

**UNIVERSITATEA DE STAT DE EDUCAȚIE FIZICĂ ȘI  
SPORT DIN MOLDOVA  
INSTITUTUL DE RELAȚII INTERNAȚIONALE DIN  
MOLDOVA**



**Andrei NASTAS**

**Valeriu GUREU**

# **MANAGEMENTUL**

## **SECURITĂȚII ȘI ORDINII PUBLICE**

*CURS UNIVERSITAR*

*Partea I-a*

**CHIȘINĂU, 2019**

*Lucrarea este recomandată spre publicare de Senatul USEFS (proces-verbal nr.2, din 6 februarie 2019).*

**Recenzenți:**

**Valeriu CUȘNIR**, doctor habilitat în drept, profesor universitar

**Constantin LAZARI**, doctor în drept, conferențiar universitar

**Sergiu CERNOMOREȚ**, doctor în drept, conferențiar universitar interimar

**Corectura: Natalia CIOBANU**, master în filologie, doctorandă

**Tehnoredactor, procesare comhuterizată: Valeriu Efremov**

**Redactare științifică : Valeriu Efremov, dr. conf., master în drept**

La elaborarea lucrării au participat în calitate de *coautori* :

Andrei **NASTAS**, doctor în drept, conferențiar universitar interimar, catedra PPS, Facultatea PPS, USEFS – Capitolul **III, IV, VI, VII; VIII.**

Valeriu **GUREU**, master în drept, lector asistent, catedra DI, Facultatea DREPT, IRIM – Capitolul **I, II, V.**

Descrierea CIP a Camerei Cărții Naționale

**Nastas, Andrei.**

Managementul securității și ordinii publice : Curs univ. / Andrei Nastas, Valeriu Gureu ; red. șt.: Valeriu Efremov ; Univ. de Stat de Educației Fizică și Sport din Moldova, Inst. de Relații Intern. din Moldova. – Chișinău : S. n., 2019 (Tipogr. "Tipocart Print ") - . – ISBN 978-9975-3256-7-7.

Partea 1-a. – 2019. – 136 p. – Referințe bibliogr. la sfârșitul temelor și în subsol. – 100 ex. – ISBN 978-9975-3256-8-4.

351.74:005(075.8)

N 24

Cursul universitar a fost elaborate în conformitate cu curricula cursului „Managementul Securității și Ordinii Publice” din cadrul Facultății PPS a Universității de Stat de Educație Fizică și Sport din Moldova, conform prevederilor legislației în vigoare din **31 ianuarie 2018**. Prezentă lucrare este recomandată tuturor studenților, în mod deosebit, celor care își fac studiile la **Ciclu II** în cadrul Universității de Stat de Educație Fizică și Sport din Moldova, inclusiv cadrelor didactice și/din alte instituții de învățământ superior din țară, care o vor considera utilă elaborării materialelor ce au tangență cu aspectele gestionării bazei manageriale la nivel național și internațional.

© Andrei Nastas, 2019.

© Valeriu Gureu, 2019.

© Universitatea de Stat de Educație Fizică și Sport, 2019.

© Institutul de relații internaționale din Moldova, 2019.

## CUPRINS

Lista abrevierilor .....	5
Cuvânt introductiv .....	6
Tema 1. Considerații generale privind managementul organizațional ....	8
1.1. Istoric. Școlile manageriale organizaționale.....	8
1.2. Principiile procesului managerial organizațional.....	12
1.3. Funcțiile procesului managerial organizațional.....	14
1.4. Componentele procesului managerial organizațional .....	20
Tema 2. Fundamentele managementului pragmatic.....	24
2.1. Definiție și trăsături caracteristice.....	24
2.2. Pasiunea și voința în procesul managerial.....	29
2.3. Elementele practice în derularea activității manageriale .....	31
2.4. Dilemele managerului .....	33
Tema 3. Recrutarea și selecția personalului.....	35
3.1. Procesul recrutării personalului și responsabilități .....	36
3.2. Concepte de bază ale recrutării .....	38
3.3. Surse de recrutare a personalului .....	40
3.4. Conținutul selecției personalului și responsabilități.....	44
3.5. Procesul selecției personalului .....	46
3.6. Evaluarea recrutării și selecției personalului .....	59
Tema 4. Leadershipul organizațional .....	63
4.1. Considerații generale despre leadership .....	63
4.2. Mecanismul leadershipului .....	67
4.3. Instrumentul leadershipului .....	70
4.4. Elementele socio-psihologice ale leadershipului subordonaților	76

Tema 5. Formarea liderilor .....	90
5.1. Probleme de selecție .....	90
5.2. Exerciții pentru formarea liderilor .....	93
5.3. Liderii erei digitale.....	100
5.4. 18 reguli de conduită a unui lider .....	104
Tema 6. Natura și conținutul comunicării în activitatea managerială ..	106
6.1. Caracterizarea generală a rețelei de comunicări manageriale ...	106
6.2. Forme și mijloace de comunicare cu salariații .....	110
6.3. Prezența și combaterea obstacolelor în sistemul de comunicare managerială .....	111
6.4. Orientări și elemente pentru îmbunătățirea funcționării comunicărilor .....	112
Tema 7. Controlul ca atribut prioritar al procesului managerial.....	116
7.1. Noțiuni introductive privind controlul.....	116
7.2. Principiile și atributele controlului .....	118
7.3. Forme, metode și procedee de executare a controlului.....	122
7.4. Funcțiile de control ca activitate.....	126
Tema 8. Managementul carierei profesionale în cadrul securității și ordinii publice .....	132
8.1. Introducere în managementul carierei. Formarea și perfecționarea personalului MAI .....	132
8.2. Considerațiuni generale privind cariera profesională .....	136
8.3. Planificarea carierei profesionale .....	138
8.4. Dezvoltarea carierei potrivit eficienței.....	142

## LISTA ABREVIERILOR

<b>APDP</b>	– Activitatea Particulară Detectiv și Pază
<b>MSOP</b>	– Managementul Securității și Ordinii Publice;
<b>MSP</b>	– Managementul Securității private;
<b>MAI</b>	– Ministerul Afacerilor Interne;
<b>OIM</b>	– Organizația Internațională a Muncii;
<b>ONU</b>	– Organizația Națiunilor Unite;
<b>SI</b>	– Securitatea Întreprinderii;
<b>STI</b>	– Securitatea Tehnologiilor Informaționale;
<b>UE</b>	– Uniunea Europeană;
<b>alin.</b>	– alineat;
<b>art.</b>	– articol;
<b>pct.</b>	– punct;
<b>prof.</b>	– profesorul;
<b>sec.</b>	– secolul

## CUVÂNT INTRODUCATIV

Statele deseori se confruntă cu anumite dificultăți în procesul organizării interne a managementului calității, în special evidențiem problema insuficienței cadrelor profesionale, care sunt necesare pentru a gestiona și administra adecvat instituțiile de drept. O bună organizare a procesului administrativ duce inevitabil la realizarea obiectivelor prioritare ale unei instituții, organizații, întreprinderi, indiferent de forma organizatorico - obștească, aducând în interiorul lor maxime rezultate benefice, care sporește stabilitatea acestora din perspectivele viitoare.

Din acest considerent, aportul ce îl aduce această disciplină de bază pentru sfera de activitate a managementului organizațional, considerabil servește drept temei de familiarizare și transpunere în practică noile metode și practici în vederea dezvoltării bazei juridice de administrare pentru fiecare stat în parte, în special și pentru Republica Moldova.

Evidențiem faptul că structura acestei lucrări este realizată în corespundere cu curricula analitică, aprobată în cadrul *Catedrei PPS USEFS*, unde sunt specificate competențele și obiectivele acestei discipline, în contextul managementului organizațional pentru securitatea și ordinea publică.

Totodată, ținem să accentuăm și faptul, că fiecare temă în parte cuprinde potrivit structurii sale, un plan bine conturat, cu însoțirea nemijlocită a obiectivului general, cuvinte-cheie aplicate în contextul

subiectelor abordate, iar la sfârșitul fiecărui capitol este plasat indicele bibliografic.

Dorim să atragem atenția asupra faptului că lucrarea respectivă este lansată ca un proiect inițial, pe măsură în care după editarea primei părți cu aspecte generale privind bazele managementului organizațional, se va lucra la partea a II-a a acestei lucrări, care va include în sine procesul organizațional al managementului securității și ordinii publice, cu unele elemente combinate ale managementului organizațional privat, axat și pe securitatea întreprinderilor.

Evidențiem și faptul că în prezenta lucrare au fost utilizate cele mai semnificative lucrări potrivit doctrinei comparate, care oglindesc managementul organizațional în sectorul public și privat.

În fine, vrem să accentuăm faptul, că prezenta lucrare poartă un caracter de recomandare pentru toți studenții, în special pentru *Ciclul II*, inclusiv și pentru doctoranzi și funcționarii care au tangență cu sfera managerială la nivel național și internațional. Totodată, lucrarea respectivă constituie un ghid practic în vederea elaborării referatelor, lucrărilor de curs, de licență și de master, precum și pentru elaborarea comunicărilor și articolelor științifice potrivit domeniului respectiv de specialitate, care devine un subiect destul de discutabil la etapa actuală.

Autorii

# TEMA 1. CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND MANAGEMENTUL ORGANIZATIONAL

<b>I. Obiectivele temei de studiu:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- identificarea școlilor manageriale organizaționale;</li><li>- determinarea principiilor organizării procesului managerial;</li><li>- caracterizarea funcțiilor prioritare ale procesului managerial organizațional;</li><li>- reflectarea componentelor procesului managerial organizațional.</li></ul>
<b>II Cuvinte-cheie:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- management organizațional, școli manageriale, proces managerial, funcții manageriale, principii manageriale.</li></ul>
<b>II Structura I temei:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Istoric. Școlile manageriale organizaționale .</li><li>2 Principiile procesului managerial organizațional .</li><li>3 Funcțiile procesului managerial organizațional .</li><li>4 Componentele procesului managerial organizațional .</li></ol>

## 1.1. Istoric. Școlile manageriale organizaționale

Preocupări pentru conducerea activității umane au apărut odată cu primele forme de organizare socială și s-au amplificat pe măsura progresului material și spiritual al omenirii.

Managementul empiric a apărut odată cu diviziunea muncii și traiul omului în grupuri organizate. Înainte de a se contura ca știință, drumul parcurs de „management” a fost de la o formă primară manifestată o dată cu constituirea primelor colectivități umane în comuna primitivă,



până la începutul secolului XX, când **Henry Fayol** prin lucrarea sa „Administrația industrială și generală” și **Frederich Taylor** respectiv prin lucrarea sa „Principiile managementului științific” au analizat într-un mod științific, pentru prima dată, procesul de management și sistemul de management, elaborând un set de reguli, principii și metode de conducere științifică.

În sens etimologic, cuvântul *management* este considerat în mod diferit, în funcție de două perspective lingvistice principale, francofonă sau anglofonă. În prima, etimologic managementul echivalează cu *a ține în mână și a stăpâni, a conduce cu mână forte*, ceea ce implică ideea controlului acțiunii și orientarea sau direcționarea ei. În limba engleză curentă, *to manage* semnifică *a se aranja pentru, a face astfel încât*. În această accepțiune, managementul ar fi *arta de a face ceea ce trebuie, pentru ca rezultatul urmărit să fie atins, arta de a fi eficace*.<sup>1</sup>

Studiul literaturii de specialitate în domeniul managementului reliefează existența unor multiple clasificări ale școlilor de management, grupate după principiile și natura conceptelor utilizate, fiind evidențiate totuși 5 curente sau școli principale: clasică (tradițională), sociologică (behavioristă sau comportistă), cantitativă, sistemică și contextuală.

**Școala clasică (tradițională)** este reprezentată de **F.W. Taylor**, considerat fondatorul științei managementului, care în lucrarea sa „The Principles of Scientific Management”, publicată în anul 1911 arăta că „sistemul managementului științific implică o revoluție completă a stării de spirit a muncitorilor și în același timp o revoluție a stării de spirit a celor care sunt de partea conducerii”, identificând următoarele *principii fundamentale* ale managementului, pe care le voi aborda pe parcursul referatului.

Unii autori îl consideră pe **Henry Fayol**, reprezentat al aceleiași școli, adevăratul „părinte” al managementului, un industriaș francez care a scris lucrarea „*Administration Industrielle et Générale*”, în care a delimitat funcțiile managementului și funcțiunile firmei, a formulat un set

---

<sup>1</sup> [www.allsyssecurity.wordpress.com/2012/02/09/management-scurt-istoric/](http://www.allsyssecurity.wordpress.com/2012/02/09/management-scurt-istoric/)

(vizitat 09.04.2017).

de principii ale managementului și a identificat atributele managerului, despre care la fel se va menționa pe parcursul lucrării date.<sup>2</sup>

Meritul principal al școlii clasice îl reprezintă contribuția decisivă la conturarea științei managementului, delimitarea funcțiilor manageriale și funcțiunilor organizației și elaborarea unor principii științifice de management. Accentul a fost pus pe cercetarea funcțiunilor de organizare și producție, neglijându-se elementele de natura resurselor umane și a relațiilor firmei cu mediul ambiant.

**Școala sociologică (behavioristă, comportistă)** este reprezentată de D.Mc. Gregor, E. Mayo, Ch. Arghiris, O. Gélilier, H. Maslow și se caracterizează prin situarea resurselor umane ale organizației pe primul plan în procesul de management, stabilind un set de principii, reguli și metode, care să asigure valorificarea superioară a potențialului uman. Caracteristica dominantă a studiilor comportiste este utilizarea conceptelor și metodelor sociologice și psihologice, cum sunt: sistemul de valori, comportament individual și organizațional, aptitudini, personalitate, caracter, temperament, leadership, cultură organizațională, sociogramă, studiul grupurilor, dinamica de grup etc.

Dacă școala clasică aborda mecanicist structura organizatorică, prin luarea în considerare numai a relațiilor formale care decurg din documentele de formalizare a acesteia, școala sociologică investighează aspectele informale ale managementului, bazate pe grupul informal și autoritatea informală.

În cadrul acestei școli s-au dezvoltat teorii cu privire la motivare și sistem motivațional, tipuri de manageri și stiluri de management, managementul participativ, cu scopul de a identifica noi modalități de creștere a eficienței activității economice prin stimularea și motivarea resursei umane.

**Școala cantitativă** este reprezentată de A. Kauffman, J. Starr, C. Afanisiev, F. Goronzy și se caracterizează prin rigurozitatea abordării fenomenelor și proceselor de management, prin creșterea gradului de fundamentare a deciziilor, folosind instrumentarul matematic și statistic. Studiile elaborate în școala cantitativă s-au concentrat asupra activității

---

<sup>2</sup> [www.rau.ro/...managementulfirmei/evolutiaman](http://www.rau.ro/...managementulfirmei/evolutiaman) (vizitat 11.05.2017).

de producție, a funcțiilor de previziune și organizare, meritele principale constând în adaptarea instrumentarului statistico-matematic la cerințele practicii economice, conferind un plus de rigurozitate și precizie analizelor manageriale și soluțiilor strategice propuse.<sup>3</sup>

**Școala sistemică** – reprezintă de fapt o sinteză a școlilor precedente, fiind un rezultat al creșterii gradului de complexitate al fenomenelor economice, manageriale și nu numai. La baza ideilor acestei școli stă conceptul de „sistem”, care reprezintă un „ansamblu de elemente organizat pe baza legăturilor de intercondiționare, a cărui funcționare permite atingerea unor obiective”.

Așadar, organizația de tip economic, firma, este văzută ca un sistem complex (productiv, social, economic) aflat în strânsă interdependență cu mediul ambiant.

Dintre reprezentanții acestei școli, enumerăm: P. Drucker, H. Mintzberg, M. Porter, J. Child, H.A. Simon, C. Barnard etc.

Aportul major al acestei școli este abordarea firmei într-o viziune sistemică, multidisciplinară și identificarea unor modalități de creștere a eficienței economice prin structurare, adaptare la mediul ambiant și nu în ultimul rând prin accentul pus pe relațiile dintre elementele de bază ale sistemului.<sup>4</sup>

**Școala contextuală** – deși mulți autori consideră contemporană școala sistemică, un grup de manageri, consultanți și cercetători ai secolului XXI, au fondat școala contextuală, care are la bază premisa că nu există „rețeta succesului” în management, respingând cu fermitate ideea formulării unor principii, metode și tehnici de conducere universal-valabile.

Școala contextuală recomandă fiecărui manager să identifice contextul în care evoluează firma pe care o conduc și să aleagă acele metode și instrumente sau să respecte acele principii și reguli care sunt adecvate, compatibile cu situația respectivă. Cu alte cuvinte, să alegi soluția potrivită la momentul potrivit, fără a fi tributari unor reguli stricte

---

<sup>3</sup> [www.rau.ro/...managementulfirmei/evolutiaman](http://www.rau.ro/...managementulfirmei/evolutiaman) (vizitat 10.04.2017).

<sup>4</sup> I. Petrescu, E. Domocos. Management general. Ed., Tipocrat Brașovia, Iași: 1993, p.18, 391 p.

pe care le recomandă știința managementului. Chiar dacă de exemplu, un stil de management participativ este recomandat de știința managementului în defavoarea unui stil autoritar, adoptarea sa în orice situație nu garantează succesul. Într-un anumit context, un stil de management autoritar poate fi eficient – de exemplu în condițiile în care angajații unei firme nu-și asumă responsabilități, nu au inițiativă, sunt indolenți și sunt antrenați doar de stimulente materiale.<sup>5</sup>

Reieșind din cele relatate mai sus, putem rezuma că același stil de management practicat în contexte diferite, poate avea consecințe diametral opuse.

## 1.2. Principiile procesului managerial organizațional

La baza conceperii și exercitării managementului organizațiilor în general, inclusiv și a celor care își desfășoară activitatea în domeniul pazei, protecției și securității se afla un ansamblu de principii. Mă voi axa pe principiile recomandate de către Henry Fayol, adeptul teoriei clasice de organizare a managementului organizațiilor, considerându-le ca fiind cele mai reușite din punct de vedere a eficienței lor. Aceste principii sunt:

- *diviziunea muncii*, ceea ce presupune că individualizarea sarcinilor implică creșterea eficienței respectiv, obținerea performanțelor superioare;
- *echilibrul autoritate – responsabilitate* aceasta înseamnă că fiecărui angajat trebuie să i se delege autoritatea necesară îndeplinirii responsabilităților. Autoritatea se contrabalansează cu responsabilitatea;
- *disciplina* ceea ce presupune că angajații trebuie să respecte înțelegerile stabilite între ei și managerii organizației. Abaterile disciplinare trebuie sancționate corect;
- *unitatea de comandă* adică, fiecare angajat trebuie să primească comenzi de la și să răspundă unui singur superior;

---

<sup>5</sup> [www.rau.ro/...managementulfirmei/evolutiaman](http://www.rau.ro/...managementulfirmei/evolutiaman) (vizitat 13.04.2017).

– *unitatea de concepție* presupune că toate activitățile organizaționale, urmărind același obiectiv vor fi grupate și direcționate de către un manager, conform unui plan elaborat;

– *prioritatea interesului de grup față de cel individual* înseamnă că interesele individuale se vor subordona celor specifice organizației;

– *recompensarea materială a angajaților* înseamnă că angajații trebuie plătiți în concordanță cu serviciile prestate;

– *centralizarea*, deoarece autoritatea trebuie delegată proporțional cu responsabilitatea, aceasta va tinde să se concentreze la nivelul superior al organizației;

– *lanț ierarhic* – direcția de exercitare a autorității, pornind de la nivelul superior al conducerii pînă la ultimul nivel al angajaților. De-a lungul acestui lanț se propagă comunicarea prin intermediul verigilor de conducere;

– *ordinea* înseamnă că fiecare angajat își va avea postul potrivit și fiecare obiect va fi la locul potrivit la momentul potrivit;<sup>6</sup>

– *echitate* denotă ideea că managerii trebuie să fie corecți, cinstiți și binevoitori cu angajații; *stabilitatea personalului*, principiu forte care presupune că fidelitatea angajaților trebuie cultivată, avînd în vedere că fluctuația ridicată a angajaților implică scăderea eficienței;

– *inițiativa*, ceea ce înseamnă că angajații trebuie încurajați să se evedențieze prin soluții și raționamente proprii în limita autorității care li s-a delegat și a prevederilor posturilor pe care le ocupă;

– *spiritul de corp* – cultivarea spiritului de echipă conduce la eficiență și armonie.<sup>7</sup>

Alte principii care reglementează activitatea în domeniul pazei, protecției și securității sunt reglementate Legea privind activitatea particulară de detectiv și de pază, și anume articolul 4 prevede că:

---

6

[http://www.mpt.upt.ro/doc/curs/gp/Bazele\\_Managementului/Evolutia\\_managementului\\_cap1.pdf](http://www.mpt.upt.ro/doc/curs/gp/Bazele_Managementului/Evolutia_managementului_cap1.pdf) (vizitat 14.04.2016).

7

[http://www.mpt.upt.ro/doc/curs/gp/Bazele\\_Managementului/Evolutia\\_managementului\\_cap1.pdf](http://www.mpt.upt.ro/doc/curs/gp/Bazele_Managementului/Evolutia_managementului_cap1.pdf) (vizitat 14.04.2016).

„Activitatea particulară de detectiv și de pază se întemeiază pe principiile legalității, umanismului, echității sociale, respectării drepturilor și libertăților persoanei și se desfășoară în interacțiune cu autoritățile publice și asociațiile obștești în vederea asigurării ordinii de drept”.<sup>8</sup>

Legea Nr. 134 cu privire la Serviciul de Protecție și Pază de Stat denotă clar principiile de care se conduce în activitatea sa Serviciul, ele fiind reglementate în articolul 4: Principiile de bază: legalității, egalității în fața legii, respectării drepturilor, libertăților și intereselor legitime ale omului, interacțiunii și cooperării, îmbinării metodelor de activitate deschise cu cele secrete, răspunderii personale, conducerii unice, nepărtinirii, controlului și supravegherii.<sup>9</sup>

Din cele relatate, putem concluziona că respectarea principiilor de organizare a procesului managerial garantează succesul organizației respective.

### 1.3. Funcțiile procesului managerial organizațional

Esența procesului managerial este reprezentată de funcțiile acestuia. Cunoașterea conținutului acestor funcții constituie o premisă majoră pentru însușirea și utilizarea metodelor și tehnicilor de management.

Analiza proceselor de management și identificarea pentru prima dată a funcțiilor managementului a fost făcută de către Henry Fayol, în lucrarea sa „Administrația industrială și generală”, în care sunt prezentate cele 5 infinitive: *a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla*. În opinia lui **H. Fayol**, cele 5 funcții au următoarea semnificație:

- a prevedea înseamnă a evalua viitorul și a-l pregăti;
- a organiza semnifică a întreprinde, a dota organizația cu tot ceea ce este necesar pentru funcționarea ei (materiale, utilaje, personal etc.);

---

<sup>8</sup> Legea Nr. 283 din 04.07.2003 cu privire la activitatea particulară de detectiv și de pază. În: Monitorul Oficial Nr. 200-203, din 19.09.2003.

<sup>9</sup> Legea Nr.134 din 13.06.2008 cu privire la Serviciul de Protecție și Pază de Stat. În: Monitorul Oficial Nr. 120-121, din 08.07.2008.

- a comanda, adică a trage cele mai mari foloase de la cei care compun întreprinderea, în interesul acesteia;
- a coordona ceea ce înseamnă a realiza armonie între toate componentele organizației, astfel încât să faciliteze funcționarea și succesul acesteia;
- a controla, adică a controla dacă totul se petrece conform programului adoptat, a ordinilor date și a principiilor admise.<sup>10</sup>

Funcțiile procesului managerial într-o formă originală au fost abordate și de către Peter Drucker, care definește 5 sarcini ale managerului ca fiind cele care conduc împreună la integrarea resurselor într-un organism viabil, în plină creștere. Ele sunt:

- un manager trebuie să definească obiectivele și natura lor;
- un manager organizează, adică analizează activitățile, deciziile necesare, grupează munca, o divide în activități și sarcini posibile;
- un manager motivează și comunică;
- o altă sarcină a managerului este de a măsura, pentru că managerul elaborează norme, analizează și interpretează performanțe. Ceea ce constituie de fapt funcția de control și evaluare a procesului managerial;
- un manager formează oameni și se formează pe sine însuși.<sup>11</sup>

Astfel, procesul managerial indiferent de nivelul ierarhic la care se desfășoară, indiferent de domeniul în care se exercită, inclus și în domeniul pazei, protecției și securității poate fi împărțit în următoarele funcții: *previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea, control-reglarea*. În continuare vom defini funcțiile menționate mai sus.

***Previziunea*** este funcția cea mai importantă a unui proces managerial, de conținutul său depinzând decisiv maniera de derulare și rezultatele exercitării celorlalte funcții.

---

<sup>10</sup> E. Burduș, Gh. Căprărescu. Fundamentele managementului organizației. Iași: Editura Economică, 1999. p. 2, 512 p.

<sup>11</sup> E. Burduș, Gh. Căprărescu. Fundamentele managementului organizației. Iași: Editura Economică, 1999. p. 2, 512 p.

În opinia specialiștilor, *funcția de previziune* constă în ansamblul proceselor de muncă, prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale unei organizații, componentele sale, resursele și principalele mijloace necesare realizării lor. Previziunea cuprinde decizii și acțiuni, prin care se stabilesc obiectivele unei organizații în domeniul pazei și protecției și componentelor sale procesuale și structurale, se stabilesc modalitățile de realizare, se dimensionează resursele ce urmează a fi angajate și se precizează termenele intermediare și finale în îndeplinirea obiectivelor. Exercițarea acestei funcții se concretizează în trei activități principale:

a) *Prognostarea*, în urma căreia se elaborează prognoze. Acestea acoperă un orizont minim de 10 ani, au un caracter aproximativ, nefiind obligatorii;

b) *Planificarea*, regăsită în elaborarea de strategii, este modalitatea cea mai eficace de valorificare a potențialului uman, managerial, tehnic și tehnologic etc., de care dispune unitatea, în contextul existenței și acțiunii a numeroase variabile ale mediului social, care nu trebuie neglijate. Planurile, în care se finalizează cea mai mare parte a proceselor de previziune, se referă, de regulă, la perioade cuprinse între 5 ani și o lună.

*Programarea* este a treia modalitate principală de concretizare a previziunii. Aceasta reprezintă detalierea în timp și spațiu a politicilor, prin intermediul programelor. Specific programelor este orizontul redus; cel mai adesea o decadă, o săptămână, o zi, un schimb, o oră.<sup>12</sup>

*Organizarea* este funcția care constă în stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și intelectuală, a componentelor acestora, precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii manageriale, în vederea realizării în cât mai bune condiții a obiectivelor stabilite prin prevedere.

Prin funcția de organizare a procesului managerial, se stabilește cine și cum trebuie să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite, prin exercițarea funcției de prevedere. La nivelul organizațiilor sunt create compartimente speciale de organizare a muncii, de programare, de

---

<sup>12</sup> [www.editura.mai.gov.ro](http://www.editura.mai.gov.ro), pdf. (accesat 10.04.2016, ora 14.51).



pregătire a cadrelor și există și personal specializat antrenat în desfășurarea unor astfel de activități.<sup>13</sup>

**Coordonarea** ca funcție a managementului constă în ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului și a subsistemelor componente, în cadrul obiectivelor stabilite prin prevedere și a sistemului organizatoric creat.

Necesitatea exercitării acestei funcții a managementului se explică prin:

- dinamismul activității organizației și a mediului în care aceasta funcționează, dinamism care nu poate fi întotdeauna surprins de sistemul organizatoric creat;

- complexitatea și diversitatea reacțiilor personalului organizației la schimbările ce se produc în interiorul acesteia sau a subunităților componente.

Fundamentul *coordonării* îl constituie comunicarea, adică transmiterea și recepția unor informații. Comunicarea ca schimb permanent de informații depinde de o serie de factori cum ar fi, nivelul de pregătire a personalului, stilul de management, interesul față de soluționarea problemelor, receptivitatea față de nou etc., și îmbracă două forme:

- a) **bilaterală** – are loc nemijlocit între șef și un subordonat;

- b) **multilaterală** – are loc între șef și mai mulți subalterni.<sup>14</sup>

**Antrenarea** ca funcție a managementului cuprinde ansamblul proceselor prin care se determină personalul organizației să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite, pe baza luării în considerare a factorilor motivaționali.<sup>15</sup>

La baza antrenării stă motivarea, care constă în corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu gradul de

---

<sup>13</sup> E. Burduș, Gh. Căprărescu. Fundamentele managementului organizației. Iași: Editura Economică, 1999. p. 2, 512 p.

<sup>14</sup> E. Burduș, Gh. Căprărescu. Fundamentele managementului organizației. Iași: Editura Economică, 1999. p. 2, 512 p.

<sup>15</sup> E. Burduș, Gh. Căprărescu. Fundamentele managementului organizației. Iași: Editura Economică, 1999. p. 2, 512 p.

participare la realizarea obiectivelor. În funcție de modul de condiționare, motivarea poate fi *pozitivă* și *negativă*.

Motivarea pozitivă se bazează pe amplificarea satisfacțiilor personalului din participarea la procesul muncii, ca urmare a realizării sarcinilor atribuite.

Motivarea negativă se bazează pe amenințarea personalului cu reducerea satisfacțiilor, dacă nu realizează întocmai obiectivele și sarcinile repartizate. În organizațiile moderne se folosește cu prioritate motivarea pozitivă.

Pentru a realiza o antrenare eficace este necesar ca procesul motivării personalului să întrunească simultan mai multe caracteristici:

a) să fie complex, în sensul utilizării combinate a stimulentele materiale;

b) să fie diferențiat, adică motivațiile și modul lor de folosire să țină cont de caracteristicile fiecărei persoane în parte și ale fiecărui colectiv;

c) să fie gradual, adică să satisfacă succesiv necesitățile personalului și în strânsă legătură cu aportul său. Caracterul gradual al motivării este cerut și de volumul limitat al resurselor materiale utilizabile pentru motivare.<sup>16</sup>

**Control - reglarea** cuprinde ansamblul acțiunilor de evaluare operativă și post-operativă a rezultatelor organizației, a verigilor ei organizatorice și a fiecărui salariat, de identificare a abaterilor care apar de la obiectivele, normele, normativele și standardele stabilite inițial și a cauzelor care le-au generat, precum și de adoptare de măsuri care să asigure eliminarea abaterilor, menținându-se echilibrul dinamic al organizației.

Această funcție conține doua grupe mari de activități - de control și reglare - strâns legate între ele. Reglarea presupune controlabilitatea evoluției organizației ca sistem și a subsistemelor ei componente, iar controlul urmărește ca finalitate tocmai adoptarea măsurilor de reglare a

---

<sup>16</sup> [www.ru.scribd.com/doc/97461906/4/l-3-2-Definirea-%C5%9Fi-componentele-sistemului-de-management-al-firmei](http://www.ru.scribd.com/doc/97461906/4/l-3-2-Definirea-%C5%9Fi-componentele-sistemului-de-management-al-firmei) (vizitat 10.04.2016).

activității în vederea atingerii obiectivelor organizației. Principalele activități ale funcției de control-reglare sunt următoarele:

- evaluarea operativă și post-operativă a realizărilor organizației, verigilor ei organizatorice și a fiecărui angajat;
- compararea realizărilor cu obiectivele, sarcinile atribuite, normele, normativele, standardele stabilite inițial și evidențierea abaterilor;
- identificarea cauzelor care au generat abaterile;
- adoptarea măsurilor de reglare, adică de efectuare a corecțiilor care se impun și de adaptare a organizației la noile condiții ale mediului ambiant.

Pentru a fi eficient este necesar ca procesul de evaluare-control să fie continuu, nelimitându-se la perioadele de încheiere a planului sau programului - an, trimestru, lună etc. O evaluare eficace se realizează de-a lungul perioadelor de îndeplinire a obiectivelor previzionate, cu intensitate sporită asupra punctelor strategice și în perioadele critice, decisive pentru competitivitatea rezultatelor. De asemenea, funcția de evaluare-control trebuie să aibă într-o măsură cât mai mare un caracter preventiv, deci de preîntâmpinare a deficiențelor și, dacă acestea s-au produs, un caracter corectiv.

Această funcție încheie ciclul de management, conținutul și eficacitatea sa condiționând sensibil calitatea de ansamblu a procesului de conducere și, în special, eficiența muncii depuse de personal pe termen scurt, mediu și lung.<sup>17</sup>

Pentru exercitarea eficientă a acestor funcții, se concepe un ansamblu de reguli, metode și instrumente, se organizează un sistem de informații și comunicare privind problematica specifică domeniului condus, se concepe o structură organizatorică, prin care se precizează aria de coordonare și control atribuită fiecărui manager, precum și obiectivele, sarcinile, responsabilitățile atribuite, se concepe un sistem de stimulente prin care conducătorul să realizeze eficient funcția de antrenare a personalului.

---

<sup>17</sup> E. Burduș, Gh.Căprărescu. Fundamentele managementului organizației. Iași: Editura Economică, 1999. p. 2, 512 p.

## 1.4. Componentele procesului managerial organizațional

În cadrul managementului organizației, procesul managerial ocupă un loc deosebit. În timp ce mecanismul caracterizează structura fundamentală a sistemului managementului organizației, iar structura - elementele componente ale acestui sistem și relațiile lor, procesul managerial caracterizează sistemul managerial în mod complet și complex.<sup>18</sup> Din punctul de vedere al practicii, necesitatea studierii procesului managerial este pusă în evidență de creșterea deosebită a rolului parametrilor temporali ai managementului în era vitezei dezvoltării tehnico-științifice.

Spre deosebire de procesul de execuție, în care forța de muncă acționează asupra obiectivelor muncii prin intermediul mijloacelor de muncă, procesul managerial se caracterizează prin faptul că o parte din forța de muncă acționează asupra celeilalte părți majoritare, cu scopul de a o atrage în mod organizat la realizarea obiectivelor organizației.<sup>19</sup>

Conținutul procesului managerial depinde de sarcinile principale ce stau în fața organizației, în cazul nostru el poate fi teoretic, metodologic, tehnologic și practic.

**Conținutul teoretic** cuprinde un ansamblu coordonat de științe, privind natura și condițiile exercitării managementului. Teoria managerială se constituie dintr-un sistem de noțiuni specifice din legi, principii, reguli, cerințe, metode și instrumente ale managementului fiind un suport prețios pentru activitatea practică. Totodată teoria managerială elaborează legi, teze, modele, recomandări, reguli, instrucțiuni ce apar ca necesități pentru rezolvarea situațiilor și problemelor apărute. Teoria managerială studiază modalitățile de conducere, sistemele de conducere.

**Conținutul metodologic** reprezintă pe de o parte teoria generală a metodelor de conducere și a regulilor de folosire a acestora, iar pe de altă parte, practica științifică de folosire a acestora. Metodologia managerială are în vedere deci metodele și procedeele de rezolvare a problemelor cu

---

<sup>18</sup> Ion Petrescu, Erno Domokos. Management general, Ed. Hyperion, Iași: Tipocrat Brașovia, 1993, p. 51, 391 p.

<sup>19</sup> [www.scribub.com/management/PROCESUL-MANAGERIAL232362210.php](http://www.scribub.com/management/PROCESUL-MANAGERIAL232362210.php) (vizitat 15.04.2016).

care este confruntă practica de conducere. Elementul de bază al metodologiei generale îl reprezintă metoda de conducere.

Metoda de conducere este modul, maniera prin care managerul desfășoară procesul de combinare în vederea punerii în acțiune a factorilor umani, materiali, financiari pentru obținerea unor rezultate eficiente. În literatura de specialitate, se cunosc mai multe metode de conducere cele de bază fiind ședința, delegarea și analiza diagnostică. Mai sunt cunoscute și alte metode cum ar fi conducerea pe bază de obiective, pe bază de proiect, prin buget acestea fiind considerate metode operaționale de conducere. Totodată, sunt cunoscute metode de stimulare a creativității, cum ar fi metoda scenariilor.<sup>20</sup>

Alt tip de metode de conducere sunt cele autocratice, care constau în elaborarea a cel puțin două variante, pentru a alege una, care în final va fi decisivă.

**Conținutul tehnologic** studiază și elaborează ansamblul tehnicilor folosite în conducere, pentru culegerea, stocarea, prelucrarea și transmiterea informațiilor, luării deciziilor, a organizării, coordonării și dirijării eforturilor într-un scop de eficiență maximă. Tratează de asemenea, procesele rezultate din cunoștințe și mijloace tehnice care asigură derularea logică a etapelor și fazelor conducerii și perfecționării acestora.

Esența tehnologiei manageriale o reprezintă succesiunea logică a tuturor operațiilor care pregătesc și materializează luarea deciziilor. Această activitate presupune logică în succesiunea etapelor, o implicare a fiecărei structuri în elaborarea unei decizii, participarea graduală a echipei manageriale.

**Conținutul practic.** Managementul se constituie ca o știință numai când și dacă toate componentele sale de bază, inclusiv practica contribuie la afirmarea și individualizarea ei. Practica managerială este câmpul de experimentare, de aplicare, validare și generalizare a managementului, de furnizare privind impactul și consecințele sale economice, sociale și de altă natură. Practica probează calitatea conducerii și a deciziilor, având un

---

<sup>20</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management organizațional în domeniul ordinii publice, vol. I, București: Editura Ministerului de Interne, 2001, p.53-53, 348 p.

caracter științific în măsura în care se bazează și ține seama de recomandările date de teoria managerială.<sup>21</sup>

Piramida trebuințelor formulată de psihologul Abraham Maslow (anexa 1.), adept al școlii sociologice, plasează nevoia de securitate pe al doilea nivel de importanță, imediat după nevoile fiziologice.

Astfel, când nevoile biologice sunt satisfăcute, oamenii încep să se preocupe de siguranța lor fizică și psihică. Dreptul omului la liniște și bunăstare sau nevoia de securitate este un drept incontestabil, fără asigurarea căruia tot ce se construiește ca sistem juridic și instituțional capătă un caracter relativ, ușor schimbător, în funcție de riscurile sau amenințările de orice natură.

Într-adevăr, de-a lungul istoriei, omul a simțit permanent nevoia de stabilitate și s-a preocupat să-și asigure agoniseala, proprietatea, hrana și propria viață.

A fost menționat la începutul temei respective, că nu se poate trăi fără a avea sentimentul siguranței și al stabilității, și că de aici apare necesitatea formării organizațiilor cu activitate în domeniul pazei, protecției și securității. Dar cum se poate obține această stare de securitate am încercat să explic prin descrierea principiilor și funcțiilor procesului managerial. Prin urmare, pentru a administra cu succes o afacere în domeniul securității administratorul trebuie să-și răspundă la cinci întrebări, care de altfel nu explică altceva decât funcțiile procesului managerial:

- 1. Ce trebuie și ce poate fi realizat în cadrul organizației?*
- 2. Cine și cum contribuie la realizarea obiectivelor organizației?*
- 3. Cum se coordonează relațiile în organizație?*
- 4. De ce personalul participă la stabilirea și realizarea obiectivelor circumscrise acesteia?*
- 5. Cu ce rezultat s-a finalizat munca depusă?*

Managementul este o artă, iar proporțiile în care fiecare manager îmbină aceste roluri, demonstrează că managementul nu poate fi redus la

---

<sup>21</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management organizațional în domeniul ordinii publice, vol. I, București: Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 53-53, 348 p.

un set de reguli științifice și programe, iar procesul managerial urmează anumite reguli generale, dar cu puternice trăsături individuale. De altfel, de iscusința și trăsăturile individuale ale fiecărui manager depinde soarta organizației conduse.

Practicienii afirmă, că selectarea personalului, trasarea sarcinilor și repartizarea corespunzătoare a atribuțiilor, crearea condițiilor de lucru decente, stimularea respectivă, instruirea continuă, protecția personalului sunt factori decisivi în realizarea unui proces managerial.

### **Bibliografie selectivă:**

1. I. Petrescu, E. Domocos. Management general. Iași: Tipocrat Brașovia, 1993, 391 p.
2. E. Burduș, Gh. Căprărescu. Fundamentele managementului organizației. Iași: Editura Economică, 1999. 512 p.
3. C. Voicu, F. Sandu. Management organizațional în domeniul ordinii publice, vol. I, București: Editura Ministerului de Interne, 2001, 348 p.
4. Legea Nr. 283 din 04.07.2003 cu privire la activitatea particulară de detectiv și de pază. În: Monitorul Oficial Nr. 200-203, din 19.09.2003.
5. Legea Nr.134 din 13.06.2008 cu privire la Serviciul de Protecție și Pază de Stat. În: Monitorul Oficial Nr. 120-121, din 08.07.2008.
6. [www.allsyssecurity.wordpress.com/2012/02/09/management-scurt-istoric/](http://www.allsyssecurity.wordpress.com/2012/02/09/management-scurt-istoric/) (vizitat 12.04.2013)
7. [www.rau.ro/...managementulfirmei/evolutiaman](http://www.rau.ro/...managementulfirmei/evolutiaman) (vizitat 13.04.2013).
8. [http://www.mpt.upt.ro/doc/curs/gp/Bazele\\_Managementului/Evolutia\\_managementului\\_cap1.pdf](http://www.mpt.upt.ro/doc/curs/gp/Bazele_Managementului/Evolutia_managementului_cap1.pdf) (vizitat 14.04.2016).
9. [www.editura.mai.gov.ro](http://www.editura.mai.gov.ro), pdf (vizitat 10.04.2016).
10. [www.ru.scribd.com/doc/97461906/4/l-3-2-Definirea-%C5%9Fi-componentele-sistemului-de-management-al-firmei](http://www.ru.scribd.com/doc/97461906/4/l-3-2-Definirea-%C5%9Fi-componentele-sistemului-de-management-al-firmei) (vizitat 10.04.2016).
11. [www.scribub.com/management/PROCESUL-MANAGERIAL232362210.php](http://www.scribub.com/management/PROCESUL-MANAGERIAL232362210.php) (vizitat 15.04.2016).

## TEMA 2. FUNDAMENTELE MANAGEMENTULUI PRAGMATIC

<b>I. Obiectivele temei de studiu:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- definirea managementului pragmatic;</li><li>- determinarea pasiunii și voinței în procesul managerial;</li><li>- identificarea elementelor practice în derularea activității manageriale;</li><li>- reflectarea dilemei managerului.</li></ul>
<b>II Cuvinte-cheie:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- management pragmatic, pasiunea procesului managerial, voința procesului managerial, derularea managerială, dilemele managerului.</li></ul>
<b>II Structura I temei:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Definiție și trăsături caracteristice</li><li>.</li><li>2 Pasiunea și voința în procesul managerial</li><li>.</li><li>3 Elementele practice în derularea activității manageriale</li><li>.</li><li>4 Dilemele managerului</li><li>.</li></ol>

### 2.1. Definiție și trăsături caracteristice

**Peter Drucker** a afirmat în repetate rânduri că ceea ce au în comun toți managerii eficienți este practica. Cu alte cuvinte, eficiența este un obicei, adică un complex de factori. Practicile pot fi întotdeauna învățate pentru că sunt atât de simple încât pot fi înțelese chiar la o vârstă fragedă, spunea Drucker. În timp, acestea se dezvoltă într-o direcție bună, dacă cel puțin următoarelor aspecte considerate li se acordă o atenție deosebită în relațiile umane eficiente: comunicarea, munca în echipă,



autoconducerea și formarea celorlalți. Eficiența managerială este condiționată de fiecare dintre acestea.<sup>22</sup>

Managerul trebuie să fie întotdeauna interesat de ceea ce poate să facă o persoană, pentru a se înconjura de valori. **Peter Drucker**, la o întâlnire cu câțiva importanți oameni de afaceri, afirma: „Nici un conducător n-a suferit vreodată, pentru că subalternii lui erau puternici și eficienți.<sup>23</sup> Nu există laudă mai mare, dar nici rețetă mai bună pentru eficiența managerială, decât cuvintele pe care Andrew Carnegie, părintele industriei siderurgice din SUA, le-a ales pentru a-l reprezenta în fața generațiilor viitoare: *Atrage alături persoanele care știi să facă cel mai bine ceea ce ai nevoie, chiar dacă uneori sunt mai buni decât tine.*<sup>24</sup>

Prin urmare, managementul este în același timp o știință și o artă.<sup>25</sup> Dintre numeroasele puncte de vedere formulate asupra conținutului managementului se prezintă în continuare abordarea lui **Harold Koontz**, profesor de management la Universitatea din Los Angeles, California, precum și interpretarea dată procesului managerial de către **Harold Geneen**, ex-președinte la International Telephone and Telegraph Company (ITT), SUA. Profesorul **Koontz** este cunoscut și apreciat nu numai pentru activitatea sa didactică, dar și pentru rezultatele obținute în practica managerială în cadrul mai multor companii: de aviație, de cale ferată și de asigurări.

**Harold Geneen**, numit de către colegii săi *Michelangelo al managementului*, a condus ITT 17 ani. În acest timp, el a contribuit la sporirea volumului vânzărilor de la 765 milioane, la 17 miliarde de dolari (2200%) și a câștigului net de la 29 la 562 milioane de dolari (1937%). ITT a devenit cea mai complexă întreprindere din lume, care în 1977 producea, vindea și exploata o gamă foarte diferită de produse, cum ar fi sisteme de comunicații, aparate electrice, mașini de tuns iarbă, pompe, piese auto, ventile și chiar pâine și produse de panificație, închiria automobile, conducea hoteluri, publica cărți și încheia asigurări pe viață.

---

<sup>22</sup> Radu Mihalcea, Armenia Androniceanu, Management, Ed. Economică, București: 2000, p. 15, 464 p.

<sup>23</sup> Ibidem, p. 15.

<sup>24</sup> Ibidem, p. 14.

<sup>25</sup> Ibidem, p. 16.

Prof. **Koontz** definește managementul astfel: „Managementul este procesul prin care se asigură și se mențin condițiile ambiante în care indivizii, lucrând împreună în echipe (teams), realizează în mod eficient țelurile alese”. Managementul se aplică la toate nivelurile organizației, în toate tipurile de organizații și include planificarea, organizarea, asigurarea personalului, conducerea și *controlling-ul*.<sup>26</sup> Țelul oricărui manager este realizarea unui surplus și obținerea unui profit.

În accepțiunea noastră, elementul cel mai important al enunțului este: țelul managerului, obținerea eficienței, a câștigului și profitului. Orice activitate managerială este orientată asupra acestui țel, iar succesul managerului sau eficacitatea procesului managerial se măsoară de cele mai multe ori într-un mod foarte simplu, prin mărimea câștigului.

În continuare se prezintă problematica managerială, punându-se accentul pe elementele implicate în realizarea surplusului. Presupunem că cititorul cunoaște fundamentele teoriei managementului, așa cum acestea sunt prezentate deja în numeroase lucrări de specialitate din țară și străinătate.

Prin urmare, elementele principale implicate în exprimarea conținutului managementului pragmatic sunt următoarele: *Participanții la procesul managerial, respectiv „indivizii” manageri și executanți*. Primii sunt persoane cu o individualitate pregnantă, cu interese bine definite, pe care le urmăresc cu hotărâre. Aceștia au pregătirea profesională și experiența corespunzătoare realizării țelului propus. Modul de selecție a indivizilor, astfel încât să corespundă cerințelor activității pe care urmează să o desfășoare, constituie cheia activității manageriale.

- *Echipele în care lucrează indivizii (în literatura engleză teams)*. Într-o întreprindere modernă, în care diviziunea tayloristă a muncii atinge un nivel înalt, unui individ manager îi este imposibil să-și atingă țelul - crearea surplusului - fără sprijinul colegilor, superiorilor și subalternilor. În timpul procesului de cooperare, particularitățile personalității fiecărui membru al echipei trebuie armonizate în așa fel, încât să întărească buna

---

<sup>26</sup> Controlling - activitate managerială de analiză a strategiilor, a modalităților de acțiune, a rezultatelor activităților desfășurate în întreprinderi și de propunere a unor recomandări pentru atingerea țelurilor previzionate.

colaborare între aceștia. Procesul este cunoscut sub denumirea de *dinamica grupului*.<sup>27</sup>

- **Climatul organizațional.** Indivizii beneficiază de condiții ambiante create, menținute în mod intenționat și considerate necesare desfășurării activității. Crearea și realizarea acestor condiții constituie o sarcină de bază a managerului, deoarece determină atingerea țelului urmărit. Cu timpul, este posibilă apariția unor noi factori sau forme de manifestare a celor existenți, care conduc la deteriorarea climatului organizațional. De fiecare dată managerul intervine, asigurând condițiile optime funcționării grupului.

- **Țelurile.** Procesul de alegere, după cum susțin autorii români, trebuie să fie unul eficient. Numai țelurile alese în acest fel sunt înțelese și acceptate de indivizii care formează echipa (team). Numai pentru țeluri alese astfel, indivizii se angajează cu toată capacitatea lor de muncă și de creație. Așa se poate asigura un surplus, care trebuie să fie mai mare decât surplusul pe care îl realizează alte echipe din întreprinderi similare. Nu trebuie uitat că într-o economie de piață, supraviețuiește numai cea întreprindere sau cea echipă, care realizează cel mai mare surplus prin activitatea sa. De aceea, managerii trebuie să ia în permanență măsuri, astfel încât, indivizii, membrii echipei, să poată contribui la realizarea țelurilor grupului.<sup>28</sup>

**Geneen** descrie activitatea managerului într-un mod foarte original. El compară activitatea de conducere a unei întreprinderi cu aceea de a găti mâncarea la un cuptor cu lemne: „Fiindcă nimeni nu poate stăpâni elemente ca focul, lemnul, forma sobei, curentul de aer, nu-ți rămâne altceva de făcut decât să supraveghezi totul cu atenție, te orientezi după o rețetă cunoscută, dar mai adaugi pe ici pe colo câte ceva suplimentar. Nu cântărești fiecare adaos în parte, ci presari pe ici pe colo câte ceva, lași conținutul să fiarbă, dar supraveghezi oala tot timpul. Te uiți la ea, miroși puțin, guști din conținut și poate mai pui încă niște mirodenii. Pe urmă, lași un timp să fiarbă și guști încă o dată. Dacă nu are

---

<sup>27</sup> Radu Mihalcea, Armenia Androniceanu, Management, Ed. Economică, București: 2000, p. 17, 464 p.

<sup>28</sup> Radu Mihalcea, Armenia Androniceanu, Management, Ed. Economică, București: 2000, p. 17, 464 p.

gust, schimbi ceva. Orice ai face, cel mai important lucru este să nu pierzi oala din ochi..."<sup>29</sup>

În decursul timpului, specialiștii în management au încercat (unii au și reușit) să identifice răspunsul la întrebarea: Este managementul o știință sau o artă? Se poate considera că deosebirea între cele două constă în aceea că știința reunește legități, principii valabile în marea majoritate a situațiilor care apar și care, odată aplicate, conduc la rezultat, în timp ce arta lasă o mare libertate de acțiune și de interpretare a rezultatelor. Cele câteva legi sau reguli, folosite în artă au numai un caracter general. În accepțiunea lui **Geneen**, activitatea managerială este o artă și anume arta de a folosi elementele de management existente sau altele create ad-hoc, în scopul atingerii țelului final, a unui surplus, a unui câștig. Combinarea elementelor se face prin încercări succesive, până când se ajunge la un rezultat. Tocmai aceasta înseamnă artă managerială. El subliniază că: „Pe baza unei teorii nu poți conduce nici o afacere!” și abordează activitatea de conducere a unei întreprinderi drept un „proces creativ, fascinant și provocator”, care merită să fie comparat cu artele frumoase. Procesul de management cere un angajament personal și social total și oferă în schimb posibilitatea celei mai desăvârșite realizări a personalității proprii.”

Managerul care conduce un proces creativ este el însuși animat de o creativitate permanentă.<sup>30</sup> Aceasta este cheia succesului personal: creativitatea! Managerul creează în permanență situații noi, perspective pentru întreprindere sau soluții pentru problemele apărute. El trebuie să fie creativ, mai creativ decât ceilalți colegi din conducerea întreprinderii, mai creativ decât concurenții săi.

Creativitatea singură nu este suficientă: ea trebuie secondată de cea de-a doua caracteristică de bază a personalității managerului: pragmatismul. Acesta îi este la fel de necesar și îl ajută să nu confunde realitatea cu rezultatele imaginației sale.

---

<sup>29</sup> Ibidem, p. 17.

<sup>30</sup> Androniceanu, A., Managementul schimbărilor, Editura AII, București, 1998, p. 14.

## 2.2. Pasiunea și voința în procesul managerial

Procesul de management este un proces intelectual<sup>31</sup> care se conturează mai întâi în imaginația managerului. Acesta își închipuie, încă înainte de a iniția o afacere sau a desfășura o acțiune, cum se va derula activitatea pe care intenționează să o realizeze și ce greutăți va avea de întâmpinat. Pentru înlăturarea greutăților, el concepe modalități de acțiune, soluții pe care le analizează din nou. Managerul continuă acest proces până când rezultatul final, încă imaginar, este identic cu țelul ales. Numai atunci când procesul de analiză este terminat, managerul trece la implementare.

Pentru acțiuni de amploare, managerul analizează numai coordonatele de bază ale afacerii, lăsând multe detalii neclarificate. El consideră că pe măsură ce acțiunile inițiate se derulează, va găsi soluții pentru problemele mai mărunte, care nu au fost considerate de la început sau care pot apărea pe parcurs. Dacă ar proceda altfel, managerul nu ar reuși să înceapă o acțiune: analizele i-ar lua atât de mult timp, iar rezultatele sunt atât de incerte, încât nu ar mai putea să acționeze. În societate întâlnim foarte mulți oameni care au analizat toate aspectele posibile ale multiplelor probleme care îi frământă, însă n-au trecut niciodată la acțiune. Aceștia nu sunt și nu vor putea fi vreodată manageri performanți!

Cel mai important rezultat al analizei este siguranța, încrederea pe care o dobândește managerul că țelul său poate fi atins cu resursele existente sau pe care le poate atrage pe parcurs. Managerul are nevoie de această siguranță, pentru a putea prezenta soluția aleasă în fața colaboratorilor săi, pentru a-i determina pe aceștia să contribuie cu toate forțele la atingerea țelului propus. Odată colaboratorii convinși, siguranța managerului crește și îi alimentează suplimentar voința de a răzbate prin greutățile care apar, de a găsi noi soluții atunci când cele prevăzute nu conduc la rezultatele așteptate. Perseverența în găsirea soluțiilor pentru problemele dificile îi amplifică voința de a ajunge la țelul ales. În decursul

---

<sup>31</sup> Radu Mihalcea, Armenia Androniceanu, Management, Ed. Economică, București: 2000, p. 19, 464 p.

activității de manager, acest proces se repetă până când personalitatea managerului ajunge să fie puternic dominată de voință. Managerul izbândește prin puterea voinței sale.

Procesul intelectual de management<sup>32</sup> se desfășoară cu o intensitate care este proporțională cu interesul pe care îl are managerul pentru problema respectivă. În acest caz, nu este vorba de interesul material, ci de cel pur intelectual, interesul de a rezolva problema apărută. Pe măsură ce interesul crește, managerul își concentrează o parte din ce în ce mai mare a atenției și a activității sale intelectuale asupra rezolvării situației. Alte probleme pe care le are de rezolvat se estompează, dispar din sfera preocupărilor sale. Rezolvarea problemei alese primește cea mai mare prioritate. În final, managerul se concentrează exclusiv asupra rezolvării problemei alese. El devine pasionat de rezolvarea acesteia și se identifică cu ea. Problema constituie însăși esența vieții lui. O pasiune puternică pune stăpânire pe el. În acest moment, managerul devine creativ: imaginează modalități noi de acțiune care îl conduc spre succes.

**Geneen** s-a identificat complet cu compania pe care a condus-o, ITT. O zi de muncă de 12, 14 sau și mai multe ore nu constituia ceva neobișnuit în viața lui. El a renunțat aproape complet la alte activități, nu mai apărea în public, nu mai ținea conferințe etc. Geneen și-a găsit satisfacția personală și țelul vieții în rezolvarea problemelor ITT.<sup>33</sup>

Unul dintre colaboratorii apropiați ai lui Geneen povestea cum a decurs o seară la un sfârșit de săptămână, în care era programată vizionarea unui spectacol la operă. În cele câteva minute care au trecut de la sosirea acestuia acasă la Geneen și până când doamna Geneen a fost gata de plecare, cei doi bărbați s-au adâncit atât de mult într-o discuție despre o problemă curentă, încât atunci când s-au uitat din nou la ceas se făcuse deja ora două noaptea!

Desigur că nu pentru toate acțiunile unui manager este necesară o asemenea concentrare. O dată cu dobândirea experienței, multe din acțiunile manageriale se repetă și devin rutină.<sup>34</sup> Numai problemele noi și

---

<sup>32</sup> Ibidem, p. 20.

<sup>33</sup> Radu Mihalcea, Armenia Androniceanu, Management, Ed. Economică, București: 2000, p. 21, 464 p.

<sup>34</sup> Ibidem, p. 21.

foarte complexe, precum și activitățile de cercetare se desfășoară după scenariul descris mai sus. Există însă și manageri care nu ating niciodată această fază de identificare proprie cu problemele întreprinderii pe care o conduc. Activitatea lor este orientată în special pe administrarea problemelor și mai puțin pe rezolvarea lor creativă. Practica a demonstrat că și acești manageri pot atinge performanțe deosebite, însă numai atâta timp, cât este vorba de aplicarea unor modele deja cunoscute. În procesul de creație managerială, pasiunea și voința sunt esențiale pentru realizarea țelului.

### 2.3. Elementele practice în derularea activității manageriale

*Primul element* al activității manageriale este țelul acesteia. Orice activitate managerială este legată de un țel: se întreprinde o acțiune pentru a se ajunge la un anumit țel. Orice activitate managerială începe cu fixarea țelului. Alegerea țelului permite declanșarea energiei interne a managerului și prin intermediul lui, dinamizarea activității organizației pe care o conduce, concentrarea resurselor asupra realizării țelului propus. Aceasta este garanția succesului. Pentru un manager, fixarea țelului precede orice acțiune. Geneen formulează rolul țelului în felul următor: „Somebody reads a book from the first to the last page. A business is to lead quite the oposite: you choose a goal and do all to reach it!” („O carte se citește de la prima la ultima pagină. O afacere se conduce invers: îți stabilești țelul final și în continuare faci totul ca să-l atingi”).<sup>35</sup>

O dată cu alegerea țelului, trebuie exprimată unitatea de măsură. Fără aceasta nu se poate preciza dacă țelul a fost atins sau nu, deoarece apar întotdeauna divergențe de păreri. Ca unitate de măsură în afaceri se folosește de obicei profitul (câștigul realizat), exprimat în moneda țării respective. Pentru studenți, țelul poate să fie, de exemplu, obținerea diplomei de absolvire. Unitatea de măsură este în acest caz diploma. Dacă țelul este fixat (de exemplu: diploma) este foarte ușor de stabilit dacă a fost atins. Explicații cum ar fi „am studiat 6 ani, dar...” se încadrează în

---

<sup>35</sup> Ibidem, p. 21.

ceea ce a spus Geneen: „Words are words... but only performance is reality!”

*Al doilea element* implicat în activitatea managerială este timpul, considerat extrem de important, deoarece nu poate fi recuperat în nici un fel. Managerul, în poziția de conducător al unei întreprinderi, se află încă într-o situație privilegiată față de persoanele particulare, fiindcă el poate să „cumpere timp”: poate angaja personal care își pune timpul la dispoziția managerului, în schimbul unui salariu lunar. Însă, acest „timp” se deosebește radical de timpul managerului. Uneori personalul poate fi mai puțin calificat și atunci e necesar un consum suplimentar de timp, pentru ca rezultatele finale să fie prezentate în forma în care managerul are nevoie de ele. Pentru orice individ, timpul reprezintă o resursă esențială a vieții sale pe care o consumă irevocabil. De aceea, organizarea activității proprii în așa fel încât să se ajungă la o eficacitate maximă prin utilizarea timpului este o obligație esențială a oricărei persoane și cu atât mai mult a managerului. Timpul intervine și în definirea țelului managementului: acesta vrea să atingă un anumit câștig „până la sfârșitul anului”. Studentul vrea să obțină diploma în 4 ani de zile etc. Fără noțiunea de timp nu este posibil să se definească țelul unei activități manageriale.

*Al treilea element* este know-how (a ști cum se face). Pentru că succesul managerului se apreciază după surplus și se măsoară de obicei în bani, managerul trebuie să știe să folosească anumite metode financiare. Cunoștințele de analiză economico-financiară, de care dispun mai ales economiștii, îi pun pe aceștia în situația de a putea conduce o întreprindere. În pregătirea viitorilor manageri, dobândirea cunoștințelor de managementul finanțelor, marketing, bursă etc. trebuie să ocupe un loc deosebit de important. Managerul trebuie să aibă cunoștințe (know-how) și în alte câteva domenii: în primul rând în domeniul de specialitate al ramurii în care lucrează. De asemenea, în domeniul marketingului.<sup>36</sup>

Nu este necesar ca managerul să fie un specialist în acest domeniu, dar el trebuie să înțeleagă cel puțin interacțiunea între domeniul de specialitate și piața de desfacere. Alte cunoștințe, ale managerului trebuie să fie din

---

<sup>36</sup> Radu Mihalcea, Armenia Androniceanu, Management, Ed. Economică, București: 2000, p. 22, 464 p.



domeniul juridic, cultural. Este esențială pentru pregătirea managerului cunoașterea modului în care lucrează cu oamenii, cu opinia publică, cunoașterea legilor și obiceiurilor țării respective etc. Toate acestea se îmbogățesc permanent, motiv pentru care managerul trebuie să se mențină tot timpul informat. Practic, managerul trebuie să învețe continuu pentru a se adapta la situațiile particulare.

## 2.4. Dilemele managerului

Procesul de management implică și câteva elemente specifice, care îl îngreunează considerabil.

- **Orice activitate managerială conține în sine germele distrugerii ei.**<sup>37</sup>

Această afirmație nu este nouă: ea se regăsește și în alte enunțuri bine cunoscute, cum ar fi: „moartea este un element component al vieții” sau, mai aproape de realitatea managerială, „insuccesul este o parte componentă a succesului”. Dacă aceste adevăruri sunt în cea mai mare parte cunoscute și acceptate, nu putem decât să acceptăm că ele acționează și în domeniul managerial.

Întreprinderile din industria farmaceutică investesc sume imense pentru descoperirea și crearea unui nou medicament. Odată ce medicamentul este aprobat și introdus pe piață, acestea realizează profituri importante. După 18 ani de la anunțarea patentului, acesta expiră și alte întreprinderi, care nu au contribuit în nici un fel la activitatea de cercetare, au dreptul să fabrice același medicament și atunci profitul întreprinderii inovatoare scade simțitor.

Alt exemplu: Casa de modă Chanel lansează cu multă reclamă un nou costum, cu o croială deosebită. Pentru primele persoane care cumpără noul costum, acesta este un mijloc de diferențiere față de lumea înconjurătoare, este un mijloc de a da iluzia unui mod de viață modern. Cu timpul, tot mai multe persoane cumpără noul costum, aducând câștiguri substanțiale casei de modă. Astfel, costumul devine larg răspândit și prin aceasta, comun. Interesul pentru el scade rapid și evident

---

<sup>37</sup> Radu Mihalcea, Armenia Androniceanu, Management, Ed. Economică, București: 2000, p. 29, 464 p.

și succesul financiar al casei de modă. Managerul trebuie să prevadă încă de la lansarea produsului pe piață scăderea atractivității acestuia și măsurile pe care trebuie să le ia pentru a menține volumul vânzărilor la un nivel ridicat.

- **Schimbarea permanentă a mediului concurențial de afaceri este singura constantă în viața unui manager.**

Aici putem considera că există un paradox.<sup>38</sup> Singurul element neschimbat este tocmai schimbarea permanentă. Și totuși, această formulare corespunde realității într-o economie de piață: intensitatea concurenței se schimbă în permanență. Pe o piață bine definită sunt oferite produse noi, sau produsele deja introduse sunt oferite pentru un preț mai scăzut, sau un participant la competiția pe piață își schimbă strategia. Toate acestea și multe altele modifică radical condițiile competiționale.

Pe lângă cele enunțate anterior, se poate de constatat și alte *dileme suplimentare ale unui manager*,<sup>39</sup> fără a le caracteriza în mod specific, fapt care le prezentăm mai jos după cum urmează:

- **Managerul nu dispune niciodată de timpul necesar pentru analiza amănunțită a unei situații existente și elaborarea unei decizii bine fundamentate.**

- **Managerul nu are niciodată posibilitatea să verifice ce s-ar fi întâmplat dacă ar fi luat o altă decizie.**

- **Managerul descoperă uneori țelul, înaintând pe drumul către acesta.**

### **Bibliografie selectivă:**

1. Radu Mihalcea, Armenia Androniceanu, Management, Ed. Economică, București: 2000, 464 p.

2. E. Burduș, Gh. Căprărescu. Fundamentele managementului organizației. Iași: Editura Economică, 1999. 512 p.

3. C. Voicu, F. Sandu. Management organizațional în domeniul ordinii publice, vol. I, București: Editura Ministerului de Interne, 2001, 348 p.

---

<sup>38</sup> Radu Mihalcea, Armenia Androniceanu, Management, Ed. Economică, București: 2000, p. 29, 464 p.

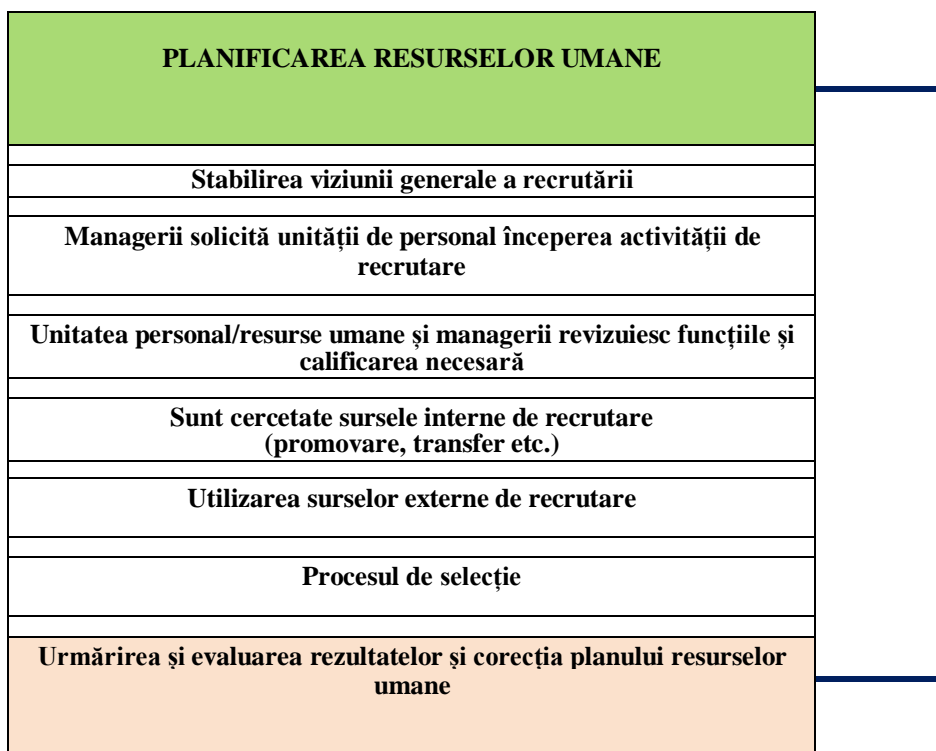
<sup>39</sup> Ibidem, p. 30-32.

## TEMA 3. RECRUTAREA ȘI SELECȚIA PERSONALULUI

- |  |   |
|--|---|
| <b>I. Obiectivele<br/>temei de<br/>studiu:</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- identificarea procesului recrutării personalului;</li><li>- abordarea conceptuală a recrutării personalului;</li><li>- identificarea surselor prioritare de recrutare a personalului;</li><li>- reflectarea selecției personalului;</li><li>- caracterizarea sferei procesuale privind selecția personalului;</li><li>- determinarea procedurii de evaluare în situația recrutării și selecției personalului.</li></ul> |
| <b>II Cuvinte-<br/>cheie:</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>- proces de recrutare, conceptele recrutării, surse de recrutare, selecția personalului, procesul selectiv, evaluarea personalului.</li></ul>   |
| <b>II Structura<br/>I temei:</b>               | <ol style="list-style-type: none"><li>1 Procesul recrutării personalului și<br/>responsabilități</li><li>2 Concepte de bază ale recrutării</li><li>.</li><li>3 Surse de recrutare a personalului</li><li>.</li><li>4 Conținutul selecției personalului și<br/>responsabilități</li><li>5 Procesul selecției personalului</li><li>.</li><li>6 Evaluarea recrutării și selecției personalului</li><li>.</li></ol>   |

### 3.1. Procesul recrutării personalului și responsabilități

Recrutarea personalului este procesul de asigurare a unui număr suficient de mare de candidați calificați din care să fie selectați cei care corespund cel mai bine pentru ocuparea funcțiilor necesare organizației. Dacă numărul candidaților este egal cu cel al posturilor care trebuie să fie ocupate, nu mai este vorba de o selecție, aceasta fiind deja făcută. Organizația trebuie, fie să lase unele posturi neocupate, fie să angajeze pe toți candidații. Un proces tipic de recrutare, după cum susține autorul **Mathis R. L.** în lucrarea sa intitulată *Personnel/Human Resources Management* din 1997, presupune parcurgerea unor etape/momente, prezentate în **Figura 1.1**.



**Fig. 1.1. Procesul de recrutare a personalului<sup>40</sup>**

<sup>40</sup> Sursa: Mathis R. L. *Personnel/Human Resources Management*, Ed. Sixth, West Publishing Company, 1997, p. 188.

Eforturile de recrutare reprezintă transpunerea în practică a planurilor privind asigurarea resurselor umane și se efectuează atunci când apar vacanțe prevăzute sau neașteptate. Chiar în perioade de reducere a numărului de angajați, aplicarea planurilor pe termen lung presupune păstrarea unor contacte cu sursele externe de recrutare pentru a menține viabilitatea și legăturile cu canalele externe de recrutare.

Aceste activități sunt esențiale când trebuie să se treacă la activități de recrutare pe termen scurt. Managerii solicită compartimentului de personal când este necesar ca un post liber să fie ocupat, astfel că încep eforturile de recrutare. Sunt cercetate mai întâi sursele interne de recrutare, prin promovare și trecere de pe un post pe altul (transfer). În măsura în care este necesar, se face apel la sursele externe și se realizează selecția. După selecție este necesar a se analiza și evalua eficiența eforturilor de recrutare și legarea concluziilor cu un nou ciclu de planificare, recrutare și selecție a resurselor umane. Responsabilitățile planificării resurselor umane și cele privind recrutarea personalului în aceeași afirmație a autorului **Mathis R. L.**, revin atât managerilor, cât și compartimentului de personal, așa cum rezultă în **Figura 1.2.**

<b>RESPONSABILITĂȚI</b>	
<i>Compartimentul personal</i>	<i>Manageri</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Previziunea nevoilor de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determină calificarea necesară și anticipează nevoile de personal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pregătirea documentelor și condițiilor de recrutare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistă eforturile de recrutare a personalului</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificarea și conducerea eforturilor de recrutare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asigură managementul eforturilor de recrutare</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analiza și evaluarea activităților de recrutare și selecție</li> </ul>	

**Fig. 1.2. Responsabilități ale recrutării<sup>41</sup>**

<sup>41</sup> Sursa: Mathis R. L. Personnel/Human Resources Management, Ed. Sixth, West Publishing Company, 1997, p. 189.

### 3.2. Concepte de bază ale recrutării

După cum afirmă autorii români **A. Rotaru, A. Prodan**, recrutarea și selecția personalului<sup>42</sup> sunt activități strâns legate, în sensul că *recrutarea* determină numărul și tipurile de candidați / solicitanți din care urmează a se face selecția, iar *selecția* înseamnă alegerea unui candidat pentru o anumită funcție, pe baza informațiilor predictive obținute de la candidați. Înțelegerea modului în care are loc recrutarea, necesită clarificarea a trei concepte importante: populația forță de muncă, populația solicitantă și numărul de solicitanți (applicant pool).

**Populația forță de muncă**, include pe toți indivizii care sunt disponibili pentru recrutare și selecție, dacă sunt folosite toate cerințele strategice posibile. Populația forță de muncă oferă un număr relativ mare de solicitanți posibili, care pot fi contactați și atrași în diferite moduri. Acest obiectiv poate fi realizat prin publicitate în ziare sau la radio și televiziune, contactul cu instituții de învățământ, precum și diferite segmente ale populației.<sup>43</sup>

**Populația solicitantă** este o subdiviziune a forței de muncă, acea parte care este disponibilă pentru recrutare și selecție, utilizând o anumită modalitate particulară de abordare.

De exemplu, organizația poate limita recrutarea la un anumit nivel de pregătire și experiență profesională sau absolvenți ai unor anumite instituții de învățământ. În acest mod, va rezulta un anumit grup restrâns de candidați. Natura și numărul populației solicitante va fi influențată de **patru aspecte decizionale** ale managementului personalului și anume.<sup>44</sup>

– *Metoda de recrutare*, respectiv modalitățile de publicitate și avertizare a solicitanților potențiali, folosirea agențiilor de recrutare și altele.

---

<sup>42</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 81. 247 p.

<sup>43</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 81, 247 p.

<sup>44</sup> Ibidem, p. 81.

– *Conținutul mesajului de recrutare*, adică ceea ce se spune despre fiecare funcție cu privire la conținut, salariu, îndatoriri, oportunități, precum și modul în care se spun aceste lucruri.

– *Cerințe privind calificarea solicitanților*, adică nivelul educației generale și profesionale, experiența necesară, oportunitățile de pregătire și perfecționare.

– *Aspecte procedurale administrative*, privind perioada de recrutare, folosirea dosarelor unor solicitanți anteriori și altele.

**Numărul de solicitanți** (applicant pool) după cum susțin autorii **A. Rotaru, A. Prodan**, reprezintă totalitatea persoanelor solicitante din care se va face selecția. Diferiți factori pot afecta mărimea numărului de solicitanți, în sensul extinderii sau restrângerii acestui număr. De exemplu, condiționarea nivelului de pregătire,<sup>45</sup> a vechimii în muncă sau alte condiționări, poate reduce numărul de solicitanți. Eforturile de recrutare se pot realiza fie continuu, fie accidental (intensiv). Eforturile continue de recrutare sunt aplicabile mai ales marilor organizații și au avantajul de a menține organizația în piața recrutării forței de muncă. De exemplu, prezența sistematică și permanentă a unui reprezentant al organizației în cadrul instituțiilor de învățământ sau legătura cu agenții forței de muncă, poate fi avantajoasă pentru o bună recrutare.

Recrutarea accidentală<sup>46</sup> (intensivă) poate lua forma unei campanii viguroase de recrutare a unui anumit număr de angajați, de regulă într-o perioadă scurtă de timp. Asemenea situații pot fi rezultatul lipsei sau insuficienței unui sistem de planificare și previziune în domeniul personalului, pentru a identifica cu anticipație nevoile și schimbările în structura forței de muncă a organizației.

---

<sup>45</sup> Ibidem, p. 81.

<sup>46</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 82, 247 p.

### 3.3. Surse de recrutare a personalului

Sursele de recrutare a personalului în opinia autorilor **A. Rotaru, A. Prodan**, pot fi *interne* sau *externe* în cadrul organizației. Ambele modalități prezintă unele avantaje sau dezavantaje, așa cum rezultă din **Figura nr. 1.3.** prezentată de autorul **Mathis R. L.**

SURSE INTERNE	
Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"><li>– moralul bun al celui promovat sau transferat;</li><li>– o mai bună cunoaștere și evaluare a abilităților candidatului;</li><li>– costuri mai reduse pentru unele funcții;</li><li>– motivația pentru performanțe bune;</li><li>– determină o succesiune normală a promovării;</li><li>– angajare numai la nivelul nevoilor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– reproducerea internă a forței de muncă;</li><li>– posibilitatea apariției unor probleme psihice și morale ale celor nepromovați;</li><li>– apariția unor lupte politice interne pentru promovare;</li><li>– necesită planuri puternice de dezvoltare a managementului;</li><li>– restrângerea posibilităților personalului</li></ul>
SURSE EXTERNE	
Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"><li>– înnoirea personalului cu noi perspective;</li><li>– costuri mai scăzute decât a pregăti un angajat propriu;</li><li>– lipsa unor grupuri de suporteri în organizație.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– este posibil a nu selecta pe cel bun și potrivit funcției;</li><li>– poate cauza unele probleme morale și psihice pentru candidații interni;</li><li>– timp mai mare de acomodare sau orientare a angajatului.</li></ul>

**Fig. 1.3. Avantaje și dezavantaje ale surselor interne și externe de recrutare<sup>47</sup>**

<sup>47</sup> Sursa: Mathis R. L. *Personnel/Human Resources Management*, Ed. Sixth, West Publishing Company, 1997, p. 19.



În general, promovarea din surse interne este considerată ca având efecte pozitive pentru o bună satisfacție în muncă. Totuși, dacă este utilizată în mod exclusiv, această modalitate are un dezavantaj major al perpetuării unor metode și practici vechi de operare.

Recrutarea externă pentru specialiști (economiști, programatori, ingineri etc.) poate fi mai puțin costisitoare, decât pregătirea lor. În același timp, recrutarea externă determină introducerea unor noi idei, concepții și metode. Dezavantajul acestei modalități de recrutare constă în faptul că necesită o perioadă mai mare pentru acomodarea noilor angajați, precum și impactul negativ asupra rezultatelor, a selecției externe în locul promovării interne.

Este indicat ca organizațiile să combine rațional folosirea ambelor surse de recrutare. Astfel, de exemplu, organizațiile care operează într-un mediu cu schimbări rapide și condiții competitive (de concurență) trebuie să pună un accent mai mare pe sursele externe. Pentru organizațiile care acționează în medii cu schimbări mai lente, promovare internă poate fi mai potrivită.

**Recrutarea internă.** Sursele interne de recrutare sunt angajații actuali ai organizației, prieteni și rude ale acestora, personalul în formare și solicitanții anteriori. Promovarea, transferul sau retrogradarea poate asigura personal suplimentar pentru întreaga organizație sau o subunitate. Așa cum s-a menționat mai sus, folosirea surselor interne prezintă unele avantaje față de cele externe.

*În primul rând*, ea permite managerilor să observe angajații pe o anumită perioadă de timp, să evalueze potențialul fiecărei persoane și performanțele specifice funcției.

*În al doilea rând*, o organizație care promovează proprii săi angajați, pentru funcțiile devenite libere, poate produce o motivație suplimentară pentru aceștia, în sens invers, recrutarea externă poate fi un factor demotivator pentru angajați, pentru a face mai mult decât ceea ce impune funcția actuală.

O procedură pentru recrutarea internă este sistemul „job-posting”. Astfel, angajații pot fi înștiințați despre funcțiile vacante prin afișaje, scrisori, publicații radio sau televiziune și alte modalități, invitând angajații să solicite funcțiile respective. Prin acest sistem se oferă fiecărui angajat posibilitatea de a trece într-o funcție mai bună sau mai convenabilă în cadrul organizației. Acest sistem poate fi inefficient, dacă nu este realizat în mod corespunzător. Funcțiile vacante trebuie să fie cunoscute de angajați (prin afișare sau alte modalități), înainte de a se face recrutarea externă, acordând o perioadă rezonabilă de timp pentru ca angajații proprii să se hotărască și să se pregătească pentru a solicita un anumit post.

Pentru succesul recrutării interne este necesar a se asigura o bază de date adecvate privind „talentele” sau „inventarul îndemănrilor” propriilor angajați, care corespund cerințelor posturilor vacante.

Sursele interne de recrutare a personalului sunt constituite și din cunoștințe și rude ale personalului existent, prin promovare și transfer, recrutarea dintre foștii angajați și din cadrul solicitanților precedenți.

O sursă de recrutare se poate realiza prin intermediul angajaților existenți care pot realiza o bună prospectare prin intermediul familiilor sau cunoștințelor lor. Angajații pot informa solicitanții potențiali despre posturile vacante, despre condițiile și avantajele unei anumite funcții, încurajându-i să solicite posturile vacante. Această modalitate este una din cele mai eficiente, putându-se recruta personal calificat cu costuri reduse.

O cale de ocupare a posturilor vacante este și promovarea sau transferul pe anumite funcții, a unor persoane dintre angajații organizației. Un inconvenient este faptul că, performanțele bune obținute de o persoană într-o anumită funcție, poate să nu fie un bun predictor al performanțelor pentru o altă funcție în măsura în care sunt necesare capacități și îndemănări diferite în noua funcție.

Angajații în formare sunt, de asemenea, o sursă internă de candidați. Unii angajați pensionați din cadrul organizației pot fi reangajați pentru a lucra un timp parțial sau pot recomanda persoane dispuse să se încadreze în organizație.

De asemenea, pot fi rechemate și reangajate persoane care anterior au părăsit organizația, pentru a-și completa studiile, pentru formarea familiei sau alte motive similare. Persoane care au plecat pentru alte funcții pot fi invitate pentru un nivel mai mare al salariului sau pentru o funcție superioară.

Solicitanții (candidații) anteriori pot constitui o sursă de recrutare, deși nu este o sursă internă propriu-zisă. Ei pot fi contactați pentru o eventuală încadrare într-un post vacant.

**Recrutarea externă.** Dacă din interior nu se poate asigura un candidat potrivit pentru un anumit post se poate apela la recrutarea din surse externe, constând din școli, colegii și universități, agenții specializate, alte organizații sau piața forței de muncă, școlile superioare și profesionale sau tehnice pot constitui o sursă bună pentru noi angajări. Este necesar un program corespunzător de recrutare din aceste instituții, pe baza unei analize atente, prin pregătire și contacte permanente.

De asemenea, recrutarea unor absolvenți ai unor colegii și universități, este o importantă sursă de recrutare a personalului cu pregătire superioară. Unele categorii de personal pot fi recrutate prin legăturile cu uniunile sindicale, asociațiile profesionale, publicații, competitorii etc.

Oficiile forței de muncă sau agențiile specializate de plasament își concentrează eforturile pentru identificarea posturilor vacante în diferite organizații, precum și persoanele disponibile care sunt în căutarea de locuri de muncă, atât pentru poziții executive, cât și pentru funcții de specialitate și manageriale. Când se folosesc anunțuri pentru *recrutarea de candidați* trebuie ca acestea să conțină răspunsuri cel puțin la **următoarele chestiuni:**

- *Ce vrem să realizăm?*
- *Cine sunt persoanele și ce condiții se cer persoanelor pe care vrem să le atragem?*
- *Ce mesaj va transmite anunțul?*
- *Cum va fi prezentat mesajul?*
- *În care mediu trebuie difuzat mesajul?*

### 3.4. Conținutul selecției personalului și responsabilități

Selecția personalului<sup>48</sup> trebuie privită ca un proces de armonizare, între cerințele unei funcții și capacitățile fizice și psiho-intelectuale ale candidatului selectat. Această concordanță determină cantitatea și calitatea muncii angajatului, precum și costurile pregătirii și operării.

Angajații incapabili de a realiza cantitatea și calitatea muncii așteptate poate costa organizația mulți bani, timp și unele dificultăți. O asemenea concordanță - între cerințele postului și capacitățile angajatului este importantă și pentru persoana care solicită funcția respectivă.

O alegere greșită a profesiei, sau plasarea într-o funcție nepotrivită poate conduce la eforturi și timp suplimentar pentru angajat care ar putea folosi experiența sa mai bine în altă funcție. Totodată, datorită unui plasament nepotrivit poate rezulta un individ nesatisfăcut pentru muncă sau chiar respins.<sup>49</sup>

Selecția personalului este procesul de a alege persoana care are calificarea și deprinderile relevante pentru a ocupa o anumită funcție în cadrul organizației. Procesul de recrutare și selecției începe în momentul în care un manager sau un supervisor solicită ocuparea unui post vacant. Odată cu solicitarea este necesară descrierea și specificarea funcției bazată pe analiza funcției.

Pe această bază, compartimentul de personal începe procesul de recrutare și respectiv de selecție. Procesul de selecție<sup>50</sup> a managerilor este diferit. Selectarea managerilor din afara organizației se efectuează pe bază de referințe, intuiție și interviuri.

Responsabilități în domeniul selecției personalului revin atât managerilor, cât și specialiștilor din compartimentul de personal, așa cum se menționează în **Figura nr. 1.4.** prezentată de autorul **Mathis R. L.**

---

<sup>48</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 85, 247 p.

<sup>49</sup> Ibidem, p.85.

<sup>50</sup> Ibidem, p.85.

<b>Responsabilități</b>	
<i>Compartimentul personal</i>	<i>Manageri</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asigură primirea inițială a candidaților;</li> <li>- Conduce interviul inițial de alegere</li> <li>- Administrează testele inițiale adecvate;</li> <li>- Obține informații de bază și referințe;</li> <li>- Propune candidații pentru selecția finală;</li> <li>- Asigură examinarea fizică și medicală pentru angajare (dacă este cazul);</li> <li>- Evaluează rezultatul și eficiența procesului de selecție.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilește cerințele, calificarea și experiența specifică pentru ocuparea fiecărei funcții;</li> <li>- Participă la procesul de selecție;</li> <li>- Realizează interviul final cu candidații;</li> <li>- Luarea deciziei finale de selecție, pe baza avizului specialiștilor;</li> <li>- Stabilește informațiile care trebuie să fie urmărite privind concordanța persoanelor selectate cu funcția;</li> <li>- Analizează efectele și eficiența recrutării și selecției personalului.</li> </ul>

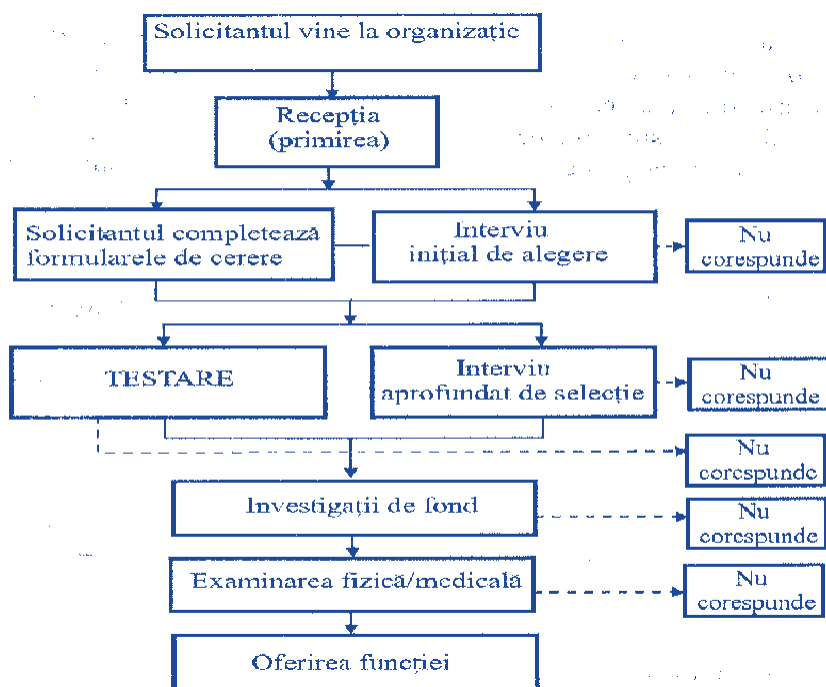
**Fig. 1.4. Responsabilități în domeniul selecției personalului<sup>51</sup>**

---

<sup>51</sup> Sursa: Mathis R. L. Personnel/Human Resources Management, Ed. Sixth, West Publishing Company, 1997, p. 210.

### 3.5. Procesul selecției personalului

Etapele și conținutul procesului de selecție a personalului<sup>52</sup> este în funcție de mărimea și profilul organizației, natura funcțiilor ce trebuie ocupate, numărul persoanelor care vor fi supuse selecției, presiunea unor factori externi (de exemplu: reglementările legale în domeniu; condiții social-economice etc). Procesul de selecție poate avea o durată mai mare sau mai mică, iar fazele acestui proces pot fi diferite în ce privește conținutul și succesiunea lor. În **figura nr. 1.5.** se prezintă un proces tipic de selecție a personalului.



**Fig. 1.5. Procesul selecției personalului<sup>53</sup>**

<sup>52</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 86, 247 p.

<sup>53</sup> Sursa: Mathis R. L. Personnel/Human Resources Management, Ed. Sixth, West Publishing Company, 1997, p. 213.

**Recepția candidaților.** Recepția (primirea) candidatului are rolul de a produce o informare și impresie favorabilă reciprocă. Atitudinea față de organizație și chiar față de produsele sau serviciile pe care le oferă, poate fi influențată de această primă întâlnire. Întâlnirea inițială a candidatului trebuie făcută cu tact și în măsură de a acorda asistență într-o manieră curtenitoare, prietenească. De asemenea, condițiile și posibilitățile de angajare trebuie prezentate clar și onest / corect.

**Interviul inițial de alegere.** Interviul inițial de alegere<sup>54</sup> este realizat, în unele cazuri, înainte ca solicitantul / candidatul să completeze formularele de cerere a unui post, având scopul de a vedea dacă acesta are șanse de a fi ales pentru funcția disponibilă. În cadrul interviului se pun întrebări asupra unor chestiuni pe baza cărora să se determine în ce măsură candidatul îndeplinește unele cerințe și condiții de a putea realiza sarcinile funcției oferite. Chestiunile abordate în cadrul unui asemenea interviu privesc: interesul solicitantului pentru funcție, locul de muncă dorit, plata așteptată, disponibilitatea pentru muncă, calificarea minimă necesară și eventuale alte aspecte specifice. Pe baza răspunsurilor primite, solicitanții sunt evaluați pentru a determina dacă sunt acceptabili pentru a participa în continuare la procesul selecției. Cu alte cuvinte, încă din această fază unii candidați pot fi eliminați.

**Completarea formularului de cerere** se face de către solicitanții acceptați<sup>55</sup> după interviul de alegere, fiind larg folosit în vederea selecției personalului. Formularul de cerere servește unor scopuri variate și anume: înregistrarea solicitanților care doresc să ocupe o anumită funcție; oferă persoanei care realizează interviul un profil al fiecărui solicitant, ca o bază de pornire și realizare a interviului; constituie înregistrarea unor date de bază privind persoanele care devin angajați; servește pentru cercetarea eficienței procesului de selecție și a altor probleme de personal.

---

<sup>54</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași:2001, p. 87-88, 247 p.

<sup>55</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 88-89, 247 p.

Formularele de cerere pentru angajare<sup>56</sup> pot avea forme și conținut variat, de la o organizație la alta. În general, formularele de cerere de angajare mai pot cuprinde chestiuni cum sunt: *starea civilă; înălțimea/greutatea; numărul și vârsta dependenților; informații asupra soțului/soției; date despre școli superioare absolvite; cine poate fi contactat în caz de urgență și relații pentru angajare.*

Trebuie avut în vedere că preocupările pentru unele chestiuni pot avea un impact advers la angajare. De exemplu, informațiile despre dependenți pot fi folosite pentru a nu angaja femeile cu copii mici, de asemenea, datele despre absolvirea unei școli sau universități și vârstă pot fi folosite discriminatoriu.

Conținutul formularelor de cerere de angajare trebuie să fie adaptate și în funcție de unele particularități pe grupuri profesionale, respectiv: manageri, specialiști (economisti, ingineri etc), funcționari de birou, supervizori și altele. Pentru a întregi informațiile cuprinse în cererea de angajare, aceasta trebuie să fie însoțită și de „curriculum-vitae”. În afară de cerere și curriculum vitae, se mai pot solicita și alte acte, cum sunt: cazier judiciar, certificat medical și altele.

**Testarea de selecție.** Testarea de selecție este un moment important al acestei acțiuni. Testele de selecție pot fi de un mare folos dacă sunt utilizate teste validate și dacă sunt interpretate în mod corect. Chiar dacă testele folosite sunt validate, prelucrarea datelor obținute și interpretarea lor trebuie să fie făcută de personal specializat. De asemenea, specialiștii trebuie să fie implicați în stabilirea, menținerea și actualizarea sistemului de testare.

Trebuie să se procedeze cu atenție pentru a se folosi teste adecvate fiecărei funcții, adică acelea care pun în evidență abilitățile specifice necesare îndeplinirii funcției pentru care se face selecția. Se apreciază că, orice informație cerută la angajare este un test.<sup>57</sup> Se poate folosi o largă varietate de teste de angajare. De exemplu, tipul de teste și ponderea companiilor care folosesc anumite teste, în S.U.A., în anul 1988 au fost după cum urmează: teste de secretariat sau funcții de birou (83%); teste

---

<sup>56</sup> Ibidem, p. 89-90.

<sup>57</sup> Ibidem, p. 90.



de aptitudini generale (39%); teste psihologice/de personalitate (32%); teste de aptitudini mecanice (29%); teste de îndemânare (28%); teste de iscusință în management (28%); teste pentru munci simple (26%); teste de cunoștințe (15%); teste de dexteritate (14%) teste de onestitate (10%).<sup>58</sup>

Cele mai multe teste se concentrează asupra aptitudinilor și îndemânarilor specifice. Ele pot fi teste creion-hârtie, de îndemânare motrice, înregistrări cu anumite aparate și altele.<sup>59</sup> Testele de abilitate stabilesc îndemânările/aptitudinile pe care le posedă diferiți indivizi. Pot fi de exemplu teste pentru dactilografie, pentru abilități mecanice, de dexterități manuale etc. Unele tipuri de teste simulează sarcinile specifice funcției, care cer candidatului/subiectului să îndeplinească unele din aceste sarcini.

Unele teste de abilitate și aptitudini măsoară capacitatea de raționament a subiecților, incluzând aspecte privind orientarea spațială, capacitatea de înțelegere și a memoriei, raționamentul conceptual și altele. Testarea pentru angajare se poate face de către personal specializat și în laboratoare proprii al unor organizații sau de către instituții (laboratoare) specializate. Folosirea unor teste este controversată. Astfel, poligraful numit incorect și „detectorul de minciuni” (lie detector), măsoară și înregistrează răspunsul galvanic al pielii unui subiect, ritmul inimii și ritmul respirator. Teoretic, poligraful detectează răspunsul fiziologic al organismului la anumite întrebări. Dacă răspunsul nu este corect, organismul va dezvălui falsitatea prin mecanismele de înregistrare a aparatului.

Folosirea poligrafului la preangajare a fost limitată în S.U.A. prin **The Employee Polygraph Protection Act din 1988**. Un test controversat este și cel de onestitate, folosite sub forma testului creion-hârtie. Subiecții sunt solicitați să răspundă cu da sau nu la o listă de întrebări, cum ar fi:<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Mathis R. L. Personnel/Human Resources Management, Ed. Sixth, West Publishing Company, 1997, p. 219.

<sup>59</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 90, 247 p.

<sup>60</sup> Ibidem, p. 91.

- *Veți spune șefului dumneavoastră dacă știți că un alt angajat fură din cadrul companiei?*

- *Este corect a lua cu împrumut mijloace din companie pentru a le folosi acasă, după care să fie returnate?*

- *Ați spus vreodată o minciună?*

- *Ați dorit vreodată să fiți mai atractiv fizic?*

Testele de onestitate se folosesc de unele firme pentru a reduce pierderile prin furturi sau pentru a elimina persoanele neonestе. Un asemenea test poate fi interpretat și ca un mesaj adresat candidaților că lipsa de onestitate nu este tolerată. Se apreciază totuși că acest tip de test nu poate duce la o bună predicție, că o persoană va fi sau nu onestă și poate avea un impact negativ în domeniul relațiilor publice cu sollicitanții.

Un alt test controversat este și analiza grafologică, respectiv al scrisului unei persoane pentru a identifica caracteristicile de personalitate. Obiecțiunea majoră este faptul că rezultatele depind într-o măsură prea mare de grafolog. Se apreciază că analiza grafologică, poate fi folosită ca probă în justiție, dar în măsură mai mică ca predictor al personalității și doar ca o sursă adițională de informare despre candidat, nu ca procedeu

de selecție (alegere). Testarea se poate finaliza cu eliminarea unor candidați, care în mod evident nu corespund unor cerințe.

**Interviul de selecție.** Momentul următor este cel privind **interviul de selecție**.<sup>61</sup> În general, interviul de selecție este conceput să probeze domeniile de interes ale organizației, în scopul de a stabili concordanță între posibilitățile și capacitățile candidatului și nevoile organizației. Interviul aprofundat este astfel proiectat, încât să integreze informațiile din cererea de angajare, din teste și referințe, astfel, ca o decizie de selecție să poată fi luată. Datorită integrării care se realizează și contactului față în față, interviul este cea mai importantă fază a selecției. Prin interviu trebuie să se coreleze informațiile din cerere, din rezultatele testării și din referințe și să se obțină informații pertinente pentru decizia de selecție, ținând seama și de standardele funcției. O problemă importantă este

---

<sup>61</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 91, 247 p.

asigurarea validității și credibilității interviului, care depinde de tipul interviului folosit și capacitatea celui care desfășoară interviul.

Interviul, ca și cererea de angajare și testele, este folosit ca un predictor și trebuie să corespundă standardelor funcției și să nu fie discriminatoriu. Concluziile trebuie să fundamenteze și să justifice decizia de selecție. Pentru a evita anumite aspecte nepotrivite ale selecției, se consideră necesar ca prin interviu să se asigure:

- identificarea și cuprinderea în interviu a criteriilor obiective care definesc funcția;
- stabilirea în scris a criteriilor și a condițiilor necesare;
- prevederea unor nivele multiple de verificare, pentru deciziile dificile sau controversate.

Există trei *tipuri de interviuri* folosite în domeniul selecției personalului, respectiv: interviuri structurate; interviuri non directive; interviuri stresante (stress interviews).

**Interviul structurat**<sup>62</sup> folosește un set de întrebări standardizate care sunt puse tuturor candidaților pentru o anumită funcție. Scopul unui astfel de interviu este de a se obține date similare de la toți candidații pe baza unor întrebări standard, pentru ca evaluarea să se facă cât mai corect.

Interviul structurat este un chestionar oral și oferă mai multă consistență și acuratețe în comparație cu alte tipuri de interviuri. Este folosit în special pentru alegerea inițială, când numărul de candidați este mare. O dificultate majoră a interviului structurat este faptul că este mai puțin flexibil față de alte tipuri de interviuri. Deși problemele de bază trebuie să fie incluse, interviul structurat nu trebuie să fie rigid. Întrebările trebuie să fie puse într-o ordine logică, fără a fi citite cuvânt cu cuvânt. Candidatului i se poate permite să folosească modalități adecvate pentru a da răspunsuri clare. Cel ce conduce interviul trebuie să discute până când înțelege corect și complet răspunsurile candidatului.

**Interviul nondirectiv**<sup>63</sup> folosește întrebări generale, din care sunt dezvoltate alte întrebări/chestiuini. Interviul nondirectiv este folosit mai ales în consultații psihologice, dar este folosit și în procesul selecției

---

<sup>62</sup> Ibidem, p. 92.

<sup>63</sup> Ibidem, p. 92.

personalului. Persoana care conduce interviul pune întrebări generale pentru a stimula interviuevatul să discute el/ea însăși. Apoi el alege o idee din răspunsul candidatului pentru a formula următoarea întrebare.

Dificultatea aplicării acestui tip de interviu privește înțelegerea relațiilor funcției și posibilitatea obținerii unor date comparabile pentru toți candidații. Aceste interviuri sunt semiorganizate, rezultând o combinație de întrebări generale și specifice care nu sunt puse într-o ordine anume, prestabilită.

**Interviul stresant**<sup>64</sup> este un tip special de interviu, cu scopul de a produce anxietate (neliniște, îngrijorare) și o presiune asupra candidatului, pentru a vedea modul cum el reacționează. Într-un astfel de interviu, persoana care conduce interviul ia o atitudine agresivă sau chiar insultătoare. O asemenea abordare este considerată utilă în cazul funcțiilor în care se vor putea întâlni situații cu un înalt grad de stres. Interviul stresant este o abordare cu un grad înalt de risc. El poate genera cu ușurință o imagine foarte proastă asupra celui ce conduce interviul și asupra patronului și poate provoca rezistență/opoziție din partea candidatului asupra funcției oferite.

**Bazele interviului.** Unele probleme de bază trebuie să fie avute în vedere în aplicarea acestui mod de selecție. O primă problemă privește planificarea interviului,<sup>65</sup> în sensul că desfășurarea acestuia să nu se efectueze la întâmplare. O planificare preinterviu este esențială pentru o bună conducere a acestuia, în selecția de fond. În acest sens, trebuie început cu alegerea timpului și a locului unde se va desfășura interviul. Trebuie stabilit timp suficient pentru ca nici unul dintre interlocutori să nu se grăbească. De asemenea, amplasarea și ambianța locului de desfășurare a interviului să permită ca ambele părți să se concentreze asupra conținutului interviului. Persoana care conduce interviul trebuie să revadă formularul de cerere a candidatului și eventualele completări și precizări necesare înaintea începerii interviului și să-și noteze eventualele aspecte specifice, pentru a putea chestiona pe candidat.

---

<sup>64</sup> Ibidem, p. 92-93.

<sup>65</sup> Ibidem, p. 93.

**Controlul interviului.** Controlul presupune a se cunoaște în avans informațiile ce trebuie colectate, culegerea/obținerea lor în mod sistematic și oprirea când datele necesare au fost obținute. Controlul interviului după cum susțin autorii **A. Rotaru, A. Prodan**, nu presupune ca cel care îl conduce să vorbească mult, ci să orienteze convorbirea spre obținerea informațiilor necesare. Se apreciază că cel ce conduce interviul nu trebuie să vorbească mai mult de 25% din timpul interviului de fond.<sup>66</sup>

O problemă este *abordarea realistă a funcției*. Astfel, cel ce conduce interviul trebuie să ofere informații corecte despre funcția pentru care se face selecția. Aceasta presupune a oferi candidatului un tablou cât mai exact, al funcției, al realităților din organizație, în așa fel încât solicitantul să poată evalua cât mai precis, propriile așteptări de la funcția respectivă. Prin aceasta organizația poate preveni sau reduce insatisfacția sau așteptări nerealiste din partea angajatului.

**Tehnicile de chestionare** folosite în desfășurarea interviului pot afecta semnificativ conținutul și calitatea informațiilor obținute. Trebuie puse întrebări care să implice răspunsuri care să stea la baza predicției. Uneori cel ce conduce interviul poate avea unele dificultăți când urmărește demonstrarea performanțelor candidatului, decât atunci când întreabă chestiuni vagi despre viitor. De asemenea, unele întrebări asigură răspunsuri mai semnificative decât altele. Tehnicile bune de interviu depind de folosirea de întrebări open-ended, acelea la care nu se poate răspunde cu da sau nu. Întrebări cum sunt: cine, ce, de ce, când, unde, cum și altele sunt bune pentru a începe chestionarea, deoarece vor provoca răspunsuri mai lungi și cu conținut informativ bogat. Unele tipuri de *întrebări trebuie să fie evitate*, printre care:<sup>67</sup>

– **întrebări** care rar produc un răspuns adevărat. Exemplu: „Cum te-ai înțeles cu superiorul sau cu colegii?”. Este o întrebare la care răspunsul este aproape inevitabil „foarte bine”.

---

<sup>66</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 93, 247 p.

<sup>67</sup> Ibidem, p. 94.

– **întrebări** conducătoare, acelea la care răspunsul este sugerat clar din modul cum sunt puse. Exemplu: „Vă place să vorbiți cu oamenii, nu-i așa?”, la care răspunsul este „Da/Desigur”.

– **întrebări** ilegale, sunt cele care implică rasa, credința, sexul, naționalitatea, starea civilă, numărul de copii și altele. Asemenea aspecte sunt nepotrivite în interviu, dacă ele apar deja în formularul de cerere.

– **întrebări** cu răspuns clar/evident, sunt acelea pentru care cel ce conduce interviul are deja răspunsuri în formularul de cerere. Asemenea răspunsuri trebuie eventual să fie aprobate sau reconfirmate de candidat.

– **întrebări** care nu sunt în legătură cu funcția. Toate întrebările interviului trebuie să fie în legătură cu funcția solicitată, evitându-se întrebări despre vreme, sport, politică etc, care consumă inutil timp.

Un aspect important este ascultarea și interpretarea atentă și corectă a răspunsurilor,<sup>68</sup> în timpul interviului, conducătorul trebuie să evite aprecieri ca: încuviințare, întreruperi, remarci cauzale, ecouri la răspunsurile candidatului etc. Asemenea aprecieri, deși neintenționate, pot să producă feedback negativ la solicitant. În efectuarea interviului pot apare unele probleme sau așa numite „piste false”, care, pe cât posibil, trebuie evitate.

**Judecăți pripite.** În mod normal, cel care conduce interviul trebuie să obțină toate informațiile despre solicitant<sup>69</sup> înainte de a face o judecată sau apreciere. Adesea examinatorul își formează o primă impresie, pe baza unor aspecte subiective privind îmbrăcămintea, modul de comportare sau aparența subiectului interviuat, consumându-și timpul interviului pentru a-și confirma prima sa impresie, luând o decizie din primele minute ale discuției, care ar putea fi eronată.

**Accentele nefavorabile.** Din cercetări a rezultat că informațiile nefavorabile despre un solicitant au o pondere importantă în aprecierea și decizia asupra unui candidat. Se apreciază că, o informație nefavorabilă

---

<sup>68</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 94, 247 p.

<sup>69</sup> Ibidem, p. 94.

are o greutate (pondere) de două ori mai mare decât o informație favorabilă, ceea ce poate bara accesul unui candidat la funcția solicitată.

**Efectul de halo.** Cei care conduc interviul trebuie să evite efectul de halo,<sup>70</sup> care poate să apară când se acordă o importanță mai mare unei caracteristici a subiectului față de cum este în realitate și acoperă alte aspecte evidente. De exemplu, calitatea de sportiv și rezultatele obținute în sport pot să fie considerate cu prioritate, față de calitățile sale profesionale propriu-zise.

**Prejudecăți.** Cel ce conduce interviul trebuie să fie capabil să-și recunoască eventualele prejudecăți personale. Din studii rezultă că femeile sunt considerate inferioare atât ca femeie, cât și ca persoană de către cel care realizează interviul. Pe de altă parte, se apreciază că cei care realizează interviul tind să favorizeze sau să selecteze persoanele pe care le percep ca fiindu-le asemănători/similari, care poate fi din punct de vedere al vârstei, rasei sexului, experiența anterioară în muncă etc. În aceste condiții, poate fi selectat un candidat care nu corespunde standardelor sau invers, să fie respins un candidat care corespunde standardelor, tocmai datorită prejudecăților. Cel ce conduce interviul trebuie să fie onest și să arate exact motivele pentru care a selectat un anumit candidat.

**Zgomotul cultural.** Conducătorul interviului trebuie să fie capabil să identifice „zgomotele culturale”,<sup>71</sup> adică răspunsurile considerate de candidat a fi social acceptabile mai mult decât faptele însăși. Candidatul dorește să obțină o funcție și el știe că pentru a o obține trebuie să treacă de interviu și că dacă va divulga unele fapte inacceptabile despre el, ar putea fi respins. Ca urmare, el va încerca să de-a răspunsuri acceptabile, dar nu fapte relevante. Conducătorul interviului poate folosi asemenea situații, dar nu trebuie să le încurajeze, candidatul având tendința de a le amplifica.

În general și în final conducătorul interviului trebuie să evidențieze că un candidat este bine conturat, competent și cu *perspective*

---

<sup>70</sup> Ibidem, p. 94-95.

<sup>71</sup> Ibidem, p. 95.

*de succes.*<sup>72</sup> Dintr-un studiu s-a constatat că numeroși factori pot fi considerați în cursul unui interviu. Ordinea de importanță a variabilelor a rezultat a fi următoarea: răspunsuri corecte (6,29%); entuziasm (6,27); maturitate (6,19); confidență (6,16%); stabilitate emoțională (6,08%); aparența (6,08%); inteligența (5,95%); experiența în muncă (5,94%); fluența (5,82%); potențial (5,80%); inițiativă (5,75%) etc. De notat că inteligența și experiența în muncă se situează pe locurile șapte și respectiv opt, pe primul loc situându-se răspunsurile corecte/potrivite. De asemenea, studiile au evidențiat că atractivitatea, îmbrăcămintea și vârsta percepută a solicitantului afectează deciziile de selecție. După această fază o parte din candidați pot fi eliminați.

**Investigații de fond.** Investigațiile de fond/de bază pot avea loc fie înainte, fie după interviul aprofundat de selecție. Ele necesită timp și cheltuieli bănești, dar este în general considerat ca fiind utile. Poate fi șocant faptul că nu se are în vedere bunătatea și onestitatea oamenilor, dar se constată că în multe cazuri candidații în mod voit omit unele aspecte ale calificării și alte date de fond. Pentru a preveni asemenea situații este indicat și util a face verificarea de fond asupra realității și corectitudinii datelor prezentate de candidat, în măsura în care asemenea cazuri se constată după angajare, angajatul poate fi eliminat pentru falsificarea datelor de angajare.

Pentru verificarea unor aspecte privind candidații pentru o anumită funcție se pot folosi diferite tipuri de referințe, printre care: academice, de la locul de muncă anterior, financiare, sancțiuni legale înregistrate, personale etc. Referințele personale pot avea adesea o valoare scăzută, pot fi afectate de subiectivism și poate nici nu ar trebui să fie cerute.

În legătură cu aceste investigații, trebuie să se țină seama de prevederile legale privitoare la protecția drepturilor individuale și a secretului informațiilor personale. Trebuie avut în vedere și faptul că prin referințe se poate ajunge la defăimarea și calomnierea individului, astfel că trebuie restrâns și controlat dreptul de eliberare de informații referitoare la angajații existenți sau care au plecat din organizație.

---

<sup>72</sup> Ibidem, p. 95.



Prezentăm în continuare unele recomandări<sup>73</sup> cu privire la modul de acordare a unor referințe și informații despre unii angajați, printre care:

– *nu se oferă informații voluntare. Se răspunde numai la solicitările și cerințele unor organizații sau instituții, verificând în prealabil validitatea solicitării;*

– *toate comunicațiile să fie direcționate spre persoanele care au un interes specific pentru informațiile respective;*

– *se va preciza în mesaj că informațiile personale date sunt confidențiale și trebuie tratate ca atare;*

– *se vor da numai date referitoare la funcție și performanțele în chestiune;*

– *se vor evita exprimările vagi/neprecise;*

– *toate informațiile trebuie să fie documentate;*

– *se vor preciza clar aprecierile subiective, bazate pe opinii și sentimente personale;*

– *nu se va răspunde la întrebări capcană, ca de exemplu: „Ați vrea să reangajați această persoană?”;*

– *când se face o expunere sau apreciere potențial negativă, se vor menționa și motivele sau incidentele care au condus la asemenea opinie;*

– *se vor evita răspunsuri la întrebări puse neoficial.*

Neglijarea solicitării și verificării referințelor la angajare poate avea drept consecințe unele costuri, precum și posibilitatea angajării unor persoane care nu îndeplinesc condițiile necesare (de exemplu, persoane cu antecedente penale, cu abateri disciplinare și altele). Referințele despre persoanele supuse selecției<sup>74</sup> se pot obține în modalități diferite, respectiv prin convorbiri directe sau telefonice, sau referințe scrise. Prin convorbiri telefonice, de regulă, se solicită relații pentru verificarea unor informații date de candidați privind evoluția salariului, responsabilități avute, prezența și disciplina, motivele plecării de la funcția anterioară, maniera de lucru cu superiorii, subordonații și alți angajați și altele. Pentru

---

<sup>73</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 96, 247 p.

<sup>74</sup> Ibidem, p. 96.

referințe scrise, unele organizații folosesc formulare tipizate, care conțin anumite relații despre solicitanți. De asemenea, uneori se pot folosi scrisori de referință solicitate de organizații sau prezentate de candidați. După investigațiile de fond, unii candidați care nu corespund cerințelor pot fi respinși.

**Examinarea fizică / medicală.** Examenul fizic sau medical este indicat a fi cerut, printre alte acte și condiții, fiecărui candidat la ocuparea unei funcții într-o organizație. Examenul medical este necesar, atât pentru a verifica starea generală de sănătate, cât și pentru anumite capacități și aptitudini psihice și fizice speciale ale fiecărui candidat la ocuparea unui post. Examinarea medicală are ca scop obținerea de informații despre starea de sănătate a solicitanților. Această examinare se efectuează de către instituții și personal medical abilitat în acest sens (dispensare, policlinici, clinici și spitale etc).

Standardele medicale pentru fiecare funcție trebuie să fie realiste, justificate și adecvate cerințelor și condițiilor specifice fiecărei funcții. În unele cazuri, examenul medical poate include examene speciale, ca de exemplu testarea pentru droguri, testarea genetică, sau alte probe similare. Testarea pentru droguri este utilă pentru a identifica persoanele care sunt consumatoare și care pot prezenta anumite pericole și riscuri în îndeplinirea unei anumite funcții.

Deși controversat și cu o sferă restrânsă de aplicare, testarea genetică se poate motiva prin următoarele: se poate face legătura între riscurile pentru sănătate care există la locul de muncă și caracteristicile generale genetice ale unor indivizi; poate conștientiza muncitorii de problemele genetice care pot să apară în unele situații sau condiții de muncă. Totuși, testarea genetică este controversată, întrucât a exclude anumiți indivizi de la accesul la anumite funcții datorită unor condiții genetice pe care ei nu le pot schimba, poate da naștere la potențiale discriminări rasiale, de sex, sau de altă natură. În urma examenului medical, unii candidați pot fi respinși, neîndeplinind condițiile de sănătate stabilite pentru fiecare funcție.

**Oferirea funcției.** Oferirea funcției sau încadrarea pe un anumit post, este ultima fază a procesului de selecție a personalului. La încheierea acestui proces pot să apară *trei situații*.<sup>75</sup>

– numărul celor selectați să fie mai mic sau egal cu numărul de posturi/funcții disponibile;

– în aceste cazuri cei selectați pot fi încadrați pe funcții corespunzătoare;

– a treia situație poate fi atunci când numărul celor selectați, posibil a fi încadrați, să fie mai mare decât numărul posturilor disponibile.

În această ultimă situație, apare necesitatea de a stabili și încadra numai o parte din candidați în limita posturilor disponibile.

Această ultimă decizie revine managerilor care au competența de încadrare a personalului. Este de menționat că, solicitanții care îndeplinesc toate condițiile și criteriile stabilite pentru ocuparea unor anumite funcții, dar care nu pot fi încadrați din lipsă de posturi, pot constitui o rezervă pentru încadrarea în viitor, pe măsura apariției unor posturi disponibile.

### **3.6. Evaluarea recrutării și selecției personalului**

La încheierea procesului de recrutare și selecție este necesar și important a se face o evaluare<sup>76</sup> a eforturilor făcute și a identifica efectele și eficiența timpului și a banilor cheltuiți. În acest sens, se analizează diferite laturi exprimate sub forma unor indici și indicatori.

*Numărul de solicitanți/candidați.* Obiectivul unui program bun de selecție și recrutare este de a genera sau asigura un număr cât mai mare de candidați, din care să se poată selecta cei mai potriviți funcțiilor disponibile, în concordanță cu standardele stabilite. De asemenea, este important ca funcțiile vacante să fie ocupate.

---

<sup>75</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 97, 247 p.

<sup>76</sup> A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 98, 247 p.

*Calitatea candidaților.* În afară de cantitate, este necesar a analiza în ce măsură candidații sunt calificați în concordanță cu cerințele posturilor vacante.

*Costul pe un solicitant/candidat angajat.* Costul variază în funcție de poziția posturilor, fiind necesar a se cunoaște cât costă ocuparea unui post vacant.

*Rata selecției* reprezintă procentul persoanelor angajate dintr-un număr dat de candidați, stabilită pe baza relației:

$$Ra = \frac{Nr.angajați}{Nr.solicitanți} \times 100\%$$

*Rata recrutării* se calculează pentru fiecare etapă a procesului de recrutare și selecție. Pe această cale se obține un instrument de aproximare a mărimii necesare a numărului inițial de candidați. În **figura nr. 1.7.** se prezintă o schemă a ratei randamentului recrutării.

Nr. Candidați/ identificați	Rata	Nr. candidați
Nr. inițial/nr. Final după interviul inițial	Rata = 1,25 (5/4)	500 candidați
Nr. candidați testați/nr. candidați acceptați	Rata = 2,00 (4/2)	400 testați
Nr. candidați acceptați pentru interviul de bază/nr. candidați selectați	Rata = 2,00 (2/1)	200 interviu final
Nr. candidați supuși investigației de bază/ nr. candidați selectați	Rata = 1,25 (1/0,8)	100 supuși investigați
Nr. candidați examinați fizic (medical/candidați)	Rata = 1,6 (80/50)	80 examen medical/fizic
Nr. candidați cărora li se oferă funcția/nr. candidați angajați	Rata = 2 (50/25)	50 angajați
<b>Rata totală: 500/25</b>		

### Fig. 1.7 Rata recrutării și angajării<sup>77</sup>

Rezultă după exemplul de mai sus că în final au fost angajați 50 candidați din totalul de 500 inițial, rezultând pe ansamblu o rată de 10 (5/0,5).

*Timpul consumat* pentru angajare este durata de timp între momentul primului contact de angajare și cel al angajării. El poate fi determinat ca durată medie pe diferite surse de obținere a candidaților (de recrutare) și pe categorii de funcții (personal de conducere de la anumite nivele, personal operativ, personal pentru anumite profesii/ specialități etc). Un asemenea indicator este util, deoarece rapiditatea recrutării și a selecției poate fi diferită în raport cu anumite surse și categorii de personal.

*Măsuri pe termen lung* ale eficienței recrutării și selecției pot fi fundamentale pe baza unor informații despre performanțele funcției, absentism, costul pregătirii, circulația și fluctuația personalului și altele. Asemenea informații servesc pentru ajustarea și perfecționarea în viitor a procesului de recrutare și selecție.

Recrutarea și selecția trebuie privite ca activități importante în domeniul personalului. Inabilitatea de a asigura/atrage un număr suficient sau categorii potrivite de solicitanți poate fi costisitoare. De exemplu, o creștere a numărului de salariați începători (aflați la începutul carierei), poate antrena costuri suplimentare legate de pregătirea și adaptarea lor la condițiile din organizație, precum și alte cheltuieli.

O analiză a raportului cost/beneficiu (stimulente, ajutoare etc.) poate oferi informații utile pentru evaluarea procesului și surselor de recrutare a personalului. Când se face o astfel de analiză, costurile includ atât costuri directe (anunțuri, salariile celor ce participă la recrutare și selecție, taxe de publicitate, deplasări, convorbiri telefonice și altele), cât și costuri indirecte (implicarea managerilor, relații publice, imaginea firmei și altele).

---

<sup>77</sup> Sursa: A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, p. 98, 247 p.

## **Bibliografie selectivă:**

1. A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, 247p.

2. C. Voicu, F. Sandu. Management organizațional în domeniul ordinii publice, vol. I, București: Editura Ministerului de Interne, 2001, 348 p.

3. E. Burduș, Gh. Căprărescu. Fundamentele managementului organizației. Iași: Editura Economică, 1999. 512 p.

4. I. Petrescu, E. Domocos. Management general. Iași: Tipocrat Brașovia, 1993, 391 p.

5. Mathis R. L. *Personnel/Human Resources Management*, Ed. Sixth, West Publischiiing Company, 1997.

## TEMA 4. LEADERSHIPUL ORGANIZAȚIONAL

<b>I. Obiectivele temei de studiu:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- caracterizarea leadershipului;</li><li>- identificarea mecanismului leadershipului;</li><li>- reflectarea instrumentelor leadershipului;</li><li>- reflectarea selecției personalului;</li><li>- determinarea elementelor socio-psihologice ale leadershipului subordonaților.</li></ul>
<b>II Cuvinte-cheie:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- leadership, mecanisme, instrumente, elemente socio-psihologice, leadershipul subordonaților.</li></ul>
<b>II Structura I temei:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Considerații generale despre leadership</li><li>.</li><li>2 Mecanismul leadershipului</li><li>.</li><li>3 Instrumentul leadershipului</li><li>.</li><li>4 Elementele socio-psihologice ale leadershipului subordonaților</li><li>.</li></ol>

### 4.1. Considerații generale despre leadership

În ultimul deceniu, leadership-ul s-a impus ca o componentă importantă a managementului, un element esențial al acestuia, foarte discutat în literatura de specialitate.

Trecînd peste controversese în definirea leadership-ului, vom spune că acesta poate fi procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane, și-i determină să acționeze împreună, cu competență și deplină dedicare în vederea realizării scopurilor sau direcțiilor stabilite (J. Clement, Leadership-ul executiv, 1991, Arlington - S.U.A.).

Din această definiție, deducem concluzia că la baza leadership-ului se află spiritul de echipă, adică dorința oamenilor de a gândi și de a se comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun. Spiritul de echipă este rezultanta integrării a patru procese distincte:

- realizarea încrederii depline între persoanele implicate;
- stabilirea cu claritate a misiunilor și scopurilor la care aderă persoanele;
- inițierea și derularea de procese decizionale participative;
- motivarea puternică, individuală și de grup, pentru ca participanții să ofere tot ce au mai bun<sup>78</sup>.

Fără spirit de echipă nu putem vorbi de leadership, pentru simplul fapt că în procesul de realizare, de atingere a țintei stabilite, liderul este urmat de celelalte persoane efectiv implicate și devotate pentru obținerea rezultatelor scontate.

Ca orice componentă a managementului, conceptul de leadership a fost abordat în maniere diferite. În prima jumătate a secolului al XX-lea se considera că leadership-ul este atribuit numai persoanelor care s-au născut cu el (teoria lui **D.W.Organ**), conceptul fiind asociat marilor personalități. Această apreciere tranșantă a fost de natură să descurajeze mai ales pe practicanții managementului; dacă nu te naști cu talentul de leadership nu ai nici o șansă să devii lider.

Anul 1950 marchează, practic, schimbarea fundamentală a concepțiilor teoretice și a abordărilor pragmatice în această privință. Se considera că, deși leadership-ul presupune anumite calități native, este necesară și o pregătire specială, serioasă și adecvată pentru a se asigura realizarea unui leadership modern și competent.

Punctul nostru de vedere este că printr-o pregătire bine organizată și structurată, plasată pe coordonatele managementului modern, orice persoană care posedă un bagaj genetic corespunzător și un minimum de calități, poate să ajungă lider veritabil.

Afirmația și convingerea noastră este întărită de concluzia răspicată a profesorului Warren Bennis, președintele Institutului de

---

<sup>78</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 115, 349 p.



Leadership din California, care este formulată astfel: „liderii se fac, nu se nasc”.

Cheia succesului în tot ceea ce întreprindem este capacitatea de a-i conduce eficient pe alții. Știința de a conduce nu este rezervată unui club exclusivist din care fac parte numai cei care „s-au născut cu ea în sânge”. Trăsăturile specifice liderului, acea materie primă care compune arta de a conduce, pot fi cultivate. Dacă la aceasta adăugăm și dorința interioară a fiecăruia de a se afirma, nimic nu ne împiedică să devenim lideri adevărați. **John C. Maxwell**, în cartea „Dezvoltă liderul din tine” (Editura Amuleta, 1999) distinge patru categorii, sau niveluri de conducere.

### **Despre lideri:**

#### *Liderul total*

- s-a născut cu calități de conducător;
- a văzut cum se modelează capacitatea de a conduce pe tot parcursul vieții;
- s-a instruit, învățând lucruri noi despre știința conducerii;
- are autodisciplina necesară pentru a deveni un mare conducător.

#### *Liderul format*

- a văzut cum se modelează capacitatea de a conduce în cea mai mare parte a vieții;
- a învățat știința conducerii prin instruire;
- are autodisciplina necesară pentru a deveni un mare conducător.

#### *Liderul latent*

- a văzut de curînd cum se modelează capacitatea de a conduce;
- învață să fie lider, instruindu-se în această privință;
- are autodisciplina necesară pentru a deveni un mare conducător.

În acest context se impune să precizăm care sunt factorii determinanți ai leadership-ului.

Caracteristicile native ale persoanei:

– inteligența nativă a individului se reflectă în capacitatea de a formula obiective eficiente și practice pentru persoanele din subordine, talentul de a atrage persoanele la realizarea obiectivelor;

– carisma desemnează abilitatea unei persoane de a determina alte persoane să se implice în realizarea obiectivelor stabilite;

– ambiția este expresia forței interioare a individului, materializarea unei energii superioare care reprezintă în ultimă instanță „combustibilul” pentru desfășurarea acțiunilor și obținerea de performanțe;

– curajul, hotărârea și insistența completează caracteristicile native ale liderului.

**Pregătirea, factor determinant al leadershipului este abordată pe trei paliere:**

a) pregătirea generală, care stă la baza construirii comportamentului general individual și social. Ea asigură fondul de cunoștințe de cultură generală, cu importante efecte în plan comunicațional;

b) pregătirea de specialitate (juridică, militară) conferă competență și prestanță în relațiile liderului cu personalul din domeniu, dar și în raporturile acestuia cu specialiști din afara domeniului său de competență;

c) pregătirea managerială este acea componentă care are ca finalitate dezvoltarea calităților native ale liderului, formarea și amplificarea capacității acestuia de a lua decizii, de a influența acțiunile și comportamentele altor persoane.

Rezultatul de ansamblu al acestor trei categorii de pregătire îl constituie abilitățile sociale, cunoștințele de specialitate, capacitatea decizională de a comunica, vitale pentru un lider eficient. Situația în care acționează liderul condiționează în multiple moduri leadership-ul practicat. Astfel, caracteristicile de bază ale unității în care managerul lucrează, sunt: calitatea oamenilor, cultura lor specifică, resursele existente, nivelul de dotare tehnică și informațională, strategia și caracteristicile procesului decizional și comunicațional existent în unitatea respectivă, reprezintă factori ce au un impact major asupra sensului și modalităților de manifestare ale leadership-ului.

O a două condiționare situațională a leadership-ului este de natură strict managerială. Atribuțiile pe care managerul le exercită ca titular al unui post cu misiuni, obiective, sarcini competente și responsabilități bine precizate, reprezintă cadrul specific în care se manifestă leadership-ul acestuia.

## 4.2. Mecanismul leadershipului

Punctul de plecare pentru înțelegerea mecanismului leadership-ului îl reprezintă axioma: „nu există lideri buni fără persoane de bună calitate care să-i urmeze”.

Esența acestui mecanism constă în acțiunile specifice de determinare a persoanelor capabile, subordonate liderului, de a-l urma pe acesta în vederea realizării obiectivelor și a misiunilor stabilite.

În sinteză, mecanismul leadership-ului se înfățișează în parcurgerea a cinci faze<sup>79</sup>:

a) pregătirea liderului pentru a-și exercita atribuțiile esențiale din punct de vedere al stabilirii scopurilor, obiectivelor, misiunilor, modalităților de realizare a acestora, a încrederii în sine și a disponibilității voliționale și efective pentru derularea ansamblului de acțiuni necesare, folosind un comportament specific.

b) dovedirea de către lider a capacității de a asculta, concomitent cu posibilitatea acestuia de a declanșa idei și acțiuni concrete la participanții chemați să realizeze obiectivele stabilite.

c) conectarea scopurilor, ideilor și opiniilor liderului la scopurile, ideile și opiniile efectivelor pe care acesta le conduce, ale persoanelor chemate să-l urmeze. Trebuie să subliniem faptul că la începutul aceste faze se manifestă destul de des diferențe sau chiar opoziții de puncte de vedere între lider și persoanele subordonate.

d) determinarea de către lider a persoanelor aflate în subordinea sa de a crede și a se comporta în consonanță cu punctele de vedere ale sale.

---

<sup>79</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 118, 349 p.

e) realizarea și menținerea atașamentului persoanelor din subordine față de strategia și obiectivele fixate de lider, pentru a se obține rezultatele concrete, performante.

Conținutul și modalitățile de derulare a acestor cinci faze depind într-o măsură apreciabilă de disponibilitatea sau maturitatea personalului din subordine, de capacitatea acestuia de a se angaja în complexul activității, în vederea obținerii performanțelor stabilite.

Într-o lume a cărei complexitate este în continuă creștere și în care oamenii au din ce în ce mai multe probleme, liderul trebuie să fie capabil să mobilizeze spiritul celorlalți membri ai unității în vederea susținerii de către aceștia a responsabilităților managementului.

Realitatea existentă în quasitotalitatea organizațiilor și unităților, inclusiv cele din structura Ministerului de Interne, pune în evidență faptul că personalul din subordinea unui lider se poate afla în una din următoarele ipostaze<sup>80</sup>:

- a) persoane care nu pot și nu doresc să se implice;
- b) persoane care nu pot, dar doresc să se implice;
- c) persoane care pot, dar nu doresc să se implice;
- d) persoane care pot și doresc să se implice.

Întrebarea firească ce se pune într-un asemenea context, real și poate prea des întâlnit, este: cum procedează liderul în mod concret pentru a-și pune în aplicare ideile pentru a-și atinge obiectivele, pentru a fi performant în mod real.

Pentru a răspunde la această întrebare, se impune a prezenta, fie și pe scurt, considerațiunile pe marginea conceptului de putere a liderului. Puterea este definită drept capacitatea unei persoane de a influența comportamentul persoanelor aflate în subordinea sa.

În *doctrina managerială* sunt prezentate și analizate șase tipuri de putere:

1. Puterea legitimă este dată de poziția liderului în ierarhie și de autoritatea cu care este investită această poziție (funcție): inspector general, inspector șef, șef de stat major, comandant de unitate etc.;

---

<sup>80</sup> Costică Voicu, Florin Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 119, 349 p.

2. Puterea profesională este dată de pregătirea profesională, de specialitate a liderului, de abilitățile practice ale acestuia, de nivelul de cultură, de experiența și performanțele obținute;

3. Puterea de recompensare exprimă capacitatea liderului de a controla activitățile subordonaților, de a cuantifica rezultatele și de a oferi recompense acestora;

4. Puterea de constrângere (de sancționare) exprimă capacitatea liderului de a sancționa, de a aplica pedepse subordonaților;

5. Puterea informațională rezultă din capacitatea liderului de a accesa cele mai importante informații, date și de a controla întregul flux informațional. Mai înseamnă capacitatea liderului de a-și construi un sistem informațional eficient prin revitalizarea sistemului preluat și modernizarea acestuia, prin corecțiile pe care trebuie să le aducă permanent segmentele ce compun sistemul în ansamblul său.

6. Puterea personală este dată de capacitatea liderului de a se impune prin suma calităților personale, de a fi admirat și respectat atât în unitatea pe care o conduce, cât și în societate. Puterea personală izvorăște din personalitatea pregnantă a liderului, din maniera concretă în care se afirmă el ca personalitate veritabilă<sup>81</sup>.

Esența leadership-ului constă în a reuși să-i determine pe cei din jurul și din subordinea sa să întreprindă acțiuni concrete pentru atingerea scopurilor propuse. Acest lucru îi obligă pe lideri să se concentreze asupra modului de utilizare a puterii și asupra adoptării unor decizii care să determine acțiunea indivizilor. Un specialist american definea leadership-ul ca „manieră de utilizare înțeleaptă a puterii”.

Revenind la răspunsul pe care-l reclamă întrebarea formulată mai sus, vom spune că liderul trebuie să apeleze la unul sau mai multe tipuri de putere, în funcție de categoriile de persoane aflate în subordinea sa.

Astfel, pentru persoanele care nu pot și nu doresc să se implice, liderul trebuie să facă apel la puterea de constrângere de care dispune, în sensul instituirii unor măsuri speciale de control și de supraveghere asupra modului în care astfel de persoane își îndeplinesc sarcinile de serviciu.

---

<sup>81</sup> Bruce H., Merle Y. Reflecții pentru manager, Editura Rentrop&Stantot, București: 1998.

În aceste cazuri, dar și în situația subordonaților care nu pot, dar doresc să se implice în executarea deciziilor, liderul trebuie să găsească soluții pentru a-i ajuta să poată și a-i face să-și dorească executarea sarcinilor la nivel permanent. Liderul trebuie să descifreze care sunt adevăratele cauze care fac ca unii subordonați să nu poată sau să nu dorească implicarea efectivă în muncă. Cel mai adesea, neputința unora este datorată carențelor serioase existente în pregătirea profesională, situații în care liderul trebuie să inițieze programe speciale de pregătire a acestora.

Pentru persoanele care pot, dar nu doresc să se implice în exercitarea corespunzătoare a atribuțiilor de serviciu, liderul poate opta pentru măsuri radicale, adică să renunțe la serviciile unor astfel de subordonați, după ce constată că orice efort de îndreptare a comportamentului acestora este sortit eșecului.

Pentru persoanele care pot și doresc să se implice liderul trebuie să dezvolte un program coerent menit să pună în valoare aptitudinile, calitățile și dorințele subordonaților (puterea de recompensare, puterea informațională, puterea personală).

### **4.3. Instrumentul leadershipului**

În exercitarea leadership-ului, cadrele de conducere implicate apelează la o gamă diversă de metode, tehnici și modalități pe care le utilizează în diferite maniere, în funcție de parametrii situației manageriale existente, dintre care:

- definirea precisă, punctuală, a obiectivelor de realizat;
- transmiterea informațiilor de sensibilizare, cunoaștere, atragere, convingere, inspirație, acționare a subordonaților prin ședințe de lucru, întâlniri și convorbiri individuale;
- programarea sarcinilor liderului și ale subordonaților în funcție de obiectivele majore stabilite;
- apelarea frecventă la metoda delegării sarcinilor, competențelor și autorității;
- mentoratul, constă în realizarea, pe baza unui plan riguros elaborat, de întâlniri periodice ale liderului cu subordonații săi, în mod

individual, în cadrul cărora, într-o atmosferă destinsă și deschisă, se discută despre potențialul și evoluția profesională a acestora prin prisma oportunităților unității.<sup>82</sup>

Periodic, liderul trebuie să examineze evoluția subordonaților, stabilind modificările necesare în realizarea dezvoltării acestora și a carierei preconizate. Pentru aceasta trebuie să procedeze la:

- alegerea și promovarea celor mai simple și eficiente măsuri pentru diminuarea stresului liderului, bazate pe relaxare, dietă și exerciții fizice;

- construirea și dezvoltarea unui program special de comunicare a liderului cu subordonații recent încadrați în unitate, precum și cu personalul feminin existent în structura unității. Necesitatea acestei metode de lucru a liderului după cum susțin autorii români **C. Voicu, F. Sandu**, este conferită de realitatea că în marea majoritate a unităților operative ale Ministerului de Interne, procentul personalului cu o vechime de sub 5 ani este considerabil (25 - 40%), iar numărul de femei este semnificativ (5-8 %). Aceste două categorii de personal resimt nevoia unei comunicări speciale, fixată pe coordonate flexibile, eliberate de rigiditate, automatism, formalism și lipsa de realism<sup>83</sup> (din păcate extrem de frecvente în unitățile Ministerului de Interne).

Cele prezentate pînă în acest punct configurează stilul ideal de leadership: stilul participativ, concretizat în: încurajarea discuțiilor deschise, clarificarea problemelor și rezolvarea conflictelor, fixarea de concluzii riguroase, punctele pentru fiecare categorie de probleme. Chiar dacă poate părea simplu, punerea sa în aplicare este surprinzător de dificilă. Dificultăți se localizează în:

- activitatea proprie, stilul personal al liderului care nu are o personalitate puternică, este dominat de emoții, orgolios și egoist;

---

<sup>82</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 122, 349 p.

<sup>83</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 122, 349 p.

– situația concretă a personalului din subordine, marcată de respingerea liderului, de carențe în educație și pregătire, de apatie și lipsă de responsabilitate;

– dependența prea mare a liderului și a unității pe care o conduce, de structurile ierarhice superioare, situație ce blochează intențiile de a promova stilul participativ;

– imposibilitatea liderilor de a-și exercita puterile cu care sunt investiți (de a sancționa, de a recompensa, de a-și construi un sistem informațional adecvat) datorită excesivei ierarhizării, a centralizării aberante și multiplicării barierelor în procesul complex și dinamic al comunicării pe verticală;

– instalarea și prelungirea nefirească a situațiilor de criză pe care liderul trebuie să le gestioneze, precum și instabilitatea și incertitudinea cu privire la structurile organizatorice stabilite de nivelurile ierarhic superioare (vezi situația Inspectoratului General al Poliției care a așteptat mai bine de doi ani o nouă schemă de organizare, a constituirii Inspectoratului General al Poliției de Frontieră, care a durat peste un an etc.);

– creșterea gradului de complexitate și dificultate a misiunilor pe care unitățile Ministerului de Interne<sup>84</sup> sunt chemate să le îndeplinească (lupta împotriva criminalității, asigurarea și restabilirea ordinii publice, controlul migrației clandestine etc.) face ca actul de conducere să se desfășoare pe coordonate instabile, în situații neprevăzute și cu riscuri imediate în planul performanței profesionale.

Ori de câte ori se discută despre leadership, atenția gravitează în jurul conceptului de putere. Întrebarea pe care și-o pune fiecare lider, indiferent de funcția de conducere pe care o deține, este: cât de concretă, cât de reală este puterea pe care o are. Trebuie să semnalăm că o altă întrebare care apare atunci când este analizată activitatea unui lider, este: cum utilizează liderul tipurile de putere de care dispune?

Se acceptă faptul că indivizii resimt o nevoie reală de a deține puterea și de a putea influența existența celor din subordine. Se constată,

---

<sup>84</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 122, 349 p.



totodată, că cea mai mare parte a liderilor care sunt schimbați din funcții resimt un veritabil șoc, gășind foarte greu echilibrul necesar, suportând cu dificultate noul statut de personaj obișnuit în angrenajul unității pe care a condus-o.

Asemenea reacții și comportamente le întâlnim la oamenii care au fost „la conducere”. În aceste funcții oamenii au avut autoritate, dar adevărata calitate de lider înseamnă mai mult decît a avea autoritate, înseamnă mai mult decît a avea o pregătire profesională corespunzătoare și de a executa „cuminte” ordinele primite. Adevărata calitate de lider înseamnă să fie persoana pe care cei din jur o vor urma de bună voie și cu încredere. Un adevărat lider cunoaște și înțelege diferența între a fi șef și a fi lider, așa cum se degajă din următoarele șapte principii:

1. *Șeful își conduce subalternii; liderul îi trage după el;*
2. *Șeful se bazează pe autoritate; liderul pe bunăvoință;*
3. *Șeful inspiră teamă; liderul entuziasm;*
4. *Șeful spune EU; liderul spune NOI;*
5. *Șeful caută vinovați pentru eșecuri; liderul caută remedii, soluții imediate;*
6. *Șeful ordonă cum să se realizeze ceva; liderul arată cum trebuie făcut un lucru;*
7. *Șeful spune „trece la treabă”; liderul spune „să pornim”<sup>85</sup>.*

### **Nivelurile unui cadru din Ministerul de Interne**

Pentru a putea să promoveze la un nivel superior, un cadru din structura Ministerului de Interne trebuie să îndeplinească anumite cerințe, cu precizarea foarte importantă, că fiecare nivel se sprijină pe cel anterior și că întregul edificiu se va prăbuși dacă este ignorat nivelul inferior.

#### **Nivelul 1** (nivelul de bază, de debut)

a) să cunoști în cele mai mici detalii descrierea funcției pe care o îndeplinești (atribuții concrete, rezultatele care se așteaptă de la tine, modalitățile și tehnicile ce trebuie utilizate pentru îndeplinirea atribuțiilor, criteriile de evaluare a performanței etc.);

---

<sup>85</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 124, 349 p.

b) să cunoști cele mai importante date privind „istoria” unității în care lucrezi;

c) să te poți integra în echipa de conducere în care ai fost repartizat să muncești;

d) să accepți responsabilitatea; să realizezi cu claritate faptul că ești responsabil în tot ceea ce întreprinzi în plan profesional;

e) să-ți îndeplinești funcția cu gândul la perfecțiune;

f) să faci mai mult decât ceea ce se așteaptă de la tine;

g) să oferi idei creatoare pentru schimbările necesare în unitate, pentru îmbunătățirea concretă a nivelului de performanță a unității sale;

h) să crezi, încă de la numirea pe primul nivel de funcție, că poți promova, pe treapta următoare.

În această primă fază, oamenii te urmează pentru că sunt obligați să o facă.

**Nivelul 2** (nivelul denumit „îngăduință” - „relații”)

a) să faci dovada că ai o autentică dragoste de oameni, că ai bagajul genetic care dă certitudine acestei calități;

b) să faci tot ce depinde de tine pentru ca cei cu care lucrezi să aibă și ei succes în plan profesional;

c) să ai capacitatea de a recunoaște propriile limite, greșelile și carențele pe care le ai în pregătire și în comportament;

d) să faci dovada că cele mai importante și relevante succese ale tale sunt rezultatul faptului că ai lucrat în echipă;

e) să fii îngăduitor cu oamenii (colegii) dificili, mai greu adaptabili;

f) să fii înțelept atunci când construiești propriul sistem de relații profesionale și extraprofesionale;

g) nu dispera dacă șefii tăi nu apreciază corect eforturile și rezultatele tale la un moment dat;

h) nu-ți manifesta deschis nemulțumirea când a fost numit ca șef al tău un om mai slab pregătit decât tine: acesta nu va rezista prea mult în funcția respectivă.

**Nivelul 3** (nivelul rezultatelor)

a) pune în mișcare întregul mecanism pentru ca acesta să fie orientat spre performanță;

b) redactează codul de conduită pentru personalul unității pe care o conduci, precizând obligațiile și răspunderile tale și ale subordonaților;

c) dezvoltă și încurajează răspunderea pentru rezultate;

d) redefinește strategia și perspectiva unității pe care o conduci;

e) construiește un sistem decizional flexibil, modern, operativ și eficient, în care rolul primordial revine liderului;

f) utilizează cu înțelepciune și responsabilitate metoda controlului și evaluării subordonaților. Înlătură subiectivismul și superficialitatea în aprecierea rezultatelor subordonaților.

#### **Nivelul 4 (formarea oamenilor)**

a) fii conștient că oamenii reprezintă avutul cel mai de preț;

b) pune accent, în primul rând, pe formarea și perfecționarea oamenilor din subordine;

c) fii un model bun de urmat pentru ceilalți;

d) selectează 20% dintre cei mai buni oameni ai tăi și folosește-i la capacitatea lor maximă;

e) înconjoară-te de un grup de oameni care să te completeze în actul de conducere;

#### **Nivelul 5 (forța personalității)**

a) constată că adepții tăi sunt loiali și gata de sacrificii;

b) concluzionează asupra faptului că ai fost un mentor, că ai format, la rândul tău, alți lideri;

c) ești recunoscut ca o valoare în domeniu, ești respectat și solicitat să consiliezi pe alții;

d) ești în situația de a te bucura de succesul oamenilor pe care i-ai format ca lideri.

Acest al cincilea nivel se atinge extrem de rar de către un lider. Este dificil, dar nu imposibil. Este visul, dorința fiecăruia dintre noi. Este posibil, și este frumos pentru că în această fază oamenii te urmează pentru ceea ce ești și ceea ce reprezinți. Această fază reprezintă apanajul liderilor care ani la rând au format oameni și au condus unități mari.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 118-126, 349 p.

#### 4.4. Elementele socio-psihologice ale leadershipului subordonaților

**Rolul prioritărilor în arta leadership-ului.** Se spune că succesul înseamnă realizarea progresivă a unui scop prestabilit. Din definiție rezultă că disciplina stabilirii prioritărilor și capacitatea de a munci cu un scop propus sunt esențiale pentru succesul unui lider. Orice lider trebuie să cunoască principiul PARETO (principiul 20/80) prin prisma unei priviri de ansamblu asupra oamenilor și conducerii. De exemplu, 20% din personalul unității asigură 80% din rezultatele cele mai importante ale unității. Pe baza acestui principiu, liderul trebuie să:<sup>87</sup>

- stabilească cine dintre subordonați intră în primii 20% dintre cei mai eficienți;
- afecteze 80% din „timpul pentru oameni” acestor primii 20%;
- aloce 80 % din banii destinați formării personalului acestor 20%;
- se ocupe personal de acești 20%, iar adjunctul său, de restul de 80%;
- pretindă celor 20% să-i pregătească la locul de muncă pe următorii 20%.

Stabilirea prioritărilor nu este o treabă simplă pentru un lider. De prea multe ori nu știm ce să punem pe primul plan. Prima întrebare pe care trebuie să și-o pună un lider este „ce se așteaptă de la mine?”, răspunsul urmînd să se fixeze asupra unui set de obiective și de misiuni specifice unității pe care o conduce. Liderul trebuie să demonstreze, imediat după numirea lui în funcție, că are capacitatea de a defini lucrurile cele mai importante pentru ca unitatea să obțină performanța dorită. Este foarte important ca liderului să-i placă ceea ce face.

Prioritățile sunt într-o continuă mișcare și transformare, de aceea ele nu sunt fixate pentru perioade foarte mari de timp. Liderul trebuie să evalueze lunar prioritățile, adică acele probleme și misiuni de care se ocupă personal. În stabilirea priorităților, liderul trebuie să dovedească înțelepciune. Artă de a fi înțelept este „arta de a ști ce să treci cu vederea”.

---

<sup>87</sup> M. Vlăsceanu. Psihologia organizațiilor și conducerii, Editura Paideia, București, 1996.

Lucrurile mărunte și neinteresante ne „mănîncă” mult timp. Motivul pentru care prea multe din obiectivele importante nu sunt îndeplinite în mod corespunzător este faptul că liderii își pierd timpul dînd prioritate lucrurilor de importanță secundară. În egală măsură, prea multe priorități paralizează activitatea concretă a liderului.<sup>88</sup>

**Integritatea – cea mai importantă componentă a leadership-ului.** Dicționarele definesc integritatea ca „însușirea de a fi integru; cinste, probitate; incoruptibilitate”. În zilele noastre, integritatea este un lux pe cale de dispariție. Standardele personale se fărîmițează într-o lume agitată, dezechilibrată, marcată de corupție și incompetență, antrenată în căutarea frenetică a plăcerilor personale și a celor mai simple și necinstite căi de atingere a succesului și de obținere a bogăției materiale. O persoană cu integritate nu-și împarte loialitățile, adică nu este duplicitar, și nici nu disimulează, adică nu este ipocrit. Oamenii integri se disting prin aceea că sunt devotați unor principii foarte clar stabilite. Ei nu au nimic de ascuns și, ca urmare, nu se tem de nimic.

Integritatea nu este atît ceea ce facem, cît ceea ce suntem. Iar ceea ce suntem determină ceea ce facem. Cu toții ne confruntăm cu dorințe contradictorii, cu toții suntem în situații complicate pe care ne zbatem să le rezolvăm, care ne fac să alegem între ceea ce vrem și ceea ce se cuvine să facem.

Integritatea este cea care stabilește regulile pe care ne bazăm atunci cînd trecem la soluționarea acestor tensiuni, contradicții. **Socrate** spunea: „Calea cea mai sigură către măreție este să fim în realitate ceea ce suntem în aparență”. Pentru ca un lider să cîștige încrederea semenilor, el trebuie să fie autentic, să fie credibil, lată de ce, integritatea clădește încrederea.

**D. Eisenhower** a spus: „ca să fie lider un om are nevoie de adepți. Pentru a avea adepți, un om trebuie să le cîștige încrederea. Calitatea supremă a unui lider este, fără nici o îndoială, integritatea. Fără ea nu este posibilă reușita, indiferent că este vorba de o bandă de adolescenți, o echipă de fotbal, o armată sau un birou. Dacă asociații unui individ

---

<sup>88</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 128, 349 p.

constată că acesta este un ticălos, dacă văd că îi lipsește integritatea, individul va pierde tot”.

Pentru ca un lider să aibă autoritatea unui adevărat conducător, el trebuie să aibă mai mult decît o plăcuță cu numele și funcția bătută în cuie pe ușa lui. El trebuie să aibă încrederea celor care îl urmează.

**Schimbarea - testul fundamental al leadership-ului.** Liderii se opun schimbării la fel de mult ca și subordonații lor. Rezultatul: imobilismul liderilor echivalează cu imobilismul organizațiilor. Dacă liderul însuși s-a schimbat și a perceput diferența dintre schimbarea de dragul originalității și schimbarea necesară, acel lider trebuie să devină un agent al schimbării. În această perioadă, marcată de modificări rapide, liderul trebuie să fie primul care încurajează schimbarea. Înainte de a introduce o schimbare, trebuie să ținem seama de dimensiunea ei psihologică.

Rezistența la schimbare este universală: fiecare generație este dominată de ideea de a bloca orice schimbare fundamentală. Schimbarea naște, inerent, teama de necunoscut, fiindcă reprezintă, potrivit lui **John Maxwell**, „o călătorie în ape tulburi”, ceea ce determină apariția sentimentului de nesiguranță. Prin urmare, mulți oameni se simt mai bine în compania vechilor probleme decît în a noilor soluții. Angajații se opun schimbării cînd aud de ea prin intermediul altora. După luarea unei decizii, cu cît angajații află de ea mai tîrziu, iar cel care a luat-o amîna mai mult punerea ei în practică, cu atît ea va întîmpina mai multă rezistență.

Schimbarea generează teama de eșec: cea mai mare greșeală pe care o poate face un lider este să se teamă că va greși. Este trist și tragic atunci cînd liderului i se „urcă la cap”. Foarte mulți lideri, de teama de a nu greși, se agață cu disperare de ceea ce li se pare confortabil și cunoscut și resping cu tărie orice schimbare esențială.

Schimbarea nu se va produce dacă liderii și subordonații persistă să gîndească într-o manieră negativistă. Un asemenea mod negativist de a gîndi îmi amintește de spusele remarcabilului șef al Scotland Yard-ului, cel care a inițiat cea mai profundă reformă în sistemul britanic de poliție, adversar declarat al imobilismului și al fricii de schimbare. Pentru a-i

convinge pe componenții echipei sale de conducere de necesitatea schimbării, le-a înmînat un „fluturaș” pe care erau scrise următoarele:<sup>89</sup>

- nu lua hotărîri - s-ar putea să greșești;
- nu gîndi - s-ar putea să afli;
- nu asculta - s-ar putea să auzi;
- nu alerga - s-ar putea să cazi;
- nu privi - s-ar putea să vezi;
- nu trăi - s-ar putea să mori;
- nu te schimba - s-ar putea să progresezi.

El a avut curajul să le spună colaboratorilor că schimbarea ar putea să însemne pierderi personale pentru oricare dintre aceștia, inclusiv pentru el. Era conștient de faptul că întrebarea care se naște în mintea fiecărui șef și a fiecărui polițist era: „cum mă va afecta pe mine schimbarea?”. Era conștient de faptul că în marea unitate de poliție pe care o conducea (peste 40.000 de oameni), se formaseră trei grupuri:

- primul grup - cei care vor pierde;
- al doilea grup - cei neutri;
- al treilea grup - cei care vor beneficia de pe urma schimbării.

Fiecare grup a fost tratat cu sensibilitate, dar și cu maximă corectitudine, astfel încît schimbarea de esență, de profunzime, a reușit deplin. Pe tot parcursul procesului de schimbare, întrebarea obsedantă, paralizantă, care bloca, practic, orice demers reformator, era: „este momentul oportun pentru schimbare?” „nu cumva este prea devreme să începem cu adevărat schimbarea?”

Studiile efectuate în urma derulării unor profunde schimbări înfăptuite în activitatea unor departamente ale unităților de poliție, au pus în evidență faptul că „oamenii nu se opun de fapt schimbărilor, ei resping ideea de a fi schimbați”.

Secretul succesului în reformarea sistemului britanic de poliție ni se pare, acum, simplu. Întrebat fiind care a fost etapa hotărîtoare în realizarea acestei schimbări, șeful Scotland Yard-ului mi-a spus:

---

<sup>89</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 130, 349 p.

adevărații lideri solicită sprijinul oamenilor cu influență înainte ca schimbarea să fie făcută publică, iată care au fost etapele pe care el, ca lider, le-a parcurs atunci când a solicitat sprijinul celor mai importanți comandanți din subordine (persoane cu o puternică influență) în vederea realizării schimbării propuse:

- nominalizarea principalelor persoane cu influență din cadrul celor mai importante departamente ale Poliției Metropolitane;
- care dintre aceste persoane cu influență vor fi afectate direct sau indirect de schimbare?;
- care dintre aceste persoane vor avea o reacție pozitivă față de schimbare și care vor avea o reacție negativă?;
- care grup are cea mai mare influență?;
- discuții separate cu cele mai proeminente personalități din cele două grupuri, pentru a le convinge de necesitatea schimbării și, la rândul lor, să le influențeze pe celelalte, potrivit schimbării;
- prezentarea, în manieră simplă și convingătoare, a avantajelor pe care le va aduce schimbarea;
- crearea sentimentului oamenilor din subordine că ei sunt proprietarii schimbării;
- permanent, am crezut că niciodată nu este prea târziu să realizezi o schimbare veritabilă.

**Rolul atitudinii în arta leadership-ului.** Atitudinea înseamnă totalitatea reacțiilor noastre față de ceea ce se întâmplă în jurul nostru. Conducerea este mai puțin legată de poziție decât de dispoziție. Liderul trebuie să aibă în vedere următoarele:

- este puțin probabil ca o persoană cu atitudine necorespunzătoare să reușească la nesfârșit;
- nu contează atât ce se întâmplă cu mine, cât ceea ce se întâmplă în mine (Dumnezeu alege prin ce să trecem ca să trăim acele experiențe);
- fiecare este responsabil pentru atitudinea sa;
- nu putem să alegem câți ani vom trăi, dar depinde de noi cu câtă viață adevărată vom umple acei ani;
- oamenilor nu le pasă cât de multă carte știi, pînă nu află cât de mult îți pasă de ei (ce atitudine ai față de ei);



– atitudinea față de oameni este cheia succesului ca lider (oamenii au nevoie de încurajări și răspund la ele);

– marii lideri nu se situează niciodată deasupra subordonaților, decât atunci când își asumă responsabilități;

– succesul nu depinde doar de cât de bine faci lucrurile care îți plac, ci de cât de conștiincios îți îndeplinești obligațiile care nu-ți plac;

– liderul trebuie să lucreze potrivit temperamentului său;

– liderul trebuie să se concentreze asupra rezultatelor și nu asupra activităților. În elaborarea strategiei globale de lucru, liderul trebuie să folosească următoarele reguli:

– lucrurile la care te pricepi cel mai bine fă-le în 80% din timp;

– lucrurile pe care abia le înveți fă-le în 15% din timp;

– lucrurile la care te pricepi mai puțin fă-le în 15% din timp;

– celui care i se dă mai mult, mult i se cere;

– fiecare drept implică o responsabilitate, fiecare șansă, o obligație, fiecare răsplată o datorie;

– liderul trebuie să accepte să dea socoteală pentru ceea ce face.

**Platon** a spus: „o viață care nu este examinată nu merită trăită”. Succesul și puterea sunt de natură să-l determine pe om să refuze a da socoteală celorlalți. Puterea duce la abuzul de putere, iar abuzul de putere duce la pierderea puterii;

– adevărații lideri trebuie să evite „cele șapte păcate capitale”;

– să încerce să se facă iubit și nu respectat;

– să nu ceară ajutorul și sfatul echipei;

– să nu promoveze critica constructivă;

– să nu dezvolte simțul responsabilității în echipă;

– să-i trateze pe toți oamenii la fel;

– să nu informeze oamenii;

– să-și irosească puterea în rezolvarea unor probleme mărunte;

– liderii trebuie să soluționeze contradicția dintre existența unei multitudini de obiective și sarcinile de îndeplinit și posibilitățile limitate ale personalului de cuprindere și de rezolvare a lor. Această condiție

îmbracă modalități particulare de manifestare, dată fiind marea diversitate a factorilor implicați<sup>90</sup>.

Iată câteva reguli de programare a muncii liderilor:

- să nu consumi timp pentru probleme minore, care pot fi repartizate pentru rezolvarea altor probleme;
- să te concentrezi pentru definirea și realizarea obiectivelor cheie;
- să soluționezi în primele ore ale zilei de muncă cele mai importante și mai dificile probleme;
- să rezolvi problemele cheie în colectivul de conducere;
- să apelezi fără ezitare la specialiștii care pot clarifica cel mai bine o anumită problemă;
- să-ți programezi zilnic o rezervă de timp pentru soluționarea problemelor neprevăzute, importante și urgente, în special pentru cadrele de conducere;
- să anticipezi și să poți ține sub control stările de stres ce pot afecta programul zilnic de muncă;
- calculează cu înțelepciune când și pentru ce planifici ședințe, ce durată au acestea și, mai ales, ce finalitate au;
- organizează-ți un secretariat flexibil, serios și competent, pe care trebuie să-l consideri drept un instrument vital în obținerea propriei performanțe;
- instrumentul fundamental pentru organizarea muncii îl constituie graficul săptămânal în care liderul trebuie să înscrie sarcinile, problemele și obiectivele cele mai importante de rezolvat.

**Liderul și secretariatul.** Secretariatul reprezintă acea componentă structurală cu rol complementar pentru lider, de natură să degreveze liderul de sarcini mărunte, dar importante pentru unitatea pe care o conduce.

*Atribuțiile secretariatului:*

- contribuie decisiv la organizarea rațională a activității liderului de nivel superior;

---

<sup>90</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 132-134.

– creează condiții bune pentru realizarea de către lider a unor contacte operative și eficiente cu persoane din interiorul și exteriorul unității;

– secretariatul asigură circulația corespunzătoare a informațiilor la nivelul conducerii.

*Funcțiile secretariatului:*

– funcția de asistare directă a liderului;  
– funcția de legătură și „film” pentru solicitarea de contracte directe și audiențe, apeluri telefonice;

– funcția de tratare a informațiilor și documentelor internaționale adresate liderilor;

– funcția de reprezentare.

Funcția de asistare directă a liderului presupune:

– efectuarea unor lucruri de specialitate (stenodactilografierea și dactilografierea ședințelor, întâlnirilor, convorbirilor, audiențelor, dezbaterilor, organizarea și actualizarea fișierelor, redactarea unor materiale de corespondență simplă, traducerea unor materiale, efectuarea unor formalități financiare<sup>91</sup>);

– programarea acțiunilor și evidența realizării lor (calendare de sarcini și lucrări; actualizarea agendei de lucru a liderului; anunțarea termenelor scadente; organizarea ședințelor);

– realizarea unor sarcini administrative speciale.

Funcția de legătură și „filtru” pentru solicitările de contacte directe și audiențe, apeluri telefonice:

– ținerea tuturor solicitărilor și apelurilor telefonice și informarea operativă a liderului;

– păstrarea evidenței numelor, adreselor și numerelor telefonice ale persoanelor și unităților cu care liderul are legături;

– asigurarea perioadelor de „liniște” ale liderului;

– ținerea în actualitate a celorlalte evidențe pe care liderul le stabilește.

---

<sup>91</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 134-135, 349 p.

Funcția „de tratare a informațiilor și documentelor” implică din partea secretariatului următoarele activități:

- primirea, înregistrarea și expedierea corespondenței;
- clasarea documentelor și arhivarea acestora;
- asigurarea unor documentări (mape documentare)

necesare liderului.

Funcția „de reprezentare” presupune:

- primirea persoanelor din afara instituției;
- asigurarea unei ambianțe plăcute (servirea cafelei, punerea la dispoziție a unor materiale ușor de lecturat, în caz de așteptare);
- furnizarea cu amabilitate a unor informații cerute de persoanele care solicită audiențe sau întrevederi cu liderul.

**Sensibilitatea liderului.** Oamenilor nu le pasă prea mult de câte lucruri știe liderul, ce studii are și ce titluri i-au fost acordate. Ei sunt interesați cât de mult îi pasă liderului de ei. Oamenii reacționează când cineva se preocupă sincer de ei. Oricine dorește să fie apreciat și respectat. Sensibilitatea este partea cea mai frumoasă din ființa liderului, ea se opune blazării și ne convinge că nu este o iluzie a crede în oameni și a-i aprecia.

Absența sensibilității duce la brutalitate, la însăși înstrăinarea liderului, la ghemotocirea lui într-un univers negru, pătat doar de speranța că vina nu-i aparține și, într-o zi, va reuși să se rupă, să evadeze dintr-un univers pe care alții l-au construit, pe care l-a acceptat, dominat de autosugestia că este un lider veritabil. Absența sensibilității - insensibilității își are izvorul în tratarea subordonaților cu dispreț, cu o superioritate nefondată, ca urmare a nesesizării faptului elementar, anume că oamenii nu sunt toți la fel, că fiecare are propria personalitate, grad sau cultură<sup>92</sup> etc.

În fiecare colectiv de muncă există personalități diferite, nivele de educație diferite, generații diferite, experiențe de viață diferite, perspective de viață diferite. Liderul trebuie să identifice în fiecare

---

<sup>92</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 136, 349 p.

subordonat acea secvență bună, acel talent pe care îl are fiecare într-un anume domeniu. Sunt polițiști foarte talentați pentru munca informațională, de investigații, de urmărire, de cercetare penală, de analiză și sinteză etc.

Este simplu să constatăm faptul că orice angajat nou vine într-un colectiv cu speranțe, cu emoții, cu o cultură proprie, cu o ambiție justificată. Cel mai adesea, aripile i se frâng, speranța i se diminuează pentru că nimeni nu este preocupat de ceea ce face, de ceea ce are nevoie, nimeni nu-i cere decît să muncească. Acești oameni trăiesc un șoc și foarte rapid se dezamăgesc, un soi de înstrăinare cu efecte negative în plan personal și profesional.

Liderul trebuie să dezvolte o politică activă, diferențiată pentru integritatea acestora în colectiv.

- cel puțin o dată pe lună să poarte discuții individuale sau pe grupuri profesionale;

- să le impună un program special de pregătire teoretică continuă, specifică domeniului în care lucrează;

- să desemneze cadre pregătite pe lângă care aceștia vor lucra o perioadă de timp;

- să le repartizeze personal unele misiuni și să urmărească modul în care acționează;

- să cunoască cele mai importante probleme personale, de familie ale acestora;

- să-i ajute concret în orice problemă de natură personală sau profesională.

Sensibilitatea liderului este demonstrată în situațiile în care acesta apreciază munca subordonaților, fiecare om simte nevoia să fie apreciat, să i se mulțumească pentru lucrurile bune făcute. Oamenii răspund în funcție de modul în care sunt tratați, de atenția care li se acordă, de aprecierea de care se bucură.

Aroganța naște aroganță. Loialitatea generează loialitate, iar respectul impune respect. Când ajungi lider ascultă, observă și fii rezervat la început. Aparatele pot fi înșelătoare. Nu forma alianțe pînă nu cunoști organizația. A conduce înseamnă să fii în față. Fă-ți simțită prezența acolo și atunci, unde și cînd trebuie. Oamenii tăi din subordine vor să te vadă.

Ajută-te singur și **Dumnezeu** te va ajuta. Vor fi momente când faci totul bine și tot nu obții rezultatele dorite; viața este nesigură și conducerea este adesea mai mult o artă, decât o știință.

Evenimentele, oamenii, valorile și circumstanțele se schimbă. Fiecare decizie durează doar pînă cînd este luată următoarea. Liderul trebuie să adopte un „cod de conduită”. Scopul „Codului” este să fixeze obiectivele profesionale ale instituției, standardele de atins în planul eficienței și conduita personalului. Oamenii vor să știe ce se așteaptă de la ei. Codul trebuie axat pe probleme profesionale și pe cele care vizează comportamentul personal al indivizilor<sup>93</sup>.

Cerințele privind comportamentul extraprofesional al personalului din subordine nu înseamnă ingerința în viața intimă. Ele trebuie să vizeze aspecte privitoare la consumul de alcool sau droguri, neimplicarea în activități politice, confidențialitatea față de problemele personale, grija față de familie, comportament demn în societate.

Iată, în sinteză, un model de „Regulament” sau „Cod de conduită” elaborat și aplicat în anul 1999 de Poliția orașului Dorchester - Carolina de Sud - S.U.A. (oraș cu o populație de 200.000 locuitori).

Sunt, de asemenea, relevante prevederile Codului de conduită al Polițistului, elaborat de Asociația Internațională a Comandanților de poliție (anexa) în care se stipulează:

- Datoriile fundamentale ale polițistului, inclusiv servirea comunității, apărarea vieților și proprietății, protejarea celor nevinovați, păstrarea liniștii și asigurarea dreptului tuturor la libertate, egalitate și justiție;

- Polițiștii vor fi responsabili pentru propriul standard de performanță profesională și obligați să-și îmbunătățească nivelul de cunoștințe și competență;

- Comportamentul personal al polițistului trebuie să fie deasupra oricărui reproș.

Liderul este cel care trebuie să desfășoare un efort uriaș pentru ca fiecare polițist să înțeleagă rolul poliției într-o societate democratică. Trebuie să se înțeleagă că drepturile omului au o importanță supremă.

---

<sup>93</sup> Ibidem, p. 138.

Poliția trebuie să încerce să mențină un echilibru între drepturile și valorile individului și drepturile întregii societăți.

Într-o societate democratică, fiecare organizație, instituție, asociație etc. funcționează pe baza unor reguli și regulamente. Poliția nu poate funcționa în absența regulamentelor proprii. Unii susțin ideea că poliția trebuie să aibă reguli rigide, care să precizeze clar ce poate și ce nu poate să facă un polițist, ca simplu cetățean.

În Codul de conduită și în regulamentele interne ale unităților de poliție, un loc aparte trebuie să-l ocupe aspectele care vizează prevenirea și sancționarea comportamentelor abuzive și a actelor de corupție săvârșite de polițiști. Liderul trebuie să fie realist și să recunoască faptul că în orice unitate de poliție există premisele care încurajează corupția și comportamentul abuziv al polițiștilor<sup>94</sup>. Gama acestor comportamente este extrem de mare: de la vocabularul suburban utilizat în relațiile cu cetățenii, refuzul primirii plîngerilor și al deplasării la apelurile cetățenilor, primirea de bunuri și valori de la diferite categorii de persoane, neefectuarea investigațiilor și cercetărilor în cazuri de contravenții și infracțiuni în schimbul unor sume de bani, distrugerea unor documente și înscrisuri, sustragerea de bunuri și valori cu ocazia perchezițiilor, încălcarea regulamentului din aresturile poliției, contacte neoficiale cu rudele arestaților etc.

Rezultă în cele din urmă că, **leadership-ul transformațional** consolidează și intensifică motivația, moralul și performanța angajaților printr-o varietate de mecanisme. Acestea includ: conectarea identității de sine a membrilor cu proiectele, activitățile derulate și cu identitatea colectivă a organizației; a fi un model pentru membrii grupului care îi inspiră și le menține interesul; stimularea membrilor în vederea asumării unei mai mari responsabilități pentru sarcinile proprii, concomitent cu înțelegerea limitelor și abilităților fiecăruia, astfel încât liderul să poată atribui membrilor sarcini ce le dezvoltă performanțele, oferindu-le scopuri puțin peste posibilitățile de moment ale acestora pentru a-i incita

---

<sup>94</sup> C. Voicu, F. Sandu. Management Organizațional în domeniul ordinii publice, Volumul I, Editura Ministerului de Interne, 2001, p. 139, 349 p.

la autodepășire. Leadership-ul reprezintă o variabilă indispensabilă ce conduce la o capacitate sporită de a induce performanță organizațională. Avînd dată o anumită cultură organizațională, felul în care leadership-ul este exercitat determină în mare parte nivelul capacității de management, prin mobilizarea folosirii resurselor disponibile, cum ar fi forța de muncă, banii, informațiile etc., și prin influențarea mai multor sisteme de management, ca managementul resurselor umane, sistemele de bugetare, structurile organizaționale. etc. Însă, capacitatea sporită de management nu conduce neapărat la performanțe organizaționale mai mari. Pentru a realiza acest lucru, rolul de călăuză al leaderilor este foarte important pentru atingerea performanței propuse. Un rol important în acest sens, îl are cultura organizațională. Cultura organizațională afectează acest proces direct sau indirect, uneori ca un accelerator, alteori, ca un obstacol. În această idee, leadership-ul are un rol foarte important pentru obținerea unei capacități sporite de management și a performanței organizaționale. Foarte mulți specialiști consideră că eficacitatea și conținutul leadershipului depind sensibil de caracteristicile culturii organizaționale implicate și de capacitatea leaderului de a înțelege aceste caracteristici și a le lua în considerare.

Managerul indeplinește o funcție formală, predefinită care are ca scop utilizarea instrumentelor de management pentru combinarea optimă a factorilor de producție pe care îi are la dispoziție. Manifestarea atributelor de leadership în management are cea mai mare eficiență în managementul schimbării și în managementul de criză atunci cînd factorii psihologici joacă un rol important în performanțele obținute de angajații unei organizații.

Un manager ar trebui să decidă corect și conștient situațiile în care trebuie să utilizeze instrumente de management de previzionare, planificare, implementare și control și cînd trebuie să-și manifeste leadershipul pentru a crea viziuni și a inspira oamenii să meargă pe direcția dorită.

Leadershipul nu se poate manifesta în management fără comunicarea foarte clară și aplicarea coerentă a a setului de valori pe care organizația le promovează. Este foarte important ca valorile comunicate să se regasească în practica de management, altfel angajații nu vor ști la



ce sistem de valori să adere: la cel comunicat sau la cel aplicat de managementul organizației.

### **Bibliografie selectivă:**

1. C. Voicu, F. Sandu. Management organizațional în domeniul ordinii publice, vol. I, București: Editura Ministerului de Interne, 2001, 348 p.
2. Anghel Dan Constantinescu, Ungureanu Ana Maria „Management, I și II”, Editura Național, București, 1998.
3. Gray Johns, Comportamentul Organizațional, Editura Economică, București 1999.
4. Bruce Hyland, Merle Yost, Reflecții pentru manager, Editura Rentrop&Stantot, București, 1998.
5. Sam Deep, Lyle Sussman, Să acționăm inteligent, Editura Polimark, București, 1996.
6. Vlăsceanu Mihaela, Psihologia organizațiilor și conducerii, Editura Paideia, București, 1996.

## TEMA 5. FORMAREA LIDERILOR

<b>I. Obiectivele temei de studiu:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- determinarea problemelor de selecție în formarea liderilor;</li><li>- stabilirea exercițiilor pentru formarea liderilor;</li><li>- reflectarea țelului liderilor erei digitale;</li><li>- specificarea celor 18 reguli de conduită a unui lider.</li></ul>
<b>II Cuvinte-cheie:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- selecție, exerciții, proces de formare, eră digitală, reguli de conduită.</li></ul>
<b>II Structura I temei:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Probleme de selecție</li><li>. .</li><li>2 Exerciții pentru formarea liderilor</li><li>. .</li><li>3 Liderii erei digitale</li><li>. .</li><li>4 18 eguli de conduită a unui lider</li><li>. .</li></ol>

### 5.1. Probleme de selecție

Ray Kroc, fondatorul companiei McDonald's, obișnuia să spună că „Nu poți să fii mai bun decât cei care te-au angajat”. **Theodore Roosevelt** spunea și el, la rândul lui: „Cel mai bun șef este cel care are destul bun simț ca să-și aleagă oamenii potriviți pentru ceea ce vrea să realizeze și destulă reținere ca să nu se bage peste ei în timp ce muncesc.”<sup>95</sup> Din câte se pare, cel mai bun mod de a dovedi că suntem mai deștepți decât cei pe care îi angajăm este să angajăm oameni mai deștepți decât noi! Cum se spune: „Oamenii de prima mână angajează oameni de primă mână, pe când oamenii de mâna a doua, angajează oameni de mâna a treia.”

---

<sup>95</sup> Manfred Kets de Vries. Leadership. Artă și măiestria de a conduce, Ed. Codecs, București: 2003, p. 317, 375 p.

Totuși este foarte dificil de evaluat capacitatea unui om - în domeniul conducerii sau în oricare altul - numai pe baza câtorva informații și contacte directe. Când actorul **Fred Astaire**, aflat la început de carieră, s-a dus la Hollywood ca să dea o probă de filmare, i s-a făcut următoarea caracterizare: „Fără calități de actor. Început de chelie. Poate puțin să danseze.” Când **Jaques Chirac** s-a întâlnit în 1975 cu **Saddam Hussein**, i-a spus direct: „Sunteți prietenul meu personal... Vă asigur de respectul, considerația și afecțiunea mea.” Cum arată aceste două exemple, ni se întâmplă uneori să nu nimerim deloc în evaluarea oamenilor. Iar dacă trebuie să selectăm un director de companie sau un alt cadru de conducere, riscăm să fim nevoiți să suportăm ani de zile efectele unei alegeri greșite și să înfruntăm un șir întreg de eșecuri costisitoare.<sup>96</sup>

Dacă suntem de acord că alegerea celui mai bun candidat este un lucru dificil, întrebarea este ce metode și criterii să folosim? Alegerea este destul de amplă. În primul rând, îi putem întreba pe candidați despre aptitudinile lor de conducere. Ar fi însă o abordare cam îndoielnică. Când sunt întrebați conducătorii de firme cum se compară ei înșiși cu alți lideri, 75% dintre ei se cotează printre primii 25%. În acest sens, ne întrebăm cât de demne de încredere sunt prezentările pe care și le fac candidații singuri. Nici aprecierile membrilor de familie și prietenilor nu sunt mai sigure. În special în firmele de familie, evaluarea formalizată a potențialului de conducere al candidatului este abandonată în favoarea nepotismului - de multe ori, cu rezultate foarte rele.

O altă posibilitate este aplicarea unor teste, de un fel sau altul. Testele psihologice sunt utile atunci când se pune problema dezvăluirii eventualelor psihopatologii evidente. Nu sunt prea bune însă pentru evaluarea capacității de conducere. Testele aptitudinale pot contribui la depistarea și filtrarea celor potriviți

---

<sup>96</sup> Ibidem. p. 317.

pentru anumite profesii specializate, cum ar fi vânzările sau marketingul - dar ca și cele psihologice, nu ajută la descoperirea celor cu capacitate de lider. Același lucru se poate spune despre modelul concursurilor complexe tip „turnir”, aplicate adesea în Franța și în Japonia (un șir de examene profesionale, cuplate cu cotarea în funcție de calitatea școlilor urmate, a programelor sau universităților absolvite, cu diverse alte sisteme de evaluare). Deși competiția și procedurile de arbitraj folosite de acest sistem îi pot indica pe candidații ambițioși și capabili să obțină performanțele cele mai bune, ele nu asigură totuși identificarea potențialului lor de conducere.

Cel mai bun indicator al capacității de conducere (și deci cea mai bună predicție asupra potențialului de conducere) este fișa realizărilor și rezultatelor candidatului - ceea ce se numește „track record”.<sup>97</sup> Din păcate, este dificil de găsit o asemenea fișă care să nu fi fost „aranjată” cât de cât. Foștii angajatori au tendința să corecteze înregistrările făcute, dacă nu sunt convenabile, fie din cauza anumitor prevederi legale, fie pentru că se feresc să-i dea fostului angajat o „lovitură pe la spate”. Prin urmare, trebuie să scoatem de undeva o versiune neîmbunătățită a fișei de rezultate a candidatului. În această privință ne pot ajuta și centrele de evaluare a performanței, care sunt capabile să separe „starurile” de posibilia „băgători de seamă”. De asemenea, centrul de evaluare îi poate ajuta pe cei din comisia de selecție să-și dea seama mai clar de competențele de care are nevoie organizația.

Acești doi factori luați împreună — fișa de rezultate și lista competențelor necesare — sunt tot ce puteți avea mai bun pe post de „formulă magică” pentru procesul de selecție. Dacă organizația își analizează viziunea asupra viitorului și stabilește ce competențe de conducere sunt necesare pentru a o transforma în realitate, iar

---

<sup>97</sup> Manfred Kets de Vries. Leadership. Arta și măiestria de a conduce, Ed. Codecs, București: 2003, p. 318-319, 375 p.

apoi îi analizează pe candidați ca să afle care fișă de rezultate dezvăluie competențele identificate, procesul de selecție are într-adevăr șanse de succes.

Importanța deosebită a selecției atente a candidaților este dată de faptul că o alegere greșită poate fi foarte costisitoare.<sup>98</sup> La fel ca în cazul tinerilor proaspăt căsătoriți (care în SUA au 50% șanse să divorțeze!), o mulțime dintre cei de-abia „căsătoriți” cu compania vor ajunge, mai devreme sau mai târziu, să „divorțeze”. Cifrele variază, dar estimările spun că aproximativ 40% dintre noii angajați ajung la eșec în primele 18 luni (una dintre principalele cauze ale eșecurilor lor se consideră a fi incapacitatea de a clădi relații bune cu noii colegi și subordonați).

Chiar și costurile vizibile, directe, ale selecției devin destul de deranjante, dacă procesul găsirii unui bun lider se reia de mai multe ori, pe sistemul încercare-eroare (nivelul acestor costuri ajunge să fie între două și trei salarii anuale). Dar aceste costuri vizibile sunt doar vârful de 10-15% al aisbergului. La ele ar mai trebui adăugate costurile ascunse ale deciziilor proaste și ale oportunităților irosite de un lider slab. Rezultatul poate fi uluitor. Mesajul pe care trebuie să-1 primiți de aici este că venirea unui nou recrut în organizație trebuie să fie o mare experiență. Este o perioadă în formarea individului care necesită foarte multă atenție. Mai înseamnă, de asemenea, că este nevoie să existe un sentiment de reciprocitate și de armonizare a viziunii cu obiectivele.

## **5.2. Exerciții pentru formarea liderilor**

După ce a fost selectat cel mai potrivit dintre candidați, ce trebuie făcut pentru a-1 transforma pe noul angajat într-un lider de succes? Ce lucruri esențiale trebuie să învețe? Din observațiile pe care le-am făcut în foarte multe companii, s-au desprins mai mulți factori.

---

<sup>98</sup> Ibidem, p. 319.

## **Să aibă contacte cât mai timpurii cu toate sectoarele funcționale ale organizației**

Astfel de contacte asigură noilor angajați cunoștințe diversificate despre produsele și serviciile furnizate de organizație.<sup>99</sup> În plus, îi ajută să respingă manifestările de tipul „ori noi, ori ei!” și atitudinile teritoriale înguste și le permite să-și lărgască perspectiva asupra organizației. Se întâmplă mult prea des ca personalul de la sediul central al firmei să-i acuze de prostie pe angajații unităților operaționale — și invers. O asemenea mentalitate a aruncării vinei asupra altora duce la fragmentare, teritorialitate și la apariția de „tranșee” în organizație.

## **Să câștige experiență care să-i crească receptivitatea față de clienți și concurenți**

Deși toate funcțiunile organizației sunt importante, o conducere eficientă are nevoie de aptitudini speciale pentru clădirea unor bune relații cu clienții și concurenții. Lideri de frunte precum Percy Barnevik, Richard Branson și Jack Welch au fost întotdeauna foarte aproape de clienții lor și și-au urmărit cu mare atenție concurenții. Și aceste două lucruri explică succesul pe care l-au avut stilurile lor de conducere. Așadar, organizațiile care doresc să-și „crească” lideri de mare eficacitate trebuie să aibă grijă ca tinerii lor candidați să-și petreacă un timp pe lângă angajații cei mai pricepuți din departamentele de relații cu clienții sau de analiză a pieței. Marile companii investesc fără întrerupere în formarea oamenilor lor.

## **Să fie trimiși la Tombuctu**

De multe ori, când îi întreb ce anume i-a ajutat să fie lideri buni, oamenii îmi răspund ceva de genul: „Pe la 25 de ani m-a trimis șeful la Tombuctu, ca să înființez biroul local de vânzări al firmei. Dacă mi-a fost teamă? Păi sigur că mi-a fost! Dacă am făcut

---

<sup>99</sup> Manfred Kets de Vries. Leadership. Artă și măiestria de a conduce, Ed. Codecs, București: 2003, p. 320, 375 p.

greșeli? Puteți fi sigur că am făcut! Dar ce pot să vă spun cu certitudine este că am învățat extrem de mult!” Din păcate, sunt prea puține companiile care se gândesc să le dea angajaților tineri proiecte de care să răspundă direct și să le permită să facă greșelile inevitabile. Cele mai multe organizații irosească timpul tinerilor respectivi, numindu-i în poziții administrative lipsite de relevanță. Nu se gândesc să creeze pentru ei posturi în care să-i forțeze să-și asume riscuri și răspunderi pentru profiturile sau pierderile înregistrate. Autonomia acordată tinerilor și recompensarea inițiativei ar trebui să fie niște instrumente esențiale de formare a liderilor.

Este pur și simplu imposibil să înveți să conduci fără să faci mai întâi greșeli.<sup>100</sup> Iar greșelile sunt în general mai puțin costisitoare când le faci de tânăr. De exemplu, este mai puțin grav să pierzi un client cât ești încă manager de nivel mediu, decât să eșuezi într-o fuzionare de anvergură ca director executiv nou numit. Costurile sunt mai mici, iar lecția învățată este mai bogată în sensuri. Cum îmi spunea odată cineva: „îmi plac oamenii care fac greșeli, pentru că îmi arată astfel că iau decizii.” Persoana respectivă mi-a mai spus că a înființat în firma sa o „primă de eșec”, ca să-i recompenseze pe managerii care au avut idei bune și tăria de caracter de a și le susține.

Există o anecdotă faimoasă despre Thomas Watson Sr., de la IBM. Acolo, un tânăr manager a comis odată o greșeală care a costat firma mai multe milioane de dolari. În anii '50, asta însemna o mulțime de bani — dar chiar și acum înseamnă o mulțime de bani. După ce s-a descoperit greșeala, tânărul, chemat în biroul lui Watson, a bâiguit: „Cred... cred că o să mă dați afară, nu...?” La care Watson a răspuns: „Să te dau afară? Să te dau afară? La banii pe care i-am cheltuit pentru formarea dumitale?!” Greșelile care

---

<sup>100</sup> Manfred Kets de Vries. Leadership. Artă și măiestria de a conduce, Ed. Codecs, București: 2003, p. 321, 375 p.

sunt abordate cum trebuie se pot transforma într-o punte care duce de la lipsa de experiență către înțelepciune. Eșecul ne învață cum să obținem succesul. Iar succesul nu înseamnă ca nimeni să nu facă niciodată greșeli. Înseamnă ca nimeni să nu repete greșelile.

### **Să aibă ca mentor un lider**

Un alt factor important în formarea unui lider este să fie îndrumat de un mentor.<sup>101</sup> Tânărul poate afla de la mentor cum funcționează toate „mecanismele” organizației. De exemplu, mentorul îl poate ajuta pe protejatul său să înțeleagă dedesubturile sistemelor politice ale organizației sau îl poate preveni de timpuriu că este pe cale să comită o greșeală serioasă.

Încă și mai important este faptul că un mentor îl poate ajuta să învețe oferindu-i *un feedback constructiv*. Dacă o organizație vrea într-adevăr să-și formeze oamenii, trebuie să aibă o întregă cultură a furnizării de feedback asupra performanței. Marile companii se străduiesc să imprime oamenilor lor dorința de a se dedica unor scopuri și îi recompensează pentru asta. Un bun lider trebuie să recunoască realizările oamenilor. Din păcate, foarte mulți șefi nu prea fac comentarii constructive. Se mărginesc să ofere feedbackul doar în situațiile excepționale, neînțelegând probabil ce impact mare ar putea să aibă în alte situații. Sugestiile de îmbunătățire a performanței și laudele sau mulțumirile pentru un lucru bine făcut pot fi extrem de eficiente.

Cei mai mulți manageri nu se prea pricep nici să sărbătorească realizările obținute, deși irosesc astfel niște instrumente foarte utile în dezvoltarea oamenilor. O realizare poate fi marcată prin mijloace bănești (acordarea unor prime sau a unui pachet de opțiuni, participarea la profit), dar nu numai. Se poate apela la ceva extrem de simplu, cum ar fi o laudă directă, strângerea de mână din partea directorului, aclamarea publică,

---

<sup>101</sup> Ibidem, p. 322.



creșterea bugetului aflat la discreția persoanei respective, acordarea de bilete la manifestările sportive sau culturale dorite, acordarea anumitor privilegii (înscriere la un club etc), cupoane speciale (care să poată fi schimbate numai de „cetățenii exemplari ai organizației” pentru ceea ce-și doresc ei mai mult: o zi liberă în plus; o primă în plus etc). Deoarece crearea unei asemenea culturi trebuie să pornească de la vârful organizației, furnizarea de feedback constructiv trebuie încurajată chiar de liderul ei. Orice șef trebuie să se întrebe tot timpul cât de multe zâmbete le-a prilejuit subordonaților săi, lăudându-i în ziua respectivă.

### **Să păstreze echilibrul între viața personală și cea publică**

Dacă se strică echilibrul dintre viața personală și cea publică a unui lider, apar inevitabil simptome de stres.<sup>102</sup> Mai mult, o „dietă” care cuprinde numai muncă și iar muncă, fără nici un fel de destindere, înăbușă creativitatea. Există momente în viața personală care nu se mai repetă niciodată. Copiii nu sunt mici de două ori. Și timpul petrecut cu soția și copiii nu poate fi amânat pe mai târziu, pentru că un părinte mereu absent riscă să și-i înstrăineze pe cei dragi.

Este clar, prin urmare, că păstrarea echilibrului are efecte benefice pentru viața personală. Dar și viața profesională este influențată pozitiv. Petrecerea cu folos a timpului liber are un efect considerabil de revitalizare. Oamenii care își rezervă timp ca să-și încarce bateriile, ca să reflecteze în afara pereților biroului reușesc la muncă să ia decizii mai bune, au relații mai bune cu colegii, suportă mai bine stresul și fluctuațiile vieții profesionale.

Viața nu trebuie să fie ceva care se petrece în timp ce noi suntem ocupați cu alte lucruri. Liderii organizațiilor trebuie să-și îndemne oamenii să-și găsească echilibrul de care au nevoie. Dar luați de val, prea mulți dintre cei din eșalonul executiv par să fie

---

<sup>102</sup> Manfred Kets de Vries. Leadership. Artă și măiestria de a conduce, Ed. Codecs, București: 2003, p. 323, 375 p.

prada obsesiei lor „magnifice” despre rolul pe care îl au de îndeplinit în organizație și se așteaptă, în consecință, ca și subordonații lor să facă la fel. S-ar putea să nici nu-și dea seama de dezechilibrul din viața lor. Dacă sunt întrebați cât timp au petrecut cu familia, s-ar putea să dea un număr de ore mult mai mare decât soțiile și copiii lor. În multe cazuri se refugiază în ceea ce psihoterapeuții numesc „defensa maniacală” — aleargă întruna de colo-colo, ca să scape de un angajament veritabil.

### **Să capete o doză zdravănă de inteligență emoțională**

În lipsa unei bune înțelegeri a propriei personalități, pe care i-o poate oferi inteligența emoțională, este foarte greu pentru un individ să-i conducă pe alții. În cursul procesului de auto-descoperire, viitorul lider trebuie să afle ce anume îi poate produce un sentiment al „curgerii”.<sup>103</sup> El trebuie să se întrebe care sunt situațiile în care se simte cel mai bine și în care funcționează la maximum. În același timp, trebuie să se străduiască să-i înțeleagă și pe cei din jur. Pentru a scoate tot ce-i mai bun în oameni, de importanță este factorul „ursulețului de pluș” menționat în capitolul precedent — întemeiat pe înțelegerea *celorlalți*, pentru care este obligatorie o bună înțelegere *de sine*.

În cadrul procesului decisiv de auto-descoperire, viitorul lider trebuie să-și exploreze propriile calități și defecte. El trebuie să descopere unde poate avea contribuții de valoare și unde anume aptitudinile sale mai lasă încă de dorit. Viitorul lider trebuie să acționeze singur asupra punctelor slabe, să-și exploreze propriile calități și să-și evalueze defectele, sau să apeleze pentru ajutor în afară, de exemplu, la un coach, pentru a le compensa. Unii oameni au competențe speciale în domeniul tehnologiei, finanțelor sau marketingului, de pildă. Alții sunt buni vizionari, având capacitatea să le ofere oamenilor o direcție strategică. Alții sunt

---

<sup>103</sup> Manfred Kets de Vries. Leadership. Artă și măiestria de a conduce, Ed. Codecs, București: 2003, p. 324, 375 p.

foarte buni ca gardieni ai culturii organizației, asumându-și rolul prezervării acesteia. Unii sunt buni executanți, fiind deosebit de eficienți în rolurile operaționale. Cei care ajung să fie angajați de companiile aflate în căutarea unor schimbări drastice au adesea calități excepționale de lideri transformaționali.

Unii au competențe deosebite în domeniul resurselor umane, știind foarte bine cum să-i motiveze pe oameni și cum să comunice cu ei. Alții au un mod foarte inovator de a privi lumea. În situațiile de Leadership,<sup>104</sup> este foarte important să se creeze o „constelație de roluri executive”, care să cuprindă laolaltă toate aceste competențe, în cadrul unui grup echilibrat. În acest fel, echipa executivă poate înfrunta provocările care îi stau în cale. În general, în loc să căutăm întruna căi de a ne înlătura slăbiciunile, este preferabil să clădim pe temelia *calităților* noastre — în asta rezidă forța unei constelații de roluri executive și asta aduce cel mai mare câștig.

Găsim exemple bune de constelații de roluri în echipele create de **Richard Branson** în diferitele etape ale carierei sale.<sup>105</sup> Primul domeniu de afaceri în care s-a afirmat Branson a fost cel al muzicii, deși, așa cum recunoaște singur, este complet afon. El și-a compensat această lipsă, angajându-și o rudă îndepărtată, Simon Draper, poreclit „omul cu urechi de aur”. Draper a fost omul care a ales piesele care au asigurat succesul în afacerile cu discuri ale lui Branson. Nici analiza bilanțurilor contabile și a fluxurilor de numerar nu este punctul forte al lui Branson. Așa că și-a găsit un alt om formidabil, Don Cruick-shank, un contabil scoțian cu un MBA dobândit la McKinsey. Cruick-shank a realizat sistemele necesare companiei, care, până la venirea lui, fusese condusă oarecum la întâmplare. Toată această minunată constelație de roluri executive a fost condusă de însuși Branson, care s-a priceput

---

<sup>104</sup> Ibidem, p. 324.

<sup>105</sup> Ibidem, p. 326.

întotdeauna să ofere oamenilor lui viziune, inspirație, energie și motivații.

### 5.3. Liderii erei digitale

Presupunând că tinerii au posibilitatea să-și fructifice potențialul și să se confrunte cu provocările dezvoltării lor, să vedem acum cum vor arăta de fapt liderii viitorului? Se vor deosebi de modelele autoritare din trecut, asta este sigur. Cum spunea de multe ori generalul **Eisenhower**, „Nu-i poți conduce pe oameni lovindu-i peste ceafă. Asta-i bătaie, nu conducere!”.<sup>106</sup>

Printre însușirile caracteristice unui **lider carismatic**, transformațional, perfect adaptabil la mediul global de azi este capacitatea de *auto-management*.<sup>107</sup> Liderii trebuie să fie în stare să-și stabilească propriile standarde și recompense, să-și fixeze propriile obiective, fără nici un îndemn din afară. Liderii care știu să facă așa ceva sunt de regulă oameni care învață ușor și se adaptează iute. Știu cum să-și ofere recompensele de care au nevoie, dar sunt totodată cei mai exigenți judecători ai propriilor performanțe. Un lider eficace al erei digitale trebuie să știe *cum să facă față complexității cognitive*. Aceasta nu este o aptitudine care se *dobândește* simplu, în condiții obișnuite: ori o ai în momentul când devii adult, ori nu o mai ai niciodată.<sup>108</sup> Legată atât de capacitatea de a gândi în perspectivă, cât și de cea de a elimina zgomotele din sistem, această aptitudine se mai numește și „viziune din helicopter” – aptitudinea de a vedea și pădurea, nu numai copacii. Cel care posedă această aptitudine este în stare să prindă imediat

---

<sup>106</sup> Manfred Kets de Vries. Leadership. Artă și măiestria de a conduce, Ed. Codecs, București: 2003, p. 326, 37 p.

<sup>107</sup> Ibidem, p. 328.

<sup>108</sup> Ibidem. p. 328.

esența unei idei complexe și să o simplifice în beneficiul celor din jur. Ca să verificați dacă aveți această aptitudine, alegeți-vă un concept complex și încercați să i-l explicați unui copil.

Cum am văzut și mai înainte, un bun lider al zilei de azi are nevoie de un simț al *relativității culturale*. Etnocentrismul nu-și mai găsește nici un loc, nicăieri, în lumea de azi – și cu atât mai puțin în organizațiile globale. Nici despăcatul firului în patru. Într-adevăr, liderii de azi trebuie să reflecteze, dar trebuie să fie și oameni de *acțiune*. Prin urmare, aptitudinile pentru implementare și pentru proces au importanță critică. Dornici să vadă că lucrurile se mișcă, adevărații lideri pun cel mai mare accent pe *execuție*.

Printre criteriile privind calitatea actului conducerii în era cibernetică se numără și *generativitatea*, un concept introdus de **Erik Erikson**, specialist în dezvoltare umană. Generativitatea înseamnă a arăta grijă generației următoare, a simți plăcerea de a avea de-a face cu reprezentanții ei, de a-i călăuzi bine și cu entuziasm prin acțiuni de mentorat.<sup>109</sup> Este important ca liderii viitorului să nu ajungă să se poarte ca Cronos, adică să-și devoreze proprii copii. Liderii organizației moderne trebuie să-și rezerve o mulțime de timp pentru formarea atentă a oamenilor. În orice firmă ce aspiră să devină organizație care învață, trebuie să existe suficienți mentori care să stea cu ochii pe tranzițiile prin care trec tinerii lideri – în special cei care primesc noi responsabilități. Mentorii trebuie să le ofere tinerilor spațiul și siguranța de care au nevoie în explorările lor.

*Cum poate o organizație să determine dacă un candidat are potențial de generativitate?* Răspunsul este surprinzător de simplu. Dacă un candidat are copii, cel mai bun test este să aflați dacă este sau nu un părinte bun: dacă are răbdare cu ei, dacă se pricepe suficient să-i îndrume ca un mentor. Studiile de până acum au

---

<sup>109</sup> Manfred Kets de Vries. Leadership. Arta și măiestria de a conduce, Ed. Codecs, București: 2003, p. 329, 375 p.

arătat că un om care este tată bun în familia sa este de multe ori un „tată” bun și în afara ei. Dimpotrivă, oamenii care se dovedesc excesiv de lipsiți de răbdare cu angajații sunt la fel de nerăbdători și cu copiii. Am cunoscut directori de firmă care îi invitau pe candidații la posturi de conducere să petreacă un weekend cu ei și să-și aducă și familiile, tocmai ca să observe cum interacționează cu membrii acesteia.<sup>110</sup>

Și aptitudinile pentru *formarea echipei* sunt extrem de importante. Mulți manageri pe care îi cunosc pot fi foarte buni *șefi* de echipă, dar ca *membri* de echipă sunt foarte slabi. Un individ cu spirit de echipă trebuie să știe să scoată tot ce-i mai bun din oameni, dar și ca lider al echipei, și ca simplu membru. De asemenea, trebuie să facă față cum trebuie diversității din echipă. Cel mai creativ proces decizional este cel care are loc într-o echipă caracterizată prin diversitate – în ceea ce privește cultura, sexul membrilor, tipul activității etc.

S-ar putea ca elaborarea deciziilor să dureze mai mult într-un grup diversificat decât într-unul omogen, dar calitatea rezultatului este mult mai bună. (Amintiți-vă: atunci când toată lumea gândește la fel, înseamnă că nu sunt mulți cei care gândesc.)

O altă aptitudine importantă este cea pentru *managementul impresiilor*. Un bun lider trebuie să aibă în el o fărâmă de suflet de actor, de povestitor, care să-1 ajute să convingă diferitele categorii de oameni cu care are de-a face de corectitudinea viziunii și valorilor sale. Credeți sau nu, lecțiile de actorie ar putea fi adesea o investiție folositoare. De asemenea, ar fi foarte interesant pentru dumneavoastră dacă veți înregistra acțiunile sau discursurile pe o casetă video, iar apoi veți analiza „performanța”, cu ajutorul cuiva, de exemplu al unui coach. Un bun lider trebuie să folosească orice mijloc aflat la îndemână ca să-și îmbunătățească aptitudinile de comunicare.

---

<sup>110</sup> Ibidem, p. 329-330.

Un tip esențial de însușiri sunt *cunoștințele relevante pentru obiectul de activitate* al organizației. De exemplu, dacă organizația produce automobile, este important să vă placă și să vă pricepeți la mașini. Dacă lucrați în industria electronicii, ajuta să aveți cunoștințe de electronică.

În sfârșit, dar nu în cele din urmă, un bun lider al erei digitale trebuie să fie capabil să inspire *încredere* printre subordonații săi și să și-o mențină de-a lungul întregului proces de transpunere a viziunii sale în practică. Un lider trebuie să simtă neîntrerupt nevoia de a inspira încredere și dorința de a fi *demn* de încredere. În lipsa încrederii, multe dintre însușirile utile ale liderului își pierd valoarea. Cum este specificat în lucrarea autorului Manfred Kets de Vries – *Leadership. Artă și măiestria de a conduce* din 2003, succesul unui lider este strâns legat de măsura în care se poate avea încredere în el.<sup>111</sup>

Orice organizație care reușește să promoveze și să stimuleze la oamenii ei caracteristicile pe care le-am prezentat aici, ca fiind importante pentru o conducere eficace, se află pe un drum sigur către succes. Ultima provocare cu care avem de-a face în această carte este să vedem ce însușiri trebuie să aibă nu un lider de succes, ci o *organizație* de succes. Cum putem caracteriza organizațiile care traversează cu succes această epocă a discontinuității? Care sunt atribuțiile care le diferențiază? Și, cel mai important, ce pași trebuie să întreprindă un lider pentru a crea o asemenea organizație?

---

<sup>111</sup> Manfred Kets de Vries. *Leadership. Artă și măiestria de a conduce*, Ed. Codecs, București: 2003, p. 330-331, 375 p.

## 5.4. 18 reguli de conduită a unui lider

Bazele managementului organizațional recunoaște *18 reguli de conduită* a unui lider și anume:<sup>112</sup>

1. planificarea
2. comunicarea
3. șanjabilitatea
4. reținerea de la excese
5. modestia
6. creația, lectura
7. valoarea echipei
8. justificarea faptelor
9. recunoașterea greșelilor
10. sinceritatea
11. talentele din altă parte par mereu mai bune (Loftus)
12. nu arată șefilor ca ești mai bun ca ei
13. cine impresionează prin detalii a uitat obiectivul (Gottleib)
14. nu contabiliza greșelile, ci lucrurile bune
15. ultimul plecat e vinovat de toate (Rotaru)
16. cu cât titlul e mai lung, cu atât funcția e mai mică (Govern) (E.g. conținutul cărții de vizită a unui subaltern de ministru care n-avea nici un titlu )
17. nu vă amintiți când ați fost numit șef, poate fi ultima amintire plăcută
18. acceptați mereu că mai aveți multe de învățat

---

<sup>112</sup><http://www.rasfoiesc.com/business/management/STILURI-FUNCTII-SI-INGINERII-M28.php>; vizitat 14.02.2018.



## **Bibliografie selectivă:**

1. Manfred Kets de Vries. Leadership. Artă și măiestria de a conduce, Ed. Codecs, București: 2003, 375 p.
2. C. Voicu, F. Sandu. Management organizațional în domeniul ordinii publice, vol. I, București: Editura Ministerului de Interne, 2001, 348 p.
3. Anghel Dan Constantinescu, Ungureanu Ana Maria „Management I și II”, Editura Național, București, 1998.
4. Bruce Hyland, Merle Yost, Reflecții pentru manager, Editura Rentrop&Stantot, București, 1998.
5. Vlăsceanu Mihaela, Psihologia organizațiilor și conducerii, Editura Paideia, București, 1996.
6. <http://www.rasfoiesc.com/business/management/STILURI-FUNCTII-SI-INGINERII-M28.php>; vizitat 14.02.2018.

## TEMA 6. NATURA ȘI CONȚINUTUL COMUNICĂRII ÎN ACTIVITATEA MANAGERIALĂ

<b>I. Obiectivele temei de studiu:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- caracterizarea rețelelor de comunicare managerială;</li><li>- reflectarea formelor și mijloacelor de comunicare cu salariații;</li><li>- reflectarea selecției personalului;</li><li>- identificarea obstacolelor întrunite în sistemul comunicării manageriale.</li></ul>
<b>II Cuvinte-cheie:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- comunicare managerială, rețea de comunicare, forme de comunicare, mijloace de comunicare, sistem ce comunicare, elementele comunicării.</li></ul>
<b>II Structura I temei:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Caracterizarea generală a rețelei de comunicări manageriale</li><li>2 Forme și mijloace de comunicare cu salariații</li><li>3 Prezența și combaterea obstacolelor în sistemul de comunicare managerială</li><li>4 Orientări și elemente pentru îmbunătățirea funcționării comunicărilor</li></ol>

### 6.1. Caracterizarea generală a rețelei de comunicări manageriale

În orice întreprindere, în raport cu necesitățile, se folosesc diferite feluri de comunicări. În funcție de scopul urmărit, reținem comunicări cu caracter de dispoziții și comunicări cu caracter informativ, comunicări pentru colaborare și coordonare și comunicări de control. După direcția transmisiunii, comunicările se împart în: ascendente, descendente și laterale. După cum au suferit sau nu transformări, ele se divid în: originare sau derivate. După frecvența lor, comunicările se clasifică în periodice

sau aperiodice, iar după relațiile lor cu exteriorul, în externe și interne. În funcție de tehnica folosită, pentru schimbul de mesaje, există comunicări directe (schimbul de mesaje se face în cadrul contactului personal direct) sau comunicări indirecte, intermediare prin folosirea mediului corespunzător (convorbirea telefonică, corespondența și altele). De asemenea, există comunicări orale, scrise și grafice. În activitatea managerială, nici una nu este suficientă în sine. Ele se completează reciproc. Ordinea lor de selecție este dictată de rapiditatea și de precizia impuse de necesitatea respectivă.

Ceea ce trebuie subliniat, chiar de la început, este faptul că rețeaua de comunicări apare sub formă de structură organizatorică, prin care se desfășoară schimbul de mesaje necesare pentru conducere de sus în jos și, ca reacție, de jos în sus. Cu ajutorul *comunicărilor orizontale* se realizează legătura între componentele organizaționale și salariații societății comerciale. În orice unitate, rețeaua de comunicări apare în două feluri: oficial, adică pe planul competenței acordate și al răspunderii derivate, sau neoficial în afara acestui plan.

Referitor la *comunicările verticale* acestea pot fi de sus în jos și de jos în sus. Așadar, comunicările pe linie de sus în jos se realizează sub forma unui lanț de dispoziții, verbale sau scrise. Managerul trebuie să aibă grijă ca toate căile de comunicare necesare să fie deschise, iar funcționarea lor să decurgă normal. Aceste comunicări unesc două sau mai multe niveluri ierarhice, ca exemplu de la manager la toată conducerea și la toți salariații întreprinderii, în cazul în care apar anumite blocaje, managerul trece cu operativitate la contacte personale nu numai cu ajutoarele directe, ci cu toți salariații implicați în rezolvarea activităților programate pentru perioada respectivă. Întrucât nivelul comunicărilor de acest tip poate crea în întreprindere un climat diferit, managerul este dator să vegheze ca acesta să fie pe cât posibil în permanență prielnic atingerii obiectivelor.

Un alt tip de comunicare, *cea pe linie de jos în sus* circulă de la salariați la manager. Cu ajutorul acestui tip de comunicări, managerul cunoaște și urmărește zilnic ceea ce se petrece în domeniul producției, activității comerciale, activității financiar-contabile. Pe această cale, managerul primește un flux de informații, de păreri și de propuneri bazate

pe inițiativă, care pornesc de la lucrători și continuă cu maiștrii, șefii de secții și de sectoare și ceilalți șefi de compartimente funcționale. Tot în acest mod, managerul cunoaște reacțiile salariaților la dispozițiile sau normele emise, precum și la alte măsuri adoptate. Comunicările de acest gen reușesc să contureze cauzele adevărate ale unor nemulțumiri din partea unor lucrători. Sesizat de asemenea stări de lucruri, managerul are datoria să ia măsuri urgente pentru eradicarea cauzelor care le-au generat și pentru normalizarea stării de fapt din societatea comercială.

Un loc important revine comunicării orizontale. Aceasta asigură realizarea contactelor de coordonare și colaborare între subunitățile organizaționale ale societății comerciale. Blocarea sau apariția unor defecțiuni la acest tip de comunicări, frânează atingerea rezultatelor programate.

Uneori întâlnim în unități și comunicări de *tip oblic*. Ele permit pentru un timp scurt să se evite calea ierarhică, adesea lungă și complicată, dar ea nu trebuie să antreneze scurtcircuite ierarhice sau conflicte de competență. De regulă, acest tip de comunicări se stabilește între persoane care se situează pe niveluri ierarhice diferite și este utilizat pentru rezolvarea unor probleme în caz de urgență.

Și, în sfârșit, *comunicarea neformală* intervine, de obicei, atunci când comunicarea formală se găsește într-o stare necorespunzătoare sau atunci când în societatea comercială sînt nevoi nesatisfăcute pe planul comunicărilor verticale ascendente sau descendente.

Indiferent de specificul întreprinderii, comunicarea se desfășoară întotdeauna într-un anumit context. De la început trebuie să reținem că în afară de mesajul propriu-zis, există și o motivare, care acționează ca o forță ce influențează sensurile în care sînt orientate comunicările. Această motivare trebuie să vizeze îndeplinirea scopului comunicării. În fapt se pot întâlni destule situații când persoanele care comunică între ele urmăresc și scopuri personale, respectiv satisfacerea unei nevoi personale sau îmbunătățirea situației lor actuale. Caracteristic pentru aceste persoane este faptul că orientează comunicările către membrii grupului de lucru propriu. În exterior practică comunicările numai cu persoanele care au un nivel superior pe scara ierarhiei funcționale. Experiența uzinală ne

demonstrează că în majoritatea cazurilor evită sau limitează comunicarea cu acele persoane care, după opinia lor, nu le pot ajuta.

În același timp, constatăm că tot din cauze subiective, nevoile și interesele personale ale salariaților întreprinderii pot conduce la ezitări sau chiar la abținerea de la comunicare. Cele mai tipice situații sînt acelea cînd se evită comunicarea pentru solicitarea de sprijin profesional de teama de a nu crea șefului ierarhic impresia că este incapabil sau insuficient pregătit. Și pe planul celălalt, al comunicării verticale de sus în jos, există rețineri cauzate de tendința de a evita orice menționare a greșelilor proprii sau a altor lipsuri existente la nivelul conducerii societății comerciale.

O privire de ansamblu ne pune în evidență faptul că orice comunicare circulă pe numeroase canale. În viața uzinală, multe canale de comunicare se încrucișează sau sînt orientate și în sus și în jos. De asemenea, există situații cînd circuitul nu se închide, după cum sînt și cazuri cînd comunicarea este liberă numai într-un sens. În unele segmente comunicaționale pot să apară mesaje sporadice. Ne putem întîlni și cu fapte ce denotă că o parte din salariați nu sînt încurajați să răspundă în ce măsură au înțeles mesajele ș.a.m.d. Toate acestea pot atrage după ele denaturarea conținutului inițial al comunicărilor. Această denaturare poate fi evitată tocmai prin filtrarea comunicărilor.

În tratarea unei problematici atît de complexe, nu este suficient să facem referiri doar la formele în care pot să apară denaturările în materie de comunicări. Este necesar să abordăm și cauzele care le generează. În principal, acestea sînt de natură umană. Omul, ca element al rețelei de comunicări, omite sau modifică o serie de mesaje, în mod voit sau nevoit, liber sau constrîns, conștient sau inconștient, formal sau informal, nevinovat sau cu vinovăție. Putem întîlni în viața uzinală situații cînd unii salariați se fac că nu „aud” sau că nu „înțeleg” și pot să apară și alte multe variante „nevinovate”. Dar, indiferent de forma pe care o îmbracă, manifestările de acest fel nu reproduc exact mesajele, uneori le prezintă în lumină defavorabilă, iar alteori cu exagerări laudative. Chiar dacă se urmărește ca pe această cale informațiile să pară mai plăcute receptorului, denaturarea rămîne denaturare cu întreaga suită de consecințe defavorabile pentru comunicarea managerială. Ca urmare, filtrarea

comunicărilor apare necesară și poate să contribuie la obținerea unei siguranțe în circulația comunicărilor manageriale.

## 6.2. Forme și mijloace de comunicare cu salariații

În fiecare an, procesul de negociere a contractelor colective de muncă scoate în evidență numeroase și semnificative constatări. Din multitudinea de probleme reținem că în prezent salariații sînt deosebit de interesați asupra principalelor aspecte ale stabilității lor pe locul de muncă. În același timp, managerii au început să înțeleagă că pe tot parcursul activității uzinale și, îndeosebi, pe timpul negocierii contractului colectiv de muncă, salariații doresc să le cunoască opiniile asupra principalelor direcții de dezvoltare a întreprinderii. Această constatare subliniază necesitatea ca în viitor comunicarea cu salariații să-și găsească o rezolvare completă și eficace pentru ambele părți, respectiv pentru patronat și pentru salariați.

Dintre *formele și mijloacele* ce pot fi utilizate, reținem, în primul rînd, publicații pe domenii, care vizează următoarele scopuri:

- *prezentarea unor informații pentru salariați privitoare la produsele societății comerciale, profitul și modul lui de repartizare, schimbările și promovările personalului, modificări în situația beneficiarilor;*

- *participarea salariaților la realizarea obiectivelor de dezvoltare a societății comerciale;*

- *educarea salariaților în domenii utile pentru viața și protecția lor socială ca, de pildă, în probleme de sănătate și igiena muncii, protecția muncii și prevenirea accidentelor și a incendiilor, posibilitățile îmbunătățirii relațiilor cu publicul;*

- *consolidarea, iar acolo unde este necesar, formarea unei anumite stări de spirit a salariaților ca, de exemplu, mîndria de a fi salariat al societății comerciale, spiritul de grup de lucru, respectul față de salariat, sau față de manager etc.*

Tot ca mijloc de comunicare cu salariații poate fi utilizat *buletinul intern*. Acesta este un mijloc rapid și destul de ieftin, cu audiență largă și

variată. În buletinul intern se pot include anunțuri referitoare la orice temă și în special cele privitoare la consolidarea poziției societății comerciale sau a managerului, viitorul unor produse sau grupe de produse, cele referitoare la concurență, opiniile clienților cu privire la produsele uzinei.

De asemenea, afișierul societății comerciale este un mijloc ce trebuie să fie extins în procesul de comunicare cu salariații.

### **,6.3. Prezența și combaterea obstacolelor în sistemul de comunicare managerială**

Facem câteva referiri privitoare la obstacole, deoarece în sistemul de comunicare managerială pot să apară numeroase *fenomene perturbatoare*:

- distorsiunea cauzată de zgomote, sau de incertitudini în transmitere, de interferențe ce pot să însoțească același proces, precum și de unele minusuri generate de limbajul utilizat;
- filtrajul, înțeles ca o triere a comunicărilor prin prisma intereselor celui care primește mesajul;
- supraîncărcarea comunicărilor rezultată ca urmare a punerii în circulație a unui volum foarte mare de informații;
- influența exercitată asupra rețelei de bază de către rețelele de comunicare parazitare.

Constatăm, în același timp, că alături de fenomenele perturbatoare enunțate mai sus, pot să se manifeste ca obstacole și unii *factori de influență*, pe care îi vom enumera în continuare:

- *factorii ce apar pe timpul transmiterii mesajului când se întâmplă ca același termen să nu aibă aceeași semnificație la emițător și la receptor;*
- *factorii legați de canalul de comunicare, respectiv de lungimea și lărgimea acestuia, gradul de utilizare a canalului, utilizarea de canale informale;*
- *factorii legați de persoanele aflate în legătură, cu referire concretă la poziția pe care o au interlocutorii în cadrul grupurilor de lucru și modul în care aceștia sînt influențați de mediul înconjurător.*

## 6.4. Orientări și elemente pentru îmbunătățirea funcționării comunicărilor

În practica comunicării regăsim numeroase modalități de îmbunătățire a funcționării comunicărilor. Un prim mijloc pentru asigurarea unei bune funcționări a sistemului de comunicare managerială îl reprezintă circulația în dublu sens a informațiilor (feed-back), cu ajutorul căreia se poate verifica calitatea recepției, conservarea mesajului, gradul de înțelegere. Deși se micșorează rapiditatea transmiterii informațiilor, retroinformația mărește precizia informațiilor, corelează atitudinile persoanelor care vin în contact, creează o atmosferă favorabilă exprimării unor idei, ajută la obținerea fluidității comunicaționale, de care trebuie să se ocupe orice manager. Tot pe această cale, interlocutorii se asigură că au înțeles conținutul comunicării și că pot să-și prezinte punctele de vedere proprii.

În viața uzinală, ameliorarea atitudinilor ne apare ca un alt element de îmbunătățire a funcționării comunicărilor manageriale. Așa cum rezultă din practica comunicațională a oricărei întreprinderi, atitudinea, ca modalitate de raportare a individului sau grupului față de anumite laturi ale vieții sociale și față de propria persoană, produce cel mai mare volum de distorsiuni asupra comunicărilor. Ca atare, este nevoie de acțiuni concrete pentru cunoașterea acestor distorsiuni atitudinale și modificarea lor în direcția schimbării faptelor în scopul de a ameliora opiniile. De asemenea, se poate acționa asupra experienței muncitorilor, a salariaților, pentru ca ei să se simtă ca o parte vitală a întreprinderii. Și nu în ultimul rând, se va acorda atenție procesului de ascultare, în sensul de a se da libertate salariaților să-și exprime sentimentele, sugestiile și părerile privind modul în care este organizată și condusă societatea comercială.

Preocupat de problematica îmbunătățirii funcționării comunicărilor, managementul recomandă câteva *reguli simple*, dar foarte folositoare:

– Înainte de a trece la procesul de comunicare este necesar să-ți precizezi mai întâi ție însuși ceea ce vrei să spui, să nu vorbești sub impulsul momentului sau sub stăpînirea unei emoții puternice care tulbură gîndirea, obiectivitatea și claritatea. Se impune să reținem faptul că



stăpînirea de sine este una din regulile fundamentale ale comunicării. Această primă treaptă spre realizarea unei comunicări eficiente trebuie să vizeze o analiză sistematică a problemei sau ideii care urmează să fie comunicată. După precizarea obiectului comunicării, managerul trebuie să fie preocupat, în egală măsură, de modul de exprimare. Și aici trebuie să facem cîteva precizări. Mai întîi, să nu se uite adevărul că sînt destule cazuri cînd cuvintele pot trăda gîndurile ce se vor a fi comunicate prin exprimări greșite sau incomplete. Pentru un manager, vorbăria este tot atît de vătămătoare ca și tăcerea. El trebuie să vorbească ori de cîte ori este necesar, iar vorbele lui trebuie să fie precise, fără ascunzișuri și fără confuzii.

– În vederea legăturii directe prin comunicare este bine să cunoști cît mai amănunțit posibil pe cei cărora te adresezi. Este un fapt deja demonstrat de către știință că auditorul care aude ceva nou îl va înțelege în funcție de cunoștințele, sentimentele și experiența sa personală. Cuvintele au semnificația pe care le-o dăm noi. Ca urmare, este esențial să ne dăm seama de nuanțele pe care cei ce ne ascultă le vor adăuga la ideile noastre. Numai în felul acesta vom ști cum să le vorbim, cum să-i convingem, cum să-i atașăm de partea activităților pe care le concepem, le programăm și urmează să le desfășurăm împreună cu ei într-o colaborare cît mai eficientă.

– Ceea ce trebuie subliniat, de asemenea, este cerința că în întreaga activitate managerială și în mod deosebit în cea comunicațională să se creeze o atmosferă favorabilă comunicării, colaborării și coeziunii. Și nu numai atît. Chiar și comunicarea simplă devine fără obiect, dacă nu este luată în seamă, dacă nu este înregistrată, reținută și utilizată. De aceea, managerul trebuie să se asigure că interlocutorii doresc într-adevăr să asculte și să înțeleagă ceea ce li se expune sau li se explică și sînt hotărîți, în ipoteza că se conving de temeinicia comunicărilor, să le aplice sau să le execute.

– Puse la punct problemele de ascultare, respectiv după ce ne-am asigurat că interlocutorul este suficient de pregătit să ne asculte, trebuie să verificăm dacă el înțelege exact ce i se spune. Nimeni nu poate aplica o idee sau executa o dispoziție pe care nu o înțelege. De asemenea, trebuie avut în vedere că o comunicare este înregistrată mai exact cînd

interlocutorul este de acord cu ea. De aceea este de preferat să se înceapă cu expunerea faptelor, decît cu prezentarea concluziilor personale. În același scop este recomandat să se folosească în decursul comunicării cuvinte simple și concrete, exprimate direct, limpede și precis, pe înțelesul tuturor.

– Cauzează probleme comunicările complexe. Concret, psihopedagogia ne învață că, comunicările complexe, făcute într-un timp scurt, se rețin foarte greu. În legătură cu aceasta, managerul are datoria să ajute interlocutorii și prin diferite mijloace să le imprime cît mai corect, mai complet și mai durabil în memorie. Această recomandare este necesară mai ales pentru situațiile în care diferența de nivel intelectual sau de profil profesional dintre interlocutori este mai mare.

– O altă subliniere pe care o facem din practica managerială constă în aceea că un mijloc potrivit de a ne convinge de interesul și înțelegerea interlocutorului este de a-l încuraja să discute, să repete ceea ce a înțeles, să pună întrebări și să-i punem întrebări, la rîndul nostru, cît în legătură cu cele discutate și cu cele ce are de făcut pe această bază. Acestea toate trebuie să se desfășoare într-o atmosferă degajată și nu în spiritul unui control didactic.

– O cerință esențială ce trebuie reținută este aceea că întregul proces de comunicare să se conceapă în așa fel încît să exprime necesitățile și caracterul întreprinderii, fiecare comunicare fiind judecată în contextul practicilor unității.

– Esențial ni se pare, de asemenea, că procesul comunicațional să fie tratat ca o parte integrantă a îndatoririlor fiecărui manager. Răspunderea pentru organizarea și desfășurarea normală a comunicării în întreprindere nu poate fi delegată. Concepînd acest program, managerul va avea grijă ca el să fie continuu și eficient. Comunicarea trebuie să fie stimulată, urmărindu-se ca, pe această cale, salariații să știe tot ce trebuie să știe, să interpreteze și să întrebe, să găsească motive pentru a se atașa la idei și la fapte;.

– Dacă se iau în considerare cele menționate mai sus, mijlocul cel mai sigur de a ne convinge că o comunicare a fost înțeleasă, reținută și asimilată, este de a obține din partea autorilor punerea ei în aplicare. De aceea, este necesar ca managerul să urmărească activitatea

interlocutorilor și după ce a terminat convorbirea, pînă la rezolvarea practică integrală a problemei respective.

– Fără îndoială că, în sfîrșit, comunicarea trebuie să reflecte activitatea și practicile managerului. În activitatea practică salariații sînt influențați nu de ceea ce spune managerul, ci de ceea ce face el. În viață, în general, și în activitatea uzinală, în mod special, comportamentul este acela care dă semnificație cuvintelor. De aceea, managerul nu trebuie să uite niciodată că cea mai eficientă comunicare este ceea ce face și nu ceea ce spune. Procedînd astfel, acțiunile managerului devin eficiente, deoarece sînt generatoare de climat deschis spre productivitate, spre rezultate.

### **Bibliografie selectivă:**

1. A. Rotaru, A. Prodan, Managementul resurselor umane, Ed. Sedcomp Libris, Iași: 2001, 247 p.
2. E. Mihuleac, Bazele managementului, Ed. Tempus, București: 1994.
3. <https://andrevocila.wordpress.com/2010/05/09/controlul-atribut-al-procesului-de-management/>; vizitat 14.02.2018.
4. Ion Stancioiu, Ghe. Militaru. Management – elemente fundamentale, Ed. Teora, București: 1998.
5. M. Dumitrescu. Introducere în management și managementul general, Ed. Eurounion, Oradea: 1995.
6. Petrescu, E. Domokos, Management general, Ed. Hiperion XXI, București: 1993.
7. T. Zorlentean, E. Burdus, T. Caprarescu. Managementul organizației, Vol. II, Ed. Holding reporter, București: 1996.

## TEMA 7. CONTROLUL CA ATRIBUT PRIORITAR AL PROCESULUI MANAGERIAL

<b>I. Obiectivele temei de studiu:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- abordarea conceptuală a controlului în cadrul procesului managerial;</li><li>- determinarea principiilor și atributelor controlului managerial;</li><li>- caracterizarea formelor și metodelor de control aplicate în cadrul procesului managerial;</li><li>- reflectarea funcțiilor prioritare de control managerial.</li></ul>
<b>II Cuvinte-cheie:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- control managerial, atributele de control managerial, forme de control managerial, metode de control managerial, procedee de control managerial, funcții de control managerial.</li></ul>
<b>II Structura I temei:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Noțiuni introductive privind controlul</li><li>.</li><li>2 Principiile și atributele controlului</li><li>.</li><li>3 Forme, metode și procedeele de executare a controlului</li><li>.</li><li>4 Funcțiile de control ca activitate</li><li>.</li></ol>

### 7.1. Noțiuni introductive privind controlul

În literatura de specialitate, funcția de control este definită de unii autori<sup>113</sup> ca fiind: „ansamblul activităților de evaluare a rezultatelor, de stabilire a abaterii acestora de la obiective și identificarea cauzelor care le

---

<sup>113</sup> T. Zorlentean, E. Burdus, T. Caprarescu. Managementul organizației, Vol. II, Ed. Holding reporter, București: 1996, p. 327.

generează, precum și de adoptare de măsuri care să asigure eliminarea abaterilor, menținându-se echilibrul dinamic al organizației”.

Alți autori o definesc ca fiind „monitorizarea activităților cu scopul de a asigura ca ele să se desfășoare în conformitate cu prevederile și de a corecta deviațiile negative de la prevederi”.<sup>114</sup>

O a treia părere definește controlul ca fiind “procesul care constă în verificarea și măsurarea realizării calitative și cantitative a unor performanțe, sarcini sau lucrări, compararea acestora cu obiectivele planificate și indicarea măsurilor de corelare ce se impun pe parcursul sau la sfârșitul unor acțiuni”.<sup>115</sup>

Se opinează că în structura poliției, *controlul se definește ca permanenta verificare a modului derulării activității componentelor sistemului, măsurarea performanțelor, identificarea și înlăturarea zonelor de risc în utilizarea resurselor, a devianțelor și contraperformanțelor, indicarea măsurilor de corecție și reglare ce se impune*.<sup>116</sup>

Din definiție rezultă extensia controlului de la acțiuni de constatare și implicit al corijării disfuncționalităților, la prevenirea abaterilor. Controlul efectuat de manager, personal ori prin delegare, nu are numai un caracter de feed-back – orientare spre trecut – ci și de feed – forward – orientare spre viitor a managementului în raport de deciziile adoptate.

În sistemul Ministerului de Interne, activitatea de control este normată prin ordine și instrucțiuni ale ministrului pe domenii de activitate diverse: financiară, profesională etc. Totodată, aceste acte normative stabilesc metodologia de pregătire și desfășurare a inspecțiilor și controalelor; obiectivele și detaliat pentru fiecare, subobiectivele componente; evaluarea și aprecierea rezultatelor obținute de sistem ori subsistem etc. În cadrul controalelor tematice, obiectivele și evaluarea suportă modificări în raport de cerințele ce le-au impus.

S-a observat în contextul organizării în perspectiva managementului că, dacă planificarea reprezintă harta unei călătorii, atunci organizarea reprezintă mijloacele prin care călătorul poate ajunge la destinația sa. Putem

---

<sup>114</sup> Ion Stancioiu, Ghe. Militaru. Management – elemente fundamentale, Ed. Teora, București: 1998, p. 433.

<sup>115</sup> M. Dumitrescu. Introducere în management și management general, Ed. Eurounion, Oradea, 1995, p. 58.

<sup>116</sup> Control în Ministerul de Interne, Ed. Min. de Int., 1997, p. 19.

acum adăuga controlul, care îi permite călătorului să știe dacă progresa în direcția bună în călătoria sa, cât de corectă este harta și ce ocoluri trebuie să facă, dacă este necesar, pentru a păstra direcția corectă. **Elementele de bază ale controlului** sunt următoarele:

- stabilirea standardelor de performanță;
- măsurarea performanței;
- compararea rezultatelor reale cu standardele;
- implementarea acțiunilor corective unde se cere.

## 7.2. Principiile și atributele controlului

Complexitatea acestei funcții în procesul de management pune în evidență o serie de principii orientative în practica executării controlului, printre care:

a) **legalitatea controlului**, ce impune ca activitățile specifice să fie circumscrise exigențelor și cerințelor reieșite din actele normative care reglementează acest domeniu. În sistemul poliției, controlul se desfașoară în baza legilor de organizare și funcționare a Ministerului de Interne și Poliției,<sup>117</sup> a ordinului ministrului de interne privind organizarea inspecțiilor și controalelor, al controlului financiar intern și altele ce au aplicabilitate în toate subsistemele din structură.

b) **obiectivitatea controlului** este unul din principiile de maximă importanță prin care sunt evaluate în mod corect și cât mai aproape de realitate rezultatele obținute, decelate cauzele devianțelor și stabilite măsurile necesare înlăturării ori diminuării efectelor lor. Derularea controlului trebuie să aibă loc în condiții de obiectivitate, corectitudine, echilibru în constatarea aspectelor pozitive și negative, stabilirea corectă și directă a responsabilităților în cazul neîmplinirilor și echitabilității între vinovăție și măsurile sancționatorii. În practică, în domeniul polițienesc mai există tendința minimalizării ori neluării în considerare a eforturilor și rezultatelor pozitive obținute, în favoarea generalizării unor cazuri izolate, nereprezentative pentru sistemul controlat ori depistarea și exagerarea unor devianțe minore ce nu au efecte deosebite în totalul activităților. Cazurile de

---

<sup>117</sup> <https://andreivocila.wordpress.com/2010/05/09/controlul---atribut-al-procesului-de-management/>; vizitat 14.02.2018.

acest gen, se constituie într-un mod eronat de a evolua și regla procesul de management, producând distorsiuni cu implicații negative imediate ori de lungă durată în interiorul sistemului sau subsistemelor controlate. Afirmatiile de mai sus, fac trimitere directă la profesionalismul și etica celui/celor care efectuează controlul, dar mai ales a celor ce conduc această activitate, indiferent de ingerințele, presiunile, motivările ce pot apărea din partea unor factori superiori sau colaterali interesați în prezentarea distorsionată a realității.

c) **eficacitatea controlului** își găsește locul în oportunitatea și finalitatea acestuia, pentru desfășurarea corespunzătoare a procesului de management și al activității sistemelor ori subsistemelor supuse acestui proces. Practic, **acest principiu vizează:**

– aportul controlului la desfășurarea în viitor a activității, având la bază condițiile existente în momentul declanșării și derulării lui. Prin măsurile intermediare, procesul de management polițienesc este direcționat, corijat, îndrumat, orientat pentru realizarea deciziilor stabilite inițial, conform noilor cerințe ale situației operative ori acte normative nou apărute ce modifică unele domenii specifice muncii sau folosirea fondului uman la dispoziție etc.

– intervenția controlului în micșorarea consecințelor ce decurg din abaterile de la programele decizionale.

– economicitatea controlului. Acest aspect are în vedere unitatea de timp și loc, componența colectivelor de control dacă este cazul, în așa mod încât cu eforturi minime să se obțină rezultate maxime. Se are în vedere că la controlul de fond al unui post de poliție, de exemplu, colectivul să fie compus din 2-3 cadre sau mai multe, în raport de tipul postului de poliție, care să aibă experiența suficientă și să-și desfășoare activitatea într-o zi sau două, finalizând concluziile și măsurile în maximum o săptămână.

Altfel stau lucrurile în cazul controlului de fond al muncii unei poliții municipale, unde colectivul trebuie format dintr-un număr mai mare de ofițeri, corespunzător compartimentelor supuse verificărilor căruia i se atribuie o unitate de timp mai mare, pe parcursul căruia să fie executate obiectivele de control. Rămâne la latitudinea managerului stabilirea componenților colectivului, termenul de acțiune, conținutul planului de control, finalizarea acestuia, dar permanent trebuie avut în vedere că întâzieri, discontinuități, lipsă de experiență în munca de control, diminuări

ale obiectivelor, constituie tot atâtea cauze de ineficacitate a activității, cu repercursiuni directe asupra procesului de management.

d) **desfășurarea controlului în zonele determinante**, constituie principiul care reliefează necesitatea identificării și verificării punctelor importante din cadrul sistemului, determinante în realizarea activităților preconizate. De exemplu, mărirea termenului de eliberare a cărților de identitate, creșterea numărului restanțierilor și a procentului de erori în întocmirea actelor interne de evidența populației, impune un control al stilului de muncă al șefului serviciului de profil, după cum curba ascendent periodică a faptelor comise cu violența în stradă, necesită controlul modului în care se realizează colaborarea între formațiunile poliției criminale și ordine publică. Un alt exemplu: creșterea numărului schimbărilor de soluții la nivel național, cu precădere al scoaterilor de sub urmărirea simplă ori al achitărilor imputabile organelor de poliție, ar necesita controlul procesului de îndrumare efectuat de Direcția Cercetări Penale<sup>118</sup> în teritoriu, la formațiunile corespondente pe de o parte, dar și a celor cu atribuțiuni de cercetare penală pe de altă parte.

e) **adaptarea controlului** la particularitățile unității controlate decurge din cerința ca fiecare normă, exigență și dimensionare a colectivului de control să fie prevăzută în funcție de specificul sistemului ori a problematicii vizate. Ar fi illogic ca acest proces să fie efectuat de un colectiv format cu precădere, din ofițeri specializați pe linie de transporturi, spre exemplu, și să aibă ca obiect controlul de fond al unei unități de învățământ din structura I.G.P.<sup>119</sup> ori să fie format din subofițeri care să verifice activitatea unor organe de poliție municipale sau orașenești. O asemenea posibilitate, pe lângă faptul că ar încălca alte principii ale funcției controlului, ar avea un efect minor, apropiat de zero, cauzat de gradul de cunoștințe reduse în domenii speciale al membrilor colectivului de control, ceea ce ar face inutil procesul de management. Într-o altă ordine de idei, stabilirea obiectivelor unui control, variază de la o unitate la alta, în raport de treapta ierarhică pe care se află, dar și de natura activității ce o desfășoară, de zona

---

<sup>118</sup> <https://andreivocila.wordpress.com/2010/05/09/controlul---atribut-al-procesului-de-management/>; vizitat 15.02.2018.

<sup>119</sup> <https://andreivocila.wordpress.com/2010/05/09/controlul---atribut-al-procesului-de-management/>; vizitat 15.02.2018.



geografică în care se află, de specificul județului, numărul și profesionalizarea fondului uman ce urmează a fi controlat etc.<sup>120</sup>

f) **principiul stimulării** are în vedere gradul de implicare a fondului uman implicat în executarea sarcinilor ce le revin, folosirea cu discernământ a celor două pârgii ale disciplinei, recompense și sancțiuni, generalizarea experienței pozitive. Este o realitate faptul că interesul pentru soluționarea sarcinilor ce le revin componentilor unui sistem ori subsisteme este influențat direct de modul în care sunt stimulați moral, material, financiar etc. Ori sunt luate măsuri disciplinare împotriva celor cu deviate comportamentale ce afectează rezultatele ori deteriorează atmosfera de muncă. Comportarea negativă a unor cadre de poliție, deși singulare, au un efect imediat și direct în relațiile interpersonale din cadrul compartimentelor de muncă sau și mai grav, un impact grav în cele ale poliției cu comunitatea civilă.

g) **principiul controlului preventiv** are în vedere că pe parcursul desfășurării procesului de management ori activității sistemului și sistemelor să fie prevenite erorile posibile în perspectivă. Ilustrative sunt controalele efectuate asupra agenților de ordine cu prilejul intrării în posturi, care vizează modul cum sunt echipați în raport de anotimp și dotați cu mijloacele regulamentare necesare executării serviciului sau controlul stocului de mobilizare pentru prevenirea uzurii fizice a mijloacelor de transport, deprecierea muniției, expirarea termenelor de garanție al alimentelor, conservelor, medicamentelor etc.<sup>121</sup>

Din analiza scopului, conținutului și principiilor care asigură calitatea și eficiența controlului, rezultă *o serie de atribute* pe care acesta le îndeplinește:<sup>122</sup>

- **atributul perfectiv** de reliefare a modului în care sunt aplicate în practică legile țării, celelalte acte normative ce reglementează activitatea;
- **atributul preventiv** de înlăturare anticipată a abaterilor și situațiilor critice potențiale;
- **atributul recuperativ** de înlăturare a deficiențelor existente;

---

<sup>120</sup> <https://andreivocila.wordpress.com/2010/05/09/controlul---atribut-al-procesului-de-management/>; vizitat 15.02.2018.

<sup>121</sup> <https://andreivocila.wordpress.com/2010/05/09/controlul---atribut-al-procesului-de-management/>; vizitat 15.02.2018.

<sup>122</sup> Controlul în Ministerul de Interne, Ed. Min. de Int., București: 1997, p. 99.

- **atributul apreciativ-stimulativ** de atestare și confirmare a rezultatelor obținute, de recompensare sau sancționare;
- **atributul educativ** de generalizare a rezultatelor pozitive și învățămintelor desprinse din activitatea de îndeplinire a sarcinilor;
- **atributul informativ** de furnizare a informațiilor cu caracter generalizator;
- **atributul reglator** de eliminare a factorilor perturbatori asupra deciziilor luate.

### 7.3. Forme, metode și procedee de executare a controlului

#### Formele controlului

*a) din punct de vedere al momentului sau perioadei în care se execută:*

– **controlul preventiv** se execută anterior desfășurării unei activități complexe de către unul sau mai multe subsisteme, ce necesită o anume direcționare a acesteia în vederea evitării unor erori ulterioare ce pot apărea pe parcursul derulării lor. Eradicarea faptelor penale deosebit de grave comise de racket în anii 1991 – 1995 a impus, inițial, un control tematic la inspectoratele de poliție din Moldova, pe raza cărora au avut loc, în vederea cunoașterii modurilor de operare, al numărului grupurilor infractoare, locurilor și momentelor în care au acționat, dotării lor cu mijloace de transport, atac etc. Concluziile desprinse au făcut obiectul unui amplu program de acțiuni, care, pus în aplicare, a făcut ca acest fenomen infracțional să fie anihilat.

– **controlul pe timpul desfășurării procesului** se execută în diferite etape ale realizării obiectivelor încredințate. Îmbinarea într-un tot unitar a muncii de prevenire cu cea de constatare, desfășurată în mediul urban și rural, în vederea scăderii numărului de evenimente rutiere cu urmări grave este un obiectiv prevăzut în toate programele de măsuri. Realizarea lui solicită și un control permanent al activității agenților de circulație pentru intervenția și corijarea imediată a disfuncționalităților constatate în acest domeniu.

– **controlul final sau posterior** se efectuează la încheierea unei activități sau proces, desfășurat de subsistemele din subordine. Această

formă de control are în vedere în principal, activitatea trecută, desfășurată de respectivul sistem și mai puțin pe cea prezentă și viitoare. Elocvent este controlul postfactum al folosirii mijloacelor financiare alocate investițiilor într-o perioadă de timp precis determinată de către o unitate de poliție al cărei manager este ordonator de credite.

*b) din punct de vedere al eșalonului care organizează și execută controlul:*

– **controlul ierarhic superior** este executat de managerul sistemului din care fac parte subsistemele conduse personal sau prin delegare și are ca scop aprecierea obiectivă a rezultatelor, competența și capacitatea de îndrumare ale managerilor controlați, creează posibilitatea de a verifica justetea și eficiența deciziilor adoptate inițial. În acest cadru se înscriu inspecțiile sau controalele de fond inițiate și efectuate de eșaloanele superioare asupra activității celor inferioare.

– **controlul intern** este realizat de managerul subsistemului și are ca principale avantaje, față de controlul ierarhic, oportunitatea, rapiditatea în informare, promptitudinea, colaborarea mai strânsă a organelor de execuție. Prezintă însă și dezavantaje cum ar fi: *acceptarea nejustificată a unor aspecte negative, obiectivitate redusă, iar în alte situații, o competență scăzută*. Au existat cazuri la unele unități de poliție în care indulgența prelungită, adoptată cu prilejul controalelor interne de către unii inspectori șefi față de manifestările negative a unor șefi de Inspectorate de poliție, a contribuit la scăderea randamentului cadrelor din acele organe în executarea sarcinilor de serviciu. Situația respectivă a impus ca forurile superioare să ia măsuri organizatorice la toate nivelurile acelor inspectorate, în perioada anilor 1995-1997.

*c) din punct de vedere al volumului de muncă:*

– **controlul general** vizează verificarea, analiza și îndrumarea tuturor sau majorității obiectivelor unui sistem ori subsistem. În această categorie se înscriu inspecțiile și controalele de fond.

– **controlul tematic** se cantonează în verificarea, analiza și îndrumarea numai a unei activități din cadrul sistemului, cum ar fi: cooperarea între formațiuni în domeniul prevenirii infracțiunilor, operativitatea soluționării dosarelor penale etc.

– **controlul parțial** se referă numai la un anumit subsistem ori o parte a acestuia din cadrul sistemului. De exemplu, controlul compartimentelor de ordine publică din mediul urban al unui inspectorat.

*d) din punct de vedere al continuității:*

– **controlul pe etape** permite manifestarea capacității de previziune a managerului prin determinarea corectă a momentelor în care este necesară implicarea sa în activitatea sistemului ce-l conduce. Exemplificativ este controlul în diferite faze ale procesului de punctare și selecționare a unor candidați, pentru structura poliției, gradul de promovabilitate al acestora în sistemul de învățământ propriu și de absolvire a cursurilor respective.

– **controlul permanent** reprezintă acea formă prin care managerul verifică, analizează și îndrumă cu regularitate întreaga activitate desfășurată în respectivul sistem. Are menirea de a face posibilă cunoașterea în permanență a realității, de a menține o legătură strânsă cu nivelurile de execuție, asigurând intervenția oportună pentru înlăturarea la timp a neajunsurilor, dar mai ales perfecționarea continuă a stilului și metodelor de muncă. De regulă, această formă de control se execută de managerul nemijlocit al subsistemului.

Controlul permanent se realizează și prin funcționarea unui sistem de evidență care să permită cunoașterea reală a stadiului de îndeplinire a obiectivelor. Acesta conferă managerilor posibilitatea de a interveni în folosirea fondului uman și a celorlalte mijloace pentru remedierea neajunsurilor și creșterea eficienței activității. Practic se realizează o simbioză între control și evidență, primul reprezentând o funcție a managementului ce folosește în totalitate informațiile furnizate de evidență. Unanim cunoscut în acest domeniu este sistemul informatic și de evidență operativă organizat în cadrul sistemului polițienesc.

Fiecare formă de control evidențiată, se materializează în activitatea practică prin aplicarea unor *metode specifice*.

**A. metoda prin control personal** constă în intervenția directă a managerului pentru a verifica, analiza și îndruma activitatea sistemului ce-l conduce. Adoptarea acestei metode oferă posibilitatea managerului de a cunoaște concret, fără deformări, realitatea existentă și de a lua măsuri imediate de remediere a devianțelor în cazul apariției lor.

**B. metoda de control prin delegare** constă în atribuirea de sarcini unui organ colectiv sau individual, pentru a verifica, analiza și îndruma

activitatea sistemului ori subsistemelor din structură. Această metodă trebuie să fie în concordanță directă cu forma de control, amploarea sistemului și activitățile controlate.

**C. metoda prin raportare** are în vedere raportarea de către subsistemele din structură a modului în care au executat obiectivele stabilite de manager. Analiza și evaluarea datelor inserate în rapoarte, dă posibilitatea managerilor de a cunoaște și interveni nemijlocit în înlăturarea devianțelor de la deciziile luate anterior ori neconforme cu cadrul legal. În practică, acestea se regăsesc în raportările periodice pe varii domenii și trepte ierarhice de la posturi de poliție până la nivelul Inspectoratului General al Poliției.

### **Procedee de control**

Metodele de control se aplică prin diverse *procedee* și anume:

- a) prin sisteme informatice, transmisiuni, mijloace autorizate, radio etc.;
- b) prin testări;
- c) prin studii documentelor de organizare și planificare a muncii;
- d) prin discuții cu cadrele controlate indiferent de gradul ori funcția ce o ocupă.

Prezentarea formelor, metodelor și procedeelelor de control, dar mai ales punerea lor în practică, necesită o serie de *precizări și explicații*, după cum urmează:

a) între, forme, metode și procedee se stabilește în mod normal, o relație de integrare, în sensul că în cadrul anumitor forme de control pot fi adoptate metodele evidențiate, iar la rândul lor metodele de control se aplică prin adoptarea uneia sau mai multor procedee de control.

b) exercitarea atributului de control și îndrumare al subsistemelor se realizează pe baza îmbinării judiciare a formelor, metodelor și procedeelelor de control.

c) eficientizarea activității de control depinde în mare măsură de competența managerilor în adoptarea formelor, metodelor și procedeelelor de control adecvate, raportat la specificul unităților și subunităților controlate, cu situațiile și condițiile concrete care solicită intervenția lor. De aceea, nu se poate stabili care anume formă, metodă sau procedeu de control conferă eficiență maximă, fiecare dintre acestea, având valențe distincte.

d) inspecția constituie principala activitate prin care managerul verifică modul în care inspectoratele generale, comandamentele de armă, direcțiile centrale, marile unități, unitățile operative și de învățământ,

inspectoratele și celelalte componente din structura ministerului acționează potrivit competențelor pentru asigurarea respectării și aplicării legilor, hotărârilor Guvernului, regulamentelor militare, ordinelor, instrucțiunilor și dispozițiilor specifice fiecărei arme.<sup>123</sup>

e) controlul reprezintă mijlocul prin care managerii pe toate treptele ierarhice urmăresc și verifică modul în care eșaloanele pe care le conduc și cele din subordine își îndeplinesc atribuțiile specifice stabilite prin regulamente de organizare și funcționare, dispoziții, instrucțiuni, programe și planuri de măsuri.<sup>124</sup>

f) inspecțiile și controalele se execută prin metoda delegării unei comisii. Deoarece în unele situații, managerul este președintele comisiei, se realizează o îmbinare a controlului personal cu cel prin delegare.

g) în cadrul Inspectoratului General al Poliției funcționează o structură de control specializată în desfășurarea acestor activități.

#### 7.4. Funcțiile de control ca activitate

Activitatea de control se desfășoară *pe faze* sau *etape*, dar în literatura de specialitate nu există o unanimitate în ceea ce privește etapele exercitării controlului. Într-o primă abordare, acestea sunt:<sup>125</sup>

- **organizarea:** stabilirea obiectivului (obiectivelor), planificarea controlului;
- **pregătirea:** însușirea planului și a materialelor documentare; pregătirea colaboratorilor în detaliu; stabilirea informațiilor de furnizat; verificarea pregătirii;
- **executarea controlului:** interpretarea critică a proceselor și fenomenelor, transmiterea unor informații, reglaj și corective, valorificarea rezultatelor;
- **exploatarea rezultatelor:** urmărirea rezultatelor; comunicarea constatărilor.

O altă abordare identifică *următoarele etape*:<sup>126</sup>

---

<sup>123</sup> Controlul în Ministerul de Interne, Ed. Min. de Int., București: 1994, p. 118-121.

<sup>124</sup> Controlul în Ministerul de Interne, Ed. Min. de Int., București: 1994, p. 121.

<sup>125</sup> E. Mihuleac, Bazele managementului, Ed. Tempus, București: 1994, p. 115-116.

<sup>126</sup> I. Petrescu, E. Domokos, Management general, Ed. Hiperion XXI, București, 1993, p. 163-164.

- stabilirea obiectivelor controlului și planificarea lui;
- determinarea nivelurilor de performanțe, respectiv a standardelor, normelor și nivelurilor care vor trebui să fie măsurabile;
- conturarea cerințelor și proiectarea sistemului de control în concordanță cu acestea;
- pregătirea personalului care urmează să execute controlul respectiv;
- determinarea informațiilor de plecare și a parametrilor limită și efectuarea operațiilor de verificare, măsurare și analiză a abaterilor sub aspectul amplitudinii, naturii și urmărilor;
- interpretarea critică a concluziilor desprinse cu privire la abaterile constatate;
- stabilirea măsurilor de reglaj sau de corecție și transmiterea lor sub formă de informații sau acțiuni;
- evaluarea controlului și conturarea concluziilor generale ce urmează să fie prezentate managerului.

Fără a minimaliza sau critica părerile teoretice expuse mai sus, **opinăm** că munca de control se desfășoară conform *următoarelor faze*.<sup>127</sup>

**I. Organizarea controlului** ce cuprinde planificarea, organizarea și instruirea comisiei de control, dacă nu este efectuat individual de manager.

a) **Planificarea controlului.** În *sistemul poliției*, controalele de rutină se planifică și execută anual, în raport de unele criterii printre care: rezultatele obținute de managerul și subsistemul ce urmează a fi controlat într-o perioadă de timp dată, mutațiile produse în situația operativă, stilul de muncă al managerilor, timpul scurs de la ultimul control și altele. Controalele tematice și parțiale se execută la ordinul managerului sistemului. Realizarea efectivă a controlului are în vedere subsistemele ce înregistrează rămăneri în muncă raportat la deciziile adoptate anterior neîmplinirii, care sunt și determinante în funcționarea corespunzătoare a sistemului.

b) **Organizarea controlului.** Este o parte a procesului deosebit de importantă întrucât cuprinde etapizat activitățile ce se desfășoară atât de comisia de control, cât și de subsistemele și cadrele controlate. Se prevede

---

<sup>127</sup> <https://andrevocila.wordpress.com/2010/05/09/controlul---atribut-al-procesului-de-management/>; vizitat 14.02.2018.

data instruirii comisiei de control, perioada în care se desfășoară activitatea (data începerii și a terminării) formele, metodele, procedeele și mijloacele utilizate, subsistemele ce sunt supuse controlului, compunerea comisiei și a subcomisiilor, modul de centralizare a rezultatelor, data informărilor parțiale și a celei finale.

c) **Instruirea comisiei de control** se face de manager mai înainte de deplasarea la sistemul ce urmează a fi controlat. În cadrul instruirii sunt accentuate obiectivele ce trebuie verificate, formele, metodele și mijloacele cele mai eficiente prin care se poate constata, în mod real și obiectiv locul pe care se află unitatea, comparativ cu normele ce-i reglementează activitatea, stilul și metodele de conducere ale managerilor ce urmează a fi controlați, cauzele obiective și subiective care favorizează înregistrarea unor aspecte pozitive și negative, gravitatea devianțelor ca aspect de generalitate ce au implicații brutale în derularea corespunzătoare a măsurilor prevăzute, stabilirea corectă a responsabilităților, decelarea măsurilor necesare înlăturării disfuncționalităților și altele.

O condiție *sine qua non* a desfășurării și finalității corespunzătoare a unui control, indiferent de natura lui, constă în obligativitatea pregătirii și însușirii, de către componenții comisiei a prevederilor ultimelor acte normative, ordine și dispozițiuni interne, a celor rezultate din instrumentele de organizare, planificare și analiză a muncii ce guvernează activitățile ce urmează a fi verificate, complementar cunoștințelor generale ce le posedă. Cu prilejul instruirii, se impune controlul modului în care membrii comisiei s-au pregătit teoretic și practic pentru demararea și efectuarea controlului.

**II. Desfășurarea controlului** cuprinde anunțarea managerului ce conduce subsistemul într-o perioadă de timp rezonabilă anterioară începerii controlului cu activitățile care urmează a fi efectuate. Cu excepția controalelor inopinate este neindicat să se folosească forma neanunțării unui control de rutină, întrucât este unanim cunoscut faptul că multe din devianțele existente pot dispărea în perspectiva unor verificări de către factori superiori, ceea ce corespunde întrutotul scopului funcției de control. Este împotriva eticii și are un final cu reverberații negative ce se întind în timp, efectuarea unor controale care urmăresc mai ales depistarea disfuncționalităților și stabilirea unor vinovații, de multe ori iluzorii, în detrimentul păstrării unui echilibru cât mai perfect între rezultatele pozitive și cele negative.



Controlul propriu-zis cuprinde interviuri cu cei verificați, studierea documentelor de organizare și planificare a muncii subsistemului, inclusiv a cadrelor, efectuarea unor teste ori alte activități menite să pună în valoare cunoștințele, aptitudinile, experiența factorilor ce fac obiectul controlului. De asemenea, sunt reținute date și situații ce conduc la decelarea cauzelor disfuncționalităților ca și elaborarea concluziilor desprinse din control. Creșterea eficienței controlului este redată de corectitudinea, exigență și competența managerului ori a comisiei de control.

Definitiv în efectuarea controlului este managerul care îl efectuează ori cei delegați pentru această activitate, în sensul cunoașterii în totalitate a problematicii verificate, intervenției imediate în remedierea devianțelor rezultate, imprimarea unui caracter pragmatic atât colectivului, cât și stilului de muncă propriu, dar mai ales în manifestarea calităților profesionale, ce vizează competența, exigența, corectitudinea și obiectivitatea, pe care le posedă.

**III. Evaluarea și aprecierea** rezultatelor controlului se concretizează într-un material scris denumit raport, referat, notă etc., iar în unele situații sunt consemnate numai în registrul de control al sistemului (subsistemului) controlat. De regulă, materialul trebuie să cuprindă capitole distincte privind aspectele pozitive constatate, cele negative, cauzele acestora, responsabilitățile și măsurile necesare înlăturării devianțelor. Este corect să se păstreze o anumită proporționalitate cantitativă între capitolele enumerate mai sus și trebuie evitate generalizările unor aspecte izolate, neconcludente la activitatea întregului sistem controlat.

De reținut că finalitatea controlului este supusă unui proces subiectiv marcat de capacitatea intelectuală și experiența profesională a membrilor comisiei de control, dar mai ales a șefului acesteia. Minimalizarea ori ignorarea acestui proces afectează direct factorul obiectiv ce trebuie să caracterizeze funcția de control cu implicații nedorite și imprevizibile în desfășurarea ulterioară a activității subsistemului.

Se constată și faptul că, potrivit *unei evaluări interne* în cadrul MAI al RM de către un grup de experți independenți, *controlul intern* este unul dintre domeniile în care deficitul ministerial de capacitate este cel mai vizibil, fapt ce se răsfrânge nemijlocit și asupra departamentelor. Drept urmare, dovadă de constatare servește faptul că, în cadrul MAI al RM, în general, ***funcția de control nu este dezvoltată***, nici la departamente nu are eficacitatea

necesară.<sup>128</sup> La acest nivel, nu există structuri cu atribuții precis delimitate de controlul intern. Sunt departamente la care activitatea este comasată cu securitatea internă sau auditul intern. Astfel, la IGP este constituită Direcția Control și Audit Intern, care din lipsă de capacitate desfășoară exclusiv activități de audit. La DPF, există Direcția Inspecție Efectiv, care combină atribuțiile de securitate internă cu acelea de cercetare disciplinară, neexistând un sistem de control intern.

În *concluzie*, autorul **M. Dumitrescu** este de părerea că, **controlul** ca parte a managementului, se constituie în urmărirea modului în care se realizează obiectivele stabilite în procesul decizional, având ca finalitate evaluarea corespunzătoare a rezultatelor, decelarea cauzelor și condițiilor obiective și subiective favorizatoare de disfuncționalitate, stabilirea responsabilităților și măsurilor necesare corijării acestora.<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup> D. Barbu, P. Lamplot și alții. Raport privind analiza funcțională a MAI al RM, Chișinău: 2015, p.51, 353 p. În: [http://mai.gov.md/sites/default/files/raport\\_privind\\_analiza\\_functionala\\_a\\_ministerului\\_afacerilor\\_interne\\_a\\_republicii\\_moldova\\_0.pdf](http://mai.gov.md/sites/default/files/raport_privind_analiza_functionala_a_ministerului_afacerilor_interne_a_republicii_moldova_0.pdf); vizitat 26.03.2018.

<sup>129</sup> M. Dumitrescu. Introducere în management și managementul general, Ed. Eurounion, Oradea: 1995, p. 62.

## **Bibliografie selectivă:**

1. D. Barbu, P. Lamplot și alții. Raport privind analiza funcțională a MAI al RM, Chișinău: 2015, p. 51, 353p.  
În:[http://mai.gov.md/sites/default/files/raport\\_privind\\_analiza\\_functionala\\_a\\_ministerului\\_afacerilor\\_interne\\_a\\_republicii\\_moldova\\_0.pdf](http://mai.gov.md/sites/default/files/raport_privind_analiza_functionala_a_ministerului_afacerilor_interne_a_republicii_moldova_0.pdf)
2. E. Mihuleac, Bazele managementului, Ed. Tempus, București: 1994.
3. <https://andreivocila.wordpress.com/2010/05/09/controlul-atribut-al-procesului-de-management/>; vizitat 14.02.2018.
4. Ion Stancioiu, Ghe. Militaru. Management – elemente fundamentale, Ed. Teora, București: 1998.
5. M. Dumitrescu. Introducere în management și managementul general, Ed. Eurounion, Oradea: 1995.
6. Petrescu, E. Domokos, Management general, Ed. Hiperion XXI, București: 1993.
7. T. Zorlentean, E. Burdus, T. Caprarescu. Managementul organizației, Vol. II, Ed. Holding reporter, București: 1996.

## TEMA 8. MANAGEMENTUL CARIEREI PROFESIONALE ÎN CADRUL SECURITĂȚII ȘI ORDINII PUBLICE

<b>I. Obiectivele temei de studiu:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- abordarea conceptuală a managementului carierei;</li><li>- determinarea carierei profesionale potrivit aspectelor teoretice;</li><li>- caracterizarea elementelor planificării carierei profesionale;</li><li>- reflectarea dezvoltării carierei potrivit eficienței și elasticității.</li></ul>
<b>II Cuvinte-cheie:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- carieră, carieră obiectivă și subiectivă, stadiile carierei, rețea socială, mentor, elasticitatea carierei, planificarea carierei, jalonarea abilităților.</li></ul>
<b>II Structura I temei:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Introducere în managementul carierei.</li><li>. Formarea și perfecționarea personalului MAI</li><li>2 Considerațiuni generale privind cariera profesională</li><li>. Planificarea carierei profesionale</li><li>. </li><li>4 Dezvoltarea carierei potrivit eficienței</li><li>. </li></ol>

### 8.1. Introducere în managementul carierei. Formarea și perfecționarea personalului MAI

Pregătirea profesională este asigurată de totalitatea acțiunilor de formare în vederea exercitării în mod cât mai eficient a profesiei. Existența unor angajați care nu mai reușesc să țină pasul, pe plan profesional, cu mutațiile care au loc în modul de desfășurare a activităților din societatea modernă, reprezintă o problemă care preocupă tot mai multe organizații. Respectiv, Ministerul Afacerilor Interne, ca instituție care asigură și menține securitatea și ordinea publică într-o societate, nu este lipsită, nici ea, de aceste

probleme majore. Dinamica socială, rolul instituției în cadrul societății, așteptările sociale ale cetățenilor, vizavi de rolul MAI, au determinat și determină din perspectivele viitorului o continuă pregătire profesională.

În cele din urmă apare întrebarea: ***Ce este pregătirea profesională?*** În opinia noastră, *pregătirea profesională a funcționarului public din cadrul MAI se manifestă printr-un amplu proces de instruire de lungă durată, pe parcursul căruia participantul dobândește vaste cunoștințe de ordin teoretico-practic necesar desfășurării activităților cu maximă eficiență în vederea asigurării securității și ordinii publice.*

În activitatea zilnică, persoanele care sunt bine pregătite profesional, indiferent de poziția lor în organizație sunt preferate și recompensate. Pregătirea profesională nu se măsoară în numărul diplomelor de absolvire și a atestatelor obținute, deși și acestea își au importanța lor. Măsurarea acesteia este mult mai dificilă pentru că pregătirea se obține pe căi diferite, fiind influențată de foarte mulți factori. După cum susține autorul **R. Mathis**, o analiză sintetică în vederea îmbunătățirii pregătirii profesionale scoate în evidență necesitatea unor acțiuni concrete:

- *cunoașterea cât mai exactă a cererii de pregătire profesională și a evoluției sale;*
- *informarea celor interesați asupra posibilităților de pregătire profesională;*
- *organizarea unor evidențe clare privind pregătirea profesională a cadrelor dintr-o organizație;*
- *motivarea salariaților și sprijinirea celor care doresc să-și îmbunătățească pregătirea profesională;*
- *identificarea preocupărilor pentru aplicarea celor învățate;*
- *realizarea unui control al acțiunilor de pregătire profesională.*
- *coordonarea acțiunilor de pregătire profesională continuă, fără a frâna inițiativele.*

Potrivit ***Raportului privind analiza funcțională a MAI al RM din 2015***, formarea profesională este una dintre activitățile care trebuie să asigure suportul nemijlocit al îndeplinirii atribuțiilor și misiunilor, motiv pentru care prezintă importanță deosebită în cadrul MAI.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> D. Barbu, P. Lamplot și alții. Raport privind analiza funcțională a MAI al RM, Chișinău: 2015, p. 51, 353 p. În:

În cele din urmă, se constată faptul că *pregătirea profesională are două mari componente: formarea și perfecționarea profesională*. Prin formare se urmărește dezvoltarea unor capacități noi, în timp ce prin perfecționare se vizează îmbunătățirea capacității existente.

Pregătirea profesională are **un dublu impact**: asupra organizației ca atare și asupra individului. Impactul asupra organizației vizează formarea unui *profesionism în profesie*, iar impactul asupra individului vizează *cariera și avansarea*.

Un program de dezvoltare a carierei trebuie să urmărească eliminarea frustrațiilor datorate nerecunoașterii meritelor de către conducere, societate sau nivelului scăzut de salarizare a polițiștilor. El trebuie să i-a în considerare evoluția calităților personale și a performanțelor, în funcție de creșterea nivelului de pregătire și experiență.

În acest sens, autorul **A. Manolescu** susține că, managementul carierei este procesul de proiectare și implementare a scopurilor, strategiilor și planurilor, care să permită organizației să-și satisfacă necesitățile de resurse umane, iar indivizilor să-și îndeplinească scopurile carierei lor. Managementul carierei planifică și modelează progresul indivizilor în cadrul unei organizații în concordanță cu nevoile organizatorice și cu performanțele, potențialul și preferințele individuale ale membrilor acesteia.

Astfel, managementul carierei cuprinde integrarea planificării și dezvoltării carierei, iar, într-o accepțiune mai largă, implică multiplele interdependențe funcționale ale planificării carierei individuale, planificării carierei organizaționale (accederea la statutul de profesionism) și dezvoltarea carierei.

De asemenea, managementul carierei are multiple legături cu celelalte activități de managementul resurselor umane. De exemplu, planificarea carierei este parte integrantă a planificării resurselor umane, iar evaluarea performanțelor este una dintre condițiile necesare pentru dezvoltarea carierei profesionale.

Trebuie să precizăm și faptul că în unele situații nou create în ghidarea profesională a funcționarului public pot apărea eventual și ***unele probleme potențiale în managementul carierei***. Astfel spus, în cadrul

---

[http://mai.gov.md/sites/default/files/raport\\_privind\\_analiza\\_functionala\\_a\\_ministerului\\_afacerilor\\_interne\\_a\\_republicii\\_moldova\\_0.pdf](http://mai.gov.md/sites/default/files/raport_privind_analiza_functionala_a_ministerului_afacerilor_interne_a_republicii_moldova_0.pdf); vizitat 26.03.2018.

organizației, managementul carierei poate ridica o serie de probleme, care îngreunează punerea la punct a unei *planificări* adecvate în acest domeniu. În opinia lui **D. Torrington**, *principalele probleme* sunt:

– dacă un angajat cu o pregătire corespunzătoare este propus de mai multe ori pentru promovare, dar de fiecare dată este respins sau șeful direct nu-i răspunde la solicitări, angajatul respectiv începe să creadă că a ajuns la un punct final în cariera sa sau a ajuns într-un punct în care posibilitățile de promovare sunt limitate;

– promovarea unui angajat într-un post superior, care însă nu corespunde calificării sau experienței sale, poate avea efecte nedorite, deoarece este posibil ca angajatul să considere că nu există o logică în promovarea respectivă și că singura soluție este părăsirea organizației;

– deși nu există posibilități imediate de promovare a unui angajat, nu este satisfăcută nici dorința de transfer a acestuia pe un alt post, deoarece șeful consideră că posibilitățile sau calitățile certe ale angajatului respectiv sunt folosite corespunzător pe postul existent;

– cu toate că au șanse reale de promovare, unii angajați, plictisiți și frustrați, renunță să încerce atingerea unor astfel de obiective sau să-și valorifice propriul potențial.

Toate aceste probleme sugerează lipsa de atenție și slaba preocupare a organizațiilor în legătură cu cariera profesională. Reieșind din faptul că impactul pregătirii profesionale poate avea și aspecte negative, putem specifica o eventuală constatare de facto și anume cel prezent în cadrul **Raportului privind analiza funcțională a MAI din RM**, care confirmă faptul că:

– *nu există standarde ocupaționale aprobate pe baza cărora să se realizeze formarea inițială și continuă a personalului, iar reglementarea domeniului a fost tergiversată sub diferite pretexte de Direcția Generală Juridică a MAI;*

– *nu există sistemul de raportare obiectivă a învățământului la competențele profesionale solicitate de practicarea ocupației (DGRU a MAI);*

– nu există practica evaluării calității programelor de pregătire și a nivelului de satisfacție a beneficiarilor față de calitatea formării absolvenților.<sup>131</sup>

Rezultă că, în rezultatul afirmațiilor enunțate anterior, poate să apară și unele **aspecte ale unui management necorespunzător al carierei profesionale și anume:**

- un feedback necorespunzător în legătură cu posibilitățile de dezvoltare a carierei;
- o preocupare scăzută privind promovarea personalului;
- evitarea transferurilor justificate;
- menținerea prelungită pe posturile existente a angajaților cu o bună calificare fără a fi încurajată dezvoltarea acestora;
- lipsa unui sprijin în cazul acelor angajați, care nu sunt cunoscuți ca având un potențial necesar promovării;
- existența unor preocupări reduse în legătură cu oportunitățile de dezvoltare a angajaților;
- marginalizarea sau chiar îndepărtarea acelor angajați care nu se conformează modelelor de dezvoltare a carierei.

## **8.2. Considerațiuni generale privind cariera profesională**

Tradițional, termenul de carieră este asociat cu aceia care îndeplinesc roluri manageriale sau ocupă posturi bine plătite. Treptat însă conceptul de carieră a dobândit o accepțiune mult mai largă și o aplicabilitate tot mai globală. Astfel, devenind deosebit de complex, conceptul de carieră are în vedere atât întregul personal al organizației, cât și dezvoltarea în cadrul postului deținut sau chiar în cadrul altor ocupații complementare.

Respectiv, conceptul de carieră este clar legat de muncă, acesta trebuind să fie suficient de larg pentru a include, nu numai experiența muncii,

---

<sup>131</sup> D. Barbu, P. Lamplot și alții. Raport privind analiza funcțională a MAI al RM, Chișinău: 2015, p.168, 353 p. În: [http://mai.gov.md/sites/default/files/raport\\_privind\\_analiza\\_functionala\\_a\\_ministerului\\_afacerilor\\_interne\\_a\\_republicii\\_moldova\\_0.pdf](http://mai.gov.md/sites/default/files/raport_privind_analiza_functionala_a_ministerului_afacerilor_interne_a_republicii_moldova_0.pdf); vizitat 26.03.2018.



ci și modul de viață sau condițiile de trai, deoarece **viața extraprofesională a unei persoane joacă un rol deosebit în cadrul carierei.**

Prin urmare, dezvoltarea carierei profesionale nu este o problemă de sine stătătoare, ci trebuie privită în contextul vieții și dezvoltării de ansamblu a unei persoane și nu numai în calitatea sa de angajat. Pentru a subînțelege utilitatea creșterii profesionale a funcționarului public din cadrul MAI, trebuie să identificăm **termenul de carieră.** Astfel, prof. **G. Johns**, este de părerea că, *o carieră este o succesiune de activități și poziții profesionale pe care le atinge o persoană, ca și atitudinile, cunoștințele și competențele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului.*

Într-o altă accepțiune expusă de autorul **D. Torrington**, *cariera este o succesiune de roluri în munca unui individ sau ca pe o succesiune de experiențe separate, corelate între ele, prin care orice persoană trece de-a lungul vieții.*

O definiție asemănătoare este data de **D. Cherrington**, care subînțelege cariera, *ca pe o succesiune de experiențe individuale, legate de muncă și câștigate de-a lungul vieții.* Autorul susține ideea conform căreia, cariera este un concept individual, deoarece fiecare persoană are o unică succesiune de experiențe legate de activitatea muncii.

**D. Hall** analizează cariera, *ca o percepere individuală a succesiunii de atitudini și comportamente, asociată cu experiențele și activitățile sale de muncă de-a lungul vieții personale.*

Prof. **A. Manolescu**, vede cariera, *ca un cadru dinamic în care o persoană își percepe viața în întregul ei și interpretează semnificația diferitelor calități personale, acțiuni și lucruri care i s-au întâmplat.*

În cele din urmă, constatăm faptul, că în fiecare definiție expusă mai sus privind cariera se întrunesc *elemente specifice legate de periodizare*, care ca fenomen evolutiv cuprind anumite stadii. În contextul nostru, ele mai poartă denumirea de **stadii în carieră.** Trebuie să precizăm faptul că, cariera este un aspect important al vieții individului. Ea este influențată de tipurile de nevoi, interese și preocupări asociate cu evoluția vieții adulte. După cum este susținut în literatura de specialitate, există o legătură între stadiile carierei și stadiile vieții adulte.

Fiecare etapă din carieră duce nemijlocit la un nivel superior de înțelegere de sine, ca urmare a succeselor sau eșecurilor, iar fiecare experiență de viață modifică aspirațiile, preferințele și dorințele individului

privind cariera. În situația respectivă, merge vorba de o interdependență, de *un feedback* între stadiile carierei și cele ale vieții adulte.

Autorul **D. Hall**, identifică principalele stadii în cariera profesională și anume:

– **16 – 28 ani – explorarea.** Individul explorează diferite roluri ocupaționale și testează o identitate ocupațională inițială. Își dezvoltă abilitățile, stabilește o rețea socială și o relație cu un mentor, dând piept cu solicitările emoționale de la începutul de carieră;

– **22 – 32 ani – stabilizarea.** Individul devine un contributor individual în organizație, cu o arie specifică de expertiză. Trece prin conflictele dintre rolul profesional și cel non-profesional și pregătește un plan pentru atingerea obiectivelor profesionale;

– **32 – 55 ani – avansarea și menținerea.** Individul se concentrează pe atingerea obiectivelor profesionale și pe menținerea progresului în organizație. Reanalizează planurile de carieră în lumina progreselor făcute. Recalculează importanța relativă a rolului non-profesional. Pentru mulți, devine clar că poziția prezentă este cea mai înaltă în carieră și puține promovări mai sunt posibile, totodată devine și mentor;

– **55 ani – pensionare – cariera târzie.** De obicei, a fost atinsă cea mai înaltă poziție, și oamenii încep să aloce mai multă energie în scopuri extra-profesionale. Principala sursă a contribuției lor este întinderea cunoștințelor și experienței lor. Rolul de mentor poartă continuitate pentru generația viitoare.

### **8.3. Planificarea carierei profesionale**

Potrivit literaturii de specialitate și practicii manageriale în domeniul resurselor umane *planificarea carierei* reprezintă:

– procesul de identificare a nevoilor, aspirațiilor și oportunităților privind cariera în cadrul unei organizații, precum și acela de realizare a unor programe de dezvoltare a resurselor umane pentru susținerea carierei;

– procesul de alegere a ocupațiilor, organizațiilor și căilor de urmat în cadrul unei cariere;

– procesul continuu de descoperire în care o persoană dezvoltă lent un concept propriu ocupațional, ca rezultat al capacităților sau abilităților, nevoilor, motivațiilor și aspirațiilor acesteia, precum și al propriului sistem de valori;

– procesul prin care angajații individuali identifică și traduc în viață pașii pentru atingerea scopurilor carierei.

Din acest punct de vedere, planificarea carierei este un proces important de stabilire a obiectivelor carierei, de elaborare și implementare a strategiilor, de autoevaluare și analiză a oportunităților, precum și de evaluare a rezultatelor. Procesul de planificare angajează atât responsabilitatea organizației, cât și a individului.

Individul poate să-și identifice aspirațiile și abilitățile sau capacitățile, iar prin evaluare și consiliere să înțeleagă care sunt eforturile necesare sau cerințele de pregătire și dezvoltare. Organizația trebuie să-și identifice nevoile și oportunitățile, să-și planifice personalul și să asigure angajaților săi informațiile necesare și pregătirea corespunzătoare dezvoltării carierei, ceea ce înseamnă că nevoile organizaționale nu pot fi satisfăcute dacă nevoile individuale sunt neglijate.

*Planificarea carierei* trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

– membrii organizației trebuie să fie recunoscuți și tratați ca indivizi cu nevoi, dorințe și abilități unice;

– indivizii sunt mult mai motivați într-o organizație care răspunde aspirațiilor lor;

– indivizii pot dezvolta, schimba și descoperi noi direcții de acțiune dacă le sunt arătate cât mai exact oportunitățile sau dacă sunt încurajați și îndrumați.

*Planificarea carierei* constituie nu numai o componentă esențială a managementului carierei, ci și un proces de bază al planificării și dezvoltării sistematice a personalului, care permite o mult mai bună înțelegere a mobilității acestuia, precum și evitarea deciziilor necorespunzătoare din acest domeniu de activitate.

*Planificarea carierei* în opinia autorilor **L.A. Klatt** și **R.G. Murdick** poate fi tratată la nivel organizațional sau individual. Drept urmare, **planificarea carierei organizaționale** se manifestă prin următoarele aspecte:

– dezvoltarea nevoilor resurselor umane;

– îmbunătățirea calității resurselor umane;

– definirea căilor carierei;

– evaluarea potențialului individual al postului;

– armonizarea nevoilor organizaționale și nevoilor carierei;

– consilierea carierei pentru calitatea vieții și a muncii;

– controlul sistemului de planificare și dezvoltare a carierei.

În cele din urmă, **planificarea carierei individuale** cuprinde următoarele aspecte:

- identificarea potențialului, calificărilor și intereselor individului;
- identificarea scopurilor vieții sale și a scopurilor carierei;
- dezvoltarea unui plan scris pentru îndeplinirea scopurilor individuale;
- cercetarea sau căutarea și obținerea celui mai bun început de carieră;
- comunicarea comandantului sau șefului direct a planului carierei individuale;
- solicitarea consilierii carierei;
- evaluarea oportunităților interne și externe;
- solicitarea ajutorului mentorului sau sponsorului;
- promovarea propriei imagini.

Din cele expuse mai sus, trebuie să concretizăm ce subînțelege în sine planificarea carierei organizaționale din punct de vedere evolutiv, astfel sunt identificați **principalii pași** care implică **planificarea carierei organizaționale** și anume:

- **identificarea angajaților.** Deși, ideal, programul de planificare a carierei trebuie să cuprindă toți angajații, acest lucru se realizează greu deoarece, unii angajați, pur și simplu nu doresc să participe la procesul respectiv. Astfel, pot exista angajați ale căror șanse sau posibilități de promovare sunt reduse, ceea ce îi determină să se orienteze către alte organizații. Pot exista angajați ale căror interese sunt, în principal, în afara muncii lor, sau care sunt, chiar, ostili organizației. Prin urmare, aceasta trebuie să identifice, în primul rând, angajații care doresc să-și cunoască capacitățile, abilitățile sau posibilitățile de dezvoltare, care acceptă instruirea necesară și încearcă să-și asume responsabilități sporite;

- **stabilirea căilor carierei.** Aceasta arată progresul logic al oamenilor între posturi. Ideea de cale reflectă ideea de mișcare a oamenilor în cadrul organizațiilor sau în afara acestora. Calea unei cariere se referă la identificarea unei succesiuni de posturi prin care indivizii doresc să treacă pentru a progresa către nivele ierarhice superioare. Căile carierei reflectă, de asemenea, oportunitățile oferite de organizații pentru realizarea unei cariere. Principalele căi ale carierei, în afara celor tradiționale, sunt: *verticale, orizontale, diagonale sau centripete*;

- **stabilirea responsabilităților.** Deși toți managerii organizației ar trebui implicați în această activitate, de regulă ea cade pe umerii celor de la personal, deoarece puțini manageri au cunoștințe în domeniu. Deoarece consilierea carierei este o activitate care necesită o pregătire specială, șeful direct nu este întotdeauna persoana cea mai indicată pentru această activitate. În organizațiile mari responsabilitatea este a secției resurse umane;

– **dezvoltarea planurilor individuale.** Dezvoltarea carierei face posibilă implicarea tot mai mare a angajaților la propria proiectare a carierei. Aceștia au început să aibă o anumită rețineră în legătură cu planificarea carierei lor de către alții. Asta nu înseamnă că angajații resping, pur și simplu, anumite căi ale carierei, ci doar că le trec prin filtrul propriei personalități. În consecință, planificarea carierei promovează o libertate de opțiune individuală în alegerea carierei, care se materializează prin conceperea unor sisteme deschise, în cadrul cărora angajații pot opta pentru diferite tipuri de posturi. Dezvoltarea unui plan al carierei cuprinde: *evaluarea cu ajutorul individului a abilităților, intereselor și obiectivelor carierei sale, evaluarea de către organizație a capacităților sau abilităților și a potențialului indivizilor, comunicarea opțiunilor carierei individuale și a oportunităților organizaționale, consilierea carierei pentru stabilirea unor obiective realiste și a unor planuri adecvate pentru îndeplinirea lor.*

O abordare cu totul deosebită se manifestă și la compartimentul **planificării carierei individuale.** În timp ce planificarea carierei organizaționale se concentrează asupra posturilor și necesităților pe termen scurt și lung ale organizației, planificarea carierei individuale se concentrează, îndeosebi, asupra capacităților, abilităților sau calificărilor angajatului, precum și asupra nevoilor și aspirațiilor acestuia.

Perspectiva individuală a planificării carierei este deosebit de importantă, deoarece este o problemă care interesează pe toți oamenii, și care trebuie să răspundă la un set de întrebări de genul:

*Ce vrem să facem?, Ce putem să facem?, Care sunt punctele noastre forte și slabe?, Cine ia deciziile cu privire la cariera noastră?, Cât suntem de mulțumiți de noi înșine?, Poate că ar trebui să facem o schimbare în propria carieră?, Cum ar trebui să acționăm în mod concret?* etc.

Oamenii știu că, de cele mai multe ori, dacă vor să reușească în carieră, este necesar să și-o pregătescă din timp. Întrebarea generală, la care ar trebui să răspundem cu toți este: *Ce doresc eu să fiu și ce trebuie să fac pentru a deveni ceea ce vreau să fiu?* În cele din urmă, din contextul acestor întrebări legate de perspectivele individualizării carierei profesionale se evidențiază **factorii care influențează alegerea carierei** și anume.<sup>132</sup>

- autoidentitatea;
- interesele;
- personalitatea
- 

---

132

<http://www.stiucum.com/management/managementul-resurselor-umane/Factorii-care-influenteaza-ale85645.php>; vizitat 28.03.2018.

– mediul social.

#### 8.4. Dezvoltarea carierei potrivit eficienței

Orientarea carierei, cu toate implicațiile, a reprezentat punctul de interes al cercetătorilor<sup>133</sup> care au elaborat teorii legate de identitatea ocupațională a individului. Teoria ancorelor carierei stipulează că pe măsură ce persoana se cunoaște mai bine și capătă o identitate ocupațională mai clară se formează percepția unui tipar distinct al talentelor, scopurilor, nevoilor și valorilor proprii.

Din perspectiva sistemului de valori oamenii se orientează diferit în carieră. Tipurile de personalitate luate în considerare sunt: *convențional*, *artistic*, *realist*, *social*, *întreprinzător*, *investigativ*. Nici o persoană nu reprezintă doar un tip de personalitate, ci o combinație de două poate trei tipuri de personalitate.

Satisfacția în muncă este astfel dependentă de o mulțime de caracteristici personale cu implicații deosebite. Factorii care contribuie la satisfacție sunt diverși, dar în același timp și cu consecințe enorme în caz de insatisfacție profesională. Satisfacția este un aspect important al vieții, deoarece contribuie la perceperea reușitei sau nereușitei în carieră/viață.

**O carieră de succes** este condiționată și de implicarea conducerii organizației prin secția de resurse umane în planificarea carierei, consilierea individului. Este de dorit ca inițierea proaspeților angajați să fie făcută de *un mentor* din cadrul organizației, o persoană care este responsabilă și care cunoaște mersul lucrurilor în corporație îi va ajuta să se integreze și să facă față eventualelor probleme.

Planificarea fiecărei cariere este o responsabilitate a managementului și înseamnă a dezvolta și implementa programe care trebuie să fie compatibile cu specificul afacerii, cu structura organizației și cu aspirațiile angajaților.

În acest context, **eficacitatea carierei**, este apreciată atât din perspectiva individului, cât și a organizației însăși. Principalele **criterii de apreciere a carierei** sunt:

---

<sup>133</sup> <http://www.onlinestudent.ro/universitati/referate/dezvoltarea-si-eficacitatea-carierii>; vizitat 28.03.2018.

- performanța carierei;
- atitudinile față de carieră;
- adaptabilitatea carierei;
- identitatea carierei.<sup>134</sup>

**Performanța carierei.** Cei mai cunoscuți indicatori ai performanței sunt salariul și postul, deoarece o creștere a salariului sau o avansare rapidă reflectă un nivel înalt al performanței în carieră.

**Atitudinile față de carieră.** Acestea se referă la modul în care indivizii percep și evaluează carierele lor. Indivizii care au atitudini pozitive față de carieră au și o percepere și o evaluare pozitivă a carierei lor. Cu toate că este un proces psihologic și social deosebit de complex, este evident că atitudinile pozitive față de carieră pot coincide cu necesitățile carierei și cu oportunitățile oferite care trebuie să corespundă intereselor, valorilor și abilităților indivizilor.

**Adaptabilitatea carierei.** Implică aplicarea ultimelor cunoștințe, deprinderi sau calificări în realizarea unei cariere ca urmare a deselor schimbări și dezvoltări ale profesiilor sau ocupațiilor contemporane. În aceste condiții, dacă indivizii nu fac dovadă capacității lor de adaptare la schimbările respective și nu introduc aceste schimbări în practica carierei lor, există riscul învechirii premature a cunoștințelor dobândite.

**Identitatea carierei.** Acest criteriu cuprinde *două componente*:

- măsura în care indivizii sunt conștienți și demonstrează claritate în ceea ce privește interesele și aspirațiile lor viitoare, precum și propriile lor sisteme de valori;
- măsura în care indivizii percep viața lor în raport cu timpul care trece sau înțeleg să-și rezolve problemele vieții, singuri, fără ajutor, ca o prelungire a trecutului lor.

Prin urmare, realizarea eficacității carierei este un proces deosebit de complex care poate fi apreciat în funcție de mai multe criterii care se intercondiționează în moduri diferite pentru indivizi diferiți.

---

<sup>134</sup><http://www.stiucum.com/management/managementul-resurselor-umane/Eficacitatea-carierii25639.php>; vizitat 28.03.2018.

### **Bibliografie selectivă:**

1. A. Manolescu. Managementul Resurselor Umane, Ed. Coresi, București: 1999.
2. D. Barbu, P. Lamplot și alții. Raport privind analiza funcțională a MAI al RM, Chișinău: 2015, 353 p.
3. [http://mai.gov.md/sites/default/files/raport\\_privind\\_analiza\\_functionala\\_a\\_ministerului\\_afacerilor\\_interne\\_a\\_republicii\\_moldova\\_0.pdf](http://mai.gov.md/sites/default/files/raport_privind_analiza_functionala_a_ministerului_afacerilor_interne_a_republicii_moldova_0.pdf)
4. <http://www.onlinestudent.ro/universitati/referate/dezvoltarea-si-eficacitatea-carierii>
5. <http://www.stiucum.com/management/managementul-resurselor-umane/Factorii-care-influenteaza-ale85645.php>
6. <http://www.stiucum.com/management/managementul-resurselor-umane/Eficacitatea-carierii25639.php>
7. R. Mathis. Managementul resurselor umane, Ed. Economică, București: 1999