci una care aparține unui subgrup de interese comune.

C. Masculinitate-feminitate

Această dimensiune reprezintă gradul în care o societate privește comportamentul încrezător sau masculin ca fiind important pentru a avea succes și încurajează stereotipurile legate de rolul sexelor. Granița dintre aceste așteptări diferă de la o țară la alta.

Culturile masculină și feminină creează tipuri diferite de eroi în management. Managerul masculin este, desigur, decis și agresiv, cuvinte cu semnificație pozitivă în culturile masculine. El ia decizia și nu jignește dacă este uneori dur.

Culturile masculine au un avantaj competitiv în organizații, în special în cele de dimensiuni mari: lucrurile trebuie făcute repede și bine.

Culturile feminine au un avantaj relativ în sferele de servicii: consultanță, transport, în industria manufacturieră, unde comenzile sunt realizate conform comenzii clientului.

Tabelul 8.3**Caracteristica organizației după dimensiunile masculinitate - feminitate**

Organizații feministe	Organizații masculine
Bărbații nu ar trebui să domine, ei ar trebui să-și asume rolurile de „pălmași.”	Bărbații sunt cei care domină și creează lucrurile cele mai mărețe și spectaculoase. Femeile trebuie să se supună bărbaților.
Ar trebui ca cele două sexe să fie reprezentate egal.	Bărbații ar trebui să domine.
Calitatea vieții este importantă.	Performanța este cea care contează în viață.
Caracter mai împăciuitor.	Caracter mai dominant de impunere a propriei viziuni.
Muncești pentru a trăi.	Trăiești pentru a muncii.
Oamenii și mediile sunt importante.	Banii și bunurile sunt importante.
Interdependența constituie un ideal.	Independența constituie un ideal.
Serviciile asigură motivarea.	Ambiția reprezintă forța motrice a acțiunii.
Se manifestă simpatie pentru cei „necăjiți.”	Se manifestă admirație față de realizatorii de succes.
Ceea ce este mic și lent reprezintă „frumosul.”	Ceea ce este mare și rapid reprezintă „frumosul.”
Nu prea se asumă riscuri.	Frecvent se asumă riscuri.
Când greșesc nu-și asumă greșeala.	Când greșesc nu-și asumă greșeala.
Preferă confruntări indirecte.	Preferă confruntări directe.
Dezamorsarea conflictelor prin mediere.	Dezamorsarea conflictelor prin impunere.

Sursa. Hofstede G. Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii. Editura Economică, București, 1996.

În plan managerial, predominanța dimensiunii de masculinitate sau feminitate se reflectă, după unii autori, în special în modul de exercitare a funcției de previziune, antrenare și organizare. Abordarea managerială tinde să fie autoritară, iar subordonarea ierarhică – literă de lege în organizații.

Astfel, în cazul preponderenței masculinității, managerii tind să promoveze cu prioritate strategii și politici ofensive, agresive, focalizate asupra exploatării oportunităților oferite de mediul ambiant. În schimb, în organizațiile în care predomină feminitatea, se utilizează adesea strategii centrate pe firmă, mai puțin ofensive, respectiv implementarea treptată a strategiilor și politicilor, în viziune „step-by-step” (pas cu pas), toate acestea fiind caracterizate de un dinamism echilibrat.

În aceste organizații se realizează frecvent un echilibru între ierarhie și cooperare, problemele climatului de muncă și relațiile dintre angajați fiind tratate cu maximă prioritate. Managementul este, preponderent, de tip democratic, rolul și importanța managerilor fiind moderate.

E. Orientarea pe termen lung/termen scurt

Ultima dimensiune identificată de Hofstede reprezintă măsura în care valorile sunt orientate către viitor (economisire, perseverență), prin opoziția față de trecut sau de prezent (respect pentru tradiții, îndeplinirea obligațiilor sociale).

Tabelul 8.4

Caracteristicile orientărilor pe termen scurt și lung

Termen scurt	Termen lung
Respect pronunțat față de tradiții.	Adaptarea tradițiilor la contextul modern.
Respectarea obligațiilor sociale și a statutului, indiferent de preț.	Respectarea obligațiilor sociale și a statutului, între anumite limite.
Cotă mică de economisire a resurselor, reflectată în fonduri reduse pentru investiții.	Chibzuială în cheltuirea banilor și resurselor, reflectată în fonduri mari pentru investiții.
Oamenii așteaptă să obțină rapid rezultate.	Oamenii manifestă perseverență în obținerea de rezultate pe termen lung.

Sursa. Hofstede G. Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii. Editura Economică, București, 1996.

Orientarea pe termen lung se caracterizează prin perseverență, organizarea relațiilor pe bază de documente organizatorice și supervizarea funcționării acestora și, nu în ultimul rând, promovarea abordărilor privind „cumpătarea și deținerea sentimentului de rușine.”

Valorile caracteristice culturilor din țările cu orientare pe termen lung sunt:

- persistența, perseverența;
- cumpătarea;
- existența sentimentului de rușine;
- organizarea relațiilor prin statut și supravegherea funcționării;
- acestora.

În schimb, orientarea pe termen scurt se manifestă prin: accent pe siguranță și stabilitate, respect față de tradiție și reciprocitate în saluturi, favoruri și cadouri.

8.3. Formele de manifestare ale culturii organizaționale.

Cultura organizațională este unul dintre factorii determinanți ai performanței organizației și, în consecință, analiza realistă a legăturii dintre aceste două elemente poate furniza informații relevante pentru optimizarea ei și, pe această bază, pentru maximalizarea performanțelor organizației.

Se pune întrebarea, de ce cercetătorii și practicienii studiază cultura organizațională? Răspunsul ar fi că unii manageri se străduiesc să creeze adevărate culturi, bazate pe

valori puternice, cunoscând impactul acestora asupra rezultatelor firmei. Alții încearcă „valorile perfecte” care să genereze o filozofie în cadrul organizației, presupunând loialitate, productivitate sau profitabilitate. Sunt și manageri care doresc să creeze o cultură organizațională care să corespundă imaginilor și valorilor proprii.

Există o mare diversitate în descrierea elementelor ce compun cultura organizației. Marea majoritate a autorilor recunosc că aceasta cuprinde mai multe tipuri de componente care nu se află toate la același nivel de vizibilitate, influență și înțelegere.

În continuare, vom analiza toate aceste forme prin care se manifestă cultura unei organizații publice, unele vizibile, altele – mai puțin vizibile, dar deosebit de importante pentru evoluția organizației.

Valorile sunt considerate esența culturii. Ele provin fie din mediul social, ca atitudini și credințe promovate de cultura națională, fie din experiența angajaților. Sistemul de valori permite clasarea situațiilor, persoanelor, actelor și ideilor, de la cele considerate morale la cele neetice. Pe baza sistemului de valori promovate la nivelul organizației publice, cultura creează norme, considerate standarde pentru valorile unui grup sau categorii de indivizi.¹⁸

Valorile, ca și componente ale culturii, reprezintă *standarde prin care importanța fiecărui lucru din societate este evaluată*.¹⁹ Ele sunt învățate din cultura în care individul a crescut, fiind „ghiduri” ale comportamentului său. După cum vom vedea pe parcursul acestui capitol, diferențele între valorile culturale rezultă din practicile variate de management.

Modul de realizare a valorilor este uneori contradictoriu deoarece între diferitele tipuri de valori există o stare conflictuală. De exemplu, valorile sociale ale unei organizații publice sunt adesea în conflict cu cele financiare. Pentru ca o organizație publică să dețină o cultură organizațională puternică trebuie să adere la valori pozitive, sacrificând avantajul financiar pe termen scurt pentru un scop comun, etic, pe termen lung.

În cadrul unei organizații publice, grupul care deține autoritatea este cel care poate promova și impune anumite valori. De cele mai multe ori, valorile pot fi percepute ca preferințe sau atitudini colective. De exemplu, organizațiile publice de tip conservator promovează valori, precum disciplina și păstrarea tradițiilor în timp, iar normele prin care aceste valori sunt puse în practică sunt ierarhia strictă, centralizarea actului decizional, comunicarea formală, respingerea ideilor și propunerilor angajaților. Organizațiile publice de tip deschis promovează valori ca inovarea și creativitatea. În cadrul acestor organizații se respectă ideile noi, se tolerează eșecul altora, se stimulează creativitatea. Cercetările efectuate în domeniu reliefează că organizațiile publice în care se promovează valori pozitive, puternice, explicate corespunzător salariaților, sunt cele care pot obține performanțe superioare cu eforturi mai mici.

Valorile sunt cele care definesc o cultură clară și sprijină managerii în atragerea

¹⁸ Gănescu C. Cultura organizațională și competitivitatea. București, 2011, p. 30.

¹⁹ Rocheach, în Ionescu, 2001, p. 36.

celor mai potriviți oameni. Se consideră că organizația publică a viitorului are nevoie de persoane al căror profil să corespundă culturii organizaționale. Unele organizații și-au întocmit adevărate ghiduri ale competențelor comportamentale pentru a determina valorile viitorilor salariați, modul în care aceștia își rezolvă problemele, dacă sunt adepți ai învățării și dacă pot face față controverselor și stresului.²⁰

Valorile cu rădăcini adânci și adesea neconștientizate ne fac să considerăm normal ceea ce alții consideră anormal, politicos ceea ce alții consideră nepolitic, rațional ceea ce alții consideră irațional. Deși totalitatea elementelor culturale sunt vizibile unui observator din exterior, înțelesul lor din punct de vedere cultural rămâne totuși invizibil, fiind perceput și interpretat în mod precis numai de către cei din interiorul acelei culturi.

Valorile individuale sau cele promovate în organizație creează atitudini. **Atitudinile** decurg din ceea ce gândim și ceea ce simțim. De exemplu, atitudinea negativă a membrilor unei organizații față de conducere este rezultatul unor credințe și valori ale acestora, în contradicție cu cele promovate de management. De foarte multe ori, atitudinile nu sunt în consonanță cu manifestările comportamentale. Sunt și salariați care, de teama represaliilor, nu-și vor critica niciodată public șefii.²¹

Organizațiile publice nu pot exista în afara unui sistem, ele sunt influențate de componentele sistemului din care fac parte și influențează semnificativ fiecare subsistem al acestuia. **Integritatea unui sistem este puternic determinată de un set de valori și principii fundamentale ce precizează, prin conținutul lor, coordonatele de bază între care funcționează componentele întregului.**²²

Sectorul public reprezintă o componentă a macrosistemului cu implicații majore asupra funcționalității ansamblului. Acest aspect este evident dacă se ia în considerare diversitatea domeniilor de activitate integrate în sectorul public.

Dincolo de această diversitate, există un *set de valori-principii fundamentale universal valabile* care trebuie luate în considerare și care determină semnificativ conținutul proceselor și relațiilor de management din instituțiile publice. Ele marchează semnificativ misiunea organizațiilor publice, influențează comportamentul organizațional al acestora și al angajaților implicați direct în procesele de realizare și furnizare de servicii publice sau de administrare a intereselor statului în relație cu cetățenii clienți ai instituțiilor publice.

Un **sistem de valori** ar putea fi structurat după *două criterii*:²³

1. **Apartenență: valori interne și externe.** Asupra acestor categorii de valori se va insista în unul dintre capitolele următoare. *Valorile interne* vizează prin conținutul lor acele aspecte ce țin de *activitatea organizațională internă* a fiecărei instituții publice, care imprimă o notă puternică de specificitate organizării și conducerii. *Valorile ex-*

²⁰ Gănescu C. Cultura organizațională și competitivitatea. București, 2011, p. 31.

²¹ Gănescu C. Cultura organizațională și competitivitatea. București, 2011, p. 31.

²² Androniceanu A. Noutăți în managementul public. Editura Universitară, București, 2006.

²³ Ibidem.

terne provin din mediul extern instituției publice și *determină organizarea și managementul* acestora, misiunea și *obiectivele* organizațiilor publice, gradul de diversificare a activităților, opțiunile strategice prioritare etc.

2. Grad de generalitate: *valori universale și particulare*. Gruparea valorilor în două categorii după acest criteriu determină distincția între *valorile universale*, care, indiferent de domeniul în care își desfășoară activitatea instituția publică, trebuie respectate și integrate în managementul tuturor organizațiilor și cele *particulare*, specifice, care implică o serie de conotații distincte determinate de domeniul de activitate din sectorul public în care activează instituția publică. Este absolut evidentă compatibilitatea și complementaritatea de conținut între cele două categorii de valori.

Câteva dintre valorile cu impact deosebit asupra managementului instituțiilor publice sunt abordate în detaliu în continuare. *În orice stat de drept, în sectorul public și în activitatea desfășurată de instituțiile publice, indiferent de domeniul de activitate – administrație, sănătate, învățământ, cultură, transport, turism etc. – sunt unanim recunoscute și considerate ca fundamentale următoarele valori*, abordate frecvent ca principii fundamentale pentru managementul organizațiilor publice:

- *etica*;
- *morală*;
- *democrația*.

Fiecare are relevanță deosebită asupra comportamentului organizațional, în general asupra comportamentului individual al resurselor umane din instituțiile publice și, implicit, asupra modalităților de acțiune pentru care optează managerii publici în special și fiecare funcționar public antrenat în procesele de management și de execuție, în activitățile efective prin care sunt realizate și furnizate serviciile publice.

Credințele sunt acele convingeri referitoare la funcționarea organizației sau a mediului în care există grupul, privitor la relațiile care se stabilesc între persoane, evenimente, concepte. În concluzie, se poate aprecia că atitudinile exprimă valorile, dar nu întotdeauna există o relație directă între acestea. Atitudinile pot fi modificate în măsura în care valorile și credințele pot fi schimbate.

Valorile, credințele și atitudinile se materializează și se pot evalua luând drept reper normele de comportament. **Normele organizaționale** sunt reguli specifice de comportament pe care trebuie să le urmeze toți membrii unei organizații. Aceste norme rezultă din valori și convingeri împărtășite de marea majoritate a salariaților și asigură comportamentului regularitate și predictibilitate.

Potrivit autorului Gary Johns, există mai multe clase de norme care apar în toate organizațiile: norme de loialitate, norme privind ținuta, norme de performanță, norme privind alocarea recompenselor. Aceste clase de norme sunt grupate, la rândul lor, în două categorii de norme, care se împletesc:²⁴

²⁴ Gănescu C. Cultura organizațională și competitivitatea. București, 2011, p. 32.

- *norme formale*;
- *norme informale*.

Normele formale sunt acele norme oficiale, de natură organizatorică, cele stabilite prin: regulamentul de ordine interioară, regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor. Aceste documente au rolul de a ilustra comportamentul salariaților acceptat de organizație în situații diverse: relațiile șefi-subordonați, prezența la lucru, primirea vizitatorilor, confidențialitatea informațiilor, cooperarea în vederea îndeplinirii sarcinilor, recompensarea salariaților, sancționarea comportamentelor inadecvate.

Normele informale nu sunt stabilite de vreun document, ci sunt acele reguli conturate de-a lungul timpului, care vizează majoritatea salariaților: celebrarea unor evenimente sociale importante (sărbători, împlinirea unui număr de ani de la înființarea organizației), sărbătorirea unor evenimente personale ale salariaților (promovarea pe post, onomastici, căsătorie, pensionare), relațiile dintre șefi și subordonați.

Normele se formează, de obicei, într-o perioadă lungă de timp, paralel cu dezvoltarea organizației, și se impun prin învățare. De regulă, acestea îndeplinesc următoarele roluri: sprijină organizația în îndeplinirea obiectivelor propuse; ghidează adoptarea unor comportamente dorite în rândul angajaților; sprijină rezolvarea unor probleme interpersonal; reprezintă un element de identificare a valorilor și specificității grupului.

Normele morale pot fi diferențiate în funcție de câteva *criterii*: *numărul de subiecți, dimensiunea grupului social, durabilitatea în timp a valorilor, tipurile de relații și activități umane* pe care determină.

Considerând aceste criterii, pot fi distinse *trei categorii de norme*:

a) **norme generale** sau universale cu următoarele *caracteristici*:

- prezente în toate colectivitățile umane;
- durabilitate mare în timp;
- reglează toate tipurile de relații;
- corelează toate activitățile umane.

b) **normele particulare** se caracterizează prin următoarele:

- se adresează unor *grupuri sau colectivități determinate*;
- au o anumită *variație în timp*, care poate fi măsurată și evaluată;
- reglează *tipuri de relații sau activități umane particulare*.

În această categorie se înscriu normele morale pentru angajații fiecărui domeniu de activitate din sectorul public.

c) **normele speciale** se caracterizează prin aceea că:

- se adresează unor *grupuri restrânse*;
- vizează *relații și manifestări* cu totul specifice sau ocazionale.

În această ultimă categorie se înscriu *normele cavalerismului, normele vieții nobiliare, normele de protocol, normele de comportare civilizată în familie și societate* etc. Această ultimă categorie reprezintă norme elementare identificate cu „moda” în morală.

Se poate conchide că valoarea morală, în sens strict, rămâne expresia obiectivă a normei.

Norma poate fi privită în, cel puțin, două ipostaze: *abstractă* și *concretă*.

Norma este *abstractă* atunci când este enunțată teoretic, când este formulată „*express verbis*” într-un Cod scris sau când este asimilată sau însușită la nivel pur cognitiv: însușirile morale recomandate de normă sunt percepute ca simple cuvinte, ca expresii vide de conținut sau iluzorii.

Norma concretă este aceeași normă, dar asimilată și interiorizată și la nivel afectiv-emoțional și la nivel volitiv până la punctul limită la care devine o componentă a conștiinței și un element motivațional al comportamentului subiectului.

În elaborarea normelor, în cadrul unui cod, trebuie identificate nu numai valorile și conținutul lor, ci și *strategiile de însușire organică* a acestor norme de către toți angajații sectorului public și *strategiile de conversiune* în procesele de training a normelor abstracte în norme concrete dezvoltate pe baza unui set de principii morale.

Identitatea organizației este o entitate construită, care devine realitate atunci când structura, organizarea personalului, sistemul și procedurile iau un sens comun în reprezentările colective alcătuind deci cultura. Identitatea organizației poate fi evaluată și în funcție de comportamentele individuale, ceea ce presupune un fenomen de identificare a indivizilor, a angajaților din cadrul întreprinderii. Producerea de identitate este deci un fenomen psihosociologic care se află la baza sentimentului de apartenență și de integrare în grup.

Adesea cultura este confundată cu semnele și simbolurile. Literatura de specialitate include aici: ritualuri, limbaj, moduri de amenajare, logos și alte semne de reprezentare, eroi, mici istorioare cunoscute și uneori povestite, coduri de comportament etc.

Sunt considerate cel mai adesea ca făcând parte din categoria principalelor semne (manifestările vizibile):

- organigrama sau modul de repartizare a activităților, responsabilităților;
- semnele de diferențiere statutară existente în orice societate umană;
- biroul șefului, mocheta din biroul șefilor, mașinile șefilor sau parcările acestea nefiind cultură decât dacă au o semnificație aparte (sunt semne);
- modul de prezentare a organizației în raport cu exteriorul: răspunsurile telefonice, primirea vizitatorilor, comunicarea externă, primirea furnizorilor și beneficiarilor, secretariatul și persoanele de contact cu exteriorul, mesaje publicitare constante;
- coduri interne de comportament: stilul relațiilor între persoane sau între nivelurile ierarhice, moduri de comunicare internă, coduri vestimentare, cuvinte etc.;
- amenajarea spațiului: arhitectură, stil de decorare, alocarea de spațiu pentru funcțiile întreprinderii, circulația în local, culori;
- gestionarea timpului: repartizarea timpului individual sau colectiv pentru conducători, orare și atitudini vis-a-vis de orare, raportul între timpul ocupat efectiv și cel privat.

Simbolurile oferă înțelesuri comune membrilor organizației și le permit acestora să

comunica și să se armonizeze între ei. Un simbol trebuie să aibă aceeași semnificație atât pentru angajați, cât și pentru beneficiari, parteneri de dezvoltare, furnizori. Semnele pot fi dirijate către exterior, așa cum sunt materialele grafice, uniforme, logourile, clădirile sau pot fi direcționate în interior, în locurile de difuzare a informației, amenajarea birourilor, fluxurile din întreprindere. Aceste tipuri de semne nu au valoare de imagine, ci sunt creatoare de sens și de raporturi sociale. Ele dau legitimitate, ordonează o ierarhie, simbolizează puterea.

Un simbol poate fi chiar **sigla** organizației, cunoscută de către beneficiari, angajați sau parteneri, care transmite o serie de informații comune tuturor, printre care calitatea ridicată a produselor oferite. De aceea, de-a lungul timpului, sigla nu trebuie modificată prea des, ci poate fi doar ajustată datorită semnificațiilor pe care le transmite.

Limbajul este o altă tehnică de influențare a culturii organizaționale. Multe organizații folosesc un mod anume de exprimare, sloganuri, metafore sau alte forme de limbaj pentru a transmite un anumit mesaj angajaților. Sloganurile pot fi învățate repede și repetate atât de angajați, cât și de clienți sau beneficiari.

Referindu-ne la aceste aspecte, în investigația efectuată, au fost identificate astfel de sloganuri în unele instituții publice. În cele mai multe situații sloganurile erau promovate prin intermediul unor *programe, în principal cu caracter social* dar și, în organizațiile prestatoare de servicii publice, pentru promovarea efectivă a serviciilor oferite.

Istoriorele reprezintă narațiuni bazate pe evenimente adevărate, care au rolul de a sublinia diferite idei. Acestea pun în evidență anumite trăsături organizaționale și onorează virtuțile și faptele eroilor, oferind exemple de urmat în diferite situații. În general, istoriorele sunt de dată relativ recentă și pot constitui un puternic instrument cultural.

Miturile sunt tot un tip de narațiuni ale căror origini se află însă în trecutul îndepărtat al organizației, evenimentele prezentate asemănându-se foarte puțin cu cele ce pot avea loc în prezent. Aceste mituri au propria lor evoluție și nu pot fi create. Prin urmare, tot ceea ce pot face managerii este să accentueze unele mituri și să evite răspândirea altora, care pot avea efecte negative asupra performanțelor organizației.

Izvoarele și miturile organizației constituie „folclorul” organizației și sunt menite să ofere modele de comportament pentru angajații săi. Ele se referă frecvent la „eroi” cu roluri majore în evoluția organizației.

Actorii sunt personaje existente în organizație la un moment dat, dar care intră în uitare odată ce dispar de pe „scenă.” Eroii sunt persoanele care, datorită actelor, atitudinilor sau calităților lor, intră în memoria colectivității.

Ritualurile și ceremoniile conferă expresie culturală anumitor valori organizaționale, constituind un adevărat „folclor” al organizației, menit să ofere modele de comportament pentru salariații săi. Prin intermediul ritualurilor se programează anumite evenimente și modul lor de derulare, promovându-se valori și

comportamente majore din cadrul culturii organizaționale. După autorii Harison Trice și Janice Beyer, se poate structura următoarea tipologie a ritualurilor:²⁵

- ritualuri de trecere (au ca obiect schimbarea posturilor, statutelor și rolurilor indivizilor în viața organizațională);
- ritualuri de degradare (pierderea unor posturi, a unui statut);
- ritualuri de recunoaștere (modalități de recunoaștere a realizărilor salariaților);
- ritualuri de reînnoire (schimbări ale proceselor din cadrul organizației);
- ritualuri de integrare (inițiază și dezvoltă sentimentul de afiliere la scopul comun);
- ritualuri de reducere a conflictelor (modalități de control și rezolvare a conflictelor interne).

Ritualurile și ceremoniile au și un puternic rol de integrare, încurajând și dezvoltând anumite sentimente foarte puternice, de apartenență la grup (sărbătorirea Crăciunului sau a Paștelui în cadrul organizației, prin acordarea de prime și cadouri salariaților sau copiilor acestora).

Prestigiul și autoritatea managerilor și ale celorlalți angajați nu sunt considerate de toți autorii ca fiind componente ale culturii organizaționale, ele aflându-se la intersecția dintre cultura organizațională - individ - colectivitate și sistemul organizatoric al organizației.

Aceste componente au o triplă determinare:

- **funcțională**, reflectând profesia și tipul activității efectuate;
- **ierarhică**, raportat la postul ocupat în cadrul organizației, la responsabilitățile deținute;
- **personală** sau **informală**, determinată de calitățile, cunoștințele, deprinderile, apitudinile managerilor sau ale celorlalți angajați.

Niciunul dintre elementele descrise, prezentate individual, nu se constituie în cultura organizațională. Împreună, ele reflectă și dau sens și semnificație acestui concept atât de interesant de urmărit și analizat. Manifestările culturii organizaționale se află în raport strâns de interdependență, iar identificarea și analiza lor sunt complexe și uneori dificile.

8.4. Trăsăturile actuale ale culturii organizaționale în instituțiile publice.

Realitatea a demonstrat că valorile culturilor organizaționale din instituțiile publice sunt cele care dincolo de elementele birocratice și structurile logice determină semnificativ productivitatea serviciilor publice și gradul de realizare a obiectivelor previzionate.

Practica internațională în sectorul public relevă preocuparea intensă a managerilor

²⁵ Stanciu Ș., Ionescu M. Cultură și comportament organizațional. Editura „Comunicare.ro,” București, 2005, p. 46.

publici de a fundamenta și dezvolta o cultură organizațională care reflectă corespunzător misiunea instituției publice și contribuie substanțial la îndeplinirea acesteia.

Cultura instituției publice nu controlează toate percepțiile, gândurile și sentimentele membrilor. Dar procesul prin care funcționarii publici învață controlul mediului intern și extern implică toate aceste elemente cognitive și emoționale. Învățarea culturală progresează când tot mai multe răspunsuri ale persoanei sunt afectate cultural. Cu cât trăim mai mult într-o cultură dată, cu cât cultura este mai veche, cu atât ea ne va influența mai mult percepțiile, gândurile și trăirile.

În societatea moldovenească se încurajează mai mult conformismul decât inițiativa și comportamentul asertiv. De asemenea, se accentuează trăsăturile sau aspectele negative ale comportamentului și nu se apreciază îndeajuns ori chiar deloc lucrurile bune. De obicei, meritele sunt ale șefilor, iar eșecurile ale subalternilor.

Mai există tendința de a nu da atenție celor ce provin dintre noi. Preferăm ideile occidentalilor, chiar dacă ei nu cunosc destul de bine realitatea din Republica Moldova. Observăm că, pornind de la valorile existente în regimul socialist, în mod lent, valorile se schimbă: se merge spre o mentalitate individualistă, în care individul noilor generații pune accent pe propria libertate, are încredere și se bazează pe forțele proprii. Există încă multe accente tradiționaliste, cel puțin, în ceea ce privește stabilitatea și considerația pentru trecut.

Siguranța locului de muncă este prețuită și astăzi foarte mult. O altă trăsătură remarcată este atitudinea față de timp: orientarea pe termen scurt și tendința de a face mai multe lucruri deodată. Distanța față de putere este în continuare relativ mare, iar gradul de evitare a incertitudinii este moderat. Ne putem referi și la o altă dimensiune pe care am numit-o sedentarism versus acțiune. Am numit sedentarism acea trăsătură a noastră care se referă la lipsa de acțiune și de inițiativă în plan practic.

Entuziasmul funcționarilor publici din Republica Moldova se manifestă mai degrabă la nivel de idee decât la nivel de acțiune, probabil datorită gradului ridicat de evitare a incertitudinii. Funcționarul public din Republica Moldova acceptă noul, se entuziasmează ușor, dar își pierde curând cheful și încrederea pentru activitatea care inițial i s-a părut a fi o idee excelentă. Sunt popoare cu un nivel de creativitate mai sărac, dar care reușesc să pună în practică puținele idei pe care le au (ori le cumpără de la alții...) și, astfel, evoluează. Oare de ce nu ne mișcăm și noi? Sedentarismul...

Sistemul de valori face ca o națiune sau o firmă să fie mai mult sau mai puțin puternică, mai mult sau mai puțin autoritară, mai mult sau mai puțin competitivă. Societățile care încurajează cooperarea vor avea la un moment dat un management care tinde către această trăsătură, iar cele care vor recompensa competitivitatea și inițiativa individuală vor urmări să perpetueze aceste valori în cultura organizațională.

Sistemele de credințe, de valori sunt resursele care ne impulsionează sau ne împiedică în acțiunile noastre. Acestea explică o mare parte dintre succesele și capacitățile de a

progresă, de a se dezvolta ale unor firme, regiuni, state, națiuni pentru că omul are de-a face cu credințe care îl limitează ori, dimpotrivă, care îi dau forța de a acționa.

Ceea ce a marcat semnificativ și din punct de vedere cultural instituțiile publice din Republica Moldova au fost schimbările în mediul în care își desfășoară activitatea aceste organizații. Realitatea demonstrează că dacă o organizație își schimbă constant managerii publici și o parte din funcționarii publici, o astfel de instituție publică este expusă riscului slăbirii culturii sale organizaționale, ceea ce reprezintă primul pas înaintea declanșării unui vid de identitate culturală care pe termen mediu poate conduce la pierderea treptată a identității culturale și afectarea echilibrului general al instituției publice.

Cultura determinantă în sectorul public din Republica Moldova este cea de tip rol (templu), tipică celor mai multe organizații ale guvernării (administrației) locale sau centrale, dacă folosim structurarea propusă de Handy sau cea a procedurilor în cazul clasificărilor propuse de Deal și Kennedy.

Aceste tipologii de cultură care definesc o stare identică rezultă din:

- feedback-ul scăzut al acțiunilor;
- riscul redus al activităților, rezultat din sistemul de reguli, norme care sunt instituționalizate.

Cultura definită la cele două dimensiuni este impersonală, cu o comunicare între roluri, nu între oameni, iar organizația reprezintă un set de reguli interconectate astfel încât mașina birocrăției din concepția lui Weber să funcționeze.

Managementul/administrația sunt cuprinzătoare, iar leadership-ul este limitat, deși în sectorul public considerăm că ultimul concept ar trebui să fie mai cuprinzător și mai util decât primele.

Dar totul poate funcționa pe baza acestei culturi dacă mediul organizațional este stabil (schimbabilitate redusă și predictibilitate) și angajații pun preț (accent) pe profesionalism, seriozitate, stări care nu pot fi întâlnite în toate cazurile din sectorul public.

Investigațiile din cadrul spectrului organizațional ne-au condus și la identificarea unor subculturi, în special cea pânză de păianjen (a se vedea organizațiile politice, sindicatele, grupurile de presiune cu orientare unică etc.), precum și cea de tip persoană (birourile de avocați, asociațiile de arhitecți, firmele de consultanță, departamentele universitare, clinicile medicale etc.).

Managementul/administrația este dificil în contextul acestor culturi, scopurile fiind parțial atinse. Deși cetățenii sunt stakeholderi, aceste subculturi plasează adesea interesele managerilor-administratorilor pe primul-plan, stare nefastă și nedorită, iar mulți membri ai organizației se conduc după propriile valori.

Caracterul nefavorabil al acestor subculturi este dat și de aisbergul organizațional, care în sectorul public nu realizează o articulare puternică a celor două tipuri de comportamente formale și informale.

În orice organizație, deci și în instituțiile publice, liderii organizațiilor sunt cei care

oferă soluții culturale. Tipic, procesul soluționării constă în susținerea anumitor căi de a desfășura activitatea într-o instituție publică. De exemplu, pentru prima jumătate a secolului trecut în instituțiile publice valorile promovate de abordarea lui Max Weber au devenit baza de raportare și de selecție a unor valori importante pentru instituțiile publice din administrație și nu numai. Dar în timp ce majoritatea organizațiilor au înlocuit pe parcurs aceste valori cu altele adaptate, sectorul public din majoritatea statelor a păstrat în culturile organizaționale mare parte din valorile teoriei lui Weber. Abia în deceniul al șaselea al secolului trecut valorile culturale de bază și modul de abordare a culturii organizaționale din instituțiile publice din țările dezvoltate au început să fie abordate dintr-o altă perspectivă adecvată cerințelor mediului extern specific ultimelor decenii ale secolului trecut.

În acest proces însă este important să apară acei „creatori de cultură,” cum îi numea Schein. Ei sunt liderii, managerii publici și au un rol-cheie când instituția se confruntă cu probleme noi ca urmare a schimbărilor din mediul intern, dar, mai ales, cel extern în care activează. *Funcțiile acestor manageri publici sunt de a ghida grupurile și instituțiile publice* în chiar perioadele în care modul obișnuit de a face lucrurile nu mai funcționează pentru că schimbări importante au avut loc în mediul extern instituției publice.

Liderii nu numai că asigură inventarea de noi soluții, dar conferă o anumită securitate funcționarilor publici care trebuie să tolereze anxietatea de a renunța la răspunsurile stabile atunci când trec prin ceea ce Kurt Lewin denumea „stadiul dezghețat.” Un astfel de stadiu al „nisipurilor mișcătoare” trebuie să ofere suficient disconfort pentru a motiva schimbarea și destulă siguranță psihologică pentru a permite individului și grupului să dea atenție valorilor noi.

Dacă o instituție publică a avut o lungă, variată și intensă istorie, cum, de altfel, au majoritatea instituțiilor publice din țara noastră, atunci aceste organizații au o cultură puternică și diferențiată de a celorlalte organizații.

Cultura nu ar putea asigura stabilitatea instituției publice dacă fiecare schimbare internă, dar, mai ales, din mediul extern din sistem sau macrosistem ar introduce noi percepții, patern-uri de gândire și reguli de interacțiune. Pentru a-și putea îndeplini funcția de stabilizator, cultura organizațională trebuie să fie percepută ca validă. Procesul de transmitere culturii grupului oferă posibilitatea testării, ratificării și reafirmării culturii.

Ar fi normal ca noii membri să poată fi socializați și pe această bază acceptați într-o poziție centrală pentru a putea influența cultura din sistem.

Tehnicile de schimbare a culturii sunt variate, de la corecția directă, la seducția subtilă. Prin introducerea noilor tehnologii, o largă gamă de modele pot fi urmate de manageri, în general, și de managerii publici, în special.

Au fost prezentate doar câteva aspecte care ne ajută să înțelegem de ce rolul managerului public este unul deosebit de important în formarea culturii organizaționale

dintr-o instituție publică, de ce el trebuie să fie nu numai „proiectantul” sistemului de valori de bază, dar și principalul *militant activ în procesul de adaptare permanentă a culturii la noile valori, a integrării lor în contextul mai larg al valorilor culturale europene.*²⁶

O cultură puternică cu o tendință către excelența organizațională, precum și o birocrație atenuată sunt două căi esențiale pentru sporirea performanțelor organizațiilor publice din Republica Moldova.

Implementarea acestor două căi poate fi realizată în sectorul public din Republica Moldova numai în contextul „reengineering-ului organizațional de tipologia pas cu pas,” care este dificil și lipsit de experiență în sectorul public din Republica Moldova, din motive precum: dificultatea măsurării performanțelor, rigiditatea barierelor interdepartamentale; lipsa experienței relevante, mulți administratori având o formare politică și nu una în managementul public, lipsa competiției puternice generalizate etc.

Reengineering-ul odată declanșat, nu va mai putea fi oprit, fiind singura cale către o stare mai benefică în tot sectorul public.

Din păcate, atitudinea pozitivă față de perfecționarea culturii organizaționale nu se poate crea foarte repede. Crearea unei culturi organizaționale favorabile schimbării presupune promovarea schimbării în sectorul public, precum și antrenarea angajaților în problemele administrației publice și realitățile mediului. Cu cât încrederea angajaților în ei înșiși este stimulată, cu atât va fi mai mare disponibilitatea acestora de a-și asuma riscul implicat de schimbare.

Perfecționarea culturii organizaționale, proces extrem de complex, are la bază contribuția tuturor, atât sub aspectul ideilor, cât și al acțiunilor concrete. Într-un mediu aflat într-o continuă schimbare, a nu avea în vedere schimbarea culturii organizaționale astfel încât ea să devină adaptivă și pozitivă, înseamnă a te pregăti ușor – ușor de declin. În acest sens, trebuie amintite cuvintele lui David Pascali, director la British Petroleum: „Structura, procesele și cultura organizațională sunt ca un scaun cu trei picioare. Dacă nu ești atent la toate trei, scaunul se prăbușește.”²⁷

Cunoașterea semnificației culturii organizaționale se obține printr-un studiu adecvat al științei managementului modern. În condițiile actuale, un conducător nu mai poate face față responsabilităților sale fără să dețină capacități și cunoștințe manageriale. Se recomandă parcurgerea de către managerii administrației publice a unor cursuri de specializare, care să-i ajute să rezolve cu succes problemele apărute, din ce în ce mai complexe.

²⁶ Androniceanu A. Noutăți în managementul public. Editura Universitară, București, 2006.

²⁷ Clarke L. Managementul schimbării. Editura „Teora,” București, 2002, p. 106.

BIBLIOGRAFIE

1. Androniceanu A. Noutăți în managementul public. Editura Universitară, București, 2006.
2. Certo S. Managementul modern. Editura „Teora,” București, 2002.
3. Cercel O. Analiza comparativă a modelelor Human Synergistics și Denison de evaluare a culturii organizaționale // Revista „Management intercultural,” vol. XIV, nr. 2 (26), 2012.
4. Clarke L. Managementul schimbării. Editura „Teora,” București, 2002.
5. Cole G. A. Management. Editura „Știința,” Chișinău, 2004.
6. Denison D. Janovics J., Young J., Hee J. C. Diagnosing Organizational Cultures: „Diagnosing Organizational Cultures Validating a Model and Method.” Working Paper, International Institute for Management Development, Lausanne, January 2006.
7. Demerji I. Cotelnic A. Impactul culturii organizaționale asupra dirijării conflictelor și stresului în cadrul unităților economice. Editura A.S.E.M., Chișinău, 2010.
8. Dima E. Dicționarul explicativ ilustrat al limbii române. Editurile „Arc” și „Guni-vas,” Chișinău, 2007.
9. Gănescu C. Cultura organizațională și competitivitatea. București, 2011.
10. Hofstede G. Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii. Editura Economică, București, 1999.
11. Huțu C. A. Cultura organizațională. Editura Economică, București, 1999.
12. Nica P., Prodan A. Managementul resurselor umane. Editura online, București, 2011.
13. Nicolescu O., Verboncu I. Fundamentele managementului organizației. Editura Universitară, București, 2008.
14. Schein E. Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, John Wiley and Sons, Inc., USA, 2010.
15. Ouchi W. Theory Z, American Business Can Meet the Japanese Challenge Addison-Wesley, Reding, Mass, 1981.
16. Revista „BIZ,” articolul „Excelență în leadership,” octombrie 2004, p. 66.

CAPITOLUL IX

LEADERSHIP-UL ÎN SECTORUL PUBLIC

9.1. Abordări conceptuale ale leadership-ului.

Leadership-ul bazat pe cunoaștere contribuie la dezvoltarea competențelor esențiale pentru instituțiile publice, oferind premisele necesare pentru o administrație performantă care să corespundă cerințelor cetățenilor, pentru a contribui semnificativ la creșterea calității vieții în zona lor de influență, respectiv la *bunăstarea comunității*. Prin dezvoltarea și valorificarea lor se realizează și se livrează valoarea așteptată de către stakeholderii organizației. Învățarea este considerată una dintre modalitățile importante prin care se poate construi organizația bazată pe cunoaștere și pentru care liderii sectorului public au o responsabilitate foarte mare, având în vedere reducerea decalajului față de țările dezvoltate.¹

Una dintre greșelile organizațiilor publice, în care predomină managementul, este utilizarea planului ca înlocuitor al direcției strategice, pe care o conferă misiunea, viziunea și strategia, care lipsesc. Este foarte important de reținut că planul nu le poate înlocui pe acestea, ci le este complementar.

Leadership-ul apare ori de câte ori un grup de oameni își unesc și armonizează eforturile în vederea realizării unui obiectiv comun. Întrucât în orice organizație există o organizare formală și o organizare informală, care de cele mai multe ori diferă substanțial una de cealaltă, liderii informali pot să nu fie aceiași cu managerii, adică persoanele cu funcții de conducere în ierarhia organizației.²

Termenul de leadership este unul destul de permisiv, în sensul că, acestuia i se pot atribui mai multe înțelesuri. Dacă ne uităm în dicționarul explicativ al limbii române, putem observa un prim sens al leadership-ului, și anume cel de conducere sau de funcție de conducere. Deși această definiție este destul de clară (dacă vorbim de leadership, vorbim de conducere), dată fiind complexitatea și implicațiile sociale majore ale termenului, este necesară o definire mai cuprinzătoare a termenului care să includă un scop al acestuia. În acest sens, mai mulți autori au încercat să definească termenul de leadership.

¹ Moș A. L., Pădurean A. Leadership-ul în administrația publică din România comparativ cu leadership-ul administrației publice din alte țări. // „Management intercultural,” vol. XIV, nr. 2 (26), 2012, Editura Departamentului Editorial al Fundației Române pentru Inteligența Afacerii, România, Iași, p. 39.

² Vrîncuț M. Leadership și management. Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, Editura S.C. AgroAdvice S.R.L., 2011, p. 2.

Prima analiză riguroasă a fenomenului leadership și izolarea acestuia într-o teorie de sine stătătoare, a fost cea a lui Max Weber. Această teorie a reușit să răspundă aproape pe deplin cerințelor epistemologice, datorită aplicabilității largi asupra unor tipuri foarte diferite de lideri: eroi mitici, profeți, tirani, salvatori, eroi ai democrației sau revoluționari. Teoria weberiană nu s-a oprit doar la o modelare pur teoretică a conceptului, ci s-a extins asupra tipurilor concrete de leadership charismatic ale istoriei contemporane.

Mai mult, **Weber** considera charisma elementul principal al combustiei revoluționare, iar inovația, schimbarea o definește ca „*produsul relațiilor și reprezentărilor izvorâte din prezența și acțiunile unui lider charismatic*”, intuind rolul pe care imaginarul colectiv îl are în realitatea evoluției sociale.

James McGregor Burns, specialist în problematica leadershipului și a managementului, definește: „*Leadership-ul și managementul reprezintă două sisteme distincte și complementare de a lucra cu oamenii în context organizațional. Fiecare sistem are propriile funcții și acțiuni specifice. Niciunul nu îi este superior celuilalt. În literatura de specialitate s-a acreditat ideea potrivit căreia cu cât se scrie mai mult despre leadership și management, cu atât se știe mai puțin.*”

La ora actuală, managementul și leadership-ul sunt importante în egală măsură în cadrul organizației. Importanța leadership-ului, în cadrul organizației, a crescut pe măsură ce mediul a devenit mai volatil și competitiv, iar oamenii mai bine pregătiți și informați. Din păcate, în cadrul organizațiilor, managementul predomină încă, iar leadership-ul este insuficient dezvoltat. Un remediu împotriva acestei situații este recrutarea și selectarea unor angajați cu potențial de leadership, care să fie apoi instruiți și expuși la experiențe care să contribuie la dezvoltarea acestuia.

Promovarea liderilor la toate nivelurile organizaționale poate conduce la conflicte, generate de predispoziția acestora de a dori să fie urmați și de a implica sentimente și emoții puternice în acest proces. Numai printr-o cultură organizațională corespunzătoare, care să asigure crearea unor rețele puternice și extinse de relații interpersonale, se pot evita aceste conflicte. Căci, prin intermediul culturii organizaționale, se poate ajunge la comuniunea de valori și interese, la încrederea reciprocă și comunicare, toate conducând la prevenirea sau la rezolvarea conflictelor. Rețele de relații interpersonale există în orice organizație. Dar dacă aceasta nu are o cultură puternică și sănătoasă, aceste rețele sunt slabe (conectează un număr prea mic de oameni) sau fragmentate (în aceeași organizație există un număr mare de rețele cu interese și valori contradictorii de la o subunitate organizațională la alta).

Elliot și **Stephen** definesc leadership-ul ca fiind „*procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și le determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor.*”

Leadership-ul este, de asemenea, foarte important atunci când vorbim de relațiile existente între membrii organizației și de motivarea personalului în cadrul

organizațiilor publice. Având în vedere faptul că angajații (funcționarii publici) unei organizații publice sunt, în general, stimulați mai slab, din punct de vedere material, conducerea trebuie să compenseze această lipsă materială și să stimuleze angajații prin mijloace nonmateriale pentru atingerea obiectivelor organizaționale.

Liderii, în cadrul instituțiilor publice, pot ajuta la răspândirea, promovarea și menținerea noilor valori ce sunt necesare pentru o reformă a sectorului public de succes.

În timp ce leadership-ul public include în mod clar conducătorii administrației centrale, ca și lideri politici, viziunea leadership-ului în viitor tinde să devină mai largă. Acesta include liderii ca agenți de schimbare răspândiți în cadrul organizațiilor publice pentru a continua procesul reformei. Liderii se dovedesc a fi eficienți prin abilitatea lor de a convinge, de a motiva angajații publici și de a le orienta eforturile pentru o cauză comună.

Robert Tannenbaum, Irving Wesheler și Fred Massarik definesc leadership-ul ca fiind „o influență interpersonală, exercitată într-o anumită situație și direcționată, printr-un proces de comunicare, către atingerea unui țel sau a unor țeluri specifice.”³

În condițiile schimbărilor rapide din prezent, guvernele trebuie să-și reconsidere rolul pentru a face față provocărilor precum globalizarea, descentralizarea, noile tehnologii și, de asemenea, cerințelor, așteptărilor și influențelor cetățenilor. Principiile bunei guvernări transformă nu doar relațiile dintre guverne, cetățeni și parlamente, ci chiar funcționarea efectivă a guvernelor în sine.

Multe dintre activitățile organizațiilor și instituțiilor care operează în domeniul public se referă la realizarea unor programe de instruire sau la îndeplinirea unor obiective ale reformelor bazate pe buna guvernare. Aceste activități strategice sunt în responsabilitatea conducerii acestor organizații. Astfel, se poate spune că, de multe ori, leadership-ul este cel mai important factor atunci când se analizează un program (atingerea sau neatingerea unui obiectiv). Leadership-ul este, practic, componenta de bază a unei bune guvernări publice.

Succesul organizației publice, ce are impact asupra bunei guvernări, depinde de mulți factori, dar nu mai puțin important este impactul leadership-ului. Termen polisemantic, intraductibil în limba română printr-un singur cuvânt care să cuprindă adevăratele semnificații ale noțiunii, leadership-ul face în continuare carieră în literatura managerială. Atunci când se vorbește despre atributul de antrenare sau de coordonare a managementului, inevitabil se face referire la leadership. Atunci când este vorba despre strategiile de comunicare în organizație, iarăși este amintită noțiunea de leadership. Dezvoltarea relațiilor interpersonale agreabile bazate pe încredere și cooperare sunt legate de leadership, iar punctul de plecare în formularea unor politici

³ Hințea C., Țiclău T., Jenei G. Management și leadership în sectorul public. O analiză comparativă a conceptelor // „Revista Transilvană de Științe Administrative,” nr. 2 (26)/2010, p. 30.

diferențiate de motivare a subordonaților îl constituie tot leadership-ul. Inevitabil ne întrebăm: Ce este leadership-ul?

Dicționarul explicativ al limbii române definește leadership-ul ca „*activitate sau funcție de conducere. Deși această definiție este destul de clară (dacă vorbim de leadership, vorbim de conducere,*”⁴ nu este suficientă pentru a înțelege în întregime conceptul.

În teorie, leadership-ul este capacitatea de a influența comportamentul celui alt, adică aducerea pe drumul către scop.

Conform lui **Carl E. Latrin** și lui **Allen K. Settle**, leadership-ul a evoluat după cum urmează: așa-numita „*abordare a trăsăturilor,*” bazată pe ipoteza conform căreia, anumite trăsături disting liderii de celelalte persoane (sau liderii de succes de ceilalți lideri). Această abordare a fost caracteristică anilor 1940-1950, când s-a dezvoltat o întreagă teorie în privința trăsăturilor native ce ar trebui să caracterizeze un lider. Pentru că cercetătorii au dat „greș” în demersul de identificare a caracteristicilor comune ce definesc liderii de succes ai momentului (respectiv), s-a trecut la o altă abordare – abordarea comportamentală a leadership-ului. Această abordare se bazează pe studiul comportamentului liderilor și implicațiile acestuia asupra performanței grupului condus (ca și măsură în care sunt atinse obiectivele). Astfel, între anii 1950-1970 au fost realizate numeroase studii ce priveau comportamentul liderilor și efectul acestuia asupra grupului condus. În urma acestor studii s-a constatat că nu există un tip comportamental eficient pentru toate situațiile întâlnite și s-a dezvoltat o a treia abordare a actului de conducere – abordarea situațională a leadership-ului. Față de abordarea precedentă, această abordare consideră că liderul trebuie să-și aleagă comportamentul în funcție de aspectele situaționale existente la momentul respectiv.

Există diferite definiții ale leadership-ului, dar cea mai mare parte a lor se bazează pe un demers tradițional, în care direcția puterii este mai curând descendentă (de sus în jos).

Leadership-ul este considerat a fi unul dintre cele mai importante elemente care contribuie la succesul sau la insuccesul organizațiilor și deci la dezvoltarea organizațională. Atunci când organizațiile (din sectorul public sau privat) suferă un dezastru, din punct de vedere economic, politic sau administrativ, cea mai frecventă explicație invocată se referă la lipsa leadership-ului. În domeniul public, acest lucru se materializează în servicii de proastă calitate pentru cetățeni.

Astăzi, leadership-ul este definit mai mult ca arta de a conduce persoanele la îndeplinirea sarcinilor în mod voluntar, ceea ce aduce motivația necesară pentru ca ele să-și consacre eforturile la realizarea scopurilor comune.

Leadership-ul, concept extrem de complex, ce face apel la numeroase valori, depinde puternic de context. Se pare că nu există o definiție recunoscută și unanim

⁴ Ibidem, p. 30.

acceptată a leadership-ului. De fapt, ne aflăm în prezența unui ansamblu de calități diverse care, combinându-se, formează ceea ce se numește leadership. Persoanele cu aceste calități sunt considerate lideri care, în funcție de eficacitatea lor într-o situație dată, sunt apreciați, de subalterni, egali și/sau superiori, ca „buni” sau „răi.”

Tom Peters și Nancy Austin („A Passion for Excellence”) definesc: „*Leadership-ul înseamnă viziune, încurajare, entuziasm, dragoste, energie, pasiune, obsesie, consecvență, utilizarea simbolurilor, a fi atent la prioritățile altora, dramă adevărată (cauzată și de management), crearea eroilor la toate nivelurile, instruire, plimbări eficiente prin organizație și încă o grămadă de alte lucruri.*”⁵

Autorii **Bass B.** și **Stogdill’s** definesc: „*Leadership-ul este o interacțiune între doi sau mai mulți membri ai unui grup, grup care adesea implică o structurare sau o restructurare a situației, percepțiilor și așteptărilor membrilor. Leadership-ul apare când unul dintre membrii grupului modifică gradul de motivare sau competențele celorlalți în grup. Oricare membru al grupului poate prezenta într-o anumită măsură caracteristici ale leadership-ului*”.⁶

Cercetătorii americani **Peter L. Wright** și **David S. Taylor:** „*Considerăm leadership-ul ca pe o activitate prin care se influențează comportamentul, credințele și sentimentele membrilor grupului într-o direcție intenționată*”.⁷

Jaques și Clement definesc leadership-ul ca „*un proces prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și le determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor.*”⁸

John Kotter explică: managementul se deosebește de leadership, deși departajarea poate fi considerată într-o oarecare măsură convențională. Managerul se ocupă de planificare, elaborarea bugetelor, organizare, angajarea personalului, control, rezolvarea problemelor apărute. La rândul lor, liderii stabilesc direcția de dezvoltare a organizației – ceea ce presupune dezvoltarea viziunii și elaborarea strategiei, mobilizează angajații – comunicându-le direcțiile de acțiune și câștigându-le devotamentul, îi motivează și îi inspiră – ceea ce presupune să le satisfacă valorile, nevoile și emoțiile.

În cele din urmă, trebuie precizat că există definiții care fac referire și la perspectiva situațională sau la contextul în care se desfășoară actul conducerii. În acest sens, prin leadership se înțelege procesul prin care o persoană (liderul) influențează un grup pentru ca acesta să-și îndrepte eforturile spre atingerea unor obiective într-o situație dată.

⁵ Peters T., Austin N. A. *Passion for Excellence. The Leadership Difference*. London: Fontana, 1986, pp. 5-6.

⁶ Bass, B. Bass, Stogdill’s, *Handbook of Leadership*, New York, The Free Press, 1990, pp. 19-20.

⁷ Wright P. L., Taylor D S. *Improving Leadership Performance*, Great Britain, Prentice-Hall International Ltd, 1984, p. 2.

⁸ Hîntea C., Țiclău T., Jenei G., *Management și leadership în sectorul public. O analiză comparativă a conceptelor* // „Revista Transilvană de Științe Administrative,” nr. 2 (26)/2010, p. 30.

Gortner, Mahler și Nicholson consideră că „toate definițiile referitoare la leadership au în comun, cel puțin, două elemente: ideea că acest termen se referă la un fenomen de grup (presupune implicarea a doi sau mai mulți oameni); ideea exercitării unui proces de influențare intenționată a membrilor organizației din partea liderului.”⁹

Pe de o parte, fiecare persoană trebuie să-și construiască propria hartă conceptuală a leadership-ului, pe de altă parte însă există anumite hărți care statuează oficial ce ar trebui să înțelegem prin leadership, care sunt luate drept model de la anumiți actori sociali văzuți ca având o autoritate academică sau o experiență vastă. Are loc un proces de „construcție socială oficială” a conceptului de leadership, iar rolul principal în acest proces îl au: reprezentanții mass-media, profesorii, instructorii, liderii, cercetătorii, legiuitorii etc.

Confruntat cu toate schimbările pe care le trăiește Republica Moldova de la începutul anilor ‘90 și viteza cu care ele survin, acest demers nu mai este de actualitate. De altfel, el creează adesea bariere între decidenți și persoanele care trebuie să pună în practică deciziile adoptate. El limitează, de asemenea, posibilitățile de colaborare și de participare între diferitele grupuri sau organisme din cadrul unei organizații sau instituții. În prezent, un nou demers privind leadership-ul se dezvoltă. Indivizii, dar și grupurile sunt chemate din ce în ce mai mult să lucreze împreună pentru atingerea scopurilor în comun mai mult decât separat fiecare, cum era cazul altădată.

În prezent, în toate țările din lume, inclusiv în Republica Moldova, apar din ce în ce mai multe motive în scopul dezvoltării și aplicării științei leadership-ului, aceasta și pentru că de liderul organizațiilor publice depinde formularea unor viziuni privind modul de activitate al acestora în viitor. Liderul, care este îndrăzneț, plin de discernământ, deschis la idei noi și intuiții, este esențial pentru un progres constant și realizări superioare,¹⁰ conform unui raport UNDP (United Nations Development Programme).

9.2. Impactul leadership-ului asupra bunei guvernări.

Globalizarea și integrarea regională constituie două dimensiuni esențiale ale lumii actuale. Guvernul sau, mai exact, misiunile acestuia sunt influențate semnificativ de fenomenele globalizării și ale integrării regionale. Totul este animat de dorința de a fi eficace și eficient în orice acțiune și activitate întreprinsă. Cu alte cuvinte, se dorește atingerea obiectivelor stabilite, într-un mod absolut și, dacă este posibil, cu costuri cât mai mici.

Numeroși autori, printre care Joseph E. Stiglitz, Manuel Castells, Anthony Gid-

⁹ Gortner H., Mahler J., Nicholson J. B. Organization Theory, a Public Perspective, Harcourt Brace & Company, Forth Worth, 1998.

¹⁰ UNDP, Public Administration Reform, New York: UNDP/RBEC.

dens, Yehezkel Dror etc., consideră că procesul globalizării este benefic pentru omenire, însă remarcă și efectele sale negative și contradicțiile, care conduc la necesitatea unor ajustări instituționale. Pe scurt, globalizarea a multiplicat oportunitățile de dezvoltare. Producția globală și consumul de bunuri și servicii în continuă creștere au fost susținute de obiectivul obținerii de profituri maxime. Pentru unii, globalizarea a fost o unealtă a progresului rapid în multe domenii și a creat prosperitate. Mai departe, inovațiile în tehnologia comunicațiilor și în biotehnologie, de exemplu, dacă ar lua în considerare nevoile tuturor oamenilor, ar putea asigura mari progrese pentru omenire.¹¹

Sectorul public este unul dinamic ce este supus unor numeroase presiuni pentru schimbare. Liderii sunt preocupați, cel puțin declarativ, de importanța cunoștințelor în evoluția organizațiilor în care activează, de succesul sau eșecul cu capacitatea creativă a personalului, cu potențialul inovativ pe care îl are organizația.

În ciuda faptului că acest concept de leadership nu este nou în cadrul sectorului public, mai multă atenție i-a fost acordat în sectorul privat, fiind un subiect dezvoltat frecvent în literatura privind managementul corporațiilor. Iată explicația pentru care, în Republica Moldova, această necesitate de dezvoltare a leadership-ului nu a fost abordată decât rareori și în mod succint. Desigur că țările dezvoltate, între care amintim Australia, Germania, Islanda, Noua Zeelandă, Norvegia, Marea Britanie și, desigur, S.U.A., au acordat o importanță deosebită acestui subiect pe parcursul ultimilor ani, având chiar și centre de statistică care măsoară percepția și eficiența leadership-ului în administrațiile lor publice.

Apariția și dezvoltarea leadership-ului în cadrul administrației publice din Republica Moldova nu reprezintă un concept nou sau unic, la fel cum nu reprezintă ceva de noutate pentru alte țări de pe glob. Cu toate acestea, a ajuns în prezent un subiect de mare actualitate.

Sigur că între administrația publică din Republica Moldova și cea din alte țări există foarte mari diferențe, care țin de modul în care este perceput sectorul public în prezent și cum ar trebui să fie văzut interesul național în prezent sau în viitor. Tocmai din acest motiv, o soluție la toate problemele actuale pe care le înfruntă sectorul public din Republica Moldova ar putea fi dezvoltarea unui anumit tip de leadership care să ofere soluții și să se muleze foarte bine pe structurile administrative publice ale țării noastre. După cum ne demonstrează numeroase studii, leadership-ul reprezintă componenta de bază a unei bune guvernări publice. [1]

Leadership-ul joacă un rol important în implementarea reformelor ce vor caracteriza activitatea guvernării, pentru că implică două din cele mai importante aspecte ale reformei: schimbarea și oamenii. Leadership-ul se manifestă doar în relațiile dintre oameni. Liderii eficienți inspiră oamenii. Schimbarea instituțiilor publice reprezintă

¹¹ UNDP official website, <<http://www.undp.org/hdro/99.htm>>.

cu adevărat schimbarea mentalității și comportamentului angajaților, ceea ce înseamnă că instituțiile care trec prin reforme au nevoie de leadership.

Yehezkel Dror este autorul unui model de guvernare cu zece fațete ale „guvernării de înaltă calitate”,¹² care se bazează pe un număr de condiții, precum: determinarea de a „țese viitorul”, perseverența, abilitatea de a face alegeri tragice, creativitatea și abilitatea de inovare, tendința de autoremodelare a guvernării. Buna guvernare trebuie să fie: morală; de înaltă densitate cognitivă, stimulând accentuat cunoașterea („knowledge-intense”); orientată către viitor; bazată pe consens; dinamică, dar selectivă; contemplativă; holistică; înclinată spre învățare; pluralistă; decisivă.

Punctul de vedere al Băncii Mondiale este că buna guvernare presupune: *un management performant al sectorului public bazat pe un proces de leadership*; responsabilitate; transparență; un cadru legal pentru dezvoltare (justiție, respect pentru drepturile și libertățile omului).

Departamentul pentru Dezvoltare Internațională al Marii Britanii consideră că buna guvernare are patru componente: legitimitate (guvernul trebuie să aibă consensul celor guvernați); responsabilitate; competență; respect față de lege și protecția drepturilor omului.

Un model notabil, cuprinzător, cu privire la relația dintre buna guvernare și dezvoltare și care pune accentul pe participarea publică, este oferit de către Agenția Japoneză de Cooperare Internațională.

Abordarea intitulată „buna guvernare” este diferită de neoliberalism și de noul management public. În timp ce neoliberalismul a discreditat relația dintre guvern, economie și societate, „buna guvernare” reunește dimensiunile politice, economice și sociale ale societății. „Buna guvernare” consideră că „piața” nu reprezintă cheia completă a dezvoltării, dar că statul are responsabilitățile economice și sociale centrale. În general, termenii abordării „bunei guvernări” includ: un management al resurselor umane îmbunătățit; o mai bună calitate a serviciilor publice; eficiența; drepturile omului; legitimitatea; participarea; responsabilitatea; respectul față de lege; transparența.

Problema bunei guvernări a fost și rămâne critică pentru dezvoltarea socială și economică. Lipsa cronică de performanță în actul de guvernare este generată de:

- incompetența administrativă;
- lipsa leadership-ului public;
- corupție la toate nivelurile;
- ineficiența în cheltuirea banului public;
- lipsa de transparență și dialog onest cu mediul de afaceri;
- capacitatea redusă de implementare a strategiilor și legislației.

În prezent, puterea oamenilor crește continuu - aceasta fiind însăși esența construcției unei societăți democratice funcționale - conducerea constituind, cu toate

¹² Dror Y. The Capacity to Govern, A Report to the Club of Rome. Portland, Oregon: Frank Cass Publishers, p. 41.

acestea, o problemă în societățile în curs de transformare, care au fost lipsite, timp de decenii de o viață politică reală și în care liderii politici sunt ca o „industrie în fașă.” Identificarea unor lideri buni este mai dificilă atunci când societatea este mai puțin transparentă din cauza durității fostului regim comunist, ceea ce a afectat educația politică clandestină a viitorilor lideri (cazul Republicii Moldova este remarcabil din acest punct de vedere). Pe lângă clarviziune și profesionalism, o conducere bună are nevoie de sprijin popular când trebuie aplicate, măsuri nepopulare; ea trebuie să îmbine virtutea cunoașterii cu un nivel moral ridicat și cu politica consensului, aceasta din urmă fiind mai ușor de atins atunci când în elaborarea politicilor (prin dezbateri publice) sunt implicate, în mod activ, cât mai multe segmente ale societății civile. Calitatea și moralitatea bunei guvernări sunt esențiale în vederea menținerii sprijinului popular pentru politici care nu conduc în mod necesar la rezultatul scontat.

Pentru a putea face față unor evenimente complexe și neașteptate, guvernarea trebuie să construiască: abilitatea de a evalua opțiunile în termeni de incertitudine, profesionalism de înaltă calitate, metode de decizie care reduc vulnerabilitatea la incertitudine, înclinație spre învățare rapidă, improvizație și luare de decizii în timp de criză.

Baza unui leadership bun în procesul de guvernare este caracterul onorabil și serviciile altruiste aduse societății.

Liderii politici ce implementează procesul de leadership respectați se concentrează pe ceea ce sunt (a fi) (cum ar fi credințe și caracter), pe ceea ce știu (cum ar fi cariera, cerințele și natura umană), și ceea ce fac (cum ar fi implementarea, motivarea și direcționarea).

La rândul său, influența socială ia, cel mai adesea, forma leadershipu-lui. De aceea, se impune ca, în mediul politic, liderii politici, care, de fapt, îndeplinesc rolul de lider oficial, să fie formați pentru conducerea adecvată a oamenilor și a instituției, atât prin pregătirea lor profesională încă de pe băncile instituției de învățământ, cât și a executării unor misiuni concrete în țară și în afara acesteia.

9.3. Implementarea leadership-ului bazat pe cunoaștere în sectorul public.

Liderii trebuie să conștientizeze că schimbările într-o organizație sunt acceptate și implementate într-un mod care rezultă nu numai în performanță dar, de asemenea, în înțelegerea generală și satisfacția tuturor.¹³

În fața provocărilor și a oportunităților aduse de globalizare, a evoluției rapide a tehnologiilor, a modificărilor demografice, a creșterii așteptărilor cetățenilor și a competiției din partea sectorului privat, Guvernul Republicii Moldova trebuie să

¹³ Pagon M., Banutai E., Bizjak U. Leadership competencies for successful change management. University of Maribor, Slovenia, EUPAN, June 2008, pp. 1-2.

începe să continue explorarea și exploatarea a noi mijloace pentru îmbunătățirea situației administrației publice.

Republica Moldova trebuie să apeleze la organizații interne și internaționale care sunt pregătite să-și folosească ideile într-o perspectivă unică pentru a determina funcționarii publici să identifice noile oportunități ale administrației publice.

Sistemul de dezvoltare profesională a personalului din administrația publică ce are impact asupra bunei guvernări din Republica Moldova este reglementat de următoarele acte normative principale:

- Legea nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 privind funcția publică și statutul funcționarului public (Monitorul Oficial al Republicii Moldova 2008 nr. 230-232, art. 840) cu modificările și completările ulterioare, deseori numită legea serviciului public;

- Regulamentul cu privire la dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 201 din 11 martie 2009, anexa 10 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova 2009, 55-56, art. 249) cu modificările și completările ulterioare;

- Decretul Președintelui Republicii Moldova nr. 1379 din 18.07.2003 cu privire la Academia de Administrare Publică.

Cadrul juridic menționat stipulează dreptul și obligația fiecărui funcționar public la îmbunătățirea continuă a abilităților și cunoștințelor și, așadar, la accesul la formarea profesională. În același timp, acesta mai prevede ca fiecare autoritate publică să asigure un proces sistematic și planificat de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici. În acest cadru general, autoritățile publice au un grad rezonabil de libertate. Cu toate acestea, unele particularități sunt predeterminate, inclusiv:¹⁴

- autoritățile publice au obligația de a asigura că fiecare funcționar public beneficiază de, cel puțin, 40 de ore de dezvoltare profesională și instruire fie internă, ori externă pe an;

- fiecare nou venit în serviciul public are dreptul la, cel puțin, 80 de ore de instruire de inducție;

- fiecare autoritate publică urmează să prevadă în bugetul anual mijloace necesare pentru dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici în mărime de, cel puțin, 2% din fondul total de salarizare;

- participarea în activitățile de dezvoltare profesională și instruire este susținută prin asigurarea unor condiții favorabile cum sunt păstrarea salariului și acoperirea cheltuielilor de călătorie;

- fiecare funcționar public care a beneficiat de peste 90 de zile de instruire pe an urmează să semneze un angajament în scris de a-și continua activitatea în serviciul public. Cu toate acestea, nu există niciun mecanism de aplicare a acestei norme.

În baza evaluării anuale a performanțelor, precum și a evaluării necesităților in-

¹⁴ Programul național de dezvoltare profesională în serviciul public pentru anii 2013-2016 (proiect 2013), Cancelaria de Stat a Republicii Moldova, 2013, pp. 1-17.

terne de instruire, direcția MRU elaborează Planuri anuale de dezvoltare a personalului, aprobate și de șeful fiecărei autorități publice. Aceste planuri trebuie să includă atât instruirea internă (la locul de muncă), cât și cea externă. Ele, de asemenea, prevăd cadrul pentru raportarea bianuală privind implementarea. Aceste rapoarte sunt ulterior utilizate de către Cancelaria de Stat la elaborarea raportului general al Guvernului privind buna guvernare.

Deseori se spune că schimbarea trebuie să înceapă de sus. Pentru a face față provocărilor de reformă este nevoie nu doar de leadership politic, dar și de leadership instituțional. Cu toate acestea în prezent abilitățile eficiente de leadership sunt insuficiente în administrația publică. Așadar, studiul AAPC care a fost realizat în cadrul elaborării acestui Program a arătat că în jur de 85% din cazuri abilitățile de leadership erau considerate insuficiente, în timp ce doar 15% din autorități le consideră suficiente.

Pentru a soluționa această problemă, în anul 2012 Parlamentul a adoptat Legea privind administrația publică centrală de specialitate care a intrat în vigoare în 2013 și care introduce nivelul superior al serviciului public în fiecare minister, și anume poziția de Secretar de Stat.¹⁵

Printre principalele responsabilități ale Secretarului de Stat va fi coordonarea activității în domeniul legislativ și al politicilor ministerului; asigurarea conducerii operaționale și coordonarea activităților ministerului; susținerea profesională a ministrului și asigurarea continuității la schimbarea guvernelor. Această poziție, de asemenea, va avea un rol foarte important în eficientizarea managementului resurselor umane în autorități prin asigurarea corelării activității departamentelor de politici și operaționale ale autorității cu cea a subdiviziunii Managementul Resurselor Umane.

Această reformă va fi implementată în perioada realizării acestui Program. În rezultatul recrutării și instruirii acestui grup de funcționari publici de nivel superior va fi elaborat cadrul detaliat de competențe și abilități. În același timp, vor fi elaborate și realizate cursuri de instruire speciale și pentru conducerea altor autorități publice și conducătorilor de nivel mediu care gestionează zilnic subdiviziunile de politici și, operațional, și funcționarii publici și alți angajați ai administrației publice. În afară de cunoștințe în domeniile lor de activitate, ei au nevoie și de abilități de leadership, gestionare a oamenilor și alte abilități necesare.

În cadrul acestei categorii largi, prin activități de instruire și dezvoltare profesională, vor fi dezvoltate următoarele competențe principale ale funcționarilor publici:¹⁶

- abilitatea de a vedea „tabloul întreg” și de a stabili direcția de activitate și prioritățile – această competență ține de abilitatea conducerii de a contribui la crearea și comunicarea eficientă a strategiilor de politică și organizaționale și prioritizarea resurselor în acest sens. În prezent, în jur de 80% din AAPC incluse în analiză

¹⁵ Ibidem, p. 1-17.

¹⁶ Ibidem, p. 1-17.

consideră că este necesară consolidarea semnificativă a abilității conducătorilor de nivel mediu de a gândi strategic și planifica și gestiona în mod corespunzător;

- abilitatea de a lăsa loc pentru elaborarea informată a politicilor – conducătorii de nivel superior urmează să ceară de la funcționarii publici, în special la nivel de minister, să caute permanent informațiile necesare la elaborarea politicilor, legislației și hotărârilor Guvernului. Peste 60% din AAPC consideră că gândirea conceptuală și analitică trebuie îmbunătățită, iar în realizarea acestei ambiții un rol semnificativ vor avea conducătorii de nivel mediu și superior;

- mobilizarea și motivarea oamenilor, comunicarea – pentru dezvoltarea acestei competențe conducătorii trebuie să învețe să gestioneze funcționarii publici astfel încât să-i motiveze pentru performanțe mai bune și, foarte important, să se dezvolte continuu. Pentru aceasta este nevoie și de abilitatea de a crea echipe interinstituționale și de a reduce importanța ierarhiilor și tehnicilor de gestionare vechi. Lucrul în echipă și comunicarea eficientă sunt încă subdezvoltate în administrația publică, după cum consideră aproape 50% din autorități. În același timp, investițiile limitate în instruirea și dezvoltarea profesională a personalului sunt deseori explicate prin dezinteresul conducătorilor (în aproape 75% din cazuri). Această situație trebuie schimbată dacă se dorește dezvoltarea capacității serviciului public de implementare a reformelor;

- axarea pe rezultate și calitate, asigurând răspunderea, conducătorii din serviciul public trebuie să fie exigenți față de sine și față de personalul propriu în ceea ce privește rezultatele importante – în special, la nivel de realizare a politicilor, rezultatele cărora sunt resimțite de cetățeni. În același timp, trebuie să existe spiritul de răspundere pentru rezultate;

- luarea deciziilor oportune și la timpul potrivit – multe proiecte de politici și legi bune deseori nu sunt implementate pentru că deciziile fie întârzie, fie nu sunt adoptate. Funcționarii publici de nivel superior trebuie să asigure că deciziile sunt întotdeauna bine formulate, luate la timp și comunicate transparent. Pentru aceasta deciziile trebuie să fie bine informate despre constrângerile în ceea ce privește resursele în procesul de implementare. Rolul conducătorilor este de a contribui la răspândirea acestei culturi în cadrul întregului serviciu public.

Organizațiile publice trebuie să fie conștiente și responsabile pentru dezvoltarea leadership-ului public și instituțional. Leadership-ul modern este foarte simplu: înseamnă să faci lucrurile cu pasiune, să fii pozitiv și să oferi rezultate în loc să te plângi, afirmă Robin Sharma, unul dintre cei mai importanți specialiști ai lumii în domeniul leadership-ului modern.

Liderii publici din Republica Moldova nu trebuie să uite când tind spre o bună guvernare că:

- personalul pregătit, valorificat determină potențialul guvernării;
- relațiile interumane determină moralul guvernării;
- structura determină dimensiunile guvernării;

-
- viziunea determină direcția guvernării;
 - știința conducerii determină succesul buneii guvernării.

Când un lider politic atinge nivelurile cele mai înalte, nu trebuie să uite, că trebuie ajutați și cei care vor fi liderii de mâine.

Implementarea leadership-ului bazat pe cunoaștere în sectorul public din Republica Moldova va contribui la dezvoltarea competenței esențiale pentru instituțiile publice, oferind premisele necesare pentru o administrare performantă, care să corespundă cetățenilor, pentru a contribui semnificativ la creșterea calității vieții în zona lor de influență.

În timp ce leadership-ul public include în mod clar conducătorii administrației centrale, ca și lideri politici, viziunea leadership-ului în viitor tinde să devină mai largă. Aceasta include liderii ca agenți de schimbare răspândiți în cadrul organizațiilor publice pentru a continua procesul reformei. Liderii se dovedesc a fi eficienți prin abilitatea lor de a convinge, de a motiva angajații publici și de a le orienta eforturile pentru o cauză comună.¹⁷

Învățarea leadership-ului modern este considerată o modalitate importantă prin care se poate construi organizația bazată pe cunoaștere pentru care liderii sectorului public au o responsabilitate foarte mare, având în vedere reducerea decalajului față dezvoltate.

Obținerea performanței instituției publice reclamă o preocupare accentuată pentru inovație, creativitate, schimbare. Liderii de succes în instituția viitorului vor avea responsabilitatea de a crea o cultură instituțională, angajații fiind încurajați să caute idei noi, să construiască relații de încredere reciprocă, să creeze un climat în care să învețe unii de la alții. Eficiența unui lider nu depinde numai de propriile capacități, ci și de implicarea, sprijinul și participarea întregului grup. Tocmai din aceste considerente, liderul trebuie să se afle într-un dialog permanent cu oamenii, să le comunice propria viziune, pentru ca ei să sesizeze oportunitățile și să-și formeze o imagine despre viitor.

BIBLIOGRAFIE

1. Legea nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 privind funcția publică și statutul funcționarului public (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2008, nr. 230- 232, art. 840) cu modificările și completările ulterioare, deseori numită legea serviciului public.

2. Regulamentul cu privire la dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 201 din 11 martie 2009, anexa 10 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2009, 55-56, art. 249) cu modificările și completările ulterioare.

¹⁷ Băluță O. Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică din România în viitor. // „Administrație și management public,” nr. 1/2003, p. 95.

3. Decretul Președintelui Republicii Moldova nr. 1379 din 18.07.2003 cu privire la Academia de Administrare Publică.
4. Programul național de dezvoltare profesională în serviciul public pentru anii 2013-2016 (proiect 2013), Cancelaria de Stat a Republicii Moldova, 2013, pp. 1-17.
5. Abăluță O. Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică din România în viitor. // Revista „Administrație și Management public,” nr. 1, 2003, pp. 95-101.
6. Băluță O. (2003) Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică din România în viitor // Revista „Administrație și management public,” nr. 1/2003, p. 95.
7. Bass B. Bass, Stogdill's. Handbook of Leadership. New York, The Free Press, 1990, pp. 19-20.
8. Dror Y. The Capacity to Govern, A Report to the Club of Rome, Portland, Oregon: Frank Cass Publishers, p. 41.
9. Duțu P. Leadership și management în armată, Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, București, 2008, pp. 7-24.
10. Gortner H., Mahler J., Nicholson J. B. Organization Theory, a Public Perspective, Harcourt Brace & Company, Fort Worth, 1998.
11. Hîntea C., Țiclău T., Jenei G. Management și leadership în sectorul public. O analiză comparativă a conceptelor. // „Revista Transilvană de Științe Administrative,” nr. 2 (26)/2010, pp. 28-39.
12. Johns G. Comportamentul organizațional. Editura Economică, București, 1998, pp. 295-300.
13. Moș A. L., Pădurean A. Leadership-ul în administrația publică din România comparativ cu leadership-ul administrației publice din alte țări. // Jurnal Management Intercultural, volumul XIV, nr. 2 (26), 2012, pp. 34-40.
14. Pagon M., Banutai E., Bizjak U. Leadership competencies for successful change management. University of Maribor, Slovenia, EUPAN, 2008, pp. 1-2.
15. Peters T., Austin N. A. Passion for Excellence. The Leadership Difference. London, Fontana, 1986, pp. 5-6.
16. Pop I. Leadership. Editura Universitatea Babeș-Bolyai, Centrul de Formare Continuă și Învățământ la Distanță, Cluj-Napoca, pp. 14-21.
17. Sharma R. Atinge măiestria în leadership. Editura „Vidia,” București, 2012, p. 12.
18. Vrîncuț M. Leadership și Management. Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane, 2007-2013, Editura S.C. AgroAdvice S.R.L., 2012, p. 2.

CAPITOLUL X

VALORIFICAREA POTENȚIALULUI RESURSELOR UMANE PRIN CREATIVITATE ȘI COMUNICARE

10.1. Concepte privind creativitatea în valorificarea potențialului uman.

În epoca contemporană cu profunde transformări și înnoiri sociale, de expansiune a tehnicii, științei și culturii, fenomenul specific uman al creației a devenit implicit sau explicit un obiectiv central de interes de cercetare.

Conceptul de creativitate, unul dintre cele mai fascinante concepte cu care a operat vreodată știința, este încă insuficient delimitat și definit. Aceasta se explică prin complexitatea procesului creativ, ca și prin diversitatea domeniilor în care se realizează creația. După unii autori, acest lucru se întâmplă ori de câte ori o noțiune este difuzată de la un grup restrâns de specialiști la o populație mai largă, pierzându-și, astfel, caracterul univoc, stabilitatea și rigoarea. Nu este vorba de un proces de degradare, ci de asimilare a gândirii logice individuale la gândirea socială.

Sociologul american Abraham Maslow afirma că „viața este un amestec personal de rutină și creativitate”. Cu toate acestea, istoricește, societățile umane au fost mai degrabă conservatoare decât inovatoare, deoarece schimbările în societate s-au realizat cu prețul unor violențe revoluționare. Această tendință naturală explică, în parte, faptul că până în anii ‘70 creativității nu i s-a acordat un foarte mare interes.¹

Schimbarea a intervenit atunci când producția de idei și inovații a creatorilor spontani a început să fie insuficientă în raport cu nevoile economice ale societății. Aceasta este perioada în care creativitatea începe să fie studiată pentru ca societatea să dispună de un număr suficient de indivizi flexibili și inovaționali.

Conceptul de creativitate este de origine latină, dar preluat din franceză în limba română și are numeroase definiții. Cele mai simple ar fi: „creativitatea este capacitatea de a crea” și „a crea înseamnă a produce idei originale și utile combinând elemente ce existau deja.”²

Elementul definitoriu al creativității este generarea de idei noi, în timp ce inovarea presupune și efectuarea de schimbări pe baza acestora.

Cuvântul „creativitate” este relativ nou, dar interesul pentru aceasta a început din antichitate: Platon, Heraclite, Aristotel etc. Matematicianul francez Jacques Had-

¹ Maslov A. Motivație și personalitate. București, Editura „Trei,” reeditată în 2008, p. 136.

² Alopî C. Creativitate și inovare. Editura A.S.E., București, 2002, p. 34.

amard este cel ce descrie pentru prima dată cele patru faze ale procesului de invenție:

- pregătirea;
- incubarea;
- iluminarea;
- verificarea.

În Dicționarul enciclopedic român din 1993 creativitatea este definită ca „trăsătură complexă a personalității umane, constând în capacitatea de a realiza ceva nou, original.”³

Dicționarul Webster din 1996 oferă patru semnificații ale creativității:⁴

- starea sau calitatea de a fi creativ;
- abilitatea de a transcende ideile, regulile, modelele, relațiile tradiționale și de a crea noi și semnificative idei, forme, metode, interpretări etc.;
- originalitate sau imaginație;
- procesul prin care se utilizează abilitatea creativă.

Enciclopedia Britannica prezintă o definiție concentrată pe obiectivele activității creative: creativitatea este „abilitatea de a face sau, altfel spus, de a produce ceva nou, fie o nouă soluție a unei probleme, fie o nouă metodă sau un dispozitiv nou sau un nou obiect artistic ori o nouă formă artistică.”⁵

Dicționarul francez ROBERT din 1996 include o definiție concisă: *créativité* - după engl. *creativity* -putere de creație, de invenție.⁶

O definiție amplă a creativității a fost enunțată de Ellis Paul Torrance în a.1966:⁷ creativitatea este „un proces de sensibilizare la probleme, deficiențe, goluri în cunoștințe, elemente care lipsesc, dizarmonii etc.; identificarea dificultăților; căutarea de soluții sau formularea ipotezelor asupra deficiențelor: testarea și retestarea acestor ipoteze și, posibil, modificarea și retestarea lor; în final, comunicarea rezultatelor.”

Teresa M. Amabile, Ph.D. în psihologie, profesor și șeful Unității de Management Antreprenorial la Harvard Business School, împreună cu coautorii definesc *creativitatea* ca „producerea de idei noi și utile în orice domeniu” al activității umane, de la științe la arte, în educație, în afaceri sau în viața cotidiană.⁸

Unii autori consideră noțiunea de creativitate, introdusă de Gordon Allport, în 1937, ca fiind nu numai o serie de însușiri și funcții parțiale, ci ansamblul de calități ce generează noul; iar alți autori consideră că termenul de creativitate a fost folosit

³ Dicționar enciclopedic, vol. 1, Ed. Enciclopedică, București, 1993.

⁴ Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, Gramercy Books, New York, 1996.

⁵ Encyclopedia Britannica. Ed. Encyclopedia Britannica Online, 05 Jun. 2009, „Creativity.”

⁶ Le grand ROBERT de la langue française, 2ème édition, 1996.

⁷ Torrance E. The Torrance Tests of Creative Thinking-Norms-Technical Manual. Research Edition, 1966, p. 89.

⁸ Amabile T. et al. Assessing the Work Environment for Creativity. În: Academy of Management Journal, 1996, vol. 39, no. 5, p. 154.

pentru prima dată de Jacob Levi Moreno - „părintele sociometriei” - pentru a desemna „facultatea de a introduce în lume un oarecare lucru nou.”⁹

Întrebarea pusă adesea este dacă aptitudinea de a crea este specifică ființei umane în general sau caracterizează numai anumite grupuri. S-a ajuns la concluzia că dispoziția de a crea există în stare potențială la toți angajații, dar această capacitate variază de la o persoană la alta sub influența multor factori cum sunt: inteligența, educația, mediul, curiozitatea, motivarea, nivelul cultural etc.

Au fost elaborate numeroase mijloace de investigație pentru cunoașterea și măsurarea aptitudinilor, inteligenței, emotivității, atitudinilor, sub formă de teste, chestionare, fișe de observație și alte instrumente.

Savantul Claude R. introduce noțiunea de „coeficient de inteligență,” calculat prin raportarea vârstei intelectuale, stabilită în funcție de rezultatele obținute la teste, la vârsta cronologică.¹⁰

După anul 1950, centrele de cercetare încep să se preocupe tot mai mult de creativitate, crește numărul publicațiilor și cursurilor referitoare la aceasta.

Resursele umane este singura resursă din cadrul organizației, care poate avea capacitatea de a-și mări valoarea sa odată cu trecerea timpului, spre deosebire de toate celelalte resurse ale organizației, care se uzează în timp dacă nu fizic, atunci moral.

Creativitatea reprezintă o sursă de putere și energie inepuizabilă, constituie un factor esențial de progres în evoluția lumii contemporane și poate aborda orice problemă. Promovarea creativității individuale, dar, mai ales, a creativității colective, constituie soluția pe care omenirea o are ca șansă de supraviețuire și de progres.

Creativitatea nu înseamnă doar receptarea și consumul de nou, ci, în primul rând, crearea noului.

Creativitatea se poate manifesta în toate domeniile cunoașterii și vieții sociale: științifică, tehnică, economică, artistică, management, pedagogică etc.

Creativitatea poate fi cunoscută, măsurată și stimulată. Fiecare individ normal posedă o doză de creativitate. Ca rezultat al stimulării și activității, creativitatea înseamnă acumulări de capacități, abilități și posibilități de realizare a ceva nou, original, în plan ideal - abstract ca și, după caz, în plan practic.

Creativitatea este necesară ori de câte ori trebuie inovată ori introdusă o schimbare originală într-o organizație.

Nevoia de a crea poate fi determinată de existența unei disfuncționalități, dar și de dorința de a progresa.

Există trei categorii de aplicații ale creativității:

- crearea, invenția, inovația;
- rezolvarea problemelor;
- optimizarea a ceea ce există.

⁹ Moles A., Claude R. *Creativite et methodes d'innovation*. Paris, Fayard-Momme, 1970, p. 56.

¹⁰ Ibidem, p. 78.

Creativitatea este necesară pentru cei ce vor sau au de îndeplinit, cel puțin, una din aceste trei misiuni. Dar și pentru toți cei ce vor să aibă putere asupra derulării proprii lor existențe.

Obiectivele ce au permis de a demonstra rentabilitatea investițiilor în domeniul creativității și au permis practicienilor de a-și consacra energia cercetării metodologice sunt:

- lansarea unui nou produs înaintea altora;
- găsirea celei mai ingenioase modalități de a evidenția avantajele sale;
- dinamizarea echipelor de cercetare și dezvoltare;
- mobilizarea forțelor de vânzare.

Departamentul de resurse umane a investit până acum în menținerea pozițiilor decât în valorizarea resurselor umane și gestiunea schimbărilor din cadrul organizațiilor. Datorită crizei, situația a evoluat considerabil și abordarea creativă a căpătat amploare. Instituțiile publice au început să se detașeze și să accepte necesitatea după triumful informaticii, distribuit asupra sistemelor centralizate, s-a reușit dezvoltarea unei organizări fondate pe inteligență și creativitate.

La rândul său, fără a fi dependentă de sex, vârstă, origine socială, creativitatea este influențată de ele în măsura în care mediul contribuie la aceasta. Am putea sistematiza factorii ce influențează creativitatea sub forma schemei prezentate în figura 10.1.

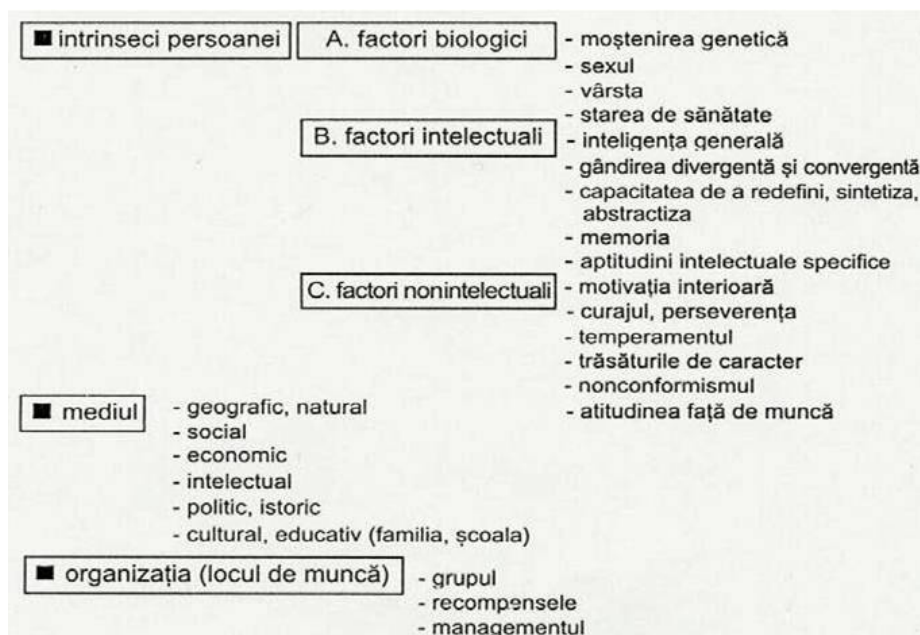


Figura 10.1. Factorii ce influențează creativitatea individului.

Sursa. Feier V. Creativitate și creativitate managerială. Editura „Expert,” București, 1995, p. 58.

A. Factorii biologici

Putem spune că sexul își pune amprenta asupra creativității prin aceea că numărul creatorilor este cert mai mare în rândul bărbaților decât în cel al femeilor. Acest lucru

poate fi explicat prin educația diferită a fetelor încă din copilărie, a faptului că ele pierd foarte mult timp într-o serie de sarcini utile, dar rutiniere. În perspectivă, femeile pot deveni o bogată sursă de creativitate dacă vor fi degrevate tot mai mult de aceste sarcini.

Rezultatele unui număr mare de anchete arată că, deși băieții apar superiori fetelor în ceea ce privește aptitudinile spațiale, randamentul aritmetic, comprehensiunea mecanică, fetele îi întrec în schimb în ceea ce privește ușurința verbală, calculul numeric, capacitățile perceptive, memoria.¹¹

Vârsta. Fără a se stabili cu precizie o relație între creativitate și vârsta fiecărei persoane, cercetătorii au ajuns la concluzia că oamenii sunt mai creatori între 25 și 45 de ani, acest lucru depinzând și de domenii: acolo unde se cere mai multă imaginație decât experiență, maximum creațiilor se află la o vârstă de 25-35 ani, iar acolo unde experiența este importantă (de exemplu, în conducere), maximum creațiilor este între 35 și 45 de ani.

Starea de sănătate, nivelul de relaxare și stresul sunt, de asemenea, factori ce vor influența creativitatea și, îndeosebi, creativitatea managerială.

B. Factorii intelectuali - inteligența generală, gândirea divergentă, sensibilitatea la diferite probleme, aptitudinea de a transforma, aptitudinea de a abstractiza, de a sintetiza, organizarea coerentă, gândirea convergentă, memoria, aptitudinile intelectuale specifice.

Insuficiențele intelectuale acumulate în copilărie sunt în mare parte irecuperabile. Inteligența este determinată nu numai genetic și, parțial, printr-o alimentație adecvată, ci și printr-o educație și instruire diferențiată pe vârste, dar mai ales corelată cu coeficientul de inteligență al copilului și mai târziu al adultului.

Pentru realizarea unor performanțe creative superioare este necesar un nivel minim de inteligență care variază în funcție de domeniul de activitate, dar un coeficient de inteligență mai ridicat nu garantează o creștere corespunzătoare a creativității.¹²

C. Factorii nonintelectuali de personalitate - aptitudinile nonintelectuale, motivația interioară, atitudinea față de muncă, curajul, perseverența, temperamentul, trăsăturile de caracter, nonconformismul sunt cei mai analizați.

Caracterul creatorilor este adesea caracterizat prin conștiinciozitate, abnegație, cinste, corectitudine, spirit de înțajutorare, optimism etc., trăsături formate cel mai adesea în procesul integrării persoanei într-un sistem de relații sociale. În unele cazuri însă reușita unui mare creator a depins tocmai de ceea ce astăzi numim defecte de caracter.

Premisele creativității în organizație

Din analiza cercetărilor teoretice, dar și din experiențele practicii în cadrul organizațiilor, rezultă că premisele creativității la nivelul organizației pot fi divizate în trei:

- A. Calitatea selecției resurselor umane.
- B. Premisele social-economice.
- C. Premisele organizatorice.

¹¹ Feier V. Creativitate și creativitate managerială. Editura „Expert,” București, 1995, p. 58.

¹² Roșca Al. Creativitate generală și specifică. Editura Academică, București, 1981, p. 51.

A. Calitatea selecției resurselor umane este o premisă în realizarea nivelului dorit de creativitate în organizație, în măsura în care în momentul analizei și descrierii posturilor se va ține cont de factorii (descriși anterior) care influențează creativitatea și vor fi selectate persoanele ce corespund cel mai bine cerințelor posturilor.

De regulă, în procesul de selecție se ține cont de îndeplinirea de către candidat a celor patru criterii principale ale potențialului creativ:

- *fluiditate*;
- *flexibilitate*;
- *originalitate*;
- *elaborare*, dar și de alte caracteristici personale precum:¹³
 - curiozitatea, cultura în general, științifică și artistică;
 - deschiderea către lume și către ceilalți;
 - simțul observării;
 - echilibrul psihosomatic;
 - aptitudinile relaționale;
 - respectarea și valorificarea diferențelor (a ceea ce este diferit);
 - toleranța față de ambiguități și de inconsistențe;
 - simțul umorului și autoironiei;
 - judecata, independența;
 - relativa sensibilitate față de puterile stabilite;
 - utilizarea tuturor simțurilor, inclusiv al șaselea.

Există și creatori ce nu au niciun simț al umorului, sunt sensibili la lucrurile pompoase și la onoruri, sunt intoleranți până la limita excluderii și au o sănătate deficitară, numai că ponderea lor este mai redusă.

Selectând o persoană care să corespundă cerințelor postului și din punctul de vedere al creativității, șansele de atingere a obiectivelor cresc considerabil.

B. Premisele social-economice

Necesitatea creativității este adesea rezultanta forțelor ce acționează pentru schimbare:

- progresul tehnic;
- presiunea concurenței;
- uzura morală accelerată a produselor;
- schimbările majore privind forța de muncă.

La nivelul organizației, munca de creație este mai puțin de tip individual; cel mai adesea ea se desfășoară în grupuri, cercuri, colective (grupul de creație s-a dovedit superior creației individuale în multe domenii, îndeosebi în cel al managementului).

Cadrul social existent în întreprindere, alături de condițiile economice ale acesteia, este punctul de plecare ce va condiționa desfășurarea activității creative a personalului.

¹³ Hubert Jaoui. La créativité. Editura „Morisset,” Paris, 1995, p. 28.

Pentru obiective tactice putem reuși singuri, pe când pentru obiective strategice recurgerea la grup este o resursă de care, dacă ne privăm, facem o mare greșeală.

C. Premisele organizatorice

Niciun grup uman nu poate supraviețui fără leadership. Pe de altă parte, democrația totală este un mit. Desigur, de mult timp, experții au propus modelul managementului participativ, dar acest model este limitat la top din conducere.

Creativitatea nu reprezintă un scop în sine; fără o aplicabilitate practică ea nu are sens. Mediul propice este acela unde există sentimentul că situația actuală este nesatisfăcătoare și că este necesară o ameliorare. În acest caz, trebuie acceptați toți cei ce pot contribui la schimbare. Nu poate fi exclus niciun domeniu de inovare și niciun nivel. La fel și obiectivele instituționale trebuie să fie realiste.

10.2. Factori și metode de stimulare a creativității.

Creativitatea face parte din cadrul obiectivelor de ameliorare a anumitor situații și se practică ca metodă. Pentru a beneficia din plin de metodele de creativitate, există două condiții: a fi creativ prin fire și a cunoaște, și a ști a aplica metodele.

Schema generală a procesului de creativitate este reprezentat în figura 10.2.

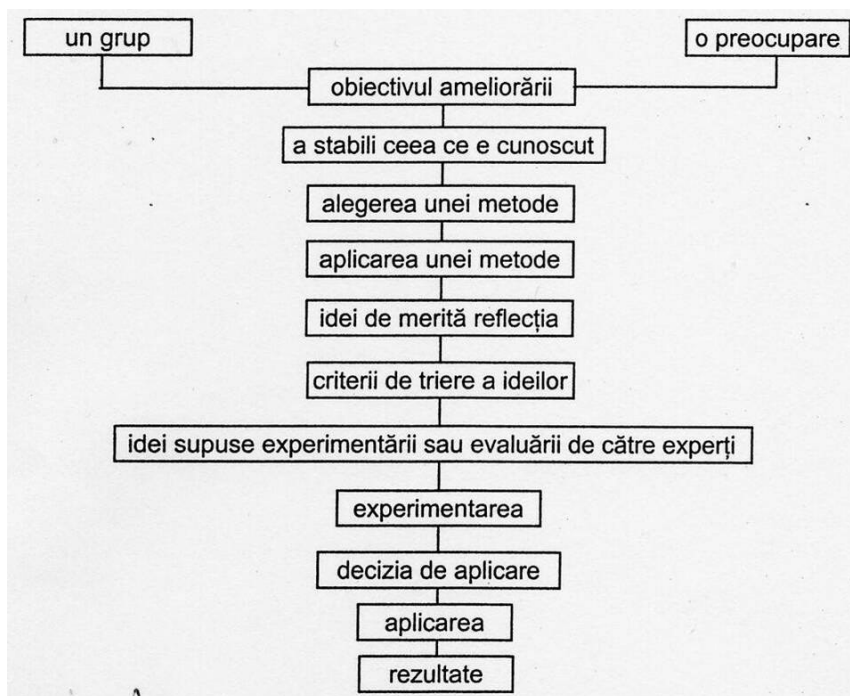


Figura 10.2. Schema generală a procesului de creativitate.

Sursa. Verboncu I. Creativitate și creativitate managerială. //

„Tribuna Economică,” nr. 15, 2006, pag. 22.

Alegerea unei metode depinde de tipul problemei și grupului, dar și de elemente ce țin de metoda în sine, așa cum este prezentat în figura 10.3.

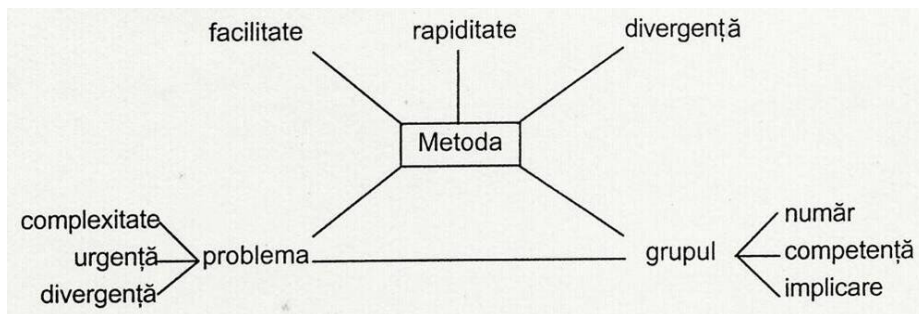


Figura 10.3. Elementele ce influențează alegerea unei metode de creativitate.

Sursa. Verboncu I. Creativitate și creativitate managerială. // „Tribuna Economică,” nr. 15, 2006, pag. 26.

Savantul Sigmund Freud și suprarealiștii au arătat că nicio asociere nu este întâmplătoare. Libera asociere este unul dintre mecanismele cele mai simple ale invenției. Ea nu ia naștere decât dacă reușim să ne eliberăm spiritul de condiționările educative și să ne antrenăm într-un proces necenzurat de eliberare a ideilor. Pentru aceasta este necesară respectarea celor patru reguli ale desfășurării libere.¹⁴

Aceste reguli au fost instituite de Alex Osborne, cel care a creat brainstormingul.¹⁵

Tehnica - Brainstorming sau furtuna de idei este tipul vechi de tehnică asociativă. Osborne era președintele agenției de publicitate new-yorkeze B.B.D.O. El a constatat că, în cadrul reuniunilor pentru căutarea de idei, mare parte din timp și energie se pierdea în critica distructivă a ideilor altora. „Iluminarea” sa a constatat în introducerea judecății separate, emiterea de idei fiind despărțită de critică în două părți.¹⁶

Pentru prima parte, el a introdus patru reguli obligatorii:

1. Este interzis să interzici. Evaluarea negativă și pozitivă a ideilor este interzisă. Autocenzura este suprimată.
2. Ideile cele mai bizare sunt primite cu entuziasm.
3. Cantitatea este privilegiată în raport cu calitatea.
4. Asocierea de idei va fi practică sistematic și fără limite: fiecare propunere a cuiu este o locomotivă la care toți ceilalți pot atașa vagoanele lor.

La această primă parte participă șase sau șapte persoane informate în prealabil despre tema cercetată și se desfășoară într-o ambianță de exuberanță și bună dispoziție, într-un interval de cel mult o oră.

În a doua parte, grupul include sau se reduce la acele persoane direct implicate în

¹⁴ Freud S. Psihologia inconștientului. Opere esențiale, vol. 3. Editura „Trei,” București, reeditată 2010, p. 54.

¹⁵ Osborne A. Nouveau tirage de L’Imagination constructive. Sous-titre en couverture: Créativité et brainstorming, 2010, p. 32.

¹⁶ Ibidem, p. 46.

problemă și constă într-un examen metodologic și riguros al listei ce cuprinde 50-100 de idei generate.

Trierea conduce la reținerea celor mai pertinente, reținând însă și pe cele mai originale pentru a le dezvolta și aprofunda.

Limitele și disfuncționalitățile brainstormingului:

Aplicarea celor patru reguli este dificilă, eliberarea și descătușarea liberă a imaginației nu se obțin printr-o simplă decizie voluntară. Abținerea de la orice judecată a ideilor celorlalți, în culturile noastre dominate de un spirit critic, este o atitudine dificil de integrat. Gândirea bizară și ideile ciudate nu sunt la îndemâna unor persoane pe care școala le-a învățat să „învârtă de șapte ori limba în gură” înainte de a se exprima. A asculta pe celălalt cu deschidere, pentru a trece de la jocul individual la cel în echipă, vine în contradicție profundă cu valorile individualismului ce caracterizează societățile latine.

A doua parte este ușor să se transforme într-un masacru, o furtună de critici, ce trebuie însă să valorifice eforturile susținute din prima parte, să recupereze și să transforme, iar în final să găsească o cale de a prezenta noile idei, astfel încât ele să fie acceptate de un public adeseori rezistent.

Aparenta ușurință a tehnicii este greșită; sunt necesare persoane care, pe lângă flexibilitate și fluiditatea naturală, trebuie să aibă experiența unor practici colective ale logicilor inventării.

Cu toate aceste dificultăți întâmpinate, brainstormingul s-a dezvoltat foarte mult în practica mondială, fiind indicat în probleme ce solicită găsirea unor idei noi, cum ar fi: conducerea întreprinderilor, restructurarea producției, activitățile comerciale etc.

Au fost realizate și o serie de tehnici derivate ale brainstormingului, cum ar fi:¹⁷

- tehnica **Little** a lui Gordon, în care nimeni nu cunoaște natura exactă a problemei în discuție; grupul se întâlnește de mai multe ori și ședința durează mai mult;

- tehnica „**ochiului proaspăt**,” caz în care participanții au puțină experiență, pentru a fi eliminată rutina;

- tehnica „**cercetării organizate**,” în care problema este divizată și analizată fiecare parte pe rând.

Aceste tehnici au la bază aceleași reguli ca și brainstormingul. Tehnicile asociative au la bază tehnica brainstormingului îmbunătățită prin utilizare unei liste de verificare, cuprinzând enumerări de verbe stimulatoare ca: *ajută/suprimă/diviză/multiplică/inversă/ascunde* etc. Putem, de asemenea, practica asocieri forțate.

Se procedează astfel:

- stabilim, mai întâi, o listă cu 12 asociații libere, pornind de la un cuvânt-cheie al problemei;

- luăm apoi cuvinte la întâmplare și verificăm ca ele să fie departe de tema originală;

¹⁷ Dobre D. Metode de stimulare a creativității. București, 2008, p. 65.

- procedăm apoi la bisociații linie cu linie, vrând să obținem soluții neașteptate.

Tehnicile asociative se utilizează îndeosebi în perfecționarea unor produse, precum și în organizarea muncii în întreprinderi.

Tehnica - Logici analogice. Sunt tehnici foarte vechi și esențiale în înțelegere și învățare: tendința noastră naturală este aceea de a raporta întreaga realitate nouă la o realitate deja cunoscută.

Pentru a inventa, trebuie inversat acest demers și după cum propun Gordon și Prince, inventatorii metodei „sinecticii” - „a privi lucrurile cunoscute ca și cum ar fi străine.” Cuvântul *sinectic* a luat ființă din rădăcini grecești ce semnifică „a pune în ansamblu lucruri eterogene.” Metoda distinge patru tipuri de analogii:

a) **analogia directă:** înlocuiește obiectul problematic cu un obiect analogic.

De exemplu: responsabilul cu formarea personalului cu un agricultor care muncește înainte de a semăna; interiorul unei mașini cu un uter protector;

b) **analogia simbolică:** înlocuiește obiectul cu o imagine. De exemplu: relația client-furnizor cu un contract de căsătorie; patriotismul cu un drapel; laptele cu puritatea candidă;

c) **analogia funcțională:** se bazează pe relația dintre două obiecte – A este pentru B ceea ce X este pentru Y. De exemplu, un bun șef este pentru colaboratorul său ca: mângâierea pentru obraz, busola pentru navigator, soarele pentru plantă, îngrășământul pentru pământ;

d) **analogia fantastică:** se substituie magia realului. Se transpune problema într-un univers feeric unde totul este posibil, inclusiv absurdul. De exemplu: în acest oraș ideal, automobilele au antena care le ghidează către fluxul mai puțin aglomerat și către parcările disponibile, unde ele își diminuează volumul pentru a putea fi aranjate pe etajere;

e) putem include și **analogia personală**, în care subiectul se pune în locul obiectului. Metodele analogice pot fi folosite cu anumite rezerve, pentru a evita exagerările în toate domeniile cunoașterii umane, inclusiv în economie.¹⁸

Tehnica - Concasajul este metoda prin care problema este divizată în elementele sale componente. Fiecare componentă este mărită, micșorată, înlocuită, supusă la numeroase întrebări, în final recompunând ansamblul și verificând noutatea și utilitatea acestuia.

Se utilizează, în special, pentru perfecționarea produselor existente, inclusiv în conducerea resurselor umane.

Alchimiștii și, mai recent, informaticienii au redat viața și vigoarea logicilor combinatorii prin subterfugiul matricelor descoperirii, îmbinarea diferită a unor tehnici, procedee, cunoștințe.

Tabloul de clasare a elementelor chimice al lui Leontieff este o excelentă ilustrare:

¹⁸ Ibidem, p. 78.

altă punere în ordine logică și funcțională a elementelor cunoscute în epocă, aceste matrice lasă casete libere pentru elemente la care proprietățile au fost descrise precis, dar nu au fost încă reperate materialicește.

Astăzi toate au fost efectiv identificate, dar unele nu există decât pe alte planete.

Fritz Zwicky, inventatorul analizei morfologice - metodă matriceală foarte utilizată de NASA și Aeronautica, care au descoperit și descris „les quasars” (astrele cele mai depărtate observate până acum), înainte ca acest lucru să fie posibil cu ajutorul telescopului.¹⁹

Tehnica - metoda sintetică. Descrie traseul ce urmează a fi parcurs în stimularea creativității, traseu din cinci etape parcurse în cazul majorității metodelor, fiecare dintre ele comportând sistematic o fază divergentă unde se aplică cele patru reguli ale rulării libere și o fază convergentă destinată trierii, structurării și rafinării materialelor produse anterior.

Prima etapă, *percepția creativă*, are drept scop reunirea celui mai mare număr de informații obiective și subiective, fapte și cifre, senzații și intuiții, afirmații și ipoteze asupra problemelor abordate.

A doua, *analiza creativă*, ce derulează o explorare multilogică aprofundată a câmpului problemei, sfârșind prin a o descompune în particule elementare.

Restructurarea lor, în faza convergentă, permite reușirea unei veritabile radiografii în relief, identificând obiectivul așteptat și indicând zonele critice ce ne interesează cu prioritate.

A treia, *producția creativă*, are ca scop generarea unui maxim de idei magice, din care cele mai promițătoare sunt traduse în idei creative.

A patra, *selecția creativă*, are ca scop optimizarea alegerii celei mai bune idei, favorizând, în faza divergentă, un examen binevoitor și apropiind persoanele ce decid toate propunerile și, în special, de cele deranjante.

A cincea, *aplicarea creativă*, servește la pregătirea trecerii la acțiune în cele mai bune condiții posibile. Se aplică, în faza divergentă, o tehnică antisabotaj ce constă în a face un recensământ al mijloacelor disponibile. Pornind de la examenul atent al riscurilor, este mult mai ușor de construit un plan de acțiune detaliat și de programat reușita.

Dat fiind numărul foarte mare de metode (peste 50), pe lângă acestea foarte cunoscute vom mai menționa câteva amintite frecvent de cei ce s-au ocupat de domeniul creativității.²⁰

Tehnica Phillips 66, dezvoltată de Phillips Donald, se bazează pe divizarea unui grup de aproximativ 30 de persoane în grupuri de câte 6 pe principiul eterogenității (pot fi între 4-6 persoane). După elaborarea de idei, timp de șase minute, în cadrul

¹⁹ Ibidem, p. 84.

²⁰ Ibidem, p. 94.

fiecărui grup, acestea vor fi expuse de un reprezentant din partea fiecărui grup într-o reuniune generală ce va dura două ore. Această tehnică se utilizează atunci când sunt necesare mai multe puncte de vedere asupra situației, când sunt necesare ierarhizări, enumerări și nu sunt stabilite criterii precise.

Reuniunea Panel se organizează ca un dialog permanent între două grupuri de persoane (juriul și auditoriul). Juriul format din 5-7 experți propune soluții și le argumentează, iar auditoriul pune întrebări, cenzurând și evaluând propunerile juriului (de exemplu, consiliile de administrație și personalul întreprinderii).

Tehnica Delphi constă, în esență, în interogarea unui număr mare de experți și specialiști (oameni de știință, politicieni, ziariști) referitor la evenimentele (de natură tehnică, economică, socială, culturală) ce s-ar putea produce într-o anumită perioadă de timp. Informațiile furnizate de anchetă sunt testate și, în final, se obține o imagine asupra viitorului (se utilizează pentru formularea de previziuni).

Brainwriting este o metodă ce presupune un grup de 6-12 persoane, așezate la o masă rotundă. Fiecare va exprima în scris trei idei în aproximativ 5-15 minute și va lăsa hârtia să circule la persoana de lângă el. Întotdeauna hârtiile vor circula în același sens și se vor trece pe ele cele mai bune ultime trei idei citite sau gândite. Când toți membrii au completat fiecare foaie de hârtie, se citesc ultimele idei considerate a fi cele mai bune și se discută în cadrul grupului.

Experimentul și simularea, dezvoltate și datorită capacităților de calcul electronic și a tehnicilor de modelare, devin tot mai mult un ajutor de nădejde al metodelor și tehnicilor de stimulare a creativității.²¹

Se va reveni cu o explicare pe larg a modului de utilizare a acestor metode și tehnici într-un viitor caiet de aplicații în domeniul resurselor umane.

Pentru a asigura progresul uman și bunăstarea materială și spirituală a oamenilor, este nevoie de multă creativitate, de depistarea, stimularea și de finalizarea ei în inventivitate ca idee și practică, în toate domeniile. Trebuie cunoscut, stimulat și valorificat acest potențial, fiindcă ca rezultat al realizării aduce plusvaloare instituției.

Acest fenomen a fost studiat de savanții H. C. Lehman, A. F. Osborn, dar și de alții, în opinia lor creativitatea se poate manifesta în toate etapele de vârstă, pe tot parcursul vieții, însă vârsta cea mai productivă în creativitate este între 25 și 40 de ani.²²

Factorii creativității au asemănări cu cei ai învățării eficiente, dar pe lângă coeficientul de inteligență, un rol important în creativitate îl au factorii: ereditatea, capacitățile intelectuale, aptitudinile, caracterul, mediul sociocultural, efortul susținut de pregătire și investigație și altele.

Din punctul de vedere al produsului creativ, creativitatea poate manifesta următoarele trepte:

- *expresivă* este cea manifestată prin soluții mai eficiente de producție, ca urmare

²¹ Ibidem, p. 102.

²² Oprescu V. Aptitudini și atitudini. Editura Științifică, București, 1999, p. 56.

a unora mai eficiente de productivitate etc., cu valențe de perspectivă;

- *productivă* este cea manifestată prin soluții mai eficiente de producție, ca urmare a unor combinări și recombinații, asocieri de date și soluții existente, cunoscute;

- *inovativă* este legată de cea expresivă și productivă, dar aduce o soluție nouă care sporește productivitatea;

- *inventivă* constă în depășirea calității și performanțelor creației productive și inovatoare în baza unei gândiri și restructurări noi, produce o idee, soluție, tehnologii noi, originale ce dinamizează progresul teoretic sau practic într-un anumit domeniu tehnico-științific etc. Invențiile reprezintă inteligența creativă de specialitate foarte valoroasă a angajaților și a unui popor;

- *emergentă* reprezintă idei, teorii, soluții, tehnologii etc. cu caracter de invenții sau descoperiri excepționale, care revoluționează diversele domenii ale cunoașterii sau practicii - chimie, medicină, biologie, matematică, literatură, economie, artă plastică, tehnică etc.²³

În desfășurarea procesului creativ sunt remarcate anumite etape interdependente, după cum urmează:

- *pregătirea* - creativitatea nu pornește de la un loc gol, ea se bazează pe un fond de idei și acțiune, ea înseamnă și învățare nouă, prin documentare și experimentare, care se restructurează cu cele apercceptive;

- *dezvoltarea „naturală”* - asocieri, disocieri, combinări, recombinații, restructurări de date, structuri, modele etc. În mod inconștient, subconștient, preconștient și conștient, care creează datele, ideile, structurile, modelele, soluțiile noi etc., cu asigurarea condițiilor interne și externe;

- *inspirația* – apariția bruscă a noului, a creației, a noilor idei, modele, sisteme, structuri, teorii, tehnologii etc., în mod inconștient, subconștient, preconștient, și conștient;

- *controlul* – creația fiind un rezultat al factorilor subiectivi și obiectivi are nevoie de controlul veridicității, autenticității valorii, aplicabilității și eficienței în plan teoretic și aplicativ. Acest control, realizat adesea prin experimentări pe stații pilot, înlătură probabilele erori sau neconcordanțe cu cerințele reale, evitând cheltuielile neeconomice sau eșecurile în condițiile generalizării creațiilor.²⁴

Indiferent de nivelul la care se manifestă, creativitatea este o capacitate psihică complexă, care presupune, în primul rând, imaginație, în al doilea rând, motivație și, în al treilea rând, voință, perseverență.

Chiar și o persoană căreia îi lipsește creativitatea poate deveni un bun manager, cu condiția să fie dispus să încurajeze creativitatea altora, dar și dispus să asculte ideile altora.

Un bun manager, chiar dacă nu este creativ, trebuie să știe foarte bine ce vrea să facă, să fie un bun strateg, să aibă abilitatea de a lua decizii și de a-i monitoriza pe cei

²³ Ibidem, p. 65.

²⁴ Țopa L. Creativitatea. Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1980, p. 45.

cu care lucrează, dar mai ales să nu-i lipsească abilitatea de a-i asculta pe cei din jur.

Unii manageri consideră că performanța este o idee care decurge dintr-o teorie și independent de competențele angajaților. La rândul său, gradul de pregătire profesională și experiența reprezintă o condiție necesară care face cu puțință obținerea de performanțe. Totuși ceea ce face ca un angajat, poate la fel de competent ca altul, să fie mai performant decât acesta, datorită coeficientului de creativitate de care el dispune. Aceasta înseamnă, că are capacitatea de a identifica și a schimba modul tradițional de gândire și comportament, capacitatea de a înțelege și de a vedea lucrurile și din alte perspective decât cea evidentă, capacitatea de a genera alternative și soluții diferite.

Atunci când potențialul creativ al oamenilor dintr-o organizație este ignorat, organizația are un grad de inovare scăzut. Așadar, pentru ca organizația în ansamblu să fie capabilă să inoveze, managementul ei trebuie să dezvolte un cadru de afirmare a inițiativelor creative ale indivizilor care o compun. Coeficientul de inovare al unei companii depinde de capacitatea managementului de a crea acest context de „actualizare” a creativității. Altfel, ideile creative rămân ignorate și, cel mai adesea, se pierd.

Creativitatea este cel mai simplu și mai ieftin mod de a dobândi avantaj competitiv, dat fiind că reprezintă o resursă care se găsește din abundență în aproape toate organizațiile și care nu necesită costuri adiacente.

Instituțiile au la dispoziție mai multe posibilități de a-și crește coeficientul de creativitate. Astfel, un prim pas este ca în procesul de recrutare să se aplice teste de creativitate și, în procesul de selecție, să se acorde o pondere însemnată scorurilor obținute de către candidații la aceste teste. O altă variantă este să se apeleze la training-uri/ workshop-uri de dezvoltare a potențialului creativ.

Pentru creșterea gradului de participare a angajaților la procesul de conducere, în special prin modalități indirecte, managerii pot apela la o serie de metode și tehnici de stimulare a creativității subordonaților. Acestea pot fi utilizate cu succes atunci când luarea deciziilor necesită o fundamentare serioasă pe baza ideilor și punctelor de vedere a cât mai mulți specialiști din organizație, inclusiv a celor din compartimentele operaționale. Este o modalitate inteligentă la îndemâna managerilor, atât din topul organizației, cât și de pe alte trepte ale structurii organizatorice ale acesteia, de a implica în procesul de management cât mai multe persoane din subordine, de a folosi ideile bune ale acestora, de a introduce un climat de conlucrare și încredere reciprocă.²⁵

La rândul lor, metodele și tehnicile de stimulare a creativității nu sunt utilizate numai pentru eficientizarea procesului managerial. Ele la fel sunt folosite pe larg de către manageri și pentru activarea aptitudinilor de inovare ale angajaților și grupuri-

²⁵ Țopa L. Creativitatea. Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1980, p. 56.

lor, precum și pentru înlăturarea barierelor psihosociale care împiedică, prin inhibiție, manifestarea acestor aptitudini. Dar aria lor de aplicare este mult mai largă. În același timp, se poate menționa faptul că managerii profesioniști nu ignoră aceste metode și tehnici, pentru a lărgi cadrul participării angajaților la procesul de conducere. Putem menționa, că ele constituie surse inepuizabile de idei, care, selectate cu grijă, constituie un suport extraordinar de solid pentru deciziile care se iau, atât în condiții normale, cât și în perioade dificile pentru organizație.

Metodele de stimulare a creativității țin seama de o serie de reguli: conceperea persoanei umane în mod integral; acceptarea relativității afirmațiilor, învingerea rutinei și prejudecăților; nesancționarea opiniilor prea îndrăznețe etc.

În literatura de specialitate au fost inventariate peste 50 de metode capabile să stimuleze creativitatea. Aceste metode au fost grupate în metode intuitive și metode analitice.

Este la alegerea managerilor, reieșind din specificul organizațiilor de a utiliza una sau alta dintre aceste metode și tehnici. Cert este că managerii care utilizează aceste metode nu numai că contribuie la asigurarea și întreținerea unui climat de creativitate în organizație sau în diferitele compartimente ale acesteia, dar obțin și rezultate deosebite, atât în plan managerial cât și în plan inovațional.

Experiența internațională în domeniul stimulării creativității ne arată că cea mai mare atenție stimulării creativității se acordă în Statele Unite ale Americii. Dialogul între sistemul de educație și întreprindere este fructuos și permanent, numeroase centre de la școlile primare la universități și nu numai au introdus cursuri de „gândire creativă” și numeroase sunt învățămintele științifice sau literare care au o pedagogie ce se apropie și utilizează instrumente creative.²⁶

Consultanții în creativitate și inovare sunt numeroși și mai degrabă sunt persoane individuale decât membrii unei echipe sau unui cabinet. Dar instrumentele de bază sunt adesea banalizate la bagajul normal al unui manager.

La fel și în țările din Europa, Germania și Anglia, s-au dezvoltat programe pedagogice, în particular, pentru ingineri.

Un mare număr de consultanți externi și interni au integrat câteva instrumente creative în seturile lor de intervenție.

Situația actuală este paradoxală: conștiința necesității unei abordări novatoare s-a generalizat, ajutând criza. Depășirea acestei situații nu este ușoară. În acest timp, numeroși indicatori incită la un optimism rezonabil.

În întreprinderi, după funcția de marketing care a fost inițiativa în materie, funcțiile resurse umane și cercetare-dezvoltare sunt părtașe și, de asemenea, direcțiile generale încep să realizeze rolul esențial pe care îl poate avea creativitatea în gestiunea schimbării.

²⁶ Ibidem, p. 58.

Colectivitățile locale și puterile publice manifestă o curiozitate promițătoare. Numeroase orașe sunt deja lansate, iar inițiativa este de urmat.²⁷

În zilele noastre a fi creativ este o misiune destul de grea și, în același timp, este o necesitate a acestui mileniu, după cum recunoștea și Bill Gates. Totodată, investiția în potențialul creativ al angajaților este, în vremurile de criză, soluția ieftină și potrivită atât pentru manageri, cât și pentru angajați, care face de cele mai multe ori diferență pe piața organizațiilor.

10.3. Rolul comunicării organizaționale în MRU.

Comunicarea reprezintă unul dintre cele mai dificile aspecte ale muncii unui manager. Sursa majorității problemelor de comunicare o constituie diferența dintre conținutul mesajului sau impactul pe care managerul intenționează să-l transmită și modul în care ceilalți membri ai organizației recepționează mesajul. Acest capitol prezintă câteva dintre modalitățile prin care managerii pot reduce diferența dintre mesajul transmis de ei și mesajul receptat de angajați.

Una dintre cele mai potrivite căi prin care managerul poate deveni mai eficient este să afle ce impact au acțiunile și cuvintele lor asupra celor din jurul său. Cheia pentru a cunoaște impactul mesajului asupra celorlalți rezidă în provocarea unei reacții din partea lor, feed-back-ul, ceea ce implică un risc. În relațiile personale, oamenii sunt din ce în ce mai deschiși față de ceilalți pe măsură ce capătă mai multă încredere unii în alții. În context organizațional, lucrurile se schimbă datorită, pe de o parte, faptului că managerul deține puterea, iar pe de altă parte, faptului că informațiile sunt distorsionate la trecerea lor prin canalele informale de comunicare. Există metode de dezvoltare a unei strategii comunicaționale eficiente care le facilitează managerilor asigurarea receptării corecte a mesajelor lor, ca și metode de obținere a feed-back-ului necesar.²⁸

De asemenea, există feed-back nu numai între manager și subalterni, ci și între manager și alți manageri. Atunci când discută cu superiorii lor ierarhici, managerii se confruntă cu multe dintre problemele cu care se confruntă subalternii lor atunci când li se acordă posibilitatea feed-back-ului. Atunci când discută cu subalternii lor, managerii trebuie să cunoască standardele pe care subalternii trebuie să le atingă, gradul în care un angajat trebuie să-și îmbunătățească performanțele și consecințele unui eventual eșec. Comunicarea având drept subiect așteptările managerului cu privire la performanțe ar trebui să înceapă înainte de angajarea subalternului.

Comunicarea se află, fără îndoială, în topul primelor cinci probleme cu care se

²⁷ Roșca Al. Creativitatea. Editura Enciclopedică, București, 1972, p. 56.

²⁸ Rosemarie Haineș. Tipuri și tehnici de comunicare în organizații. Ed. Universitară, București, 2009, p. 45.

confruntă orice manager, deoarece comunicarea reprezintă unul dintre principalele sale motive de îngrijorare.

Comunicarea pune persoanele în relații cu alte persoane. Este un act care *presupune un schimb*, o reciprocitate constituită dintr-un nou mesaj. De exemplu, o conversație, care nu se reduce la un monolog, o dezbatere, o reuniune unde fiecare se poate exprima etc.

Comunicarea își propune să conducă la îndeplinirea intențiilor unui grup prin interacțiune cu alții. În general, se consideră că un manager este un comunicator de succes dacă:

a) funcționarii simt că au primit suficiente informații de la el. Acest lucru înseamnă, de obicei, că subalternii înțeleg ce se întâmplă în organizație și în echipa/unitatea în care lucrează, mai ales aspectele legate de locurile lor de muncă;

b) funcționarii simt că mesajele și informațiile pe care le primesc sunt clare și precise;

c) funcționarii simt că managerul îi ascultă și înțelege ce vor să spună.²⁹

În contrast, se poate spune despre un manager că nu comunică în mod adecvat, în situația în care următoarele condiții sunt îndeplinite:

a) nu sunt transmise suficiente informații. Funcționarii sunt confuzi, se simt „în ceață,” apar schimbări sau trebuie adoptate decizii/îndeplinite activități despre care nu sunt informați sau nu le înțeleg;

b) mesajele transmise sunt neclare, confuze sau contradictorii. Atunci când sunt repartizate sarcini, funcționarii simt că nu înțeleg pe deplin ceea ce li se spune sau simt că nu au posibilitatea de a înțelege conținutul mesajului;

c) fluxul comunicațional nu este repartizat în mod egal. Unii funcționari află despre întâmplări, evenimente sau schimbări, iar alții nu;

d) acțiunile/activitățile efectuate nu reflectă conținutul mesajului comunicat. Neîncrederea apare atunci când funcționarilor li se spune un lucru, dar observă că acțiunile lor sunt în contradicție cu mesajul transmis;

e) comunicarea este blocată. Frustrările apar atunci când funcționarii solicită informații și nu primesc niciun răspuns, datorită faptului că cererea lor a fost blocată, pierdută sau deviată;

f) nimeni nu ascultă. Datorită faptului că procesul de comunicare implică două părți: un emițător și un receptor, fluxul comunicațional este întrerupt în situația în care receptorul nu este disponibil sau nu este o persoană dispusă să petreacă timp ascultându-i pe ceilalți.³⁰

Comunicarea poate urma o serie de direcții – de sus în jos, de jos în sus și din/pe lateral. *Comunicarea de sus în jos* este folosită pentru transmiterea mesajului supe-

²⁹ Ibidem, p. 59.

³⁰ Ibidem, p. 68.

riorilor și poate îmbrăca o varietate de forme, precum ar fi memo-urile, manualele de politici ale organizației, buletinele, ordinele directe și declarațiile cu privire la misiune. Acest tip de comunicare este esențial pentru buna funcționare a unei organizații, putând fi dăunător pentru supraviețuirea acesteia în situația în care devin singurul mod acceptabil de transmitere a informațiilor. Acest tip de comunicare unilaterală poate îngreuna inovația și poate determina creșterea insatisfacției salariaților în cadrul organizației.

Trebuie stabilit un echilibru între comunicarea de sus în jos și comunicarea de jos în sus. Angajații sunt familiarizați cu diferitele aspecte ale mediului organizației și au nevoie de un canal comunicațional prin care cunoștințele lor să fie împărtășite superiorilor. Practica recentă a demonstrat faptul că managerii care primesc feed-back de la subalternii lor sunt mai eficienți în îndeplinirea sarcinilor lor decât ceilalți.

Într-o organizație mai pot fi întâlnite *comunicarea în plan orizontal și cea în diagonală/în plan oblic*, ca modalități de întărire a coordonării între diferitele sale departamente. Se poate întâmpla ca cei din producție să-și coordoneze activitățile și să facă schimb de informații cu inginerii, ceea ce creează nevoia de comunicare în plan orizontal, adică comunicarea între persoane cu funcții egale în ierarhia organizației. *Comunicarea oblică* reprezintă cea mai puțin folosită modalitate de comunicare, datorită faptului că traversează liniile ierarhice tradiționale de autoritate. Angajații situați pe poziții ierarhice inegale în diferite departamente pot simți totuși nevoia de a comunica direct între ei – mai ales atunci când acest lucru permite evitarea pierderii de timp. Comunicarea oblică, datorită faptului că îi pune în legătură directă pe emițător și pe receptor, se poate dovedi mai eficientă și mai precisă, în unele situații, decât modalitățile tradiționale de comunicare.³¹

Prin intermediul cercetărilor realizate în domeniu, au fost determinate o serie de elemente referitoare la comunicare. Astfel, în urma cercetărilor efectuate s-a stabilit că deschiderea în comunicare este direct legată de eficacitatea organizațională (B. P. Indik, B. S. Georgopolos și E. Seashore), iar comunicarea deschisă dintre șefi și subalterni este esențială pentru climatul organizațional (W. V. Haney). Specific subalternilor este faptul că ei distorsionează informațiile atunci când le transmit șefilor lor (W. H. Read) și se tem de represalii în situația în care le transmit acestora informații nefavorabile (P. B. Blau and W. Scott). Deși subalternii preferă stilul consultativ atunci când au de a face cu superiorii lor, tot ei sunt de părere că este puțin probabil ca acest stil să poată conduce la obținerea unor rezultate mai bune decât amenințarea directă atunci când ei sunt șefi (L. McCallister).³²

La rândul său, managerul trebuie să se gândească la impactul dorit și la strate-

³¹ Niculae T. și alții. Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză. Ed. Ministerului Administrației și Internelor, București, 2006, p. 54.

³² Rusu A. Comunicarea în procesele manageriale de coordonare și control. Ed. Rovimed Publishers, București, 2010, p. 65.

gia comunicării, atunci când comunică prin canalele organizaționale. Intențiile unui manager pot să nu fie comunicate în mesajele pe care le transmite, iar mesajul, la rândul său, poate fi distorsionat sau greșit înțeles chiar dacă este clar prezentat.

În elaborarea unei strategii pentru comunicarea eficientă la nivel organizațional trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

a) *Comunicarea într-un sens versus comunicarea în ambele sensuri* - de multe ori managerii omit, ca parte a strategiei lor comunicaționale, să dea oamenilor posibilitatea de a pune întrebări și de a clarifica informațiile formale. Un manager ocupat, în dorința de a transmite instrucțiuni/informații unui mare număr de oameni, poate trimite un mesaj fără a se gândi că acesta ar putea fi înțeles sau interpretat greșit și că oamenii nu ar ști cum să-și clarifice nelămuririle.

b) *Politica „ușa deschisă.”* O strategie aleasă uneori ca mijloc de deschidere de canale de comunicare o reprezintă așa-numita politică a „ușii deschise.” Un manager anunță sau trimite o notificare scrisă conform căreia a fost stabilită o nouă politică – de acum înainte ușa managerului va fi deschisă pentru oricine are de discutat o problemă. Odată ce a anunțat implementarea unei asemenea politici, managerul poate presupune în mod greșit că au fost rezolvate toate problemele de comunicare. O politică a ușii deschise trebuie să se ocupe de detalii, deoarece simpla sa implementare nu va rezolva problemele comunicaționale

c) *Comunicarea verbală versus comunicarea scrisă.* Un alt aspect al strategiei comunicaționale îl reprezintă adoptarea deciziei de a comunica oral, în scris sau în ambele moduri. De asemenea, se pune problema deciziei de a comunica față în față sau într-un grup mai larg.³³

Există argumente pro și contra acestei strategii – comunicare scrisă sau orală, față în față/unu la unu sau în grup.

Dacă există o procedură deschisă, orală de discutare cu grupul, avantajul evident al comunicării în ambele sensuri este pierdut dacă nu este permis angajaților să pună întrebări pentru clarificare. Managerul ar trebui să țină cont de următorii factori în luarea unei decizii cu privire la această strategie:

- a) timpul disponibil;
- b) importanța mesajului;
- c) gradul de receptivitate/deschidere a receptorului;
- d) abilitatea managerului de a prezenta în scris sau verbal.

Uneori este recomandabilă transmiterea unor anumite mesaje importante funcționarilor înaintea unei întâlniri deschise. Acest lucru le permite funcționarilor să citească mesajul și să se pregătească pentru întâlnire. O astfel de procedură ar putea fi folosită și în cazul întâlnirilor față în față/unu la unu.

O altă procedură des utilizată o reprezintă purtarea unei discuții deschise asupra

³³ Ibidem, p. 68.

unui aspect, clarificarea nelămuririlor și încheierea unei înțelegeri, urmate de redactarea rezumatului acestei înțelegeri.

d) *Utilizarea rețelei informale.* Încă de la începuturile istoriei umanității, oamenii și-au transmis în mod informal mesaje unii altora. Acest lucru a fost caracterizat drept bârfă, comunicare/rețea informală, povestire, răspândire de zvonuri sau „radio șanț.” Acest proces este prezent în unitățile militare, biserici, școli, cartiere de locuințe și organizații.³⁴

Dacă un mesaj este transmis unei persoane și apoi retransmis alteia fără a exista ocazia de a-l repeta sau de a-l clarifica, mesajul se scurtează și este distorsionat. Anumite elemente câștigă/pierd în importanță, altele sunt distorsionate, iar impactul mesajului se modifică.

Rețeaua informală poate fi folosită prin furnizarea regulată de informații reale și corecte.

Formele de comunicare practicate sunt în funcție de obiceiurile culturale, de exemplu în Spania și Franța funcționează, în mare parte, relațiile informale. În Italia și Franța, comunicarea adesea implică gesturi, priviri, emoții este cel puțin la fel de importantă ca și comunicarea sub forma unor discursuri explicite. Invers, în Germania este utilizată foarte puțin comunicarea implicată, având tendința de a explicita orice idee fără a recurge la analogii sau abuzând de comunicarea nonverbală.

În Țările de Jos, coordonarea se face mai mult verbal și simplu, argumentarea este adesea directă, bazată mai degrabă pe date factice și precise.

Este interesant de pus față în față, în acest caz, două extreme: Italia și Germania. În Germania, reuniunile sunt conduse într-o manieră foarte riguroasă, cu reguli stricte, ordine de zi respectată, protocol final ce sintetizează conținutul și deciziile. Rolul fiecăruia, și îndeosebi al animatorului, este clar. Este urmărit scopul stabilit inițial și se iau decizii.

În Italia reuniunile vizează rar decizii directe. Sunt adesea schimburi ce au drept scop încercarea de a se stabili o viziune de ansamblu asupra unei situații. Ele presupun, de obicei, mult timp, au loc numeroase digresiuni de la ordinea de zi, nerespectând automat un anumit orar și apar adesea idei total noi în raport cu subiectul de la care s-a pornit.

Cum rezultă din aceste exemple, factorul timp nu are o determinare strictă în procesul de comunicare (depinde de la o cultură la alta).

O mare diferență poate fi subliniată între Franța și Italia, pe de o parte, și Germania și Belgia, pe de altă parte. În Franța și Italia pot fi discutate mai multe activități odată, nu se respectă un anume program, prelungesc adeseori termenele și întâlnirile, dar reacționează rapid față de evenimente, în schimb, cultura germană conduce la

³⁴ Ibidem, p. 75.

definirea și respectarea programelor și se realizează un singur lucru odată și este caracteristic un mare grad de exactitate.

Spre deosebire de americani, germanii sunt preocupați mai puțin de rezultatele imediate și preferă să aloce timp analizării, respectării etapelor prealabile, pentru a avea garanția eficienței deciziilor. Dezavantajul acestui mod de gestionare a timpului este riscul ca organizația să fie mai puțin flexibilă.

Sistemele de valori dominante în fiecare țară pot crea obiceiuri diferite în conducere și metode de muncă specifice.

10.4. Importanța comunicării în procesul de luare a deciziilor manageriale.

Comunicarea reprezintă unul dintre cele mai dificile aspecte ale muncii unui manager. Sursa majorității problemelor de comunicare o constituie diferența dintre conținutul mesajului sau impactul pe care managerul intenționează să-l transmită și modul în care ceilalți membri ai organizației recepționează mesajul.

Indiferent de sistemul social, într-o organizație comunicarea îndeplinește opt funcții: informarea, socializarea, motivația, dialogul, educația, promovarea culturii, distracția, integrarea.

Funcțiile comunicării manageriale sunt:

- informarea;
- transmiterea deciziilor;
- influențarea receptorului de a accepta și aplica decizii sau valori;
- instruirea angajaților;
- crearea de imagine;
- motivarea angajaților;
- promovarea culturii organizaționale.

Aceste funcții au mai multe trăsături comune:

- facilitează realizarea spiritului de echipă;
- implică factorul psihologic;
- se exercită în toate organizațiile;
- diferă ca formă de manifestare și conținut.

Funcția de bază a comunicării manageriale este informarea. Comunicarea managerială poate fi comparată cu procesul luării deciziilor.

Tabelul 10.1**Corelația proces decizional - comunicare**

Proces decizional		Comunicare	
Etape	Caracteristici	Etape	Caracteristici
Pregătirea deciziei	Analiza situației Stabilirea obiectivelor Culegerea informației	Pregătirea comunicării	Alegerea formei de comunicare Stabilirea scopului comunicării Stabilirea locului și momentului comunicării Cunoașterea receptorilor
Luarea deciziei	Elaborarea unor variante de decizii Analiza avantajelor și dezavantajelor Alegerea variantei optime	Comunicarea mesajului	Formularea de mesaje concise și la obiect Urmărirea indicilor din care să rezulte dacă este interes Utilizarea cu grijă a limbajului nonverbal și folosirea vocii în mod corespunzător.
Implementarea și controlul aplicării	Aplicarea deciziei Controlul aplicării Corecția necesară	Controlul înțelegerii mesajului	Realizarea feed-back-ului

Sursa. Nicolescu O., Verboncu I. Management, ediția a 3-a. Editura Economică, București, 1999, p. 56.

Procesul de comunicare managerială este un proces decizional deoarece managerul stabilește:

- dacă comunică și ce anume comunică;
- modul și momentul folosirii informațiilor stocate;
- dacă reține sau nu informațiile necomunicate.

Un moment foarte important este, că funcțiile comunicării manageriale trebuie privite și înțelese în unitatea și intercondiționarea lor, fiindcă sistemul managerial și sistemul operațional au legătură constrânsă între ele. A reduce funcțiile comunicării manageriale numai la informare și transmiterea deciziei înseamnă a trece cu vederea o serie de domenii în care comunicarea este prezentă.

Una dintre cele mai potrivite căi prin care managerul poate deveni mai eficient este să aștepte impactul acțiunilor și cuvintele lor asupra celor din jurul său. Cheia pentru a cunoaște impactul mesajului asupra celorlalți rezidă în provocarea unei reacții din partea lor, feed-back-ul, ceea ce implică un risc. În relațiile personale, oamenii sunt din ce în ce mai deschiși față de ceilalți pe măsură ce capătă mai multă încredere unii în alții. În context organizațional, lucrurile se schimbă datorită, pe de o parte, faptului că managerul deține puterea, iar pe de altă parte, faptului că informațiile sunt distorsionate la trecerea lor prin canalele informale de comunicare. Există metode de dez-

voltare a unei strategii comunicaționale eficiente care le facilitează managerilor asigurarea receptării corecte a mesajelor lor, ca și metode de obținere a feed-back-ului necesar.

Feed-back-ul nu persistă numai între manager și subalterni, ci și între manager și alți manageri. Atunci când discută cu superiorii lor ierarhici, managerii se confruntă cu multe dintre problemele cu care se confruntă subalternii lor atunci când li se acordă posibilitatea feed-back-ului. Atunci când discută cu subalternii lor, managerii trebuie să cunoască standardele pe care subalternii trebuie să le atingă, gradul în care un angajat trebuie să își îmbunătățească performanțele și consecințele unui eventual eșec. Comunicarea având drept subiect așteptările managerului cu privire la performanțe ar trebui să înceapă înainte de angajarea subalternului.

Pentru majoritatea angajaților, furnizarea de informații superiorilor este o activitate riscantă. Atunci când încearcă pentru prima dată acest lucru, angajatul urmărește în-deaproape reacția șefului, pentru a vedea dacă va mai acorda vreodată sau nu feedback.³⁵

În procesul deschis de acordare de feed-back verbal, pot fi obținute mai multe informații dacă persoana care le primește încurajează și sprijină fluxul continuu al feed-back-ului.

Managerii sunt implicați adesea în acordarea de feedback subalternilor lor și nu doar de a-l primi de la aceștia. Din când în când, în ciuda eforturilor mari depuse de conducere pentru angajarea și instruirea salariaților, se întâmplă ca un angajat să eșueze în încercarea sa de a-și îndeplini obiectivele minimale stabilite pentru continuarea contractului său de muncă. Interviu de evaluare a performanțelor este o ocazie potrivită pentru transmiterea acestor informații. Interviu ar trebui să includă o defini-re a direcției ce trebuie urmată pentru remedierea acestor neajunsuri. Trebuie stabilite obiective clare și o procedură de monitorizare a progresului angajatului. Situația ideală presupune ca managerul să identifice punctele tari ale angajatului ca bază pentru sta-bilirea obiectivelor și a consecințelor pe care le-ar putea avea eșecul. Această întâlnire trebuie abordată ca o întâlnire consultativă, dar, în anumite cazuri, este nevoie de enunțarea clară a eventualelor consecințe ale eșecului în obținerea schimbării dorite.

Eficiența comunicării în procesul decizional se observă în rezultatele activităților desfășurate și în rezultatele obținute de către organizație.

BIBLIOGRAFIE

1. Maslov A. Motivație și personalitate. Editura „Trei,” București, reeditată în 2008, p. 136.
2. Alopi C. Creativitate și inovare. Editura A.S.E., București, 2002, p. 34.
3. Dicționar enciclopedic, vol. 1. Ed. Enciclopedică, București, 1993.

³⁵ Dinu M. Comunicarea – repere fundamentale. Editura Algos, 2000, p. 56.

4. Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language, Gramercy Books, New York, 1996.
5. Encyclopedia Britannica. Ed. Encyclopedia Britannica Online, 05 Jun. 2009, „Creativity.”
6. Le grand ROBERT de la langue française, 2-ème édition, 1996.
7. Torrance E. The Torrance Tests of Creative Thinking-Norms-Technical Manual. Research Edition, 1966, p. 89.
8. Amabile T. et al. Assessing the Work Environment for Creativity. În: Academy of Management Journal, 1996, vol. 39, no. 5, p. 154.
9. Moles A., Claude R. Creativite et methodes d'innovation. Paris, Fayard-Momme, 1970, p. 56, 78.
10. Feier V. Creativitate și creativitate managerială. Editura „Expert,” București, 1995, p. 58.
11. Roșca Al. Creativitate generală și specifică. Editura Academică, București, 1981, p. 51.
12. Hubert Jaoui. La créativité. Editura „Morisset,” Paris, 1995, p. 28.
13. Freud S. Psihologia inconștientului. Opere esențiale, vol. 3. Editura „Trei,” București, reeditată în 2010, p. 54.
14. Osborne A. Nouveau tirage de L'Imagination constructive. Sous-titre en couverture: Créativité et brainstorming, 2010, p. 32, p. 46.
15. Dobre D. Metode de stimulare a creativității. București, 2008, p. 65, p. 78, p. 84, p. 94, p. 102.
16. Opreșcu V. Aptitudini și atitudini. Editura Științifică, București, 1999, p. 56, p. 65.
17. Țopa I. Creativitatea. Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1980, p. 45, p. 56, p. 58.
18. Roșca Al. Creativitatea. Editura Enciclopedică, București, 1972, p. 56.
19. Rosemarie Haineș. Tipuri și tehnici de comunicare în organizații. Ed. Universitară, București, 2009, p. 45, p. 59, p. 68.
20. Niculae T. și alții. Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză. Ed. Ministerului Administrației și Internelor, București, 2006, p. 54.
21. Rusu A. Comunicarea în procesele manageriale de coordonare și control. Editura „Rovimed Publishers,” București, 2010, p. 65, p. 68, p. 75.
22. Nicolescu O., Verboncu I. Management, ediția a 3-a. Editura Economică, București, 1999, p. 56.
23. Androniceanu A. Noutăți în managementul public. Editura Economică, București, 2008, p. 32.
24. Candea R., Candea D. Comunicarea managerială. Concepte. Deprinderi. Strategie. București, Editura „Expert,” 1996, p. 63, p. 72.
25. Dinu M. Comunicarea – repere fundamentale. Editura „Algos,” 2000, p. 56.

CAPITOLUL XI

TENDINȚE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ÎN CONTEXTUL CREĂRII UNUI SISTEM ADMINISTRATIV BAZAT PE CUNOAȘTERE

11.1. Abordarea managementului integrat calitate – risc al resurselor umane în sectorul public.

Orientarea spre calitate recunoaște importanța resurselor umane și afirmă o imagine conceptuală și bine definită referitoare la conduita și motivarea umană.¹ Eforturile de îmbunătățire a calității continuă, schimbările apărute în cultura autorităților publice vor aduce la schimbări ca rezultate în urma stabilirii unui climat de muncă în care au fost instituite participarea, încrederea, responsabilitatea pentru îndeplinirea scopului și implicarea angajaților în procesul decizional.² În general, implicarea funcției de resurse umane în eforturile de îmbunătățire a calității se materializează în trei feluri: prin participarea la schițarea, introducerea și menținerea diferitelor inițiative de îmbunătățire a calității, prin schimbarea practicilor tradiționale de personal și prin stabilirea unei orientări spre calitate în cadrul funcției de personal.

Succesul implementării TQM în administrația publică depinde de următoarele trei elemente: **implicarea angajaților, responsabilizarea angajaților și leadership-ului și angajarea conducerii.**³

Resursele umane sunt una dintre sursele fundamentale de riscuri, dar sunt, în același timp, cele care gestionează și controlează sistemele de management. Astfel, factorul uman este un element principal care influențează sistemele de management și managementul riscului.

Calitatea resurselor umane trebuie să fie una din preocupările centrale ale organizațiilor publice, atât sub aspectul obținerii ei, dar și sub aspectul utilizării ei, deoarece angajații corespunzători, instruiți, bine motivați și recompensați sunt una dintre premisele succesului în managementul riscului.

Modul de abordare și de definire a riscului, pe parcursul ultimelor decenii a suferit schimbări substanțiale. Astfel, de la conotația de eveniment advers, prejudiciu sau pierdere s-a trecut la cea de probabilitate a producerii unor evenimente cu impact asu-

¹ Randell G. Employee Appraisal, Sisson, K. (Ed.), Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1994.

² Randell G. Employee Appraisal, Sisson, K. (Ed.), Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1994.

³ Olaru M., Isaic-Maniu A., Lefter V., Pop N. Al., Popescu S., Drăgulnescu N., Roncea L., Roncea C. Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității. Editura Economică, 2000, p. 23.

pra organizației și, ulterior, la cea de incertitudine asupra obiectivelor. În această nouă viziune riscul este simplu asociat cu juxtapunerea dintre obiectivele unei organizații și mediul, intern sau extern, în care aceasta operează. În trecut riscul era echivalat în totalitate cu evenimente cu impact negativ și tratat ca un lucru care trebuie neapărat transferat. Concepția actuală apreciază riscul ca fiind un element inerent vieții sau organizației, pe care trebuie să fie asumat pentru a obține beneficii.

Definiția esențială pentru risc, agreată de specialiștii în domeniu, este cea dată de Standardul ISO 31000:2009 și anume „Efectul incertitudinii asupra obiectivelor”. Riscul ocupațional sau riscul profesional este probabilitatea ca o persoană să fie supusă unui anumit nivel de vătămare, ca rezultat al unui eveniment advers, specific, identificat, care implică un anumit grad de risc, în timpul activității de muncă.⁴

În managementul riscului sunt analizate și sistematizate principalele riscuri specifice, asociate formării resursei umane:

- riscuri specifice în formarea continuă a resursei umane dintr-o instituție publică;
- principalele riscuri asociate unui program de training;
- riscuri specifice unui program de training privind formarea/instruirea anticorupție a resursei umane.

Sistemul de management al calității asigură cadrul necesar pentru îmbunătățirea continuă a calității serviciilor publice și de minimalizarea riscurilor la care este supus sistemul public, prin creșterea satisfacției beneficiarilor și pentru întărirea încrederii altor factor interesați.

Riscurile au devenit importante și conștientizate de fiecare manager. Ele nu sunt doar o problemă de percepție, ele sunt reale. Evaluarea și modelarea riscului este o activitate complexă, ce presupune abordări multidisciplinare din diferite ramuri ale științei, respectiv cunoștințe din domeniile economic, tehnologic și politic. Rezultatele evaluării riscului influențează decisiv deciziile și succesul strategiilor adoptate la nivel de management public.

Câteva dintre elementele esențiale care trebuie clarificate pentru un bun management al riscului resurselor umane, sunt:⁵

- posturile sunt ocupate de oamenii potriviți, cu pregătirea și competențele necesare;
- oamenii sunt motivați în mod corespunzător;
- necesarul de personal este cunoscut din timp;
- posturile sunt adecvat definite;
- delegarea nivelului de decizie este făcută corespunzător.

Conceptul de sistem de management integrat calitate-risc a evoluat căpătând noi

⁴ Moraru R. I., Băbuț G. Managementul riscurilor, abordare globală: concepte, principii și structuri. Universitas, Petroșani, 2009.

⁵ Moraru R. I., Băbuț G. Managementul riscurilor, abordare globală: concepte, principii și structuri. Universitas, Petroșani, 2009.

dimensiuni și perspective plecând de la premisa că o organizație publică are nevoie de un concept organizațional și de management global, astfel încât sistemele existente, orientate pe subiect, trebuie să fie asociate.

Printre principalele beneficii ale unui astfel de sistem se numără:⁶

- integrarea componentelor de administrare dintr-o organizație într-un sistem coerent, funcțional și alinierea tuturor practicilor de management cu strategia;
- îmbunătățirea procesului într-un mod holistic, ceea ce conduce la includerea pe lângă performanță și a riscului, conformității și calității;
- îmbunătățirea procesului de decizie prin scurtarea ciclurilor de raportare și instituirea unui singur punct de acces pentru toată informația, care este structurată într-un mod sistematic și uniform;
- implicarea angajaților și colaborarea cu aceștia în vederea realizării strategiilor referitoare la performanță, risc, calitate și conformitate.

Schimbările ample pe care le declanșează un astfel de sistem vizează, și nu în ultimul rând, resursele umane, din perspectiva tratării calității și riscului nu numai ca o problemă tehnică, ci și ca un demers complex în care acestea sunt generatoare de valoare, căpătând noi valențe în contextul integrării în demersul pentru calitate.

Riscul referitor la resursele umane include provocările inerente managementului oamenilor, programelor și proceselor, atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației.

Anticiparea adecvată și managementul acestui tip de riscuri pot ajuta la îmbunătățirea performanței, productivității și competitivității organizației publice. Managementul resurselor umane ar trebui să înțeleagă riscurile legate de capitalul uman și activitățile organizației ar trebui derulate în mod corespunzător pentru a atenua aceste riscuri. Există un cadru bine conturat referitor la modalitatea de gestionare a riscurilor, iar extinderea acestuia în domeniul resurselor umane, poate permite atât organizației cât și specialiștilor în resurse umane de a crea o nouă perspectivă asupra funcției de resurse umane și de a-i da o valoare strategică.

⁶ Cojocaru S., Căpățînă N. Considerații teoretice privind managementul calității resurselor umane în administrația publică. // Materialele Conferinței internaționale științifico-practice, 21 mai 2011, AAP, Chișinău, Academia de Administrare Publică, 2011.

Tabelul 11.1**Elemente de bază pentru întocmirea unui plan al riscului în domeniul MRU**

Activitatea de MRU	Riscul potențial	Considerații
Conducerea/ gestionarea resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> • Abuz • Reputația în comunitate 	<ul style="list-style-type: none"> • acuratețea descrierii postului • sistem de verificare respectare specificație post • existența procedurilor specifice de MRU • comprehensivitatea politicilor și procedurilor specifice MRU • furnizarea de formare continuă în domeniul politicilor și procedurilor specifice MRU ale organizației • asigurarea orientării și formării profesionale • existența unei evidențe scrise a problemelor referitoare la performanță • existența unui sistem de securizare a valorilor organizaționale • existența procedurilor specifice riscurilor psiho-sociale
Angajarea	<ul style="list-style-type: none"> • Practici discriminatoare • Angajări nepotrivite • Lipsa calificărilor necesare pentru organizațiile publice • Modificări legislative 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza postului, conținutul și cerințele postului • măsura în care recrutarea și selecția au ținut cont de specificațiile postului • metodele de recrutare și selecție utilizate • respectarea legilor specifice în domeniu • existența unei perioade de probă prevăzute în contractul individual de muncă • posibilitatea respectării contractului de muncă • acceptul angajatului referitor la politicile organizației • prevederile contractului individual de muncă
Recompensele și beneficiile	<ul style="list-style-type: none"> • Abuzuri financiare 	<ul style="list-style-type: none"> • acuratețea, coerența și transparența sistemului de evaluare a performanțelor • stabilirea responsabilităților referitoare la evaluare • existența unui sistem de comunicare
Reținerea și dezvoltarea resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> • Abuz • Reputația în comunitate • Comunicare de informații cu caracter personal 	<ul style="list-style-type: none"> • asigurarea necesarului corespunzător de orientare și formare profesională a resurselor umane • adecvarea supravegherii performanței sistemului de management al RU • eficiența sistemului de gestionare a informațiilor cu caracter personal

Disponibilizări, părăsirea organizației	<ul style="list-style-type: none"> • Calitatea • Reputația în comunitate • Compensații 	<ul style="list-style-type: none"> • protejarea informațiilor deținute de angajați și recuperarea echipamentelor date în folosință • dezactivarea codurilor de acces, a parolelor, existența unui plan de acțiune
Securitate și sănătate în muncă	<ul style="list-style-type: none"> • De mediu • Vătămare corporală sau deces 	<ul style="list-style-type: none"> • existența managementului OH&S • existența procedurilor și politicilor OH&S • furnizarea unei pregătiri adecvate • existența echipamentului de protecție necesar

Sursa. Negru E. Cercetări privind managementul integrat calitate-risc al resurselor umane. Brașov, 2010.

Tot oamenii sunt acei care constituie activele importante, dacă nu cele mai importante, ale unei organizații și, în același timp, ei se dovedesc importanți și în managementul riscului, deoarece folosindu-și creativitatea ei pot rezolva probleme neprevăzute, se pot deplasa în interesul organizației la mari distanțe, își pot reproiecta munca astfel încât să evite întârzierile inutile în îndeplinirea acestora sau pot să convingă un prieten talentat să se transfere în organizație, în cazul în care prezența lui este necesară.

Activitățile specifice MRU au câteva implicații importante pentru managementul riscului, și anume: sunt necesare pentru a relaționa resursele umane cu practicile managementului riscului adoptate în organizație, calamitățile specifice resurselor umane (divorț, boli cronice, accidente mortale) pot fi atenuate prin decizii corespunzătoare ale managementului riscului; evaluarea performanțelor resurselor umane ar trebui să fie corelate cu managementul riscului etc.

Dezvoltarea unui plan al managementului riscului pentru activitățile specifice MRU ar trebui să țină cont atât de elemente general valabile tuturor organizațiilor publice, cât și de elemente specifice fiecărei organizații în funcție de cultura organizațională.

Un sistem integrat de management calitate – risc poate facilita luarea unor decizii mai bine documentate, poate oferi o certitudine referitoare la abilitatea organizației de a gestiona potențialele riscuri și de a utiliza corespunzător resursele.

Concluzie. Un sistem integrat de management calitate – risc permite organizațiilor publice să abordeze un sistem de management care tratează strategiile, performanța, riscul, conformitatea, procesul și calitatea ca elemente interdependente de realizare a obiectivelor organizaționale, permițându-le să fie gestionate într-un mod unificat, sistematic în scopul de a optimiza rezultatele.

Schimbările de natură economică, tehnologică și socială sunt din ce în ce mai rapide și radicale, ceea ce înseamnă că indivizii trebuie să facă față unor cerințe în creștere, unor noi raporturi de muncă, având din ce în ce mai puțin timp pentru a se adapta, acomoda sau obișnui cu noile situații de muncă.

BIBLIOGRAFIE

1. Randell G. Employee Appraisal, Sisson, K. (Ed.), Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1994.
2. Olaru M., Isaic-Maniu A., Lefter V., Pop N. Al., Popescu S., Drăgulnescu N., Roncea L., Roncea C. Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității. Editura Economică, 2000.
3. Moraru R. I., Băbuț G. Managementul riscurilor, abordare globală: concepte, principii și structuri. Universitas, Petroșani, 2009.
4. Negru E. Cercetări privind managementul integrat calitate-risc al resurselor umane, Brașov, 2010.
5. Cojocaru S., Căpățînă N. Considerații teoretice privind managementul calității resurselor umane în administrația publică. // Materialele Conferinței internaționale științifico-practice, 21 mai 2011, AAP, Chișinău, AAP, 2011.

11.2. Prestarea serviciului public prin prisma eficienței și eficacității.

Abordările privind eficiența și eficacitatea au, de cele mai multe ori, în vedere activitatea din sectorul privat, în sectorul public accentul punându-se mai mult pe nivelul de acoperire a solicitărilor și mai puțin pe modul de utilizare a resurselor.

Sectorul public a fost considerat, o perioadă îndelungată, ca unul al nonpieței, fapt ce a exclus concurența cu repercusiuni negative asupra calității bunurilor și serviciilor publice și asupra gestionării resurselor utilizate în acest sector.

Un nivel tot mai înalt al nevoilor publice, ca și dificultățile frecvente, câteodată de netrecut, de acoperire a acestora au impus transformări esențiale atât în modalitatea de asigurare a bunurilor și serviciilor publice, cât și în finanțarea organizațiilor și a instituțiilor care le realizează.

De aceea implementarea schimbărilor – în sensul urmăririi eficienței în sectorul public - a constat în renunțarea statului la monopolul asupra activităților din acest sector. Admiterea agenților economici privați ca furnizori de bunuri și servicii de interes public a deschis calea competiției, a performanței în sectorul public.

Se cunoaște că „eficiența înseamnă maximalizarea rezultatelor unei activități în relație cu resursele utilizate,” măsurarea realizându-se prin raportarea ieșirilor la intrări.

La rândul său, se poate menționa, că și eficiența cheltuielilor publice exprimă o dimensiune optimă a unui raport determinat între efortul financiar, constituit de resurse financiare publice și efectele comensurabile sau estimative realizate pe seama obiectivelor finanțate de către stat.⁷

⁷ Drucker P. Eficiența factorului decizional. Editura „Destin,” București, 2001, p. 14.

În procesul de apreciere a eficienței sectorului public, managerii țin seama de faptul că eforturile făcute pentru satisfacerea nevoilor sociale sunt măsurabile, de obicei, cuantificate valoric în timp ce efectele sociale sunt dificil de determinat și nu pot fi prevăzute în totalitate.

Dacă ne referim la necesitatea evaluării performanțelor și greutatea comensurării rezultatelor, atunci Peter Drucker afirmă: *„Știm că trebuie să măsurăm rezultatele. De asemenea, știm că exceptând afacerile, nu știm să măsurăm rezultatele în cele mai multe organizații“*.⁸

În organizațiile publice, eficiența a început să fie „măsurată“ prin gradul de servire a cetățeanului, prin considerarea acestuia drept client către care trebuie să se îndrepte toate acțiunile organizației.

Informațiile privind îndeplinirea obiectivului de satisfacere a cetățeanului-client provin adeseori din sondajele de opinie, numărul și sursa reclamațiilor privind calitatea serviciilor oferite, manifestările publice, din exercitarea dreptului de elector, atunci când legea oferă această posibilitate ca și din contactul direct autoritate-cetățean. Abordările privind eficiența în domeniul public au ca punct de plecare raționalismul în folosirea resurselor.

Resursele utilizate în sectorul public sunt, de obicei, resurse asigurate de la bugetul de stat sau de la bugetele locale. Sunt însă și servicii care se finanțează din fonduri private, cum ar fi: transportul în comun, gospodăria comună etc.

Resursele bugetului de stat și ale bugetelor locale sunt limitate, sursa lor principală fiind reprezentată de taxele și impozitele percepute de la persoanele fizice și juridice. Depășirea gradului de suportabilitate specific acestora descurajează plata contribuțiilor bugetare și încurajează fraudă și evaziunea fiscală, ca urmare este necesară folosirea eficientă a resurselor bugetare alocate pentru a se putea acoperi cât mai multe nevoi sociale.

Creșterea nevoilor sociale în raport cu scăderea veniturilor bugetare impun creșterea eficienței și eficacității în sectorul public, a devenit clar că neglijarea eficienței conduce la risipă și la contraperformanță în sectorul public.

Eficacitatea privește raportul dintre rezultatul obținut și obiectivul care trebuie atins.⁹

Într-o organizație, eficacitatea presupune atingerea standardelor, a obiectivelor, ceea ce determină o definiție prealabilă a obiectivelor și o măsurare ulterioară a rezultatelor. Este adusă astfel, din nou, în prim-plan necesitatea măsurării rezultatelor ca și importanța stabilirii unor obiective pertinente care, în cazul organizațiilor publice, trebuie să aibă în vedere efectele atât la nivel „macro,” cât și la nivel „micro.”

⁸ Moldoveanu D. Economie politică. București, 1998, p. 32.

⁹ Inceu Adrian Mihai, Dan Tudor Lazăr. Elemente de finanțe publice. Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2000, p. 32.

În administrația publică se consideră că eficiența este importantă, iar eficacitatea primordială, aceasta din urmă depinzând de:¹⁰

1. *Execuția administrativă* care presupune în concepție tradițională, acțiuni pentru apropierea deciziilor legislative, politice de cele executive. Rolul administrației este de a concretiza acțiunile la nivel înalt, care trasează cadrul de acțiune. Misiunea administratorilor se limitează, în concepția tradițională, la aplicarea fidelă a deciziilor politice.

2. *Aplicarea socială* se realizează prin mijloace specifice, administrația utilizând puterea publică și dreptul de a impune unilateral obligațiile de comportament.

Eficacitatea mai este influențată de resursele ideologice, care sunt difuzate în mecanismele de acțiune socială.

George Moldoveanu menționează în lucrarea sa „Analiză organizațională” că, în general, se acordă o atenție mai mare obținerii unei eficiențe ridicate în detrimentul eficacității întrucât ineficiența poate afecta grav performanțele organizației, dar și datorită faptului că aprecierea managerilor este corelată cu nivelul eficienței realizate.¹¹

Însă unii specialiști străini sunt de părere că nu se poate vorbi de eficiență fără eficacitate pentru că *„este mult mai important să realizezi bine ceea ce ți-ai propus – eficacitatea – decât să realizezi bine altceva – eficiența.”*

Eficiența organizației este influențată de eficiența personalului, fapt ce impune îndreptarea atenției managerilor din sectorul public către resursele umane întrucât factorul uman este singurul care poate face un sistem mai eficient și mai durabil din punctul de vedere al viabilității economico-financiare și manageriale.

Folosirea unor termeni ca productivitate administrativă sau randament al serviciilor publice scoate în evidență noile orientări ale managerilor din organizațiile publice, respectiv – activități eficiente și eficace prin folosirea unui personal performant, eficient și eficace, totodată.

Este evident că prestarea serviciului public este însoțit de cheltuieli publice. Cheltuielile publice, la rândul lor, trebuie să fie realizate eficient. Eficiența sau eficacitatea cheltuielilor publice exprimă o dimensiune optimă a unui raport determinat între eforturile financiare și efectele comensurabile sau estimative obtenabile pe seama obiectivelor finanțate de către stat. În condițiile în care nevoile publice reclamă bunuri publice de valori ridicate, în continuă creștere și diversificare, pe de o parte, iar resursele financiare ale statului nu sporesc la fel de rapid, se creează un decalaj de ritm, care conduce la o stare permanentă de insuficiență a resurselor necesare. Acest fenomen se petrece în condițiile în care, în mod conștient, guvernul procedează la tăierea și ierarhizarea nevoilor sociale și, respectiv, la dimensionarea cheltuielilor publice, în

¹⁰ Bîrcă A., Năstase M. Potențialul forței de muncă – politica de salarizare-costul vieții în economia de tranziție // „Economica,” nr. 1, 2000, p. 65.

¹¹ Cojuhari A. ș. a. Teorie economică. Chișinău, U.T.M., 2004, p. 32.

funcție de mai multe criterii: prioritate, oportunitate, eficiență sau eficacitate a cheltuielilor publice, calitatea serviciilor publice, nivelul standardelor internaționale.¹²

Eficiența sau eficacitatea cheltuielilor publice ocupă din ce în ce mai mult locul principal între criteriile de selectare a alternativelor proiectelor de dimensionare a volumului acestora în vederea cuprinderii, în legile bugetare anuale, prin care cheltuielile se adoptă ca sarcini maxime.

Aprecierea eficienței sau a eficacității cheltuielilor publice este de competența factorilor de decizie politică și ai celor executivi, de coordonare a procesului de utilizare a fondurilor alocate. Pe parcursul acestui proces pot fi găsite soluții de minimalizare a costurilor, a investițiilor sau a cheltuielilor curente privind serviciile publice.

Eficiența cheltuielilor se realizează în cele mai bune condiții, de optim social, atunci când:

- este posibilă alegerea alternativei celei mai puțin costisitoare, în raport cu rezultatul final al serviciului public, pentru care se dorește creșterea cantitativă a serviciului public;

- modernizarea, din punctul de vedere al producerii serviciului public, în vederea maximalizării utilității la consumator, dată de satisfacția performanțelor;

- maximalizarea utilității la consumator, comparând și latura economică;

- puterea de previziune în cadrul unui orizont de timp stabilit.

Colaborarea acestor aspecte implică minimalizarea costurilor proiectelor obiectivelor de finanțat, ceea ce permite costuri sociale minime; prețuri accesibile plătite de consumatori; creșterea calității consumului de bunuri publice și deci a satisfacției consumatorului public etc. Toate aceste activități conduc la maximalizarea bunăstării sociale a statului.

BIBLIOGRAFIE

1. Drucker P. Eficiența factorului decizional. Editura „Destin,” București, 2001, p. 147.
2. Iinceu Adrian Mihai, Lazăr Dan Tudor. Elemente de finanțe publice. Ed. „Pre-sa Universitară Clujeană,” Cluj-Napoca, 2000, p. 32.
3. Bîrcă A., Năstase M. Potențialul forței de muncă –politica de salarizare-costul vieții în economia de tranziție. // Revista „Economica,” nr. 1, 2000, p. 65.
4. Cojuhari A. ș. a. Teorie economică. Chișinău, U.T.M., 2004, p. 32.
5. Melnic O. Particularitățile remunerării muncii în Moldova. // Revista „Economica,” Chișinău, nr. 1, 2000, pp. 32-36.
6. Moldoveanu D. Economie politică. București 1998, pp. 32-34.

¹² Melnic O. Particularitățile remunerării muncii în Moldova. // Revista „Economica,” Chișinău, nr. 1, 2000, p. 34.

11.3. Impactul stresului ocupațional asupra condițiilor de muncă.

După cum sublinia savantul *H. Selve* „stresul, ca proces de mobilizare și apărare a organismului în fața unor situații neașteptate, se concretizează în reacții extrem de diferite de la un individ la altul și de la o situație la alta.” Răspunsurile sunt deci individuale și nu neapărat negative, există persoane pentru care stresul este „sarea și piperul vieții,” factor puternic energizant.

Conform afirmațiilor lui *Atkinson* și *Hilgard*, în termeni generali, stresul nu reprezintă altceva decât trăirea unor evenimente percepute ca periculoase pentru bunăstarea fizică și psihică a unei persoane. Aceste evenimente sunt numite agenți stresanți, iar reacțiile oamenilor la ele sunt numite răspunsuri la stres.¹³

Conform statisticilor Agenției Europene pentru Siguranță și Sănătate în Muncă, în UE, mai mult de unul din patru angajați este afectat de stresul legat de muncă sau sindromul de epuizare.¹⁴

Studiul condițiilor de muncă în Europa, în ultima decadă, relevă o incidență crescută a bolilor profesionale în relație cu stresul. În marea majoritate a cazurilor efectele sunt nocive și chiar, principal primejdioase. Investigațiile au relevat în principal cinci categorii de efecte potențiale ale stresului:¹⁵

- *efecte subiective*: anxietate, agresivitate, apatie, plictiseală, depresiune, oboseală, indispoziție, scăderea încrederii și stimei de sine, nervozitatea, sentimentul de singurătate;

- *efecte comportamentale*: predispoziție spre accidente, alcoolism, abuz de cafea, ieșiri emoționale, tendința de a mânca și/sau fuma excesiv, comportament impulsiv, ros nervos;

- *efecte cognitive*: scăderea abilității de a adopta decizii raționale, concentrare slabă, scăderea atenției, hipersensibilitate la critică, blocaje mentale;

- *efecte fiziologice*: creșterea glicemiei, a pulsului, a tensiunii arteriale, uscăciunea gurii, transpirații reci, dilatarea pupilelor, valuri de căldură și de frig;

- *efecte organizaționale*: absenteism, demisii, productivitate scăzută, izolare, insatisfacție în muncă, reducerea responsabilității și a loialității față de organizație.

Dintre consecințele cele mai frecvente și evidente resimțite la nivelul indivizilor și, implicit, al organizației, amintim: oboseala specifică stresului organizațional; individul supus acestui tip de oboseală poate parcurge următoarele faze:

- *faza de alarmă*, în care se manifestă tendințele accentuate spre iritabilitate, susceptibilitate, dificultăți de concentrare, tulburări de memorie, insomnii;

- *faza de agitație*, în care apar suprareacțiile individului manifestă o totală lipsă de

¹³ Atkinson R., Hilgard E. Introducere în psihologie. Yale: Cengage Learning, 2005, p. 221.

¹⁴ <<https://osha.europa.eu/ro/front-page>>, Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă.

¹⁵ Corduhan C. Stresul psihic. // Revista „Psihologia,” nr. 6/1993.

încredere în alții; un soi de răutate îl împinge la comportamente marcate de agresivitate, dorința de a acapara și a rezolva singur toate problemele îl face să piardă simțul măsurii; controlul devine sufocant; este interesat, în special, de detalii.

În contextul de criză și pe fondul globalizării accentuate din economia europeană managerii și angajații companiilor sunt confrunțați cu exigență de performanță și presiunea termenelor.

Toate aceste condiții dezvoltă suprasolicitarea personalului organizațional, dar și social, deoarece activitatea profesională interferează cu viața personală, iar echilibrul între acestea devine tot mai fragil. Chiar productivitatea și performanța financiară pot fi afectate de stresul ocupațional manifestat în sindromul de epuizare.

Accentuarea decalajelor socioeconomice conduce însă și la o mai lentă ascensiune a problemei până la nivelul politicilor publice ori de personal. În anul 2010, un studiu al Organizației Mondiale a Sănătății realizat în țările proaspăt intrate în UE constată că 90% din respondenți cred că, în țara lor, cauza majoră a bolilor este stresul.¹⁶

Strategiile de adaptare la stres pentru funcționarii publici sunt de două tipuri: centrate pe emoții și, respectiv, centrate pe problemă. În literatura de specialitate se apreciază că strategiile centrate pe emoție sunt dominant neadaptative, în timp ce strategiile centrate pe problemă sunt dominant adaptative. Se constată că în adaptarea la stres, un rol benefic îl are *centrarea pe problemă și reinterpretarea pozitivă* și care poate conduce, în consecință, la experiențe de muncă pozitive.¹⁷

Satisfacția muncii este o condiție corelată cu eficiența profesională și de aceea este luată în considerare ca un indicator semnificativ. De asemenea, ca elemente explicative relevante de luat în considerare: atașamentul față de valorile organizației (nivelul de identificare cu acestea) și, respectiv, nivelul conflictului între responsabilitățile și sarcinile de muncă și responsabilitățile ce revin subiecților față de familie. E ușor de înțeles faptul că resursele de timp și energie ale unui individ au anumite limite și orice consum realizat în favoarea uneia dintre părți se concretizează cu un deficit de cealaltă parte. Preocuparea pentru îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților care revin individului la locul de muncă e firească, dar atunci când timpul și energia solicitată pentru a duce la bun sfârșit munca afectează viața de familie, apare frustrarea și pe acest fond e favorizată apariția sindromului de epuizare.¹⁸

Holmes și Rahe afirmă că orice schimbare a modului de viață care necesită numeroase modificări poate fi percepută ca generatoare de stres. În încercarea de a măsura impactul schimbărilor care apar în modul de viață, ei au creat *scala evenimentelor de viață*, care clasifică evenimentele din viață de la evenimente care produc un stres maxim (moartea soțului sau a soției) la cele care produc un stres minim (încălcări minore ale legii). Această scală a avut o influență majoră în cercetarea stresului, dar

¹⁶ <<http://www.who.int/en/index.html>> - Organizația Mondială a Sănătății.

¹⁷ Băban A. Stres și personalitate. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană, 1998, p.15.

¹⁸ Floru R. Stresul psihic. București: Editura Enciclopedică Română, 1974.

a fost și foarte criticată (presupune că toți oamenii răspund la fel la un eveniment; cu toate că evenimentele pozitive necesită adesea modificări, deci uneori sunt stresante, cele mai multe cercetări arată că evenimentele negative au un impact mult mai mare asupra sănătății psihice și fizice decât cele pozitive).¹⁹

Pe lângă efectele potențiale ale stresului asupra stării de sănătate și buneii dispoziții a indivizilor, stresul manifestă și un impact economic și social. Stresul poate diminua performanțele și productivitatea la locul de muncă, afectând, astfel, productivitatea muncii, care conduce la nerealizarea obiectivelor instituționale. De asemenea, poate contribui la susținerea tensiunilor societății care se manifestă prin frustrări îndreptate împotriva liderilor și a altor autorități, precum și prin intoleranța și nerăbdarea îndreptată față de ceilalți parteneri.

În activitatea funcționarilor publici, stresul are un impact negativ, fiindcă funcționarii publici implicați în procesul de fundamentare a deciziilor administrative fiind supuși stresului, atunci calitatea adoptării deciziilor administrative lasă de dorit. Este știut, că prin decizia sa funcționarul public influențează domeniul economic, social, politic, cultural etc. De aceea în procesul de selectare și angajare a personalului, trebuie de ținut cont nu numai de capacitățile profesionale, ci și de starea psihică a candidaților, mai ales la funcții de conducere. La fel și pe parcursul activității să fie create condiții de muncă, ca funcționarii să se încadreze mai ușor în mediul organizației și să accepte unele valori noi. Este evident că aceste măsuri trebuie să fie realizate de către top managementul instituției în comun cu serviciul resurse umane și toți angajații.

Conflicte interne în cadrul organizațiilor publice din Republica Moldova reprezintă probleme nerezolvate care pot fi conștiente sau inconștiente și care pot fi generatoare de stres.

Conflictul apare atunci când o persoană trebuie să aleagă între obiective incompatibile sau care se anulează reciproc în cursul unei acțiuni. Multe dintre lucrurile pe care oamenii și le doresc se dovedesc a fi incompatibile (de ex., nu vrei să mergi la film cu prietenii deoarece vrei să stai să citești, dar îți este teamă că dacă nu te vei duce se vor supăra pe tine). Sunt situații în care cele două obiective sunt incompatibile, pentru că acțiunea necesară pentru a obține unul ne împiedică automat să-l atingem pe celălalt. Chiar dacă o persoană are de ales între două obiective atractive poate lua cu greu o decizie în urma căreia poate rămâne cu unele regrete. În cadrul instituțiilor din administrația publică, de cele mai multe ori apar conflicte între următoarele motive:

Independență versus dependență. În mod special atunci când ne confruntăm cu o situație dificilă, dorim ca cineva să aibă grijă de noi și să ne rezolve problemele. În alte situații ne dorim independența, dar împrejurările sau alte persoane ne forțează să rămânem dependenți.

¹⁹ Holmes T., Rahe H. The social readjustment rating scale. // Journal of psychosomatic research, no. 11, 1967, p. 213.

Intimitatea versus izolare. Dorința de a fi apropiat de cineva și de a-i împărtăși gândurile și emoțiile cele mai intime poate intra în conflict cu teama de a fi rănit sau respins dacă ne implicăm prea mult.

Cooperare versus competiție.

Exprimarea impulsurilor versus standarde morale.

În cadrul instituțiilor publice din Republica Moldova se atestă un număr mic al cazurilor de simptome de epuizare ușoară în cazul personalului de execuție (subordonați), ce poate fi explicată printr-un nivel scăzut al așteptărilor față de nivelul normal al condițiilor de muncă. Locul de muncă este foarte rar perceput ca spațiu de dezvoltare personală și cei mai mulți pleacă la serviciu nu pentru că ar avea o înclinație pentru domeniul respectiv, ci privesc munca drept mijloc de subzistență. În rândul managerilor, care acuză anumite simptome de epuizare procentele înregistrate sunt mai mari, probabil în legătură directă cu un nivel mai mare al așteptărilor față de condițiile și oportunitățile la care se așteaptă aceștia din partea organizației.

Nivelul mai scăzut al sindromului de epuizare în rândul angajaților și managerilor poate fi pus în relație cu stabilitatea instituțională și încrederea pe care o transmite sistemul.

BIBLIOGRAFIE

1. Atkinson R., Hilgard E. Introducere în psihologie. Cengage Learning, Yale, 2005, 816 pag.
2. Băban A. Stres și personalitate. Editura „Presa Universitară Clujeană,” Cluj-Napoca, 1998, 220 pag.
3. Golu M. Bazele psihologiei generale. Editura Universitară, București, 2005, 153 pag.
4. Glass C., Singer E. Urban stress. Experiments on noise and social stressors. New York: Academic Press, 1972, 342 pag.
5. Abott B., Schoen S., Badia P. Predictable and unpredictable shock: Behavioral measures of aversion and physiological measures of stress. // „Psychological bulletin,” no. 96, 1984, pag. 45-71.
6. Katz R., Wykes T. The psychological difference between temporally predictable and unpredictable stressful events: Evidence for information control theories. // „Journal of personality and social psychology,” no. 48, 1985, pag. 781-790.
7. Seligan P., Binik M. The safety signal hypothesis. NJ Erlbaum, 1977, pag. 184.
8. Holmes T., Rahe H. The social readjustment rating scale. // „Journal of psychosomatic research,” no. 11, 1967, pag. 213-218.
9. Corduban C. Stresul psihic. // Revista „Psihologia,” nr. 6/1993.
10. Floru R. Stresul psihic. București: Editura Enciclopedică Română, 1974.

11. Cooper C., Aarboze J. Executive Stress Goes Global. // „International Management,” Marea Britanie, 39, nr. 5, mai 1984.
12. Kahn R. L., Wolfe D. M., Quin R. P. Organisation Stress: studies in role conflict and ambiguity. New York: J. Wiley, 2000.
13. <<https://osha.europa.eu/ro/front-page>> - Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă.
14. <<http://www.who.int/en/index.html>> - Organizația Mondială a Sănătății.

11.4. I.S.O.26000 - Responsabilitatea socială în instituțiile publice.

Organizația Internațională de Standardizare (I.S.O.) are un număr de 163 de organisme internaționale de standardizare din țări mari și mici, industrializate, în curs de dezvoltare și în tranziție, din toate regiunile lumii. Portofoliul I.S.O. de peste 18.400 de standarde oferă companiilor, guvernului și societății resursele necesare dezvoltării durabile din punct de vedere economic, precum și al mediului și social.²⁰

Standardul I.S.O. contribuie la dezvoltarea lumii în care trăim. Facilitează tranzacțiile economice, reprezintă o sursă de informație sigură, încurajează progresele din tehnologie și este adeptul unui management bun și al practicilor de evaluare a conformității.

Standardele I.S.O. oferă soluții și beneficii pentru aproape toate sectoarele de activitate, inclusiv agricultura, construcțiile, ingineria mecanică, manufactura, distribuția, transporturile, aparatura medicală, tehnologiile de informații și comunicații, mediul, energia, managementul calității, evaluarea și serviciile conformității.

I.S.O. dezvoltă standarde numai în domeniile în care pe piață există cerere. Cercetarea este făcută de experți în obiectul extras direct din sectoarele industrial, tehnic și al afacerilor, ei identificând necesitatea pentru un standard I.S.O. și, prin urmare, aplicând conceptul. Acestor experți li se alătură profesioniștii care posedă cunoștințe relevante, cum ar fi reprezentanții agențiilor guvernamentale, ai laboratoarelor de teste, ai asociațiilor de consumatori și ai academiilor, precum și reprezentanții organizațiilor guvernamentale și nonguvernamentale.

Organizația Internațională de Standardizare (I.S.O.) a lansat pe 01 noiembrie 2010 unul dintre cele mai așteptate standarde internaționale ISO 26000 care este un standard internațional ce furnizează linii directoare privind responsabilitatea socială (R.S.) Standardul este destinat organizațiilor de toate tipurile, din sectorul public sau privat, din țările dezvoltate, în curs de dezvoltare sau în tranziție.

Dintre toate grupurile constituite pentru elaborarea unui standard ISO, *I.S.O./G.T.R.S.* a fost cel mai important, cu cea mai largă bază în ceea ce privește reprezentarea

²⁰ Frost R. ISO 26000, responsabilité sociétale. Genève: L'Essentiel, 2010.

părților interesate. Cu ocazia ultimei sale reuniuni din iulie 2010, I.S.O./G.T. R.S. cuprindea 450 de experți participanți și 210 observatori din 99 de state-membre ale I.S.O., precum și 42 de organizații de legătură. Au fost prezente șase grupuri principale de părți interesate: industria, guvernele, organizațiile din domeniul muncii, consumatorii, organizațiile neguvernamentale, serviciile, consultanța, cercetarea etc., păstrându-se un echilibru între zonele geografice și între bărbați și femei.

Totuși ideea de responsabilitate socială (R.S.) este relativ recentă și abia începe să-și croiască drum. De-a lungul genezei sale, conceptul de R.S. a fost dinamic și a constituit o sursă de polemică.

Mult așteptatul *ISO 26000 – liniile directoare privind responsabilitatea socială* – va adăuga valoare activităților existente privind responsabilitatea socială (R.S.) și va extinde înțelegerea și implementarea R.S. prin faptul că:²¹

- prezintă un consens internațional asupra a ceea ce înseamnă R.S. și temele la care trebuie să se refere organizația;
- furnizează linii directoare pentru transformarea principiilor în acțiuni efective;
- cuprinde cele mai bune practici deja stabilite și le diseminează la nivel mondial pentru binele comunității internaționale.

Standardul ISO 26000 își propune să ajute organizațiile să *contribuie la dezvoltarea durabilă*. El are ca obiectiv încurajarea organizațiilor să facă mai mult decât să respecte legea, recunoscând că aceasta este o datorie fundamentală pentru orice organizație și o parte esențială a responsabilității sale sociale.

El vizează promovarea unei înțelegeri comune în domeniul responsabilității sociale, completarea celorlalte instrumente și inițiativa de responsabilitate socială, nu înlocuirea lor. La aplicarea ISO 26000, se recomandă ca organizația să țină seama de diferențele sociale, de mediu, juridice, culturale, politice și de diversitatea organizațiilor, precum și de diferențele condițiilor economice, în concordanță cu standardele internaționale de comportament.

Standardul este destinat organizațiilor de toate tipurile, din sectorul public sau privat, din țările dezvoltate, în curs de dezvoltare sau în tranziție. ISO 26000 va ajuta toate tipurile de organizații – indiferent de mărime, activitate sau locație – să funcționeze într-o manieră corespunzătoare responsabilității sociale, furnizând:²²

- conceptele, termenele și definițiile referitoare la responsabilitatea socială;
- originile, tendințele și caracteristicile responsabilității sociale;
- principiile și practicile în materie de responsabilitate socială;
- subiectele centrale ale responsabilității sociale;
- domeniile de acțiune ale responsabilității sociale;

²¹ Abrudan I., Bucur M. Responsabilitatea socială în contextul dezvoltării durabile – aspecte specifice pentru România. În volumul Conferinței „Responsabilitatea socială corporativă și dezvoltarea durabilă,” 10 aprilie 2009, București, 2009.

²² Frost R. ISO 26000, responsabilité sociétale. Genève: L’Essentiel, 2010.

- integrarea, concretizarea și promovarea unui comportament social responsabil în cadrul organizației prin politicile și practicile ei, legate de sfera sa de influență;
- identificarea factorilor interesați și dialogul cu aceștia;
- comunicarea angajamentelor și performanțelor în materie de responsabilitate socială.

Fiecare organizație este invitată să devină mai responsabilă social prin aplicarea acestui standard internațional. Recunoscând faptul că organizațiile sunt la niveluri diferite de înțelegere și integrare a responsabilității sociale, acest standard internațional este destinat să fie utilizat atât de cei care încep să abordeze responsabilitatea socială cât și de cei mai experimentați în aplicarea ei. Debutanții pot găsi utilă parcurgerea și aplicarea acestui standard internațional de la început până la sfârșit, ca un manual de responsabilitate socială, în timp ce utilizatorul experimentat poate alege să-l utilizeze pentru îmbunătățirea practicilor sale existente și pentru integrarea în continuare a responsabilității sociale în organizația sa.

ISO 26000 este un puternic instrument de responsabilitate socială, care își propune să ajute instituțiile publice din Republica Moldova, să treacă de la bunele intenții la bunele acțiuni. Nu are deci scopuri de certificare ca standardele ISO 9001:2008 și 14001:2004.²³

Comisia Europeană și-a revizuit recent definiția responsabilității sociale a instituțiilor, alegând o definiție apropiată de cea a ISO 26000. Ea a confirmat caracterul multidimensional al responsabilității sociale, subliniind subiectele principale ale ISO 26000. Aceasta a făcut din ISO 26000 unul dintre cele trei referențiale pe care le recomandă instituțiilor europene, pentru a le ajuta să progreseze pe calea implementării responsabilității sociale.

Implementarea sistemului managerial bazat pe ISO 26000 în cadrul instituțiilor publice va adăuga valoare activităților existente privind responsabilitatea socială (R.S.) și va extinde înțelegerea și implementarea R.S. prin faptul că:

- prezintă un consens internațional asupra a ceea ce înseamnă R.S. și temele la care trebuie să se refere instituția;
- furnizează linii directoare pentru transformarea principiilor în acțiuni efective;
- cuprinde cele mai bune practici deja stabilite și le diseminează la nivel mondial pentru binele comunității internaționale.

ISO 26000 va conține recomandări pentru managementul instituției, nu cerințe și nu se va utiliza pentru certificare.

Pentru orice instituție publică, dezvoltarea durabilă înseamnă nu doar furnizarea de servicii care să satisfacă clientul și realizarea acestora fără să afecteze mediul, ci și acționarea într-o manieră guvernată de responsabilitatea socială.

Presiunea pentru aplicarea acestor principii vine din partea clienților, consuma-

²³ <<http://www.iso.org/iso/iso26000>>.

torilor, guvernelor, asociațiilor și publicului larg. În același timp, liderii vizionari ai instituțiilor recunosc faptul că succesul durabil trebuie construit pe practici credibile și pe prevenirea unor astfel de activități, cum ar fi serviciile medicale necalitative.

Pe de-o parte, au fost formulate numeroase declarații la nivel înalt privind principiile referitoare la R.S., pe de altă parte, există multe programe și inițiative individuale privind R.S. Provocarea este cum să fie puse principiile în practică și cum să se implementeze R.S. efectiv și eficient când chiar sensul „responsabilității sociale” poate varia de la un program la altul. În plus, inițiativele anterioare s-au focalizat pe „responsabilitatea socială corporatistă,” în timp ce ISO 26000 furnizează linii directe nu numai pentru organizațiile comerciale, ci și pentru instituțiile de toate tipurile care activează în sectorul public.

Datorită experienței I.S.O. de a atinge două niveluri de consens – între principalele categorii de factori interesați și între țări, ISO 26000 promovează o înțelegere globală relevantă asupra semnificației responsabilității sociale și necesității instituțiilor de a acționa având în vedere aspectele responsabilității sociale.²⁴

Liniile directe cuprinse în ISO 26000 sunt inspirate de cele mai bune practici dezvoltate de inițiativele de responsabilitate socială ale sectorului public. Ele sunt corelate și complementare cu declarațiile și convențiile relevante ale Națiunilor Unite și instituțiilor specializate ale acestora, în special I.L.O. (Organizația Internațională a Muncii), cu care I.S.O. a stabilit un acord, pentru a asigura concordanța cu standardele de muncă ale I.L.O. I.S.O. a semnat, de asemenea, un acord cu U.N.G.C.O. (Biroul Internațional pentru Convenții al I.L.O.) și cu O.E.C.D. (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică) pentru a intensifica colaborarea în vederea elaborării standardului ISO 26000.

Obiectivul final vizat de managementul instituției publice, prin practicarea responsabilității sociale, va conduce la maximalizarea contribuției acestora la dezvoltarea durabilă a sectorului public în Republica Moldova. Acest tip de abordare va implica aplicarea unui set de principii în activitatea instituției:²⁵

1. *Principiul responsabilității* se referă la răspunderea pe care managementul instituției publice trebuie s-o manifeste pentru impactul deciziilor și activităților proprii asupra societății, economiei. Acest principiu presupune ca managementul instituțiilor publice să fie responsabile față de cei ce pot fi afectați în urma activităților desfășurate de aceasta.

2. *Principiul comportamentului etic* presupune ca managerii instituțiilor publice și personalul să acționeze într-o manieră responsabilă din punct de vedere etic. Comportamentul organizațional trebuie să se bazeze pe valori, precum *onestitatea*, *echitatea*

²⁴ Abrudan I., Bucur M. Responsabilitatea socială în contextul dezvoltării durabile – aspecte specifice pentru România. În volumul Conferinței „Responsabilitatea socială corporativă și dezvoltarea durabilă,” 10 aprilie 2009, București, 2009

²⁵ <<http://www.iso.org/iso/iso26000>>.

și integritatea. Aceste valori implică o preocupare față de oameni și un angajament de a administra impactul activităților și deciziilor asupra intereselor diverselor părți vizate sau afectate.

3. *Principiul transparenței* presupune ca managementul instituției publice să manifeste transparență cu privire la deciziile și activitățile proprii cu impact asupra societății. Acest tip de informații trebuie să fie cât mai clar, obiectiv și ușor accesibil tuturor celor ce au fost, sunt sau pot fi afectați de diverse acțiuni.

4. *Principiul respectului față de părțile interesate* presupune manifestarea respectului, considerației și integrarea intereselor diverselor părți cointeresate sau vizate de activitățile și deciziile instituției. Deși obiectivele instituției pot fi limitate la interesele membrilor, alte persoane sau grupuri pot avea, de asemenea, drepturi, cerințe sau interese specifice ce trebuie să fie luate în calcul de managementul instituției.

5. *Principiul respectului față de statul de drept* presupune ca managementul instituției să considere respectul față de statul de drept ca obligatoriu. În contextul responsabilității sociale, acesta presupune ca managementul instituției să respecte legile aplicabile, să se informeze cu privire la acestea și să-i informeze pe cei responsabili la nivel intern pentru implementarea măsurilor adecvate.

6. *Principiul cooperării și coerenței*. Managementul instituției trebuie să-și dovedească disponibilitatea pentru cooperare cu alte instituții publice cointeresate sau afectate de o anumită inițiativă, asigurând, în acest fel, o concepție coerentă asupra obiectivelor ce trebuie îndeplinite și a măsurilor ce urmează a fi luate.

7. *Principiul managementului performant*. Conform acestui principiu managementul instituției trebuie să stabilească acțiuni clare și eficiente pe baza unor standarde de calitate și să aibă capacitatea de a răspunde rapid unor necesități sociale.

8. *Principiul predictibilității*. Conform acestui principiu managementul instituției trebuie să fie conștient de responsabilitățile sociale ce revin instituției și să le aplice în mod strategic și coerent în activitatea curentă.

9. *Principiul respectului față de drepturile omului și alte norme și standarde internaționale*. Principiul presupune recunoașterea și respectarea drepturilor omului și a altor norme internaționale, în funcție de specificul activității instituției.

Avantajele pe care le va avea o instituție publică în urma implementării unui sistem de management bazat pe responsabilitate socială:

- angajament demonstrat pentru etica responsabilă din punct de vedere social;
- reputație sporită ca instituție responsabilă sub aspect social;
- încrederea beneficiarilor, clienților și o percepție pozitivă din partea partenerilor de dezvoltare;
- un moral îmbunătățit al angajaților;
- un mediu de lucru corect, sigur și echitabil;
- condiții de lucru îmbunătățite;
- transparență în activitate prin conformitate verificată independent;

- diferențiere față de alte instituții medicale.

Pentru mulți dintre noi, necesitatea responsabilității sociale poate părea logică. Ne așteptăm ca organizațiile să-și asume acțiunile, să dea dovadă de transparență, respectând etica și apărând valorile.

Lumea tolerează tot mai puțin atelierele clandestine, salariile de mizerie, pagubele care afectează mediul și alte lucruri similare.

BIBLIOGRAFIE

1. Frost R. ISO 26000, responsabilité sociétale. Genève: L'Essentiel, 2010.
2. Abrudan I., Bucur M. Responsabilitatea socială în contextul dezvoltării durabile – aspecte specifice pentru România. În volumul Conferinței „Responsabilitatea socială corporativă și dezvoltarea durabilă,” 10 aprilie 2009, București, 2009.
3. <<http://www.iso.org/iso/iso26000>>.

BIBLIOGRAFIE

Acte legislativ-normative, hotărâri ale Parlamentului, Guvernului, decrete ale Președintelui

1. Carta Europeană. Exercițiul autonom al puterii locale. Acte normative în ajutorul funcționarului public. - Chișinău, Editura Chișinău-Prut, 2000.
2. Legea serviciului public nr. 443-XIII din 04 mai 1995 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 61/681 din 02.11.1995.
3. Legea nr. 1263-XIII din 17 iulie 1997 despre Regulamentul de conferire a gradelor de calificare funcționarilor publici // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 63/528 din 25.09.1997.
4. Legea privind statutul alesului local nr. 768-XV din 02.02.2000 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 34/231 din 24.03.2000.
5. Legea privind organizarea administrativ-teritorială a Republicii Moldova nr. 764-XV din 27.12.2001 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 16/53 din 29.01.2002.
6. Legea cu privire la Guvern nr. 64-XII din 31.05.1990 // Veștile nr. 8/191 din 26.09.1990 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova (republicată) nr. 131-133 din 26.09.2002.
7. Legea privind administrația publică locală nr. 123-XV din 18.03.2003 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 49/211 din 19.03.2003.
8. Legea privind actele normative ale Guvernului și ale altor autorități ale administrației publice centrale și locale nr. 317-XV din 18 iulie 2003 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 208-210/783 din 03.10.2003.
9. Legea privind finanțele publice locale nr. 397-XV din 16.10.2003 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 248-253/998 din 19.12.2003.
10. Legea nr. 457-XV din 14.11.2003 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind constituirea și funcționarea consiliilor locale și raionale // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 248-253/998 din 19.12.2003.
11. Legea privind unele modificări în Legea serviciului public nr. 550-XV din 25.12.2003 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 16-18 din 23.01.2004.
12. Legea cu privire la Guvern nr. 64-XII din 31 mai 1990 // Acte normative în domeniul funcționării autorităților administrației publice. Chișinău, 2004.
13. Hotărârea Parlamentului Republicii Moldova nr. 1227-XV din 18.07.2002 despre aprobarea Concepției cu privire la politica de personal în serviciul public // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 122-123 din 29.08.2002.
14. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 607 din 31 octombrie 1996 despre aprobarea Regulamentului cu privire la modul de calculare a perioadei de muncă în vederea acordării sporului pentru vechimea în muncă funcționarilor publici // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 80/641 din 12.12.1996.

15. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1038 din 07 noiembrie 1997 despre aprobarea Regulamentului cu privire la organizarea concursului pentru ocuparea funcției publice vacante în autoritățile publice // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 84-85/847 din 18.12.1997.

16. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la salarizarea funcționarilor publici și persoanelor care efectuează deservirea tehnică ce asigură funcționarea autorităților publice în baza Rețelei tarifare unice nr. 139 din 09 februarie 1998 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 26-27/194 din 26.03.1998.

17. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 468 din 22 aprilie 1998 despre modificarea denumirii Academiei de Studii în Domeniul Administrării Publice de pe lângă Guvernul Republicii Moldova în Academia de Administrare Publică pe lângă Guvernul Republicii Moldova // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 62-65/527 din 29.04.1998.

18. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.151 din 23 februarie 2001 despre aprobarea Clasificatorului unic al funcțiilor publice // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 25-26/186 din 01.03.2001.

19. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la serviciul resurse umane din cadrul autorităților administrației publice centrale și locale nr. 724 din 13 iunie 2003 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 123-125/762 din 20.06.2003.

20. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova privind asigurarea funcționării Academiei de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova nr. 962 din 05 august 2003 // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 177-181 din 15.08.2003.

21. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 522 din 20 mai 2004 despre aprobarea Regulamentului cu privire la atestarea funcționarilor publici // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 83-84/663 din 28.05.2004.

22. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 845 din 26 iulie 2004 despre aprobarea Regulamentului cu privire la perfecționarea profesională a funcționarilor publici // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 132-137/1486-1491 din 06.08.2004.

23. Decretul Președintelui Republicii Moldova nr. 1131-III din 12.02.2003 despre reorganizarea Academiei de Administrare Publică pe lângă Guvernul Republicii Moldova // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 20-22 din 14 februarie 2003.

24. Decretul Președintelui Republicii Moldova nr. 73 din 21 mai 1993 privind pregătirea cadrelor pentru organele administrației de stat și de autoadministrare locală. Acte normative privind Academia de Administrare Publică. Chișinău, Editura AAP, 2003.

25. Decretul Președintelui Republicii Moldova nr. 1379-III din 18 iulie 2003 despre aprobarea structurii Academiei de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 155-158 din 18 iulie 2003.

26. Decretul Președintelui Republicii Moldova nr. 1404-III din 28 iulie 2003 despre aprobarea statutului Academiei de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova // Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 163-164 din 01 august 2003.

27. Culegere de acte normative în domeniul funcționării autorităților administrației publice locale. Guvernul Republicii Moldova. Chișinău, 2004, 263 p.

Monografii, manuale, teze de doctor, broșuri

28. Alexandru I. Criza administrației. București, Editura „All Beck,” 2001, p. 163.

29. Alexandru I. Știința administrației. București, Editura Economică, 2001, p. 164.

30. Androniceanu A. Management public. București, Editura Economică, 1999, 240 p.

31. Aner A. La fonction publique dans l'Europe de 15. Realites et Perspectives. Maastricht, Ed. I.E.A.P., 2000, p. 67-88.

32. Aner A., Demmke Ch., Roler R. La fonction publique dans l'Europe de 15. Realites et Perspectives. Maastricht, Ed. I.E.A.P., 1996, p. 76-78.

33. Baird L., Post J., Mahon J. Management – Functions and Responsibilities, London, Ed. „Harper and Row,” 1990, p. 39.

34. Becker G. Capitalul uman. O analiză teoretică și empirică cu referire specială la educație (traducere). București, Editura „All,” 1997, p. 65.

35. Becker G. Comportamentul uman – o abordare economică. București, Editura „All,” 1994, p. 74.

36. Blanovschi A., Butnaru V. Piața forței de muncă și politici sociale (monografie), Chișinău: AAP, 2009, 157 p.

37. Bodiguel I. Les fonctions publiques dans l'Europe des Douze. Paris, 1997, p. 70.

38. Bowen H. Investment in Human Capital and Economic Growth. Perspectives of Economic Growth. – New-York, 1968, 231 p.

39. Bowen H. Investment in Learning. – San Francisco, 1978, 196 p.

40. Braibant L. Existe-t-il un systeme europeene de fonction publique. 1996, 611 p.

41. Bryson J. Planificarea strategică pentru organizațiile publice și nonprofit (traducere). Chișinău, Editura „Arc,” 2004, 353 p.

42. Burduș E., Căprărescu G. Fundamentele managementului organizației. București, Editura Economică, 1999, p. 480-482.

43. Burloiu P. Managementul resurselor umane. Tratare globală interdisciplinară. București, Editura „Lumina Lex,” 1997, pp. 143-236.

44. Butnaru V. Ghid pentru participant „Management și planificare strategică”, Chișinău: AAP, 2013, 130 p.

-
45. Butnaru V. Ghid pentru participant „Managementul și elaborarea programelor/proiectelor.” Chișinău: AAP, 2013, 140 p.
46. Carlisle H. Management. Concepts, Methods and Applications. – Chicago, Science Research Associates, 1982, p. 16-28.
47. Caude J. Gestion des ressources humaines. Paris, Ed. „Berger-Levrault,” 1998, 289 p.
48. Cenzo D., Robbins A., Stephen P. Human Resource Management: Concepts and Practice.- New-York, John Wiles & Sons Inc, 1995, pp. 27-45.
49. Chircă S. Mecanismul de funcționare a economiei, vol. I. Chișinău, Editura A.S.E.M., 1997, 265 p.
50. Claisse A., Meininger M. Fonction publiques en Europe. Paris, 1998, pp. 17-87.
51. Claisse A. Fonctions publiques en Europe. Paris, 2003, p. 39.
52. Cojocaru S. Managementul resurselor umane. Chișinău: AAP, 1997, 124 p.
53. Cole G. Managementul personalului. București, Editura „Codecs,” 2001, p. 100.
54. Cotelnic A. Managementul întreprinderii. Chișinău, Editura A.S.E.M., 1998, p. 56.
55. Cotelnic A., Nicolescu M., Cojocaru V. Management. Chișinău, A.S.E.M., 1998, 339 p.
56. Debbasch C. La fonction publique en Europe. Paris, 1996, p. 93.
57. Denison E. F. Trends in American Economic Growth, 1992-1982. – Washington: The Brookings Institution, 1985, pp. 35-68.
58. Dicționarul explicativ al limbii române. Academia Română. București, Editura „Univers Enciclopedic,” 1998, p. 13.
59. Dijmărescu I. Managementul inteligenței economice. București, Editura „Lumina Tipó,” 1998, 368 p.
60. Elemente de management pentru autoritățile locale (traducere). București, Editura „Codecs,” 1997, 197 p.
61. Gary J. Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii. București, Editura Economică, 1998, p. 26.
62. Ghețe G., Dobrescu R., Parlăgi A. Managementul administrației publice locale. Consilierii locali. București, Editura Economică, 1999, 120 p.
63. Gorobievski S. Managementul personalului. Tehnici de recrutare și selecție. Chișinău, Editura U.T.M., 2004, p. 4.
64. Guslicova N. Piața muncii: formarea, managementul în mediu instabil. Chișinău, Ed. Economică, 1998, p. 21.
65. Hold D. Management: Principles and Practices, Prentice. – New Jersey: Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1987, p. 31.
66. Hutira N. Clasificarea forței de muncă industriale: concept, nivel, tendință. Cluj-Napoca, Ed. „Dacia,” 1993, p. 12.

67. Iorgovan A. Drept administrativ. Tratat elementar, vol. I. București, Ed. „Hercules,” 1993, pp. 163-198.
68. Iorgovan A., Ghilescu V. Drept administrativ și știința administrației. București, Ed. „Hercules,” 1998, pp. 123-131.
69. Jalencu M. Managementul resurselor umane. Chișinău, Editura U.C.C.M., 2003, 117 p.
70. Johannsend H., Page G. International Dictionary of Management. London, Ed. „Kogan Page,” 1995, 346 p.
71. Keynes J. M. Teoria generală a folosirii mâinii de lucru, a dobânzii și a banilor. București, Editura Științifică, 1970, p. 24.
72. Laufer R., Burlaud A. Management public. Gestion et legitimité. Paris, Ed. „Dalloz,” 1980, pp. 11-67.
73. Lazar I. Management general. București, Editura Economică, 1997, pp. 71-78.
74. Lefter V., Manolescu A. Managementul resurselor umane. București, Editura Didactică și Pedagogică, 1995, 278 p.
75. Lutrin C., Allen K. American Public Administration. Concepts and cases. New Jersey, 1995, 245 p.
76. Manole T. Situația economiei locale în Republica Moldova. Finanțele locale: fundamentul dezvoltării guvernământului local. Chișinău, Editura „Cartier,” 2000, 122 p.
77. Manole T. Finanțele publice locale. Rolul lor în consolidarea autonomiei financiare la nivelul unităților administrativ-financiare. Chișinău, Editura „Epigraf,” 2003, 239 p.
78. Manole T., Cobzari L. Metodologia planificării bugetare: elaborare de buget. Chișinău, C.E.-P. al U.S.M., 2004, 231 p.
79. Manolescu A. Managementul resurselor umane. București, Editura „Rai,” 2001, 395 p.
80. Matei A. ș. a. Integrarea managementului resurselor umane în reforma funcției publice. București, Editura Economică, 2001, 236 p.
81. Mathis R., Jackson J. Personel: Human Resource Management. Sixth ed. – New-York, West Publishing Company, 1991, 377 p.
82. Mathis R., Nica R., Rusu C. ș. a. Managementul resurselor umane (traducere). București, Editura Economică, 1997, 408 p.
83. Meny Y. Politiques publiques en Europe. Paris, 1997, pp. 72- 90.
84. Metcalfe L. Improving Public Management. Second Edition. London, 1997, p. 56.
85. Mill J. Despre libertate (traducere). București, Editura Humanitas, 1994, 485 p.
86. Mill J. Principles of Political Economy. London: Lexington Books, 1970, 756 p.

-
87. Moldovan-Scholz M. Managementul resurselor umane. București, Editura Economică, 2000, p. 70-120.
 88. Moore M. Creating public value. Strategic Management in Government. London: Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1995, p. 56.
 89. Moore P., Public Personnel Management a Contingency Approach. London: Lexington Books, 2003, pp. 56-89.
 90. Nica P., Prodan A., Iftimescu A. Management. Iași, „Sanvialy,” 1996, pp. 73-167.
 91. Nicolescu E., Verboncu I. Management. București, Editura Economică, 1997, pp. 39-91.
 92. Nicolescu O., Verboncu I. Management și eficiență. București, Editura „Nora,” 1994, p. 37.
 93. Nomden R., Polet-Koen. Employment in the Public Administrations of the EU member States. E.I.P.A., 2003, pp. 75-105.
 94. Orlov M. Dreptul administrativ. Chișinău, Editura „Museum,” 2002, 232 p.
 95. Petrescu I., Domocos E. Management general. București, Editura Economică, 1993, p. 41-96.
 96. Pinchot G., Pinchot E. The intelligent organization: Engaging the talent and initiative of Everyone in the Workplace. New-York, 1997, p. 38.
 97. Pitariu M. Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale. București, Editura Economică, 1994, 254 p.
 98. Platon M. Conducerea în administrația publică. Chișinău: AAP, 2004, 188 p.
 99. Platon M. Introducere în știința administrației publice. Chișinău: AAP, 1999, p. 29.
 100. Platon M. Serviciul public în Republica Moldova. Chișinău: AAP, 1997, pp. 28-48.
 101. Pollitt Ch., Bouckacrt G. Reforma managementului public (traducere). Chișinău, Editura „Epigraf,” 2004, 336 p.
 102. Rainey H. Understanding and Managing Public Organizations. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1997, p. 57.
 103. Rosenbloom D. Public Administration. Understanding Management. New-York, 1989, pp. 3-181.
 104. Rotaru A., Prodan A. Managementul resurselor umane. Iași, Editura „Sed-com Libris,” 1998, 302 p.
 105. Shafritz J. Dictionary of American Government and Politics. Chicago: The Dorsey Press, 1988, 447 p.
 106. Stillman R. Public Administration: concepts and cases. Boston, 1988, p. 72.
 107. Șavga L. Previziunea necesarului de resurse umane. Chișinău, Editura A.S.E.M., 1999, 326 p.
 108. The effective of human resources. – Los Angeles, Ed. O.J.B., 1992, p. 19.

109. Thurow L. Investment in Human Capital. Belmont, 1970, p.32.
110. Tranziția: retrospective și perspective. Chișinău, Editura „Gunivas,” 2002, 472 p.
111. Vida I. Puterea executivă și administrația publică. București, Editura „Hercules,” 1999, 187 p.
112. Walras L. Element of Pure Economics. Homewood, 1954, p. 48.
113. White J. Managementul personalului public pentru Moldova. Chișinău: AAP, 1996, 112 p.
114. White L. Introduction to the stadez of Public Administration. New York, 1987, p. 3.
115. Wilson W. The study of administration. Londra, 1987, p. 131.
116. Zbârnciog V. Tranziția: aspecte metodologice și manageriale. Chișinău, Editura A.S.E.M., 1997.
117. Абдурахманов К., Одегов Ю. Управление трудовым потенциалом в условиях регулируемой рыночной экономики. – Ташкент, Мехнат, 1991, pp. 31-76.
118. Безработица, структурная перестройка экономики и рынок труда в Восточной Европе и России. – Москва, ИНФРА, 1995, pp. 7-24.
119. Василенко Л. А. Интернет в информатизации государственного управления (социолого-методологический анализ). Москва, РАГС, 2000, p. 54.
120. Вейл П. Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотичных перемен. – Москва, Новости, 1993, 220 p.
121. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала (в 2-х томах): Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. – Москва, МНИИПУ, 1997, 270 p.
122. Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации. Под общей редакцией С. В. Пирогова, Москва, Издательство РАГС, 1996, pp. 17-23.
123. Грейсон Д., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – Москва, Издательство РАГС, 1991, pp. 25-97.
124. Иванцевич Дж., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. – Москва, Издательство «Дело», 1993, p. 118.
125. Ончункова Т. Управление трудовыми ресурсами региона: Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук. – Москва, 1994, p. 21.
126. Основы управления персоналом, под ред. Генкина Б. М. Москва, Издательство «Высшая школа», 1996, p. 66.
127. Травин В., Дятлов В. Основы кадрового менеджмента. Москва, Издательство «Дело», 1995, 331 p.
128. Якубовский О., Приходченко Л. Кадри, еліти, лідерство в державному управлінні. Одеса, Издательство «Optimum», 2001, 172 p.

Articole științifice, rezumate ale prezentărilor la conferințe, simpozioane

129. Butnaru V. ISO 26000 Responsabilitatea socială în instituțiile publice trecerea de la bunele intenții la bunele acțiuni. // Revista „Administrarea Publică,” AAP, Chișinău, nr. 1, 2013, p. 62-65.

130. Butnaru V. Politica regională a Uniunii Europene – inspirație pentru țările din afara Uniunii. // Culegere de articole „Instrumente pentru dezvoltarea locală și regională”, Chișinău, 2013, p. 9-13.

131. Butnaru V. Pași generali de elaborare a strategiei de dezvoltare locală. // Culegere de articole „Instrumente pentru dezvoltarea locală și regională,” Chișinău, 2013, p. 22-24.

132. Butnaru V. Metode de analiză în planificarea strategică integrată. // Culegere de articole „Instrumente pentru dezvoltarea locală și regională,” Chișinău, 2013, p. 29-31.

133. Butnaru V. Viziunea, misiunea și valorile comune – componente obligatorii ale strategiei de dezvoltare locală. // Culegere de articole „Instrumente pentru dezvoltarea locală și regională,” Chișinău, 2013, p. 42-44.

134. Butnaru V. Analiza factorilor interesați al proiectului. // Culegere de articole „Instrumente pentru dezvoltarea locală și regională,” Chișinău, 2013, p. 57-60.

135. Butnaru V. Indicatorii obiectivi de verificare și sursele de verificare – părți componente ale matricei logice. // Culegere de articole „Instrumente pentru dezvoltarea locală și regională,” Chișinău, 2013, p. 66-68.

136. Butnaru V. Monitorizarea proiectelor - etapă a managementului ciclului de proiect, coautor. // Culegere de articole „Instrumente pentru dezvoltarea locală și regională,” Chișinău, 2013, p. 72-75.

137. Butnaru V. Evaluarea proiectelor – etapă a managementului ciclului de proiect. // Culegere de articole „Instrumente pentru dezvoltarea locală și regională,” Chișinău: 2013, p. 84-85.

138. Butnaru V. Impactul crizei financiare asupra țărilor în curs de dezvoltare. // Materiale ale conferinței internaționale științifico-practice „Teoria și practica administrării publice”, 21 mai 2010, Chișinău: AAP, 2010, pp. 211-212.

139. Butnaru V. ș. a. Metode de îmbunătățire continuă a sistemului de management al calității. // Materialele Conferinței științifico-practice cu participare internațională „Teoria și practica administrării publice,” Chișinău: AAP, 2011, p. 231-233.

140. Butnaru V. ș. a. Rolul culturii organizaționale în promovarea managementului cunoașterii. // Materialele Conferinței științifico-practice cu participare internațională „Teoria și practica administrării publice,” Chișinău: AAP, 2011, p. 227-229.

141. Butnaru V. Impactul măsurilor de austeritate impuse de FMI în țările care solicită ajutor economic. // Materialele Conferinței științifico-practice cu participare

internațională „Teoria și practica administrării publice,” Chișinău: AAP, 2011, p. 162-164.

142. Butnaru V. coautor. Abordarea managementului integrat calitate – risc al resurselor umane în sectorul public. // Materiale ale Conferinței internaționale științifico-practice, ediția VII-a, „Creșterea economică în condițiile globalizării,” I.E.F.S., Chișinău, 2012, vol. III.

143. Butnaru V. Implementarea Managementului Calității Totale și impact-ul asupra organizațiilor publice din Republica Moldova. // Materialele Conferinței științifico-practice cu participare internațională „Teoria și practica administrării publice,” Chișinău: AAP, 2012, p. 284-286.

144. Butnaru V. Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică din Republica Moldova. // Materialele Conferinței științifico-practice cu participare internațională „Teoria și practica administrării publice,” Chișinău: AAP, 2013, p. 379-382.

145. Butnaru V. ș. a. Succesul și sustenabilitatea afacerii bazate pe standardul ISO 22301:2012. // Materialele Conferinței științifico-practice cu participare internațională „Teoria și practica administrării publice,” Chișinău: AAP, 2013, p. 382-384.

146. Cantemir A. Motivarea instruirii funcționarilor publici // „Administrarea Publică,” nr. 2, Chișinău, 1994, p. 9.

147. Cantemir A. Dihotomia programelor sociale în tranziție: cazul Moldovei. // Conferința „Reforme economice în Moldova și România: progresele, tendințele și problemele,” Chișinău, 1998, pp. 93-96.

148. Cojocaru P. Strategia dezvoltării social-economice a Republicii Moldova în perioada de până la anul 2000. // „Economie și finanțe,” nr. 1-2, Chișinău, 1997.

149. Cojocaru S. Concepția managerială în administrația publică // Conferința științifico-practică, U.T.M., Chișinău, 2004, pp. 267-268.

150. Cojocaru S. Managementul resurselor umane. Specificul formării personalului public // Conferința internațională „Fundamente și repere ale fenomenului administrativ public și privat pentru sec. XXI,” Institutul de Științe Administrative al României „Paul Negulescu,” Caietul științific nr. 3, Sibiu, 2001, pp. 87-95.

151. Cojocaru S. Motivarea – factor-cheie privind performanțele profesionale ale funcționarilor publici. // „Administrarea Publică,” nr. 1, Chișinău, AAP, 2003, pp. 21-25.

152. Cojocaru S. Necesitatea elaborării unei strategii a managementului resurselor umane în administrația publică. // Conferința științifico-practică, Chișinău, AAP, 2004, pp. 173-177.

153. Cojocaru S. Pregătirea funcționarilor performanți. // „Funcționarul Public,” nr. 4, Chișinău, 2001, p. 3.

154. Cojocaru S. Recrutarea și selectarea funcționarilor publici. Studiu comparat. // Conferința științifico-practică, Chișinău, AAP, 1998, pp. 115-126.

155. Cojocaru S. Resursele umane – forța motrice a eficienței activității administrative. // „Administrarea Publică,” nr. 4, Chișinău, AAP, 2004, pp. 36-45.

156. Cojocaru S. Sisteme de gestiune a personalului public. // Conferința științifică de totalizare „Perioada de tranziție la economia de piață,” Chișinău, A.S.E.M., 1999, pp. 142-147.

157. Cojocaru S. Strategia managementului resurselor umane în administrația publică în Republica Moldova. // Conferința internațională a Institutului de Științe Administrative al României „Paul Negulescu,” Sibiu, 2004, pp. 67-74.

158. Cojocaru S. Tendințe ale reformei managementului resurselor umane în administrația publică. // „Revista economică,” nr. 3, Sibiu, 2004, pp. 54-61.

159. Cojocaru S. Dezvoltarea profesională a personalului public în Republica Moldova. // Conferința științifico-practică, Chișinău, AAP, 2002, pp. 52-57.

160. Cojocaru S. Introducere în managementul resurselor umane. // „Administrarea Publică,” nr. 2, Chișinău, AAP, 1998, pp. 115-126.

161. Effective Taxation for Recipients of Social Assistance in Germany and the consequences of the 1996. // Tax Reform: International Monetary Fund, November, 1995.

162. Frunze O. Evoluția consumului de resurse. // „Administrarea Publică,” 1993-2013: Selecțiuni, Chișinău, AAP, 2013, p. 177-184.

163. Frunze O. Modelul scorului echilibrat ca instrument de planificare // Materiale ale Conferinței internaționale științifico-practice, Chișinău, Academia de Administrare Publică, 2010, pp. 203-205.

164. Frunze O. Schimbarea cere inițiere și control. // Materiale ale Conferinței internaționale științifico-practice, Chișinău, Academia de Administrare Publică, 2010, pp. 206-209.

165. Frunze O. Transformarea ideilor științifice în produse și servicii. // Materialele conferinței științifice „Probleme actuale ale organizării și autoorganizării sistemului de cercetare-dezvoltare în Republica Moldova,” Chișinău, A.Ș.M., 2011, pag. 273-275.

166. Frunze O. Structuri organizaționale și adaptarea lor la necesitățile actuale // Materiale ale Conferinței internaționale științifico-practice „Teoria și practica administrării publice” 24 mai 2011, Chișinău, Academia de Administrare Publică, 2011, pp. 151-153.

167. Frunze O. Potențialul echipei în dezvoltarea organizațională. // Materiale ale Conferinței internaționale științifico-practice, ediția VII-a, „Creșterea economică în condițiile globalizării,” I.E.F.S., Chișinău, 2012, vol. I.

168. Frunze O. De ce stresul ocupațional? // Materiale ale Conferinței internaționale științifico-practice, 22 mai 2012, Chișinău, Academia de Administrare Publică, 2012, pp. 264-266.

169. Frunze O. Managementul inovațional în administrația publică. // Culegere

de articole la conferința „Teoria și practica administrării publice”, AAP, Chișinău, 2013, pp. 368-370.

170. Frunze O. Paradigm shift in public administration – solution for Moldova. // Materiale ale Forumului de Cooperare Economică a Țărilor Bazinului Mării Negre - BSEC Forum Baku, 17-18 mai 2013.

171. Gorobievschi S. Reciclarea cadrelor – cheltuieli sau factor de concurență. // „Administrarea Publică,” nr. 3, Chișinău, AAP, 1998, pp. 20-24.

172. Holzer H. The determinants of employee productivity and earnings. // *Industrial Relations*, nr. 2, London, 1990, p. 61.

173. Hrișcev E. Managementul în Moldova: realizări și probleme. // „Economie și finanțe,” Chișinău, 1997.

174. Hrișcev E., Burlacu N. Problemele managementului în perioada de tranziție la economia de piață în Moldova. // „Economica,” nr. 3-4, Chișinău, 1994.

175. Irimia M. Particularități ale forței de muncă în economia modernă. // „Economica,” nr. 4, Chișinău, 1997.

176. Marc-Lipiansky M. Crises et bureaucratie. L’etat en gestion. // „L’Europe en formation,” nr. 293, Paris, 2002, p. 123.

177. Pașa F. Resursele umane – folosite eficient și rațional. // „Tribuna economică,” nr. 23, Chișinău, 1999.

178. Pavelescu F. Factori determinanți în utilizarea forței de muncă. // „Tribuna economică,” nr. 10, Chișinău, 1998.

179. Platon M. Într-un veac nou – cadre pentru o administrație nouă. // „Administrarea Publică,” nr. 2, Chișinău, AAP, 1997, p. 8.

180. Roman Al. Jaloanele principale ale administrației publice. // „Administrarea Publică,” nr. 1, Chișinău, AAP, 1997, pp. 19-20.

181. Sîmboteanu A. Reformarea administrației publice în Republica Moldova în contextul ajustării ei la standardele europene. // Conferința științifico-practică, Chișinău, AAP, 2004, p. 12.

182. Sorocean Ch., Ciobanu M. ș. a. Perfecționarea structurii Guvernului Republicii Moldova este solicitată de realitate. // „Momentul,” 05 februarie, 1999.

183. Starr M. K. Comparative investment Strategies in Training and Tehnology. // „International Journal of Technology Management,” vol. 8, 1993, p. 89.

184. Tofan T. Trăsăturile caracteristice ale pregătirii profesionale a resurselor umane în administrația publică din SUA. // Revista metodico-științifică trimestrială „Administrarea Publică”, 2011, nr. 1, p. 78-82.

185. Tofan T. Specificul dezvoltării resurselor umane din administrația publică în Republica Moldova. // *Analele Institutului de Economie, Finanțe și Statistică*, Chișinău, 2011, pp. 79-83.

186. Tofan T. Indicatorii de performanță ai managementului calității și abordarea standardelor ISO 9001, 14001, 22000 în cadrul unui sistem integrat de manage-

ment al calității. // Revista metodico-stiintifică trimestrială „Administrarea Publică,” 2011, nr. 3, pp. 69-72.

187. Tofan T., Bîrcă I. Principiile cercetării economiei bazate pe cunoștințe în Uniunea Europeană // Revista „Economie și sociologie,” 2011, nr. 4, pp. 52- 57.

188. Tofan T., Cojocaru S., Butnaru V. Valorificarea resurselor umane prin prisma stimulării creativității. // Revista metodico-științifică trimestrială „Administrarea Publica”, nr. 4, 2013, pp. 74-77.

189. Tofan T. Impactul motivării personalului asupra performanței organizației. // Materialele Conferinței internaționale științifico-practice „Creșterea economică în condițiile internaționalizării” din 20-21 octombrie 2011, ediția a VI-a, vol. II, Complexul editorial al Institutului de Economie, Finanțe și Statistică, Chișinău, 2011, pp. 602-607.

190. Tofan T. Implementarea sistemului de calitate în gestionarea resurselor umane din sistemul administrativ. // Conferința științifică internațională „Progrese în teoria deciziilor economice în condiții de risc și incertitudine”, ediția a V-a, Iași, 28 septembrie 2011.

191. Tofan T., Cristian I. Practica internațională privind formarea profesională continuă în societatea bazată pe cunoaștere. // Materialele Conferinței Internaționale științifico-practice „Creșterea economică în condițiile internaționalizării” din 20-21 octombrie 2011, ediția a VI-a, vol. II, Complexul Editorial al Institutului de Economie, Finanțe și Statistică. Chișinău, 2011, pp. 626-630.

192. Tofan T. Efectele stresului în activitatea funcționarului public. // Conferința științifico-practică cu participare internațională „Teoria și practici administrării publice,” AAP, Chișinău, 2013, pp. 474-476.

193. Tofan T. Specificul dezvoltării profesionale în administrația publică din raioanele euroregiunii Siret-Prut-Nistru. // Conferința științifică internațională „Rolul euroregiunilor în dezvoltarea durabilă în contextul crizei mondiale: exemplu euroregiunea Siret-Prut-Nistru,” ediția a-IX-a, Iași, 30.06.2013, ed. Tehnopress, Iași, 2013, pp. 134-136.

194. Tofan T., Cojocaru S., Butnaru V. Leadership-ul modern și impactul acestuia asupra bunei guvernări. Management Intercultural. // Culegere de materiale ale Conferinței „Colaborare vs. Competiție – Dimensiuni Multidisciplinare,” Pitești 25-26 octombrie 2013 cu participare internațională, vol. XV, nr. 3 (29), Editura Fundației Române pentru Inteligența Afacerii, Iași, 2013, pp. 52-61.

195. Tofan T. Rolul dezvoltării profesionale în activitatea funcționarilor publici în Republica Moldova. // Conferința științifică și practică internațională „Creșterea economică în condițiile globalizării,” ediția VIII-a, Chișinău, 2013, pp. 326-329.

196. Tofan T. Rolul comunicării în fundamentarea deciziilor administrative. // Conferința științifico-practică cu participare internațională „Teoria și practica administrării publice,” AAP, Chișinău, 2014, pp. 333-334.

197. Tofan T., Glodeanu S. Specificul implementării sistemului de management al calității în Serviciul Vamal al Republicii Moldova. // Conferința științifico-practică cu participare internațională „Teoria și practica administrării publice,” AAP, Chișinău, 2014, pp. 362-365.

198. Tipișcă M. Demnitate și performanță în serviciul public // „Caietul Științific,” nr. 4, Sibiu, I.Ș.A.R., Editura „Burg,” 2002, p. 216.

199. Zbîrciog V. Vectorul democrației în economia de tranziție. // Materialele conferinței teoretico-practice, AAP, 20 mai 2004, p. 141.

200. Бойков В. Профессиональная культура государственной службы. // «Социологические исследования», № 2, М., 1999, pp. 34-39.

201. Бурдон Ж. Государственная служба и государственные служащие во Франции. // Российско-французская серия «Информационные и учебные материалы», Новая серия, № 3. – М., РАГС, 2003, p. 166.

202. Бушмарин И. В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов // «Общество и экономика», № 1. – М., 1991.

203. Урбанович А. Современный руководитель. Особенности некоторых кризисных переживаний. AAP, Chișinău, 2004, p. 146.

Rapoarte, surse statistice, sondaje sociologice

204. Anuarul statistic al Republicii Moldova, 1992. // Departamentul de Statistică și Sociologie al Republicii Moldova, Chișinău: „Universitas,” 1994, 372 p.

205. Anuarul statistic al Republicii Moldova, 1994. // Departamentul de Statistică și Sociologie al Republicii Moldova, Chișinău: Combinatul Tipografic, 1995, 420 p.

206. Anuarul statistic al Republicii Moldova, 1995. // Departamentul de Statistică și Sociologie al Republicii Moldova, Chișinău: „Statistica,” 1995, 464 p.

207. Anuarul statistic al Republicii Moldova, 1996. // Departamentul de Statistică și Sociologie al Republicii Moldova, Chișinău: „Statistica,” 1997, 306 p.

208. Anuarul statistic al Republicii Moldova, 1999. // Departamentul de Statistică și Sociologie al Republicii Moldova, Chișinău: „Statistica,” 2001, 526 p.

209. Anuarul statistic al Republicii Moldova, 2000. // Departamentul de Statistică și Sociologie al Republicii Moldova. Chișinău: „Statistica,” 2002, 502 p.

210. Anuarul statistic al Republicii Moldova, 2002. // Departamentul de Statistică și Sociologie al Republicii Moldova, Chișinău: „Statistica,” 2003, 704 p.

211. Anuarul statistic al Republicii Moldova, 2004. // Departamentul de Statistică și Sociologie al Republicii Moldova, Chișinău: „Statistica,” 2004, 738 p.

212. Date statistice ale Secției studii a Academiei de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova (1994-2004), Chișinău: AAP, 2002.

213. Date statistice prelucrate de către Direcția politică de cadre a Guvernului Republicii Moldova, conform poruncii Guvernului Republicii Moldova nr. 3404-6 din 10 februarie 2004, Chișinău, 2004.

214. Datele statistice a Direcției pentru politica de cadre a Cămarilor de Stat a Republicii Moldova. Chișinău, 2002.

215. Datele statistice prezentate de către Direcția monitorizare, evaluare și control a Academiei de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova. Chișinău, AAP, iunie-decembrie 2004.

216. Economia Națională a Republicii Moldova, 1991. // Departamentul de Statistică și Sociologie al Republicii Moldova. Chișinău, Tipografia C.P.C., 1992, 406 p.

217. Raportul național al dezvoltării umane (coeziune socială): Republica Moldova 1999. Chișinău, 1999.

218. Republica Moldova în cifre, 2000. // Departamentul de Statistică și Sociologie al Republicii Moldova, Chișinău: „Statistica,” 2001, 296 p.

219. Sondaj realizat cu specialiștii resurse umane din ministere, departamente care au participat la cursurile de perfecționare organizate de către Academia de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova, octombrie 2003.

220. Sondaj sociologic efectuat în rândurile șefilor Serviciilor resurse umane din 19 ministere și 5 departamente participanți la cursurile de perfecționare în cadrul Academiei de Administrare Publică, noiembrie 2004.

221. Sondaj sociologic efectuat pe un eșantion alcătuit din 727 respondenți – audienți și participanți la cursurile de perfecționare, realizat în cadrul Academiei de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova, septembrie 2003 – februarie 2004.

222. Sondajul efectuat în cadrul Academiei de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova în perioada 2000-2004 (audienți și participanți la cursurile de perfecționare în cadrul Academiei).

223. Sondajul efectuat în mediul funcționarilor publici (audienți și participanți la cursurile de perfecționare în cadrul Academiei de Administrare Publică) în perioada 1999-2004.

224. Sondajul opiniei publice efectuat de către Institutul de Politici Publice, aprilie 2003.

225. Доклад о развитии человека за 2002. – New-York, 2002.

ABREVIERI

AAPC – Autoritățile administrației publice centrale

ANFP – Agenția Națională a Funcționarilor Publici

APC – Administrația publică centrală

APL - Administrația publică locală

ASP – Agenția Serviciului Public

CO – cultura organizațională

EM – eroarea medie

EMA – eroarea medie absolută

EMP – eroarea medie pătratică

EPM – eroarea procentuală medie

EPMA – eroarea procentuală medie absolută

ES – eroarea-standard

FPÎ – Funcționar public de rang înalt

GMSP – Grupul de Management al Secretarilor Permanenți

MRU – Managementul resurselor umane

NMP – Noul management public

PSRU – Planificarea strategică a resurselor umane

RU – Resurse umane

SMART – cu privire la obiective: specifice, măsurabile, ușor de atins, reale în timp

TCA – Testarea computerizată adaptivă

T.Q.M. – Managementul Calității Totale

Secția activitate editorială

Mihai MANEA - **șef secție**

Ion AXENTI - **secretar responsabil**

Sergiu PÎSLARU - **redactor, designer**

Vitalie NICA - **redactor**

Indice poștal: 76957

Adresa redacției:

MD-2070, mun. Chișinău, str. Ialoveni, 100

Tel.: 28-40-78, fax: 28-48-71

E-mail: aap.editura@yahoo.com

Dată la cules: 16.06.2014

Bun de tipar: 10.07.2014

Tipar executat la S.C. „Elan Poligraf” S.R.L.

Tiraj: **50 ex.** Hârtie offset.

Preț contractual.