

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris

CZU: 005.32:658.1(478)(043)

JOROVLEA ELVIRA

**ROLUL COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN
ACTIVITATEA INSTITUȚIILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE
ACTIVITATE**

Teză de doctor în economie

Conducător științific:

Borcoman Raisa,
doctor în științe economice,
conferențiar universitar

Autor:

Jorovlea Elvira

Chișinău - 2015

© Jorovlea Elvira, 2015

CUPRINS:

LISTA ABREVIERILOR	5
ADNOTĂRI	6
INTRODUCERE	9
1. COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL: ABORDĂRI TEORETICO-METODOLOGICE	17
1.1. Concepte fundamentale ale comportamentului organizațional	17
1.2. Dimensiunile comportamentului organizațional	29
1.2.1. Comportamentul individual (CI)	29
1.2.2. Comportamentul de grup (CG)	35
1.2.3. Organizația – dimensiune a comportamentului organizațional (CO)	38
1.2.4. Impactul mediului asupra comportamentului organizațional (CO).....	39
1.3. Metodologia studierii comportamentului organizațional	40
1.4. Concluzii la capitolul 1	45
2. INSTRUMENTE DE MODELARE A COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL	47
2.1. Variabile de evaluare și influență a comportamentului organizațional	47
2.2. Prevenirea și combaterea comportamentelor contraproductive	64
2.3. Programe de modelare a comportamentului organizațional	71
2.4. Concluzii la capitolul 2	83
3. COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL ÎN INSTITUȚIILE DIN REPUBLICA MOLDOVA: REALITATE ȘI DIRECȚII DE EFICIENTIZARE	85
3.1. Evaluarea comportamentului organizațional prin reliefarea variabilelor cu impact determinant	87
3.2. Problematika comportamentului organizațional în instituțiile din Republica Moldova	99
3.3. Programa de modelare a comportamentului organizațional în instituțiile din Republica Moldova	106
3.4. Concluzii la capitolul 3	123
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	125
BIBLIOGRAFIE	130
ANEXE	
Anexa 1: „Granițele comportamentului organizațional”	140
Anexa 2: „Dimensiunile comportamentului organizațional și „factorii de modelare a lui”	141

Anexa 3: „Tipologia comportamentului deviant”	142
Anexa 4: „Exemplu de procedură pentru planificarea timpului”	143
Anexa 5: „Orientarea în carieră și consecințele sociale”	144
Anexa 6: „Chestionar de evaluare a comportamentului angajaților-subalterni în cadrul instituțiilor din Republica Moldova”	145
Anexa 7: „Chestionar de evaluare a comportamentului angajaților-manageri în cadrul instituțiilor din Republica Moldova”	149
Anexa 8: „Rezultatele chestionării privind evaluarea comportamentului angajaților-subalterni în cadrul instituțiilor din Republica Moldova”	152
Anexa 9: „Rezultatele chestionării privind evaluarea comportamentului angajaților-manageri în cadrul instituțiilor din Republica Moldova”	156
Anexa 10: „Chestionar de evaluare a schimbărilor de comportament a angajaților-subalterni”	160
Anexa 11: „Chestionar de autoevaluare a comportamentului angajaților-subalterni”	163
Anexa 12: „Certificat de implementare în cadrul Inspectoratului Energetic de Stat”	166
Anexa 13: „Certificat de implementare în cadrul S.A. „VictoriaBank”	167
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	168
CV-ul AUTORULUI	169

LISTA ABREVIERILOR:

CO – Comportament Organizațional

S.A. – Societate pe Acțiuni

S.R.L. – Societate cu Răspundere Limitată

CI – Comportament Individual

CG – Comportament de Grup

DEX – Dicționarul Explicativ al limbii române

IQ – coeficient de Inteligență Academică

IE –coeficient de Inteligență Emoțională

ÎO – Învățare Organizațională

SO – Stres Organizațional

DO – Diversitate Organizațională

GD – Gestiunea Diversității

PO – Puterea în Organizații

SO – Socializare Organizațională

E.R.G – teoria motivațională a celor trei grupuri de nevoi existenționale (Existence), relaționale (Relatedness) și de dezvoltare (Growth)

CC – Comportamente Contraproductive

CWB-C - Counterproductive Work Behavior Checklist

CBI - Counterproductive Behavior Index

AT - Analiza Tranzacțională

PDC – Planificarea și Dezvoltarea Carierei

SMART - acronim al determinantilor: Specific, Măsurabil, Accesibil, Relevant, încadrat în Timp.

ADNOTARE

Teza de doctor în economie cu tema: „Rolul comportamentului organizațional în activitatea instituțiilor din Republica Moldova”. Autor: Jorovlea Elvira. Specialitatea științifică – 521.03 „Economie și management în domeniu de activitate”. Chișinău, 2015

Structura tezei: introducerea, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia - 200 surse, 18 figuri, 5 tabele și 13 anexe.

Cuvinte-cheie: comportament organizațional, comportament individual, comportament de grup, organizație, mediu, comportamente contraproductive, satisfacție, motivație, stres, conflict, diversitate, leadership, comunicare, comportament loial.

Domeniu de cercetare: comportamentul angajaților în cadrul organizațiilor, variabile de evaluare și factori de modelare a comportamentului individual și de grup.

Scopul tezei: concretizarea rolului comportamentului organizațional în activitatea instituțiilor, constatarea și analiza variabilelor, metodelor și tehnicilor de modelare a comportamentului angajaților și recomandarea unor programe de modelare a comportamentului organizațional în vederea eficientizării activității instituțiilor.

Obiectivele cercetării: studiul și geneza conceptului de comportament organizațional, al dimensiunilor lui, al variabilelor de evaluare - analiza instrumentelor de prevenire a comportamentelor contraproductive; a programelor de consolidare a comportamentului organizațional; propunerea unor direcții de modelare a comportamentului în cadrul instituțiilor din Republica Moldova.

Noutatea științifică. A fost efectuat studiul domeniului comportamentului, argumentându-i rolul în activitatea instituțiilor; analiza factorilor de influență a comportamentului organizațional. A fost justificată necesitatea implementării unor acțiuni de gestiune a comportamentului angajaților în vederea prevenirii comportamentului contraproductiv; a fost elaborată o programă de modelare a comportamentului.

Originalitatea cercetării. A fost elaborată o programă ce cuprinde obiective care prevăd modelarea comportamentului organizațional în vederea eficientizării activității organizaționale, inclusiv a celei manageriale și recomandarea acestora în scopul implementării în instituțiile din Republica Moldova.

Importanța la nivel teoretic: a fost evaluată starea reală a comportamentului în organizațiile din Republica Moldova, prin reliefaarea unor factori cu impact determinant asupra comportamentului organizațional.

Valoarea aplicativă a rezultatelor cercetării constă în identificarea unor programe de modelare a comportamentului, în vederea utilizării lor de către managerii instituțiilor la elaborarea unor instrumente de modelare a comportamentului organizațional.

Problema științifică soluționată constă în *identificarea soluțiilor de modelare a comportamentului organizațional, în vederea eficientizării activității manageriale și recomandarea acestora pentru a fi implementate în instituțiile din Republica Moldova.*

Implementarea rezultatelor. Rezultatele cercetării pot servi pentru elaborarea unor programe de evaluare și modelare a comportamentului angajaților, ținându-se cont de situația reală din cadrul organizației. Necesitatea implementării unei programe de modelare a comportamentului se bazează pe rezultatele preventive obținute în organizațiile Inspectoratul Energetic de Stat (Certificat de Implementare nr. 25/01-37 din 05 februarie) și S.A. „Victoriabank” (Certificat de Implementare nr. 553-B-13 din 18 martie 2013) care confirmă că sondajul le-a fost de real folos, dat fiind prezentele simptome ale unor comportamente contraproductive. Rezultatele cercetării pot fi utilizate la predarea cursurilor universitare la ciclul I și de master la specialitățile: Management, Business și Administrarea Afacerilor, Managementul Resurselor Umane.

ANNOTATION

PhD thesis in economics on: "The Role of the Organizational behavior in the activity of the organizations in the Republic of Moldova." **Author:** Elvira Jorovlea. **Scientific Specialty - 521.03:** "Economy and Management in the field of activity ". Chisinau, 2015

The structure of the thesis: introduction, three chapters, overall conclusions and recommendations, bibliography - 200 sources, 18 figures, 5 tables and 13 annexes.

Keywords: organisational behaviour, individual behaviour, group behaviour, organization, environment, counterproductive behaviours, satisfaction, motivation, stress, conflict, diversity, leadership, communication, loyal behaviour.

Field of research: employee behaviour within organizations, assessment variables and the factors modelling the individual and group behaviour.

The purpose of the research: concretization of the role of organizational behaviour in the activity of the institutions, finding and analyzing the variables, the methods and the techniques of modelling the employees' behaviour, and recommending programs of organizational behaviour modelling in order to streamline the business activity.

The objectives of the research: the study and the genesis of the concept of organizational behaviour, its size, assessment variables - the analysis of instruments to prevent the counterproductive behaviour; the analysis of the existing programs of strengthening the organizational behaviour and the proposal of directions for behaviour modelling in the organizations of the Republic of Moldova.

The scientific novelty. We conducted a study of the field of behaviour arguing its role in the activity of the organizations; the analysis of the factors that influence the organizational behaviour; we justified the necessity to implement some actions which manage employee behaviour in order to prevent the counterproductive behaviour; we developed a program for behaviour modelling.

The originality of the work: We developed a program which comprises the objectives that stipulate the modelling of the organizational behaviour with the aim of streamlining the organizational and the managerial activity, and recommend this program to be implemented in the organizations of the Republic of Moldova.

The theoretical significance: the actual state of the behaviour in the enterprises of the Republic of Moldova was assessed by highlighting some factors with a major impact on the organizational behaviour.

The applicative value of the research results consists in identifying some programs and behaviour modelling techniques to be used by the managers of organizations in order to develop their own programs for organizational behaviour modelling.

The solved scientific problem comprises: *the identification of the solutions for the organizational behaviour modelling in order to streamline the managerial activities, as well as recommending their implementation in the organizations of the Republic of Moldova.*

Implementation of the results. The results of the survey could serve in the development of programs of assessment and modelling of the behaviour of employees, taking into account the actual situation in the enterprise. The need to implement a behaviour modelling program is based on the results obtained from the State Energy Inspectorate (Certificate of Implementation no. 25 / 01-37 of February 5th) and SA "Victoriabank" (Certificate of Implementation no. 553-B-13 of March 18, 2013) organizations, which confirmed that the survey has been of great help, given the presence of symptoms of some counterproductive behaviours. Furthermore, the results of the research can be used in the didactic process of the higher education institutions for the undergraduate and master's specialties in Management, Business Management and Administration, and Human Resources Management.

АННОТАЦИЯ

Диссертация по экономике на тему «Роль организационного поведения в учреждениях Республики Молдова». Автор: Жоровля Эльвира. Научная специальность – 521.03 "Экономика и управление в области деятельности". Кишинев, 2015

Структура диссертации: введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография – 204 источников, 18 диаграммы, 5 таблиц и 13 приложений.

Ключевые слова: поведение, организационное поведение, индивидуальное поведение, поведение группы, организация, среда, контрпродуктивные формы поведения, мотивация, стресс, конфликт, разнообразие, лидерство, коммуникации, власть, лояльное поведение.

Область исследования: поведение сотрудников в организации, переменные оценки и факторы, формирующие индивидуальное и групповое поведение.

Цель диссертационной работы: изучение организационного поведения, оптимизации бизнес-деятельности, рекомендация некоторых программ по моделированию организационного поведения.

Задачи исследования: изучение и генезис понятия организационного поведения, определение и анализ индивидуальных поведенческих переменных, их влияния на организационное поведение; анализ причин его изменения и объяснения поведения работников; анализ инструментов по предотвращению контрпродуктивного поведения; анализ существующих программ в мировой практике для консолидирования организационного поведения и разработки предложений по внедрению в организации Республики Молдова.

Научная новизна: было проведено исследование в области поведения, как императивного организационного фактора; был проведен анализ и оценка факторов, влияющих на организационное поведение сотрудников; была доказана необходимость предотвращения и устранения контрпродуктивного поведения в качестве аргумента выживания организаций и их текущей деятельности.

Оригинальность исследования. В результате проведенного исследования была разработана программа, включающая в себя цели, которые обеспечивают моделирование организационного поведения для улучшения управления, а также даны рекомендации для ее внедрения в организациях Молдовы.

Значение исследования на уровне теории: было оценено реальное состояние организационного поведения на предприятиях Республики Молдова путем выделения определяющих факторов влияющих на организационное поведение.

Практическая ценность результатов исследования заключается в выявлении программ моделирования поведения, для использования руководителями развития организационных инструментов моделирования поведения

Решение научной проблемы заключается в выявлении решения и научного моделирования организационного поведения, управленческой работы и рационализации этих рекомендации, которые должны быть реализованы в учреждениях в Молдовы.

Внедрение результатов. Результаты опроса могут служить для создания собственных программ моделирования поведения сотрудников, принимая во внимание фактическое положение дел в компании. Необходимость внедрения программы для моделирования поведения обоснованна результатами полученными в организациях „Государственная Энергетическая Инспекция” (Сертификат о Внедрении № 25.01-37 от 05 февраля 2013) и А. О. „Victoriabank” (Сертификат о Внедрении № 553-B-13 от 18 марта 2013). В то же время, результаты исследований могут быть использованы в процессе преподавания в высших учебных заведениях для университетских курсов и магистратуры по специальностям Менеджмент, Бизнес и Администрирование.

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța problemei abordate. Capitalul uman este una dintre resursele de bază, valorificarea căreia poate oferi instituțiilor din Republica Moldova avantaj în realizarea obiectivului lor primar – supraviețuirea. Contrar acestei opinii, companiile rămân a fi neatractive din motive ce țin anume de neglijarea acestor rezerve: abilitățile, calificările și experiența muncitorilor, de cele mai dese ori, nu corespund cu cerințele angajatorilor, patronii nu beneficiază de randamentul scontat al resurselor umane, este redusă adaptabilitatea salariaților, mai ales a celor tineri, la condițiile companiei etc., toate acestea determinând productivitatea joasă a muncii și salarizarea modestă, necompetitivă.[105, p.7] Astfel, devine stringentă necesitatea de a pune în valoare factorul uman, acționând asupra angajaților și a comportamentului lor, iar relația om-organizație și problemele distincte ale omului organizațional și ale comportamentului lui să devină obiectul cercetării specialiștilor în economie, inclusiv în management etc.

În această ordine de idei, domeniul comportamentului organizațional pune la dispoziția cadrelor de conducere ale organizațiilor concepte de *explicare a cauzelor diferitor comportamente*, cu scopul dezvoltării unei strategii adecvate de control; oferă tehnici care *facilitează controlul comportamentului angajaților* și servesc drept instrumente de obținere a eficienței; determină instrumentarul metodologic de *identificare a manifestării diferitor atitudini și comportamente* în situații specifice, ca de exemplu, a celor de stres, de conflict, de motivare/nemotivare/demotivare, fluctuații de personal etc.

Este evident că, deocamdată, managementul organizațiilor din Republica Moldova puțin conștientizează importanța și oportunitatea legăturii dintre comportament și activitatea de succes a angajaților și a întregii organizații, din cauză că programele implementate de management, cu scopul valorificării resurselor sale umane, nu conțin obiective pentru acțiuni de modelare a comportamentului angajaților. O asemenea carență conduce la crearea condițiilor favorabile pentru apariția comportamentelor contraproductive ale angajaților. În acest context, devine oportun ca administrațiile să revizuiască programele de coordonare a eforturilor umane și să reformuleze obiectivele, punând accent pe gestionarea comportamentului angajaților și al grupurilor, ceea ce, cu certitudine, va spori șansele organizațiilor de eficientizare a activității lor.

Astfel, rezumăm că un studiu profund al comportamentului organizațional este necesar și chiar benefic pentru managementul instituțiilor, cu scopul de a i se pune la dispoziție informații necesare pentru educarea unui comportament ritmic și productiv al angajaților, ca aceștia să fie satisfăcuți pe plan personal, pe cel social și profesional și, în așa fel, să fie prevenite și combătute orice tip de devianță comportamentală.

Totodată, constatăm că, la moment actual, în Republica Moldova nu există o lucrare științifică complexă care ar recomanda *domeniul comportamentului organizațional drept factor imperativ al activității organizațiilor și care ar aborda procesul de valorificare a resurselor umane ale acestora, propunând, în acest scop, programe cu conținuturi formulate în direcția educării comportamentelor loiale și a toleranței față de diversitatea comportamentală, a promovării factorilor motivaționali și a creșterii gradului de satisfacție în muncă cu acțiune directă asupra comportamentului angajaților, a prevenirii situațiilor ce creează predispoziții comportamentale la stres și la conflict, inclusiv, incursiuni în tratarea consecințelor produse de stres și de conflict etc.* – toate aceste fiind considerente ce au determinat autorul să aleagă tema de cercetare.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificare a problemelor de cercetare.

Savanți notorii în dezvoltarea științei despre comportament la nivel mondial sunt, desigur, întemeietorii școlii comportamentaliste: John Broadus Watson, care definește scopul teoretic al științei behavioriste prin *predicția și controlul* comportamentului și Barrhus Frederick Skinner, care a dedus că principiile învățării *explică* comportamentul oamenilor drept unul asimilat și modelat în bază de pattern-uri complexe, de întăriri venite din partea mediului.

Știința behavioristă a fost dezvoltată de E. G. Mayo, E. H. Schein, G. Hofstede, G. Johns, Gary S. Becker, P. Drucker, P. Makin, Ch. Cox, E. Lukacs etc. În literatura de specialitate din România pot fi menționate lucrările cercetătorilor M. Vlăsceanu, Ș. Stanciu, M. Ionescu, G. Moldoveanu, G. Militaru, D. Popescu, I. Boboc etc.

În lucrările cercetătorilor din Republica Moldova, Lilia Covaș, Natalia Burlacu, Ion Sîrbu, Vadim Cojocar, Marin Jalencu, Raisa Borcoman, Maria Mancaș, Marina Baeșu, Alic Bîrcă, Angela Solcan, Margareta Vîrcolici, Ilie Demerji, Mirela Stoican, Ionela-Roxana Vișan etc., sunt analizate diverse aspecte ale comportamentului organizațional ce țin de cultura organizațională și comunicarea în organizații, de managementul resurselor umane și modurile de dezvoltare și de perfecționare a capitalului uman în diverse condiții, de responsabilitatea socială a întreprinderilor, de dirijarea conflictelor și stărilor de stres, de probleme și factori ai liderismului eficient în întreprinderi, de investigări asupra comportamentului de cumpărare și consum etc. În compilație, rezultatele acestor cercetări pot fi considerate studii aleatorii ale comportamentului organizațional.

Însă un studiu sistematic și aprofundat al comportamentului organizațional ca forță de coordonare și valorificare a capitalului uman al întreprinderilor, o evaluare a situației reale în ceea ce privește cât de mult conștientizează managerii, dar și subalternii, indispensabilitatea calității comportamentului angajaților în realizarea cu succes a obiectivelor individuale și organizaționale, dar și a obiectivului primordial al oricărei organizații – cel de supraviețuire, încă nu a fost elaborat.

În conformitate cu tendințele de evidențiere a rolului comportamentului organizațional drept un imperativ al activității organizațiilor, **scopul** tezei este *de a studia domeniul CO pentru o ulterioară confirmare sau infirmare a rolului acestuia în activitatea de succes a instituțiilor, prin analiza variabilelor, a metodelor și tehnicilor de modelare a comportamentului angajaților și elaborarea unei programe de modelare a comportamentului organizațional pentru a o recomanda administrațiilor instituțiilor în vederea eficientizării activității organizațiilor.*

Pentru realizarea scopului tezei, au fost formulate **obiectivele cercetării**, respectiv:

1. Dezvoltarea teoretică și științifică a conceptului de CO și confirmarea lui drept factor de coordonare a eforturilor umane ale organizațiilor;
2. Analiza dimensiunilor CO cu scopul de a facilita înțelegerea și direcționarea comportamentului angajaților spre realizarea obiectivelor organizaționale;
3. Analiza metodologiei de cercetare a dimensiunilor și variabilelor CO;
4. Constatarea și analiza variabilelor comportamentului individual din punctul de vedere al influenței lor asupra comportamentului organizațional și a factorilor de schimbare a acestuia, cu scopul predicției, controlului și explicării comportamentului angajaților;
5. Analiza instrumentelor de diagnosticare, prevenire și combatere a comportamentelor contraproductive cu scopul eficientizării activității organizațiilor;
6. Identificarea și analiza programelor cu impact relevant în modelarea CO;
7. Evaluarea CO ca finalitate a implemetării unor programe de valorificare a resurselor umane în cadrul organizațiilor din Republica Moldova;
8. Analiza problemelor ce țin de CO în organizațiile din Republica Moldova;
9. Elaborarea unei programe de valorificare a resurselor umane cu obiective ce prevăd modelarea comportamentului organizațional, pentru a fi recomandată managementului instituțiilor din Republica Moldova drept factor imperativ a activității acestora.

Noutatea științifică a lucrării constă în *argumentarea domeniului comportamentului organizațional și a rolului acestuia în activitatea instituțiilor, a variabilelor lui de influență, cu scopul predicției, controlului și explicării comportamentului angajaților în calitate de factor al activității organizațiilor; în constatarea și argumentarea unor programe și tehnici de gestiune a comportamentului, în vederea prevenirii comportamentelor contraproductive pentru supraviețuirea și activitatea continuă a organizațiilor; elaborarea unei programe de modelare a comportamentului angajaților, cu scopul de a fi recomandată spre implemetare instituțiilor din Republica Moldova.*

Problema științifică soluționată constă în *identificarea soluțiilor de modelare a comportamentului organizațional, în vederea eficientizării activității manageriale și*

recomandarea acestora pentru a fi implementate în instituțiile din Republica Moldova.

Importanța lucrării la **nivel teoretic** constă în faptul că a fost evaluat:

- starea reală a comportamentului în instituțiile din Republica Moldova, prin reliefarea unor factori cu impact determinant asupra comportamentului organizațional.
- gradul de diversitate comportamentală și a nivelului de gestiune a diversității, prin acțiuni de educare la angajați a toleranței față de diferențele individuale;
- factorii psihosociologici și afectivi și gradul de implicare a managementului organizațiilor în administrarea stresului, a situațiilor de conflict, a procesului de motivare cu scopul modelării comportamentului angajaților.

Valoarea aplicativă: rezultatele cercetării, fiind reprezentative pentru instituțiile din Republica Moldova, pot fi utilizate cu succes de către acestea, cu scopul de a-și facilita activitatea de coordonare a resurselor umane, de a deprinde căi de soluționare a problemelor angajaților și metode de valorificare a factorului uman.

Totodată, rezultatele studiului pot fi utilizate în procesul didactic din cadrul instituțiilor de învățământ superior, pentru cursurile universitare și de master, la specialitățile de Management, Business și Administrarea Afacerilor, Managementul Resurselor Umane.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:

1. Dezvoltarea conceptului de comportament organizațional și confirmarea lui drept factor de eficientizare a activității instituțiilor din Republica Moldova;

2. Identificarea, sistematizarea și analiza dimensiunilor comportamentului organizațional, a variabilelor și a factorilor de înțelegere și direcționare a comportamentului angajaților în instituțiile din Republica Moldova;

3. Analiza programelor de coordonare a eforturilor factorului uman și a gradului de influență a lor asupra comportamentului angajaților din Republica Moldova;

Elaborarea unei programe de modelare a comportamentului angajaților, în scopul coordonării resurselor umane în instituțiile din Republica Moldova.

Aprobarea rezultatelor științifice. Conținutul de bază și rezultatele investigațiilor au fost prezentate în cadrul conferințelor științifice și a simpozioanelor naționale și internaționale în Republica Moldova:

1. Conferința internațională „Republica Moldova: 20 ani de reforme economice” din 23-24 septembrie 2011, „*Consolidarea – o modalitate de schimbare a comportamentului organizațional*”, Chișinău, ASEM, 2011;

2. Conferința internațională „Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii” din 28-29 septembrie 2012, *„Prevenirea comportamentului contraproductiv – formă de motivare a angajaților”*, Chișinău, ASEM, 2012;

3. Conferința științifică internațională „60 de ani de învățământ economic superior în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic” din 27-28 septembrie 2013, *„Modelarea comportamentului organizațional prin acțiunea asupra comportamentului individual”*, Chișinău, ASEM, 2013;

4. Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători din 14-15 aprilie 2011, Ed. a IX-a, *„Motivarea comportamentului ce conduce la performanțe”*, Chișinău, ASEM, 2011;

5. Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători din 28-29 aprilie 2012, Ed. a X-a *„Unii factori ai comportamentului organizațional în formarea relațiilor bidirecționale”*, Chișinău, ASEM, 2012;

6. Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători din 25-26 aprilie 2013, Ed. a XI-a *„Modelarea comportamentului organizațional prin managementul diversității”*, Chișinău, ASEM, 2013.

Implementarea rezultatelor. Rezultatele sondajului de opinie realizat în mediul cadrelor de conducere și al angajaților a zece instituții din Republica Moldova pot servi pentru elaborarea unor programe proprii de evaluare și de modelare a comportamentului angajaților, ținându-se cont de situația reală din cadrul organizației. Necesitatea implementării unei programe de modelare a comportamentului se bazează pe rezultatele preventive obținute în organizațiile Inspectoratul Energetic de Stat (Certificatul de Implementare nr. 25/01-37 din 05 februarie 2013) și S.A. „Victoriabank” (Certificatul de Implementare nr. 553-B-13 din 18 martie 2013), care confirmă că analiza comportamentului angajaților săi le-a fost de real folos, dat fiind prezența simptomelor unor comportamente contraproductive.

Publicații: Rezultate ale investigației, unele concluzii și recomandări au fost publicate în 7 reviste științifice cu recenzenți cu un volum de cca. 9 coli de autor.

Sumarul compartimentelor tezei. Scopul și obiectivele cercetării au determinat logica *structurării tezei* care cuprinde: adnotarea (în limbile română, rusă și engleză), introducerea, trei capitole, concluzii, recomandări, bibliografia, scheme, tabele și anexe.

În **Introducere** este argumentată actualitatea temei cercetate, sunt definite scopul și obiectivele lucrării și modelarea teoretică și practică a rezultatelor obținute pe baza evaluării comportamentului organizațional dintr-un șir de instituții din Republica Moldova.

Suportul metodologic și valoarea aplicativă a lucrării pun în evidență *necesitatea de implementare a unei programe de modelare a comportamentului indivizilor și celui de grup care*

succed din programe de valorificare a resurselor umane ale organizațiilor.

În **capitolul I**, intitulat „**Comportamentul organizațional: abordări teoretico-metodologice**”, sunt definite *conceptele fundamentale ale comportamentului organizațional*, drept concluzie, constatându-se că *formarea* comportamentului organizațional se realizează la granițele științelor: psihopedagogia, sociologia, antropologia și științele politice în corelare cu impactul acestor studii asupra dimensiunilor comportamentului: individual, de grup, al organizației și al mediului acesteia, iar pentru *analiza CO*, sunt invocate teorii ale savanților, metode și principii de studiu și de abordare ale disciplinelor psihosociologice, precum și natura omului, natura organizației, mediul extern al organizației și nivelul tehnicii și tehnologiei. Concepțiile elucidate ale distinșilor cercetători și practicieni în domeniu vin să pună în evidență *tendențele vechi și noi ale studiilor despre comportament*, fapt care a determinat și a impus *comportamentul organizațional* drept o putere în lupta de supraviețuire a întreprinderilor.

Analiza *dimensiunilor CO* argumentează variabilele de influență ale acestora: *comportamentul individului* se formează sub acțiunea *percepției, atitudinilor și personalității acestuia*. La fel, comportamentul individului este influențat de comportamentul grupului din care acesta face parte.

Comportamentul grupului este determinat de gradul de *viabilitate a grupului, de coeziunea și dinamica acestuia, de statutul, evoluția și de abordărilor structurale ale grupului*. De asemenea, comportamentul unui grup se formează sub presiunea comportamentelor indivizilor care formează respectivul grup.

Organizația, ca dimensiune a CO, influențează comportamentul indivizilor și al grupurilor, impunându-și *autoritatea sa formală*¹, definind *sarcinile postului și elaborând obiectivele*, reorganizându-și *structura formală*² și cultivându-le angajaților *norme și valori culturale*.

Mediul organizațional modelează CO, acționând prin factorii săi de *natură exogenă* (economică, managerială, tehnică, demografică, cultural, științifică etc.) și de *natură indogenă* (stilul de conducere al întreprinderii, organizarea internă reflectată în organigramă, resursele materiale și umane).

Descrierea *metodologiei de studiere a CO - observarea, corelarea, experimentul* – pune în evidență tehnici eficiente de observare, de analiză și de diagnosticare a modelului de comportament organizațional, cu scopul anticipării oricăror abateri comportamentale și/sau a gestionării constructive a acestora.

¹ Autoritatea formală (competențele) - exprima limitele între care titularul postului are dreptul de a acționa pentru realizarea obiectivelor individuale;

² Structura formală - bazată pe acte normative, documente oficiale sau dispoziții manageriale interne:: organizare procesuală, prin care se delimitează funcțiile întreprinderii; organizare structurală, prin care se asigură coordonarea diferitelor subdiviziuni organizatorice

În **capitolul II**, intitulat „**Instrumente de modelare a comportamentului organizațional**”, sunt analizate *variabile de evaluare a comportamentului organizațional*, inclusiv *motivația, necesitatea prevenirii și combaterii comportamentelor contraproductive și programele de modelare a comportamentului organizațional*.

Pentru activitatea de succes a organizației, comportamentele angajaților trebuie *recunoscute și direcționate*, în vederea realizării obiectivelor individuale și organizaționale.

Recunoașterea comportamentului devine realizabilă, prin analiza unor variabile de influență a acestuia, cum ar fi: consolidatorii pozitivi sau negativi din mediul organizațional, factorii de stres și de conflict din cadrul colectivului de muncă, diferențele individuale, normele și valorile culturale ale organizației, comunicarea, aspectele puterii organizaționale, leadershipul, formele de motivare etc.

Direcționarea comportamentului poate fi realizată prin valorificarea resurselor umane, acționând asupra comportamentului angajaților și celui de grup, și anume: prevenind/combătând comportamentele contraproductive; gestionând diversitatea, activizând mecanismul de formare a leadershipului, perfecționând procesul de comunicare, utilizând puterea bazată pe bunăvoință, soluționând constructiv conflictele, prevenind și tratând stresul, motivând satisfăcător și fidelizând angajații, diversificând procesul de învățare.

În **capitolul III**, intitulat „**Comportamentul organizațional în instituțiile din Republica Moldova: realitate și direcții de eficientizare**”, sunt analizate răspunsurile a 511 de respondenți, dintre care 102 de manageri și 409 de angajați din 10 întreprinderi: S.A. Moldtelecom, Direcția Generală Finanțe, Pretura sectorului Ciocana, Inspectoratul Energetic de Stat, Întreprinderea Municipală „Servicii Comunal-Locative” Orhei, Liceul "Constantin Negruzzi", S.A. "Zorile", S.A. „Victoriabank”, S.R.L. "Dina Cociug", Întreprinderea Mixtă S.A. "CBS_AXA".

Rezultatele relevă, pe de o parte, gradul în care subalternii și managerii conștientizează influența unor variabile asupra comportamentului. Pe de altă parte, măsura în care subalternii și managerii corelează rezultatele obținute la locul de muncă cu comportamentul modelat, în funcție de imlementarea a unor programe de valorificare a resurselor umane.

La fel, este elaborată și propusă spre analiză **Programa de modelare a comportamentului organizațional în întreprinderile autohtone**, a cărei obiective ținesc, de rând cu alte măsuri, *modelarea comportamentului angajaților* și care ar facilita activitatea managerială și ar crește substanțial prestigiul organizațiilor.

Programa de modelare a comportamentului prevede valorificarea resurselor umane cu obiective ce prevăd modelarea CO pentru a fi recomandată managementului organizațiilor din

Republica Moldova, cu scopul de eficientizare a activității acestora este alcătuită din: patru lecții: „Consolidarea comportamentului”, „Prevenirea și atenuarea stresului”, „Planificarea și dezvoltarea carierei angajaților”, „Tehnica de stabilire a obiectivelor SMART”; o masă rotundă cu tema „Prevenirea stresului prin metode de soluționare a conflictului”; un training „Abilități de comunicare și soluționare a conflictelor”.

La fel, programa se bazează pe exerciții de antrenament, programe și tehnici speciale selectate în funcție de specificul carențelor depistate în urma evaluării aspectului comportamentului în întreprinderile supuse sondajului.

Drept formă de evaluare a rezultatelor obținute din implementarea programei sunt propuse două chestionare, unul pentru manageri și unul de autoevaluare pentru subalterni, elaborate în baza „Scalei cu observații comportamentale”, care utilizează seturi de comportamente specifice cerințelor unui loc de muncă, grupate în jurul unor diferite dimensiuni ale muncii.

În **Concluzii și recomandări** sunt expuse constatările pe marginea tezei și sunt dezvoltate o serie de recomandări în vederea modelării comportamentului organizațional, în general, și a celui individual, în particular.

Metodologia cercetării științifice. La elaborarea tezei prezentate au fost colectate date în baza sondajului, care au fost analizate și prezentate în tabele și diagrame. În linii generale, la elaborarea acestei lucrări științifice au mai fost aplicate astfel de metode: observarea, analiza, comparația, sinteza, deducția etc.

Supportul teoretico-științific și metodologic al lucrării. Pentru relevarea problemelor de cercetare a fost aplicată o abordare metodologică complexă care a permis studierea preceptelor, tehnicilor, modalităților de analiză și schimbare a comportamentului organizațional. La realizarea acestei lucrări, au fost utilizate lucrări din domeniile economiei, managementului, psihologiei etc. ale unor autori autohtoni și străini, care se referă la teoriile generale economice și manageriale, la tematica prezentei cercetări, inclusiv dicționare științifice și de specialitate și datele și informațiile despre organizațiile naționale cu activități diferite, participante la sondaj.

Cuvinte-cheie: comportament, comportament organizațional, comportament individual, comportament de grup, organizație, mediu, variabile, factori, dimensiuni, comportamente contraproductive, motivație, stres, conflict, diversitate, leadership, comunicare, putere.

Bibliografie: Cercetarea problematicii în cauză a fost posibilă și datorită studierii unor surse bibliografice de valoare în domeniile: management, psihologie, sociologie, marketing, psihosociologie, precum și analizei unor articole din reviste de specialitate în limbile română, engleză și franceză indicate în lista de rigoare.

1. COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL: ABORDĂRI TEORETICO-METODOLOGICE

1.1. Concepte fundamentale ale comportamentului organizațional

Într-o economie în dezvoltare, *factorul uman* se dovedește a fi cheia succesului unei organizații. Pe de o parte, organizațiile produc, prin structurile, mecanismele și finalitățile lor, un anumit tip de om, numit de către savantul W. H. Whyte, Jr. *om organizațional*, care are un anumit tip de comportament, numit *comportament organizațional* [112]. Pe de altă parte, viața și eficiența organizațională sunt influențate profund de omul organizațional și de comportamentul acestuia în organizație. În consecință, relația om-organizație, problemele distincte ale omului organizațional și ale comportamentului său au devenit obiectul cercetării specialiștilor în psihologia socială, în management, în economie etc., dar și una din zonele de interes ale conducătorilor instituțiilor, care conștientizează, din ce în ce mai pregnant, că *problemele oamenilor* influențează hotărâtor succesul sau falimentul unei instituții.³

În această ordine de idei, un manager care își dorește să fie de succes, trebuie să conștientizeze faptul că problemele angajaților pot fi soluționate dacă se va acționa și asupra comportamentului acestora, respectând următorii pași:

- înțelegerea comportamentului;
- anticiparea și influențarea comportamentului;
- aplicarea unor serii de factori motivaționali;
- gestionarea corectă a situațiilor de stres și de conflict;
- luarea deciziilor adecvate cu scopul schimbării comportamentului.

Astfel, în baza celor relevate mai sus, ne-am propus **scopul** de a studia domeniul CO pentru o ulterioară confirmare sau infirmare a rolului acestuia în activitatea de succes a instituțiilor, prin analiza variabilelor, a metodelor și tehnicilor de modelare a comportamentului angajaților și elaborarea unei programe de modelare a comportamentului organizațional pentru a o recomanda administrațiilor instituțiilor în vederea eficientizării activității organizațiilor.

Pentru realizarea scopului tezei, au fost formulate **obiectivele cercetării**, respectiv:

1. Dezvoltarea teoretică și științifică a conceptului de CO și confirmarea lui drept factor de coordonare a eforturilor umane ale organizațiilor;

³ Notă: În continuare vom folosi fără vreo anumită delimitare termenul „instituții” drept sinonim al termenului „organizații”, pentru a evita exprimările pleonastice. În calitate de referință, relevăm definițiile din dicționarul explicativ al limbii române (DEX): „XX” și din Dicționarul complet al economiei de piață: Instituție – organism care desfășoară, în special, activități cu caracter social, economic, cultural, administrativ etc.” (Bușe, G. *Dicționar complet al economiei de piață*. Ed. Informația Business Books, București, 1994, ISBN 973-95438-6-3, p.185)

2. Analiza dimensiunilor CO cu scopul de a facilita înțelegerea și direcționarea comportamentului angajaților spre realizarea obiectivelor organizaționale;
3. Analiza metodologiei de cercetare a dimensiunilor și variabilelor CO;
4. Constatarea și analiza variabilelor comportamentului individual din punctul de vedere al influenței lor asupra comportamentului organizațional și a factorilor de schimbare a acestuia, cu scopul predicției, controlului și explicării comportamentului angajaților;
5. Analiza instrumentelor de diagnosticare, prevenire și combatere a comportamentelor contraproductive cu scopul eficientizării activității organizațiilor;
6. Identificarea și analiza programelor cu impact relevant în modelarea CO;
7. Evaluarea CO ca finalitate a implemetării unor programe de valorificare a resurselor umane în cadrul organizațiilor din Republica Moldova;
8. Analiza problemelor ce țin de CO în organizațiile din Republica Moldova;
9. Elaborarea unei programe de valorificare a resurselor umane cu obiective ce prevăd modelarea comportamentului organizațional, pentru a fi recomandată managementului instituțiile din Republica Moldova drept factor imperativ a activității acestora.

Problema științifică soluționată constă în *identificarea soluțiilor de modelare a comportamentului organizațional, în vederea eficientizării activității manageriale și recomandarea acestora pentru a fi implementate în instituțiile din Republica Moldova.*

Dicționarul explicativ al limbii române definește „**comportamentul**” ca pe „o modalitate de a acționa și de a reacționa în anumite împrejurări sau situații” [29, p.204] sau „ansamblul reacțiilor unui organism sau al unei colectivități animale ori umane la factorii de mediu” [40].

Savantul Ovidiu Nicolescu delimitează „**comportamentul**”, drept un „ansamblu de manifestări, de reacții de răspuns, ale unei persoane, care apare în interacțiunea cu mediul la evenimentele și persoanele din cadrul său, cu care vine în contact” [36, p. 142].

Sub aspect psihologic, comportamentul este explicat ca „ansamblu de reacții, acte, manifestări ale oamenilor, observabile direct, obiectiv, apărute ca răspuns la stimululi interni și externi, prin care aceștia își exteriorizează viața psihică” [37, p.142]. Ceea ce diferențiază comportamentul uman de cel al altor organisme este semnificația, interpretarea pe care omul i-o atribuie. În consecință, pentru a trece la acțiune, omul trebuie să găsească o semnificație a acțiunilor sale.

În explicarea comportamentului uman, de-a lungul timpului, au apărut mai multe curente situate între două dimensiuni: voluntarismul individului, văzut ca persoană liberă și inalienabilă și determinismul acestuia, care ține cont de variabilele ce caracterizează mediul individului. Astfel,

savanții care țin de curentul *etiologic*⁴ explică comportamentul sub dependența instinctului. *Abordarea psihoanalitică*⁵ accentuează subiectivitatea individului și rolul istoriei personale a subiectului, pentru a înțelege dinamica interpsihică ce îi condiționează comportamentul. *Cognitivismul* studiază comportamentul ca o reacție la reprezentări mentale ale mediului sau situației. Alt curent îl constituie *behaviorismul*⁶, ce prezintă o abordare a psihologiei centrată pe studierea interacțiunilor individului cu mediul și care se concentrează pe studiul comportamentului observabil și al rolului mediului ca determinant al comportamentului [37, p.142].

În cadrul curentului behaviorist se pune accent pe învățare, pe capacitatea de adaptare a comportamentului uman la mediu, plecând de la consecințele răspunsurilor anterioare la stimuli externi sau interni, ceea ce a permis conturarea în management a școlii behavioriste sau comportamentale, care pune accent pe relația management-comportament și efectele sale.

Preocuparea pentru studiul comportamentului indivizilor în organizații ține de durata ultimului secol și a început cu „psihologia”, știință axată pe comportamentul individului, urmată de „sociologie”, disciplină focalizată pe interacțiunile umane și dezvoltată de „management”, știința care se ocupă, implicit, de interacțiunea dintre indivizii unei organizații.

Din *psihologie*, comportamentul organizațional a preluat studiul învățării, motivației, personalității, percepțiilor, instruirii, satisfacției în muncă, adoptării deciziilor individuale, măsurării atitudinilor etc.

Sociologia și-a făcut aportul cu fenomenologia dinamicii de grup, a comunicării, gestionării puterii și a conflictului, cu analiza comportamentului intergrup, cu teoriile despre organizații, despre schimbarea organizațională și cultura organizațională.

Anume de la acest nivel de cunoaștere, s-a ajuns la *comportamentul organizațional* (CO) – domeniu de graniță, care cuprinde ansamblul relațiilor umane aflate într-o dinamică permanentă în cadrul unor structuri organizaționale tehnologizate,[108, p.122] iar trecerea în revistă a fundamentelor epistemologice ale CO permite identificarea unor idei, studii și aplicații din „psihologia socială”, din „antropologie” și din „științele politice”.

Din *psihologia socială*, regăsim în zona CO studiul schimbării comportamentale și atitudinale, dar și procesele de grup, inclusiv adoptarea deciziilor colective.

⁴ Etiologie – în traducere din limba greacă „știința cauzelor” [Didier Julia, Larousse, Dicționar de filosofie, ed. Univers encyclopedic, București, 1996, p. 103, ISBN 973-9243-00-2]; conform DM - metodă de stimulare a creativității, care se bazează pe decelarea cauzelor fenomenelor, evenimentelor, situațiilor și se aplică în cercetarea unei probleme complexe de natură managerială, tehnică, comercială etc. [DM, p. 226]

⁵ Abordare psihoanalitică - abordare bazată pe psihanaliză – „știința inconștientului” - ansamblul concepțiilor lui Freud privind viața psihică conștientă și inconștientă, după care tendințele sau dorințele profunde ale individului vin în conflict cu convingerile sale morale și sunt alungate în subconștient, de unde tind să reapară sub o formă travestită [DEX, p 866].

⁶ Behaviorism engl. behaviour „comportament” - curent psihologic întemeiat de psihologul american J.B. Watson (1913), care reduce psihologia la studiul comportamentului, al relației dintre stimul și răspuns, eliminând din câmpul cercetării psihologice conștiința, fenomenele vieții psihice interioare [http://dexonline.ro/definitie/behaviorism].(vizitat la 16.07.2012)

Antropologia a contribuit la consolidarea științei despre CO, mai ales, prin analiza comparativă, iar *științele politice* – la cunoașterea fenomenologiei puterii, conflictelor și politicilor organizaționale.

În așa fel, formarea CO se realizează la granițele următoarelor științe: psihopedagogia, sociologia, antropologia și științele politice în corelare cu impactul acestor studii asupra dimensiunilor comportamentului: individul, grupul și sistemul de organizare al întreprinderii (Anexa 1).

Conceptul se complică, dacă admitem că-l vom completa cu un nou areal de cercetare și anume, cu „psihologia organizațională” (inclusiv psihologia managerială), care se află la intersecția psihologiei, a psihologiei sociale, a sociologiei și politologiei, dar și a managementului ca disciplină economică.

Tentativa de a încadra CO la hotarul *psihologiei organizaționale*, a *psihologiei manageriale* și a *managementului* este dificilă atât, cât psihologia organizațională și cea managerială sunt centrate pe influența, statutul și rolul individului în organizații și cât managementul este o știință care studiază „doar” procesul conducerii.

Așadar, domeniul de cercetare a CO este multidisciplinar. El se află la granița *sociologiei*, *psihologiei*, *antropologiei*, *economiei*, *dreptului muncii* și *ergonomiei*, ultima, constituind un domeniu de graniță: macrocomportamentul organizațional, cu origini în lucrările lui Max Weber, Karl Marx sau Herbert Simon, și care este mai apropiat de știința sociologiei, și microcomportamentul organizațional, cu originile din studiile lui Abraham Maslow, care este preocupat de comunicare, motivare, învățare, atitudini, de dinamica grupurilor, de leadership sau de dinamica conflictelor și se inspiră din sursele psihologice [101, p.3].

Este cvasiunanim acceptat că prin CO se vizează un spectru larg de aspecte specifice mediului organizațional, cum ar fi cunoașterea și satisfacerea nevoilor angajaților, înțelegerea dinamicii de grup, acceptarea și respectarea diferențelor dintre oameni și a valorilor culturale cu care aceștia vin în organizație și alte activități manageriale și, în pofida acestei complexități, CO reprezintă, totuși, „liantul fără de care organizațiile nu pot supraviețui și nu se pot dezvolta” [101, p.3] în condițiile unei economii competitive.

În tendința de a defini *comportamentul organizațional*, vom parcurge etapele de formare a însuși conceptului: de la formarea legăturii dintre comportament și rezultate ale cercetărilor în domeniu până la comportament organizațional ca disciplină academică și implicare managerială.

În așa fel, studiul sistematic, științific și bine fundamentat teoretic al problematicii CO este de dată relativ recentă: „disciplina academică desemnată sub numele de *comportament organizațional* a început să fie recunoscută și studiată la sfârșitul anilor ’50 și începutul anilor ’60

ai secolului XX“ [111, p.15], cu toate că unele mențiuni despre comportament le găsim încă la Adam Smit în „*Avuția națiunilor. Cercetare asupra naturii și cauzelor ei*”, unde autorul subliniază faptul că un „*anumit gen de comportament într-un anumit cadru social produce rezultate perfect determinate și previzibile*” [41, p.18].

Dezvoltarea conceptului de CO este rezultatul proceselor cognitive concretizate în teoriile despre organizare și management care s-au conturat în mod deosebit la sfârșitul secolului XIX și începutul secolului XX. Anume în această perioadă s-a produs o schimbare de paradigmă în studiul organizației, centrată pe conceptele de organizare și management, care a generat în „managementul științific”, reprezentat de F. W. Taylor [38, p.2].

În tendința de a eficientiza optimizarea procesului de lucru al angajaților, savantul F. W. Taylor menționează faptul că, pentru a crește productivitatea muncitorului, este necesar ca lucrul lui să fie observat de către conducător, să fie analizat, după care să fie depistate și transmise muncitorului cele mai bune metode de muncă ca acesta să le folosească [31].

Aceste argumente ne conduc la concluzia că comportamentul angajaților necesită „supraveghere” și „control”, chiar dacă acesta este corespunzător cerințelor organizației într-o anumită perioadă.

Savantul H. Fayol a formulat funcțiile „managementului administrativ”, separând funcțiile și activitățile de conducere de cele de execuție, în baza principiului de diviziune a muncii, care implică două tipuri de activități: unele care fac presiuni pentru asumarea responsabilităților de conducere, iar altele - pentru asumarea responsabilităților de execuție, întrucât există oameni, care, prin „natura” lor, sunt dotați să devină conducători, iar alții – doar executanți [125].

Considerăm că aportul lui Fayol despre „diviziunea muncii” poate fi aplicat de către managementul ierarhic superior în situațiile de luare a deciziilor cu privire la selectarea angajaților cu comportament adecvat unor posturi sau funcții.

Studiile lui Ivan Pavlov cu privire la „reflexe” au servit drept bază pentru constituirea curentului behaviorist, savantul demonstrând că *învățarea* este un motivant puternic în vederea *schimbării comportamentului* [80]. Edward L. Thorndike a continuat cercetările și a confirmat opiniile savantului rus, în lucrarea sa celebră „*Legea efectului*”. Rezumând concluziile cercetătorului, identificăm rolul *consecințelor* asupra comportamentului ca o conexiune posibilă de modificări, care, urmată de o stare satisfăcătoare, devine consolidare și prevalentă expectată, iar dacă răspunsurile sunt urmate de consecințe aversive, asocierea cu situația scade.

După părerea noastră, supozițiile despre *învățarea* unui comportament și probabilitatea de *repetare a lui* ne confirmă faptul că un comportament poate fi „examinat” și „schimbat”.

Jonh Watson definește scopul teoretic al *behaviorismului* prin *predicția și controlul comportamentului*: „Într-un sistem psihologic complet pus la punct, dat fiind răspunsul, stimulii pot fi preziși și, dați fiind stimulii, răspunsul poate fi prezis” [189, p.158].

În așa fel, observăm cum se conturează trecerea de la un „anumit gen de comportament” la un comportament ce poate fi „examinat”, „schimbat”, „prezis” și „controlat”.

Din concluziile teoreticienilor analizate mai sus, constatăm faptul că conceptul de *comportament* este atribuit omului organizațional - omul pe care îl produce organizația: om privat de emoții și sentimente și privit drept unealtă de muncă, cu toate aspirațiile și ideologia sa, cu educația și bolile sale profesionale generate de mediile organizationale. În continuare, datorită intervenției cercetătorilor neobehavioriști, conceptul de comportament este dezvoltat prin variabilele intermediare *motiv și emoție* (C.L.Hull), valoarea emoțiilor devenind sursă de motivare/demotivare, conform cărui fapt putem aborda comportamentele „productive” și „contraproductive”.

Savantul B. F. Skinner, preluând și dezvoltând ideile lui Pavlov și ale lui Watson, confirmă faptul că principiile învățării explică comportamentul oamenilor, care asimilează un comportament sau îl modifică pe cel propriu. Spre deosebire de comportamentul bazat pe reflexe, descris de Pavlov, în care stimulul este cauza, iar comportamentul este efectul, preluând concluziile lui Watson, Skinner demonstrează relația de la rezultatul anticipat pentru un anumit comportament, având rol de cauză, și comportamentul în sine, care este efectul.

În așa fel, consolidând ideile lui Pavlov și ale lui Watson și Skinner, ajungem la concluzia că un comportament existent poate fi „schimbat”, iar pentru siguranța păstrării lui în formă schimbată comportamentul poate fi „întărit” sau „consolidat”, ceea ce este foarte important pentru activitatea de succes a managerilor și, bineînțeles, a organizației.

Hugo Münsterberg, savant care s-a ocupat de investigarea organizațiilor și care a contribuit la formarea unei baze științifice pentru producerea anumitor raționalizări în activitatea organizațiilor, în ceea ce privește administrarea lor, pregătirea liderilor, îmbunătățirea comunicării în interiorul instituțiilor și între anumite genuri de organizații, și-a făcut aportul în dezvoltarea conceptului de CO, prin identificarea unor modalități de corespondență între abilitățile noilor angajați și cerințele de muncă ale companiei angajatoare, în speranța influențării pozitive a atitudinilor angajaților față de muncă. Drept rezultat, savantul a constatat relevanța rolului relațiilor de dependență a angajaților față de organizație [38, p.2]. Or, atitudinile și comportamentul angajaților în organizații sunt finalități ale unor implementări manageriale.

În așa fel, termenului „*comportament*” i se alătură determinativul „*organizațional*”, iar sintagma „*comportament organizațional*” începe să câștige teren și să fie relevantă atât pentru

programele de cercetare, cât și pentru cele academice, dedicate diferitelor tipuri de instituții și referindu-se la atitudinile și comportamentele indivizilor și grupurilor în organizații.

În continuare, în perioada dezvoltării industriale, în știința despre comportamentul organizațional intervin multe schimbări: sunt analizați factorii psihosociologici și cei relaționali în contextul în care individualismul cedează locul cooperării și dorinței de a avea un mai bun management al resurselor umane. Or, omul ar putea să muncească mai productiv, dacă i-ar fi analizate și înțelese așa aspecte cum sunt: **atitudinea** lui față de muncă și față de management, **motivația** necesară în muncă, **satisfacția** lui profesională, **atitudinea** lui față de grupul de muncă, **integrarea** acestuia în grup etc., adică toți factorii ce țin de **climatul organizațional**. Or, procesul de definire a *comportamentului organizațional* se lărgeste, incluzând, pe lângă termenii savanților clasici: *învățare, supraveghere și control, predicție și control, relații de dependență* etc. și noțiunile *motivație, satisfacție, atitudine, integrare, climat*.

În acest caz, vom fi de acord cu faptul că sarcina managementului, care consta în *coordonarea* eforturilor umane, este una importantă și acest fenomen trebuie realizat în condițiile studierii, cunoașterii și satisfacerii necesităților psihosociale ale angajaților, care, la rândul lor, trebuie studiați și tratați ca oameni capabili de disciplină liber consimțită și de autocontrol.

În această ordine de idei, menționăm că la jumătatea sec. XX s-au conturat tot mai multe ipoteze cu privire la modelarea CO, bazate pe faptul că, dincolo de necesitățile fizice și sociale, omul aspiră la *recunoaștere socială* și împlinire, la o muncă ce oferă posibilitatea exprimării *potențialului și a capacităților sale*. Pe baza acestor ipoteze a fost formulată *teoria resurselor umane*, mesajul căreia este că managerii trebuie să-si reconsidere modelele și stilul de conducere a subalternilor în sensul reproiectării acțiunii productive, a proceselor de decizie și a sistemelor de control în așa fel, încât angajații să dobândească șanse mai mari pentru a se regăsi în munca lor. În această privință, Rensis Likert, prin studiile sale experimentale privind *atitudinile și comportamentul conducătorilor*, inclusiv influențele pe care le au stilurile de conducere asupra productivității muncii, aduce argumente care pot fi rezumate la faptul că performanța crește atunci, când managerii se centrează pe oameni [44, p.50]. Considerăm că importanța acestui principiu constă în susținerea comportamentului „existent” și îmbunătățirea lui pe baza *acumulării experienței*.

În continuitatea celor relatate, savanții E. A. Locke și G. P. Latham, în „*teoria scopurilor*”, confirmă că, în *determinarea* comportamentului, un rol important îl joacă „*scopurile*” sau „*intențiile*” oamenilor și că, de fapt, în vederea satisfacerii dorințelor, „angajații încearcă să-și atingă scopurile. Scopurile, la rândul lor, declanșează și dirijează comportamentele în muncă, mărinind performanța, iar performanțele, ulterior, conduc la anumite consecințe consolidatoare ale

acelui comportament” [155, p.23]. Concluzia noastră este că comportamentul angajaților este influențat de *scopul* pe care și-l propune. Or, managementul contemporan trebuie să susțină dispozițiile comportamentale ale angajaților îndreptate spre realizarea scopurilor.

Observăm deci că, în conceptul de CO, se conturează și se instalează *individul* nu ca simplu consumator final, ci ca un adevărat producător, care, prin educație și formare profesională, face o investiție în capitalul uman. Conceptul de CO se conturează și din noțiunile de *timp*, de *valori personale*, *satisfacții*, *capital uman* etc. Din perspectiva CO, aceste noțiuni obțin valoarea unor furnizori de noi surse de motivație, dar și a unor niveluri de îmbunătățire a activității întreprinderilor pe baza gestiunii și modelării comportamentului angajaților, a implementării *politicilor educaționale* și a corelării acestora cu exigențele de pe piața muncii.

„Efectul Hawthorne”, un studiu ce stă la baza fondării *școii și teoriei relațiilor umane* și unul dintre cele mai citate cercetări în domeniul științelor aplicate comportamentale, și astăzi este considerat valoros prin accentul pus pe *înțelegerea și abordarea* resurselor umane, pe importanța relației dintre conducere și muncitori pentru creșterea productivității. În comparație cu alte teorii propuse între timp, considerăm că anume relațiile umane abordează persoana organizațională și comportamentul acesteia ca pe un subiect mult mai complex și anume, că angajații răspund *normelor de grup, presiunilor sociale și observării* [157].

Studiile de la Hawthorne au avut drept efect realizarea faptului că o teorie completă a managementului trebuie să se bazeze pe *sentimentele, atitudinile, cunoașterea liderilor informal*i și *a nevoilor de ordin psihic*. Cu alte cuvinte, teoria managementului trebuie să construiască anumite legături atât cu științele sociale, cât și cu cele comportamentale.

O contribuție enormă în dezvoltarea conceptului și a studiului despre CO a avut-o lansarea de către William Ouchi a “*teoriei Z*” [162], teorie care exprimă gradul de adeziune a angajaților în raport cu cultura organizațională, prin valorile și obiectivele acesteia: cu cât ralierea dintre angajat și organizație este mai accentuată, cu atât obiectivele organizației sunt mai ambițioase. Cultura organizațională este redată ca proces de acomodare, de preluare a unui comportament cerut de organizație prin satisfacerea nevoilor superioare ale individului (recunoaștere, împlinire profesională) și prin realizarea deplină a acestuia în mediul său de muncă, îmbinând acest mediu cu cel familial și cel social. Or, individul se realizează pe deplin în organizație numai aderând la cultura și la spiritul acesteia.

Oferind noi și noi mecanisme de formare și orientare a comportamentului organizațional, “teoria Z” devine deosebit de promițătoare pentru planificarea de lungă durată a personalului.

O abordare originală cu referire la comportament este făcută de Jack Welch, figură notorie în managementul resurselor umane, care relevă faptul că „*talentele* angajaților sunt foarte mult

subestimate, iar *abilitățile* lor sunt utilizate într-o măsură foarte mică”, din acest motiv, cea mai importantă sarcină pentru manageri este de „a restructura fundamental relațiile lor cu angajații”, obiectivul principal fiind crearea unor locuri de muncă unde angajații să aibă „libertatea de a fi creativi” și de a se „simți împliniți” [88, p.22]. Cu alte cuvinte, susținând talentul și abilitățile deosebite ale angajaților săi, organizația va asigura un comportament loial, creativ și productiv a acestora.

Deși apărut recent, domeniul CO continuă să atragă adepți nu numai din străinătate, ci și din Republica Moldova.

În acest context, prezentăm unele lucrări care au confirmat necesitatea și rolul CO pentru activitatea instituțiilor din Republica Moldova. Unul dintre acestea este studiul cercetătorului Ilie Demeji, care face o analiză nemijlocită a termenului de CO și a esenței acestuia pentru activitatea de succes a organizațiilor în general [35].

În același context Liliana Eremia și Cezara Abramihin, într-un studiu au argumentat faptul că instituțiile cu orice gen de activitate sunt obligate „să identifice premisele de apariție a comportamentelor de stres ale angajaților, în vederea luării măsurilor adecvate de prevenire a stresului organizațional, ceea ce, la rândul său, va permite aprecierea costurilor reale și a beneficiilor obținute datorită intervenției optime” [1, p.112-118].

În continuare relevăm publicația dnei Victoria Gorea, care face o paralelă între necesitatea de „sensibilizare a comportamentului organizațional guvernamental cu scopul depășirii situațiilor de criză, punând accentul pe cultivarea culturii organizaționale” [51].

La rândul său, autoarea Irina Dorogaia analizează necesitatea dezvoltării culturii organizaționale și leadershipului cu scopul de a facilita coordonarea resursele umane a organizațiilor. Astfel, cercetătoarea dovedește faptul că „gestiunea eficientă a angajaților are loc prin administrarea de succes a comportamentului acestora” [193].

O dovadă tangențială temei noastre de cercetare o relevăm în concluziile doamnei Liudmila Bilaș [192], care, în publicația sa analizează dependența capacității angajaților de a concura de reputația acestora la locul lor de muncă. Considerăm esențială dovada adusă de cercetătoare din motivul că reputația în incinta instituției a indivizilor influențează modul lor de a se comporta.

Ceea ce ține de publicările autorilor din străinătate, vom face referințe la cercetarea autoarei din Federația Rusă, Tatiana Ovcinnicova, care a făcut o paralelă între clasificarea tipurilor de comportament al angajaților și activitatea de analiză și planificare în instituție: „Studierea tipurilor de comportament, drept bază de reglementare a dezvoltării capitalului uman în interesul activității inovative, deschide cai noi pentru abordări diverse în procesul de diferențiere a funcțiilor angajaților unei întreprinderi, ceea ce permite organizației să concureze pe piață” [196].

Cercetătorii Șapiro S.A. și Șilaev A.V. în monografia „Факторы повышения эффективности труда персонала” au analizat realizările teoretice și practice în domeniul gestionării personalului, cu scopul eficientizării activității angajaților prin obținerea unui nivel înalt din punctul de vedere social-economic al funcționării colectivului de muncă, inclusiv prin interacțiunea nonconflictuală a lucrătorilor în instituții, indiferent de structura organizațională, forma de proprietate și dimensiunile acestora.

În ceea ce privește autorii din România, ținem să relevăm studiul cercetătoarei Doina I. Popescu, care recent a publicat lucrarea „Comportament organizațional. Ediția a II-a, revizuită și adăugită”. Studiul oferă o abordare cuprinzătoare, complexă și modernă a cunoștințelor de comportament organizațional, aplicații și preocupări în domeniu; ilustrează amploarea schimbărilor rapide de mediu din ultimii ani, în contextul crizei economice mondiale, cu impact asupra activității managerilor și a oamenilor care asigură instituția cu produse și servicii; recomandă managerilor să fie capabili de a sonda și de a diagnostica situațiile organizaționale, atunci când încearcă să înțeleagă, să interpreteze și să anticipeze comportamentul oamenilor. În lucrare se acordă o atenție deosebită încurajării dezvoltării acestor abilități de sondare și de diagnosticare.

Studiile în limba engleză ne prezintă un șir de analize, care, la fel, confirmă importanța studiului nostru și rolul acestuia în activitatea instituțiilor din Republica Moldova. În continuare, le vom analiza pe cele mai relevante dintre ele.

Autorii Kang Jeong-han, Han Sang Won [124] propun patru moduri de comportament organizațional, obținute prin intersectarea a două dimensiuni comportamentale adoptate (împrumutate) de la ecologia organizațională (inerție vs. schimbare) și neo-instituționalism (normativ vs. deviant). Tot ei generează ipoteze despre felul cum tranziția de la un mod de comportament la altul poate fi promovat sau împiedicat de către resursele socio-politice la nivel organizațional și, prin intervenția statului și a societății civile, la nivel societal. Tipologia și ipotezele prezentate în această lucrare vizează continuarea cercetării teoretice și ale testelor empirice asupra dinamicii formelor de organizare a instituțiilor existente pe piață.

Articolul cercetătorului Lutz von Rosenstiel [186] oferă o imagine de ansamblu cu privire la cercetarea științifică privind comportamentul individual în cadrul organizațiilor. Concluzia este că pe de o parte, există cunoștințe bine întemeiate, în special cu privire la comportamente formate pe baza aptitudinilor angajaților, dar pe de altă parte, identificăm *că lipsesc rezultate ce ar viza apariția unor comportamente ce nu au legătura cu performanța, precum și impactul muncii specializate și a condițiilor organizatorice asupra modelării comportamentelor angajaților.*

Autorii Ljungholm și Popescu D. pun accent considerabil pe asocierile pozitive între inteligența emoțională și rezultatele funcționare, precum și pe consecințele directe ale inteligenței emoționale asupra rezultatelor forței de muncă [153].

Concluziile cercetătorului Laurentiu Hauser [137] se reduc la faptul că, în societatea și economia de astăzi, angajații sunt bine educați și relativ bine satisfăcuți financiar. Acest fapt influențează puternic mecanismele de motivare. Prin urmare, managerii contemporani trebuie să folosească o mare varietate de instrumente motivaționale. În acest context, autorul prezintă cele mai importante mecanisme de motivare și rolul lor la un loc modern de muncă.

Performanța la locul de muncă, susțin cercetătorii Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M. și Fatimah, O., este cel mai cercetat concept studiat în psihologia industrială și organizațională, accentul fiind pus pe relația dintre cele două dimensiuni ale acesteia: comportamentul civic organizațional și comportamentul contraproductiv la locul de muncă. Autorii studiului au tras următoarele concluzii: comportamentul civic organizațional și comportamentul contraproductiv la locul de muncă au doar o corelație negativă moderată și sunt două constructe⁷ distincte, dar conexe; femeile și persoanele titulare cu stagiu au tendința de a prezenta mai mult comportament civic organizațional; persoanele fizice se pot antrena concomitent în comportament civic organizațional și comportament contraproductiv la locul de muncă, ceea ce impune organizațiilor necesitatea de a găsi o modalitate de a încuraja angajații să se implice în comportament civic organizațional și nu în comportament contraproductiv. [136]

În baza argumentelor relevate de către cercetătorii din domeniul CO, conchidem că comportamentul angajaților în organizații este influențat de: *natura omului*, *natura organizației* și *mediul extern* și anume:

- *natura omului* influențează CO prin *deosebirile individuale*, care includ *perceperea*, *atitudinile*, *integritatea* și *valoarea personalității*, și prin *calitatea motivării* [96, p.2];
 - *natura organizației* acționează asupra CO, reieșind din faptul că, fiind *sisteme sociale*, după părerea savantului Gary Johns [62 p.4], pentru o activitate continuă și eficientă, organizațiile își creează *interese comune* cu angajații săi și respectă *principii etice*;
 - *mediul* își face aportul său în modelarea CO prin *dezvoltare tehnologică* și *științifică*, prin *fluctuații economice*, prin *influențe sociale* și *culturale* și prin *acțiuni guvernamentale*. Efectele operațiilor organizației în mediul său sunt reflectate de valorificarea oportunităților și de diminuarea riscurilor, ajungându-se la atingerea cu succes a scopurilor și obiectivelor.
- Rata crescută a schimbărilor factorilor de mediu subliniază nevoia de a studia CO în

⁷ Construct - concept abstract realizat pe baza activității practice intuitive; sistem teoretic ipotetic. Sursa: DEX. Pe: <https://dexonline.ro/definitie/construct>. (Vizitat la 11.09.2015)

ansamblu, precum și procesele prin care organizația încearcă să-l adapteze cerințelor mediului.

Analizând caracteristicile CO, valoarea studierii acestui fenomen ca dimensiune importantă în activitatea eficientă a organizațiilor, examinând studiile, opiniile și ipotezele savanților cu privire la accepția CO (Tabelul 1.1), am identificat definiția de lucru a CO a savantului Ovidiu Nicolescu, considerând-o a fi complexă pentru cercetarea noastră în continuare: „*Comportamentul organizațional este domeniul care studiază, într-o abordare sistemică, atitudinile și comportamentele pe care membrii organizației, indivizii și grupurile, le manifestă în cadrul acesteia, raporturile dintre indivizi și grupuri, precum și interacțiunea acestora cu mediul de muncă, în scopul ameliorării performanțelor organizaționale atât din perspectivă economică (productivitate, profit, dezvoltare, inovare, adaptare la schimbări etc.), cât și din perspectivă individuală și socială (satisfacție, dezvoltare personală, calitatea vieții, securitate etc.)*” [37, p.142].

Tabelul 1.1. Definiții ale comportamentului organizațional

	Definițiile
1. Gary Johns	<i>CO se referă la atitudinile și comportamentele indivizilor și grupurilor în organizații.</i>
2. Marian Preda	<i>CO se referă la studiul comportamentului uman în cadrul unei organizații, studiu ce implică înțelegerea, predicția și controlul comportamentului uman.</i>
3. Elvira Nica	<i>CO este ansamblul comportamentelor realizate de membrii unei organizații în calitatea lor de membri ai organizației, în raport cu poziția (statutul) și rolul lor în organizație și în conformitate cu cerințele organizației.</i>
4. Laura Cismas	<i>CO urmărește studierea, explicarea și anticiparea comportamentului indivizilor și grupurilor în organizații.</i>
5. Gheorghita Căprărescu	<i>CO studiază atitudinile și comportamentele indivizilor și grupurilor în cadrul organizațiilor pentru a asigura funcționarea lor eficientă și adaptarea la schimbare.</i>
6. Cătălin Clipa	<i>CO este studiul și înțelegerea comportamentului individual și de grup, a modelelor și structurilor pentru a îmbunătăți performanța și eficiența organizației.</i>
7. Doina Popescu	<i>CO se referă la comportamentul indivizilor și al grupurilor în mediu organizațional.</i>
8. Ovidiu Nicolescu	<i>CO este domeniul care studiază, într-o abordare sistemică, atitudinile și comportamentele pe care membrii organizației, indivizii și grupurile, le manifestă în cadrul acesteia, raporturile dintre indivizi și grupuri, precum și interacțiunea acestora cu mediul de muncă, în scopul ameliorării performanțelor organizaționale atât din perspectivă economică (productivitate, profit, dezvoltare, inovare, adaptare la schimbări etc.), cât și din perspectivă individuală și socială (satisfacție, dezvoltare personală, calitatea vieții, securitate etc.)</i>

Sursa: elaborat și sistematizat de autor

Așadar, referindu-ne la formarea conceptului de *comportament organizațional*, prin prisma fundamentelor, conceptelor și a științelor care i-au sporit dezvoltarea, menționăm următoarele:

- CO vizează atitudinile și comportamentele indivizilor în organizație;
- CO vizează atitudinile și comportamentele grupurilor în organizație;
- CO vizează raporturile dintre indivizi și grupuri și interacțiunea acestora cu mediul.
- abordarea CO are la bază teoriile savanților, metode și principii de studiu și de abordare ale disciplinelor psihosociologice. Or, doar aceste discipline pot caracteriza individul la aspectele: valori, capacități, acțiuni în timpul activității sale în organizație;
- în modelarea CO, o valoare importantă îl are natura omului, natura organizației, mediul extern al organizației și nivelul tehnicii și tehnologiei.

1.2. Dimensiunile comportamentului organizațional

Conform numeroaselor definiții (Tab. 1.1) și pe baza concluziilor din paragraful precedent, CO vizează *comportamentele indivizilor și a grupurilor în organizații* sub influența *mediului organizațional*, iar ca disciplină de studiu le studiază în paralel cu posibilitățile de *structurare a organizațiilor* și impactul evenimentelor, fenomenelor și proceselor din *mediu* asupra respectivelor organizații.

În această ordine de idei, CO are ca domeniu de studiu dimensiunile:

- 1. Individul și comportamentul individual (CI);**
- 2. Grupul și comportamentul de grup (CG);**
- 3. Organizația;**
- 4. Mediul organizațional.**

1.2.1. Comportamentul individual (CI)

Dimensiunea centrală a CO o constituie *comportamentul indivizilor (CI)*, care alcătuiesc organizațiile. Fiind parte indispensabilă a oricărei situații comportamentale, indivizii fie că acționează individual, fie făcând parte dintr-un grup - în funcție de așteptările organizației sau de influențele mediului. Și așa cum angajații sunt diferiți, datorită *naturii fiecărui dintre ei* și a *mediului* anterior, în care aceștia au avut *experiențe*, interacțiunea lor cu *medii noi* organizaționale rezultă într-o varietate de *comportamente noi*, care pot fi, pe de o parte, surse pentru dezvoltarea creativității, a talentelor etc. și, pentru conflicte și frustrări, pe de altă parte. În așa fel, una dintre atribuțiile managementului este să recunoască comportamentele apărute și să le direcționeze în vederea realizării obiectivelor individuale și organizaționale.

CI se formează în funcție de așa variabile ca:

- a) *percepția individului;*

- b) atitudinile individului;
- c) personalitatea individului.

a) Savantul D. Popescu delimitează percepția ca pe un atribut individual care „implică primirea stimulilor reali, organizarea și traducerea sau interpretarea lor în așa fel, încât să formeze atitudini și să influențeze comportamentul” [88, p.115]. Din definiție observăm că elementul relevant al percepției este *interpretarea realității*, care este o acțiune cu caracter subiectiv, din cauza simțurilor, personalității și a contextului.

O abordare care oferă baza pentru a înțelege relația dintre percepție și comportament este *teoria atribuirii* a lui F. Heider, care explică procesul prin care indivizii interpretează evenimentele din jurul lor ca fiind cauzate de o parte relativ stabilă a mediului lor [88, p.118]. Cu alte cuvinte, teoria atribuirii încearcă să explice cauzele comportamentului (Fig. 1.1).

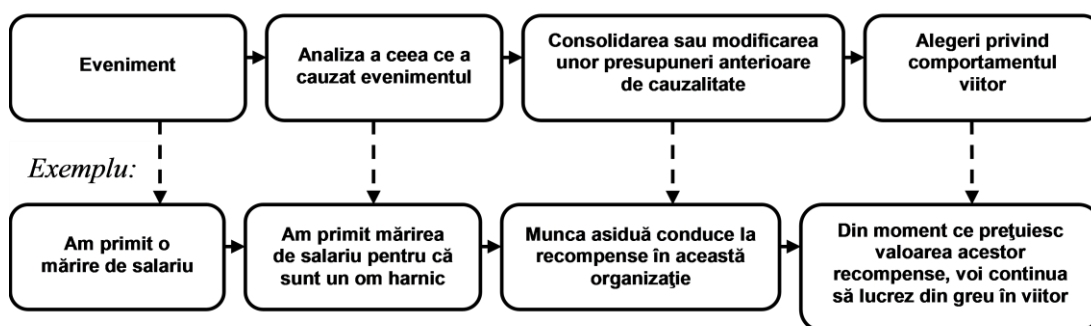


Figura 1.1. Procesul atribuirii și comportamentul

Sursa: [88, p.118]

Conform teoriei atribuirii, angajații încearcă să analizeze de ce a avut loc un eveniment, rezultatul analizei influențând comportamentul lor pe viitor. Conform exemplului descris în figură (Figura 1.1), angajatul atribuie mărirea de salariu muncii asidue. Între timp, nu-i exclus că alt angajat, la fel a primit mărirea de salariu, dar a atribuit aceasta faptului că este sportiv bun și câștigă în competiții. Vedem că în ambele cazuri angajații au luat decizii referitoare la același eveniment care a influențat comportamentul lor pe viitor, dar pe baza atribuirii a diferite cauze. Așadar, putem trage concluzia că comportamentul indivizilor este influențat de modul în care aceștia *percep* evenimentele anterioare și cauzele lor, dar nu motivele reale ale evenimentelor.

Cunoașterea procesului atribuirii este important pentru manageri, fiindcă ajută la înțelegerea comportamentului altor persoane și anume, prin atribuirea unui comportament a unei caracteristici, după cum urmează [88, p.119]:

- comportament caracterizat de *distinctivitate*, sau *gradul* în care o persoană are *același comportament în situații diferite*. De exemplu, un profesor se comportă în același fel atât timp cât

se află în incinta instituției de învățământ – să presupunem că este calm, retras, rațional. Dacă în timpul lecțiilor gradul calmității, a raționalității lui este mai mare decât gradul din timpul pauzelor dintre lecții, atunci comportamentul lui este caracterizat de distinctivitate ridicată, iar dacă este același – de distinctivitate scăzută;

- comportament caracterizat de *consistență* sau *măsura* în care o persoană se *comportă similar în momente diferite*. De exemplu, dacă același profesor se comportă de la începutul lecției și până la finalul ei în aceeași măsură de calm, rațional, retras, atunci comportamentul lui este caracterizat de consistență ridicată, dacă calmitatea variază sub presiunea timpului și a factorilor din mediu – comportamentul lui este de o consistență scăzută;

- comportament caracterizat de *consens*, sau gradul în care mai multe persoane au *aceleași comportamente*. De exemplu, toți profesorii unei instituții de învățământ superior au comportamente cu același grad de distinctivitate și de o consistență egală.

În atenția managerilor trebuie să persiste faptul că atribuiriile lor pot fi diferite de cele ale angajaților și, desigur, pot fi eronate. De aceea, pentru a înțelege corect și a influența adecvat comportamentul subalternilor, managerii trebuie să ia în considerare atât propriile atribuiri, cât și pe ale subalternilor.

b) Atitudinea individului este strâns legată de percepție, de personalitate, dar și de motivație. *Atitudinea* „prezintă o stare mentală de pregătire, învățată și organizată, și exercită o influență specifică asupra comportamentului oamenilor în situațiile cu care aceștia se confruntă” [88, p.121]. Or, *atitudinea individului* se formează într-un termen mai îndelungat, deoarece necesită experiență.

Conform DEX-ului, atitudinea este „felul individului de a fi sau de a se comporta (reprezentând adesea o anumită concepție)” [29, p.69]. În situația abordată de noi, vom afirma că *atitudinea* este felul angajatului de a se comporta în organizație.

Savantul D. Popescu menționează că atitudinile au următoarele componente [88, p.124]:

- Componenta *cognitivă*, care constituie cunoașterea, formată din credințe și valori;
- Componenta *afectivă* exprimată prin sentimente și emoții;
- Componenta *comportamentală*, ce constituie intenția de comportare, o predispoziție de comportare într-un anumit sens, coerentă cu sentimentul resimțit.

Aceste componente aparțin și în ansamblu sunt influențate în mod nemijlocit de anumiți stimuli: stilul managerial, politicile firmei, tehnologia, perspectiva postului de muncă etc., dar mai ales, de credințele individuale privind comportamentele specifice. Astfel:

- *Atitudinile* se caracterizează prin faptul că principalele credințe se bazează pe legătura dintre *comportament* și *consecințele* acestuia. De exemplu, intenția de demisie are șanse să nu se

concretizeze, dacă individul realizează că, la vârsta sa, nu-și mai găsește alt loc de muncă.

- *Credințele* individului țin de faptul că modelul de comportament, pe care el îl adoptă, este unul la care se așteaptă ceilalți membri ai colectivului. Adică șansele de concretizare ale intenției cresc în momentul în care individul crede că ceilalți (membrii, grupurile din care face parte) acceptă comportamentul lui.

În organizații, gestiunea atitudinilor este importantă în special când se pune problema introducerii unei schimbări, situație în care angajații manifestă acțiuni de rezistență la schimbare.

Schimbarea atitudinilor poate fi abordată atât din perspectiva *componentei sale cognitive*, cât și din perspectiva *componentei comportamentale*.

Deci, schimbarea atitudinilor din perspectiva componentei cognitive se realizează prin schimbarea credințelor și valorilor formate în baza cunoașterii pe parcursul activității angajatului (Figura 1.2):

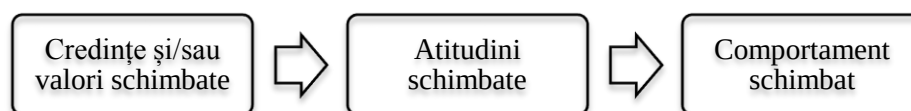


Figura 1.2. Schimbarea atitudinilor prin credințe și valori

Sursa: [20]

Schimbarea ideilor sau a opiniilor unei persoane despre ceva sau cineva mai poate fi făcută cu ajutorul unui discurs rațional, cu ajutorul procesului de comunicare. Factorii care influențează reușita unei astfel de schimbări țin de influența emitentului de a reproduce mesajul și de tehnicile de convingere folosite în discurs. Or, mesajele care vizează schimbarea credințelor sau valorilor trebuie să provină de la o persoană cu autoritate notorie.

Schimbarea atitudinilor din perspectiva *componentei comportamentale* constă în schimbarea, mai întâi, a comportamentului persoanei. În acest sens, este utilizată imitarea sau interpretarea repetată și recompensarea comportamentelor corecte, ceea ce înseamnă respectarea principiilor condiționării și motivării personalului. Studiile apreciază că această formă de schimbare a atitudinilor este mai eficientă decât abordarea cu privire la componenta cognitivă [20, p.17].

O atitudine ce influențează comportamentul indivizilor la locul de muncă o constituie *satisfacția în muncă*, care este asociată cu un șir de factori: recompensa, munca însăși, oportunitățile de promovare, supravegherea, colegii, condițiile de muncă, siguranța locului de muncă [88, p.126]. În opinia noastră, satisfacția la locul de muncă se formează și pe baza recompenselor acordate angajaților pentru un comportament adecvat rezultat din motivații corespunzătoare (figura 1.3).



Figura 1.3. Corelația motivație-satisfacție

Sursa: elaborat de autor

Recunoașterea și aprecierea de către manageri a legăturii dintre satisfacție în special și atitudinea față de muncă în general și o serie de rezultate organizaționale trebuie confirmată prin implementarea unor programe flexibile de lucru, prin asigurarea unor condiții confortabile de muncă, proiectarea unor posturi interesante etc.

c) *Personalitatea* reprezintă „un set relativ stabil de sentimente și comportamente, care au fost, în mod semnificativ, formate atât genetic, cât și sub influența factorilor de mediu” [88, p.127]. Or, comportamentul unui angajat este reacția personalității acestuia la *cerințele* mediului și, pentru a-i înțelege comportamentul, managerii trebuie să-i cunoască personalitatea.

Legătura dintre personalitate și comportament constă în faptul că *personalitatea* condiționează „coerența *comportamentului* unei persoane aflate în diverse situații” [10, p.91].

La rândul ei, coerența comportamentului depinde de *sursele* care formează personalitatea și care diferă indivizii și anume [10, p.91-92]:

- *ereditatea*, care formează comportamente provenite din mai multe generații, sub formă de coduri genetice și sunt supuse unor schimbări, erori de copiere, mutații;
- *cultura*, care se referă la un comportament bazat pe un ansamblu de cunoștințe, valori, simboluri transmise de la o generație la alta;
- *familia*, care ajută la formarea primului tipar de comportament pentru o viață organizată cultural și educațional, pentru a reproduce scheme de acțiune și de comportament social;
- *apartenența la grup*, care apare ca un comportament de satisfacere a unor nevoi umane fundamentale;
- *experiențele individuale*, care se referă la comportamente unice experimentale ce prezintă confruntările existențiale ale unui individ de la naștere până la moarte.

Deoarece sursele personalității influențează relațiile cu colegii, cu managerii (comportamentul intragrup), implicațiile manageriale asupra comportamentului, prin influența asupra unor surse, constau, pe de o parte, în identificarea obiectivă a acestor surse pentru fiecare personalitate, pentru fiecare angajat aparte și, pe de altă parte, în implicarea cu măsuri de schimbare a comportamentului ce nu contravin respectivelor surse.

Personalitatea determină relația dintre comportament și munca productivă a individului prin așa numitele „*cinci mari dimensiuni*” [88, p.130] ale sale:

- *extraversiunea* sau gradul în care cineva are comportament deschis, sociabil, în opoziție cu cineva cu comportament timid;
- *gradul de agreare* sau măsura în care o persoană, prin comportamentul său de dovadă de încredere, cooperare, binevoică;
- *conștiinciozitatea* sau gradul în care o persoană se comportă, dând dovadă de responsabilitate și orientare spre realizări (responsabil, demn de încredere, străduitor);
- *stabilitatea emoțională* sau măsura în care o persoană are comportament ce denotă un nivel corespunzător de control asupra emoțiilor (liniștit, sigur, relaxat);
- *deschiderea la nou* sau măsura în care o persoană gândește și are comportament flexibil, este receptiv la idei noi (imaginativ, curios, creativ, inteligent).

În așa fel, *conștiinciozitatea* prezice criteriile de performanță în muncă pentru toate categoriile profesionale; *extraversiunea* și *gradul de agreare* sunt predictorii ai succesului managerial; din *stabilitatea emoțională* succedea cariera reușită; *deschiderea la nou* presupune succesul într-o varietate de programe de formare a angajaților.

Savantul I. Boboc subliniază faptul că în procesul de modificare a comportamentului individual participă și „*materiile prime*” ale personalității [10, p.92-94] care sunt:

- *temperamentul*, latura dinamică a comportamentului, constituind o caracteristică înăscută. Cele patru tipuri de temperamente (sangvinic, flegmatic, coleric, melancolic) diferențiază comportamentele angajaților, iar pentru manageri este important de a recunoaște temperamentul angajaților în cazul numirii în funcție sau în post, sau în atribuirea unor sarcini adecvate persoanelor cu tip de temperament potrivit.

- *inteligența*, ce reprezintă o aptitudine generală de rezolvare a problemelor teoretice și practice și care constituie *forma și atributul atât al organizării mintale, cât și al celei comportamentale*. Un comportament inteligent influențează direct performanțele în muncă, așa că managerii, pentru a obține de la angajați modelul de comportament necesar în obținerea performanțelor, ar trebui să utilizeze anumite tehnici de sporire a acestuia.

- *aptitudinile*, ce se referă la capacitatea unei persoane de a învăța ceva, și *abilitățile* ce reflectă capacitatea persoanei de a realiza diferite sarcini cerute de un post și de a include cunoștințe relevante și deprinderi. Întrucât *aptitudinea* reprezintă *abilitatea*, iar *abilitatea* reprezintă *aptitudinea*, putem afirma că aptitudinile sunt abilități potențiale, iar abilitățile sunt cunoștințe și deprinderi pe care individul deja le posedă. Pentru manageri, abilitatea de a cunoaște aptitudinile și abilitățile unui angajat este importantă în vederea înțelegerii și previziunii comportamentului acestuia de viitor, mai ales în situații de soluționare a problemelor ce țin de obținerea performanței.

Așadar, variabilele care diferențiază indivizii – *percepția, atitudinile, personalitatea* – sunt puternic corelate între ele, de aceea nu se poate vorbi despre o variabilă, fără a le pomeni pe celelalte două. Împreună, aceste variabile au impact asupra eficacității și a eficienței organizației. Managerii care ignoră importanța acestor variabile lucrează în detrimentul lor, al angajaților lor, precum și al organizațiilor pe care le conduc.

1.2.2. Comportamentul de grup (CG)

Dat fiind faptul că *grupurile* există în toate organizațiile și activează pentru funcționarea eficientă a acestora, comportamentul de grup este o a doua dimensiune a CO.

O definiție a *grupului* trebuie să cuprindă atât *dimensiunea obiectiva*, referitoare la atributele reale ale grupului, cum ar fi atât *caracteristicile* acestuia, *procesele (fenomenele)* din cadrul lui, cât și *dimensiunea subiectivă*, care cuprinde *conștiința de grup*. Despre un grup se spune că posedă *conștiință* atunci, când persoanele, din care acesta este alcătuit, interacționează, sunt conștiente de legătura lor reciprocă și percep ele înseși că sunt un grup [10, p.122].

Deci persoanele reunite într-un grup trebuie să se caracterizeze printr-o comunitate de interese, concepții, scopuri etc. și, drept rezultat, prin comportamente omogene.

În așa fel, reunind aspectele ce caracterizează un grup definim *comportamentul de grup ca sumă a comportamentelor unor indivizi care activează împreună, posedând conștiință unică, participând la procesele din cadrul grupului și comportamentele cărora sunt caracterizate de atributele reale ale grupului*.

Din perspectiva CO, grupul este definit ca o „entitate de doi sau mai mulți indivizi care se comportă și muncesc împreună regulat, pentru a realiza obiective comune” [62, p.240]. Or, o mulțime de oameni constituie un grup adevărat, dacă interacționează și depind unul de altul, aparțin unui grup și au conștiință de grup, au scopuri comune și se comportă la fel.

Avantajele comportamentului unor persoane în grup față de comportamentele de sine stătătoare ale indivizilor constau în faptul că, acționând împreună, persoanele sunt în stare să realizeze mai ușor sarcini complexe, din motiv că interacțiunea mai multor intelecte facilitează stimularea creativității și generarea ideilor noi. Or, CG acționează ca un mecanism de coordonare ce facilitează rezolvarea problemelor, implementarea deciziilor și cultivarea culturii.

Grupurile sunt clasificate din mai multe puncte de vedere, dar cele mai sensibile la schimbările comportamentale sunt cele formate în funcție de statutul acordat grupului. În această privință, savantul G. Johns propune o tipologie a grupurilor pe axa formal/informal [62, p.222] și anume:

- *formale*, unde există o organigramă, reguli de funcționare exact formulate. Comportamentul acestui grup este formal, conform constrângerilor organizaționale;

- *informale*, unde legile sunt nescrise, iar comportamentul acestui grup este influențat de valorile și credințele ce îi unește pe membrii grupului.

Coeziunea grupului este un factor ce depinde de compatibilitatea existentă dintre obiectivele grupului și obiectivele fiecărui participant, în parte [170]. Într-un grup coeziv, interacțiunea dintre membri va fi mai mare, din motiv că aceștia se ajută reciproc. Astfel, nivelul de realizare a obiectivelor grupului va fi cel superior: membrii vor acumula multă satisfacție și multă energie, vor avea moralul la nivel ridicat, iar problemele de comportament se vor reduce.

Termenul „dinamica grupului” este un termen generic, care înglobează activități din cadrul unui grup, profund deosebite unele de altele, dar cu un țel comun, precum: dirijarea reuniunilor, munca în echipă, exprimarea creativă în grup, dezvoltarea personală în și prin grup, antrenamentul în direcția comunicării, sensibilizarea față de relația interpersonal etc.

Savantul George Homans descrie un model clasic al dinamicii de grup în care include două tipuri de comportamente: *cerut* și *emergent* [22]:

- *cerute*, comportamente formal definite ale membrilor grupului și așteptate de organizație. De exemplu, punctualitate, respect față de clienți, ajutor colegilor la locul de muncă.

- *emergente*, comportamente pe care membrii grupului le manifestă pe lângă cele cerute de organizație. Aceste comportamente provin din inițiativa personală a angajaților, includ lucruri pe care aceștia le fac pe lângă cerințele formale ale postului și care ajută la realizarea sarcinilor de muncă în cel mai bun mod cu putință, motiv care le face esențiale. De exemplu, un membru, își face timp și depune efort pentru a-l ține la curent cu tot ce se întâmplă la serviciu pe un alt membru al grupului din care acești doi fac parte și care, din oarecare motiv, absentează.

Este relevant de reținut că comportamentul unui grup este în continuă schimbare, sursa căreia succede din evoluția a însuși grupului. Relevanța acestei schimbări continue de comportament constă în faptul că la fiecare etapa de dezvoltare a sa, grupul se comportă diferit [24, p.85], din care motiv, este în stare să îndeplinească sarcini diverse după gravitate, respectiv:

- în *stadiul de formare*, comportamentul grupului se caracterizează prin dependență față de comportamentul întregii organizații: oamenii se comportă formal, rezervat. La această etapă de formare a grupului și a comportamentului acestuia managerii trebuie să selecteze și să aplice *tehnici consolidatoare*, cu scopul de a *spori coeziunea* grupului;

- în *stadiul răbufnirii (confruntării)* grupul demonstrează un comportament rebel: oamenii ajung să se cunoască și începe lupta pentru ocuparea pozițiilor în grup. Adesea, în acest stadiu apar conflicte interpersonale și competitivitate ridicată. Dacă este corect gestionat, grupul se transformă

într-o echipă eficientă, în caz contrar, grupul se fragmentează și tensiunile subzistă. La această etapă, sunt necesare alte tehnici și metode de *reglare a conflictelor și administrarea situațiilor de stres*;

- în *stadiul stabilirii normelor*, comportamentul grupului este determinat de încredere în forțele proprii. Oamenii se orientează din ce în ce mai mult spre realizarea sarcinii: apar semne de cooperare și atenție față de ceilalți, se stabilesc reguli de interacțiune socială. În perioada respectivă, un rol important îl au metodele și tehnicile de *încurajare, motivare a comportamentului existent* spre realizarea obiectivelor propuse de organizație;

- *stadiul de funcționare (al performanței și al maturității)* este caracterizat de un comportament plin de creativitate și idei noi. În acest stadiu, sunt clarificate atât aspectele legate de sarcină, cât și cele sociale. Membrii grupului mențin un comportament flexibil de susținere reciprocă, de încredere unii în alții. Stadiul sugerează managerilor să aleagă și să implementeze tehnici de *menținere a comportamentului* propus în etapele anterioare;

- *stadiul destrămării (declinului)* este asociat cu comportamente patologice legate de imposibilitatea creșterii din cauza dispariției obiectivelor sau de dezagregare a formației, în vederea reformării ei în noi circumstanțe. În această perioadă de evoluție a grupului, este binevenită *modelarea unui comportament nou* prin formularea unor obiective noi sau/și prin oferirea unor căi originale de creștere.

Savanții P. Golu, Ș. Stanciu, M. Ionescu etc. mai relevă *abordărilor structurale* drep importante pentru modelarea CG, care succed din stabilitatea, durata, istoria, sistemul de reguli ale grupului [49, p.171-204], și anume:

- *structura lui de rol*, care se formează din configurația pozițiilor și funcțiilor formale și informale ale membrilor. Rolul de grup prevede un comportament adecvat pentru realizarea obiectivelor de grup și organizaționale;

- *structura de comunicare a grupului*, care este formată pe baza unor linii de comunicare interpersonală și ajută la formarea, menținerea și modificarea, în caz de necesitate, a comportamentului fiecărui membru aparte și a celui de grup în ansamblu;

- *structura cognitivă* a grupului, care este formată de configurația percepțiilor interpersonale și participă la direcționarea comportamentului de grup, în dependență de modificările comportamentului organizațional;

- *structura ocupațională* a grupului este formată de specializarea sarcinilor și consolidează comportamentul;

- *structura de putere* a grupului, care este formată de aranjamentul modului în care se adoptă deciziile și influențează comportamentul grupului în momentul luării deciziilor;

- *structura de afinități* sau *structura sociometrică* a grupului, care este constituită de distribuția relațiilor sugestive și are la bază un comportament în poziție de observare a alegerilor preferențiale pe care indivizii le fac între ei. Comportamentul unui grup este cu atât mai uniform, cu cât există mai multe alegeri reciproce între indivizii care îl compun;

- *structura locomotorie* a grupului, care este constituită dintr-un sistem de mijloace prin care indivizii se pot deplasa de la o poziție la alta, demonstrând un comportament flexibil, adaptabil și ușor de modificat al fiecărui individ aparte și al grupului în general.

Așadar, indivizii influențează grupurile din care fac parte, iar valorile, atitudinile și comportamentele unui individ aparte sunt influențate de ceilalți membri ai grupului. În același timp, grupul influențează nu numai comportamentul indivizilor care îl alcătuiesc, ci și comportamentul altor grupuri existente și chiar pe cel al întregii organizații. Aceste argumente sunt relevante pentru înțelegerea și modelarea, în continuare, a comportamentului organizațional.

1.2.3. Organizația – dimensiune a comportamentului organizațional (CO)

Cercetătoarea Ala Cotelnic definește organizația ca un „sistem socio-economic, în sensul că, în cadrul său, colectivele de oameni ai muncii desfășoară procese de muncă generatoare de noi valori de întrebuințare. Calitatea resurselor umane de a fi singurele producătoare de noi valori le conferă o poziție centrală în cadrul întreprinderii industriale” [26, p.1].

Din definiția cercetătoarei relevăm că prin intermediul organizației ca structură formală, angajații și grupurile, activând, își realizează atât obiectivele personale, de grup, cât și cele organizaționale. În așa fel, se conturează următoarea dimensiune a comportamentului organizațional – *organizația*, în cadrul căreia interacționează CI și CG.

Comportamentul are caracter organizațional atunci când: organizația sau anumite aspecte ale ei provoacă sau generează comportamente; comportamentul este cauza sau efectul unor procese organizaționale; membrii organizației atribuie o relevanță organizațională comportamentului. Or, prin autoritatea lor formală, prin sarcinile postului și prin obiective, organizațiile determină angajații să învețe comportamente noi sau să-și adapteze comportamentele existente unor constrângeri.

De asemenea, organizațiile au obiective continue de a realiza profit, ceea ce înseamnă că ele trebuie să producă bunuri sau servicii, rezonabil de eficient folosind resursele sale. Or, organizațiile trebuie să dețină un motiv de existență. Anume această rațiune devine punctul de plecare în *evaluarea* comportamentului ce se manifestă în mediul organizațional [88, p.16].

a) *Cultura organizațională* înglobează tradițiile, valorile, credințele și rutinele proprii unei organizații, reunește aspectele organizaționale într-un sistem colectiv de semnificații simbolice.

Din perspectivă comportamentului organizațional „*cultura organizațională* reprezintă un sistem de valori și concepte, partajate de toți lucrătorii unei organizații, care determină, la rândul lor, comportamentul angajaților și caracterul activității firmei” [30]. Or, cultura exercită adesea o influență considerabilă atât asupra premiselor deciziilor, cât și asupra comportamentelor și actelor managerilor și subalternilor acestora. Cultura organizațională ca factor de influență asupra comportamentului va fi analizată în capitolul 2, paragraful 2.1 al acestei lucrări.

b) *Indivizii* - conducătorii și personalul de la toate nivelurile ierarhice - dotați cu diverse aptitudini, cunoștințe și abilități specifice, interpretează continuu evenimentele organizaționale și se comportă potrivit presupunerilor și așteptărilor care sunt rodul experienței proprii. Indivizii (angajații), prin comportamentul lor pot contribui la crearea și modificarea culturii și structurii organizației, conform statutului și poziției ierarhice [100]. Comportamentul individual ca dimensiune a CO a fost analizat anterior, în subparagraful 1.2.1 al prezentei cercetări.

1.2.4. Impactul mediului asupra comportamentului organizațional (CO)

Pentru orice organizație, punctul de unde începe identificarea oportunităților și amenințărilor, ce-i pot determina dezvoltarea sau falimentul, îl reprezintă cunoașterea și analiza *mediului organizațional*. Deci, se impune cunoașterea conținutului și cerințelor mediului, a modificărilor cantitative și calitative care apar în sfera lui și chiar anticiparea evoluției mediului astfel, încât organizația în întregime, grupurile și indivizii ce activează în ea să aibă posibilitatea de a-și adapta comportamentul la eventualele schimbări ale acestuia.

Impactul mediului organizațional asupra comportamentului reiese din definiția acestuia, conform căreia „*Mediul organizațional constituie ansamblul de elemente din exteriorul (mediul exterior) și din interiorul (mediul interior) organizației care influențează funcționalitatea și performanțele economice, sociale, tehnice, etice etc. ale acesteia*” [37, p.370]. Astfel, de rând cu performanțele, mediul organizațional influențează funcționalitatea organizației. Funcționalitatea este fundamentul eficacității și eficienței unei organizației, fiind constituită din capacitatea produselor, obiectelor, *sistemelor manageriale* și a *celor de organizare* etc. de a-și realiza corespunzător funcțiile. La rândul său, sistemul managerial cuprinde ansamblul elementelor care caracterizează managementul organizației din diferite puncte de vedere (decizional, organizatoric, informațional, motivațional etc.) și prin intermediul cărora sunt exercitate procesele și relațiile manageriale cu scopul realizării eficacității și eficienței unei organizații. Și în final, la realizarea un sistem de management sunt luate în considerare diferite elemente specifice oricărei organizații, așa ca: profilul, dimensiunea și structura resurselor umane, materiale și financiare; potențialul și

mentalitatea resurselor umane; poziția firmei în mediul economic național și internațional. În așa fel, vedem că mediul organizațional, influențând funcționalitatea organizației, acționează și asupra comportamentului organizațional al acesteia.

O componentă a mediului organizațional, *mediul extern de afaceri*, este determinată de faptul că are caracter concurențial și dinamic și este compusă din totalitatea factorilor din afara organizației, care influențează semnificativ existența, derularea și rezultatele activității organizației. Factorii exogeni organizației sunt de natură economică, managerială, tehnică, demografică, cultural, științifică etc. și influențează pe multiple planuri demersul întreprinzătorilor, funcționalitatea și performanțele organizațiilor [37, p.370]. Din cele confirmate mai sus, deducem că impactul mediului extern asupra comportamentului are loc prin emiterea sau abrogarea unor legi, prin schimbarea sau modificarea unor strategii, prin creșterea sau diminuarea interesului clienților față de produsele și serviciile organizației.

A doua componentă a mediului organizațional este *mediul intern*, care imprimă conducerea și stilul de conducere al organizației, organizarea internă reflectată în organigramă, resursele materiale și umane - variabile ce reflectă atât motivația ce stă la baza activității organizației, cât și experiența sa tehnică, comercială, comunicațională, accesibilitatea la informație etc. [99]. Constatăm deci că mediul intern acționează asupra comportamentului prin totalitatea activităților ce au loc în organizație, prin raporturile dintre departamentele acesteia, altfel spus, prin toți factorii de situație din interiorul organizației (obiective, structură, sarcini, tehnologie, personal) .

Așadar, în scopul realizării obiectivelor sale de a produce bunuri sau servicii, organizația trebuie să se structureze în funcție de gradul de stabilitate a mediului extern, să-și completeze personalul cu oameni care sunt de acord să-și adapteze comportamentul la exigențele postului, să întrunească angajații în grupuri coezive caracterizate de comportament de susținere și ajutor reciproc și să asigure un mediu intern optim de lucru (Anexa 2).

1.3. Metodologia studierii comportamentului organizațional

După cum a fost menționat, comportamentul organizațional definește o arie interdisciplinară al cărei scop este de a înțelege și a gestiona mai bine resursele umane în organizație prin comportamentul lor. Din acest motiv, în procesul de realizare a respectivului obiectiv, CO folosește cunoștințe, metode și tehnici din zonele de interes ale mai multor discipline. Cu toate că nu conferă celor care o studiază o specializare profesională în sine, comportamentul organizațional este o disciplină orizontală care prezintă interes pentru fiecare specializare profesională, meserie, funcție. Orice individ (grup de indivizi) care intenționează să fondeze o afacere – mică sau mare, publică sau privată – trebuie să studieze comportamentul organizațional,

pentru a *anticipa, explica și gestiona* eficace comportamentul indivizilor care vor activa în organizația lui.

Anticiparea, explicarea și gestionarea comportamentului indivizilor și al grupurilor sunt condiționate de existența unui sistem de cunoștințe care provin, deopotrivă, din *teorie, cercetare* și *experiență practică* în comportamentul organizațional (Figura 1.4).

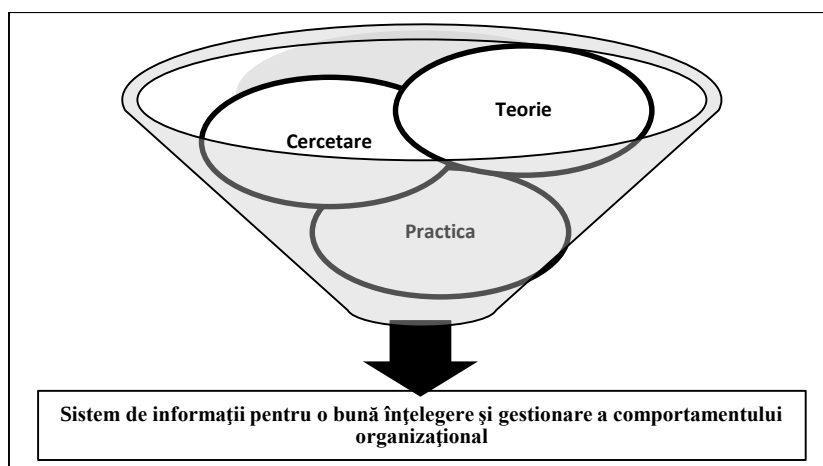


Figura 1.4. Relația teorie – cercetare – practică în comportamentul organizațional
Sursa: [143, p.17]

Astfel, fiecare zonă de interes major din aria CO trebuie să se bazeze, preponderent, pe informații provenind din teorii general acceptate. Bază teoretică urmează să fie testată și dezvoltată prin intermediul unor *cercetări* relevante. În sfârșit, după interpretarea rezultatelor cercetării, pot fi apreciate natura și eficiența unor *aplicații practice* în domeniu [45, p.17].

Cercetarea este o cale de a învăța despre lume prin colectarea obiectivă și sistematică de informații. Cuvintele cheie care definesc cercetarea sunt: *obiectivă* și *sistematică*, deoarece acestea sunt caracteristicile care separă studiul atent al CO de opinie și bunul simț [83, p.18].

Înțelegerea modului de desfășurare a cercetării este importantă pentru studiul CO din câteva motive:

- în primul rând, sunt necesare cât mai multe informații pentru a crește încrederea în rezultatele obținute în urma studiului;
- în al doilea rând, perspectivele critice sunt necesare pentru a reuși realizarea unei diferențieri între comportamente proiectate și evaluate și cele inutile sau chiar dăunătoare.

Uneori un manager trebuie să evalueze o propunere de cercetare sau intervenția unui consultant în propria sa organizație. Acesta este un motiv pentru care managerul trebuie să aibă cunoștințe minime legate de cercetarea realizată în CO.

Orice cercetare a CO începe cu o problemă despre muncă sau organizație. Uneori, această problemă provine dintr-o teorie formal existentă în domeniu (de exemplu, care sunt reacțiile

angajaților legate de corectitudine, problemă ce poate fi determinată de teoria echității); altele, o problemă de cercetare poate proveni dintr-o problemă organizațională (de exemplu, cum ar putea fi redus absenteismul în rândul personalului).

De regulă, chestiunile ce urmează a fi cercetate sunt exprimate ca *ipoteze* - o exprimare formală a relației așteptate între două variabile (de exemplu: dacă salariații percep condițiile în care muncesc ca fiind corespunzătoare așteptărilor lor, productivitatea muncii va crește; variabilele puse în relație fiind *percepția salariaților* și *productivitatea muncii* [45, p.18]). Variabilele aflate în relație sunt măsurate de cercetători, iar rezultatele cercetării pot *confirma* sau *infirma* ipoteza, cu scopul de a găsi o rezolvare problemelor care au inițiat cercetarea.

Pentru măsurarea variabilelor supuse analizei, cercetătorii pot apela la următoarele *tehnici de cercetare*:

- a) *de observare*;
- b) *de corelație*;
- c) *experimentale*.

a) Uzața *tehnicii de observare* în domeniul CO ne permite examinarea activităților indivizilor în mediul organizațional, ascultând ceea ce aceștia spun și privind ceea ce fac. Pentru a răspunde cerințelor cercetării, observarea trebuie să fie *sistematică și obiectivă*: caracterul *sistematic* fiind asigurat de întocmirea unui plan-cadru care să conțină punctele-cheie avute în vedere în desfășurarea observării; *obiectivitatea* cercetării presupune notarea continuă și imediată a evenimentelor observate, evitând/diminuând pericolul de a se baza pe memorie sau cel de a interpreta ulterior subiectiv evenimentele [45, p.18].

Rezultatele cercetării prin observare sunt rezumate în formă narativă, numită uneori studiu de caz. Această narațiune specifică: natura organizației, oamenii și evenimentele studiate, tehnicile utilizate de observator, problemele de cercetat și evenimentele observate.

În funcție de implicarea cercetătorului în activitatea studiată, observarea se desfășoară *prin participare* și *direct*, respectiv:

- *Observarea prin participare* este o cale evidentă prin care cercetătorul poate studia CO devenind un membru activ al unității organizaționale pe care o studiază. Însă, anume din cauza faptului că este membru activ, pot apărea suspiciuni legate de obiectivitatea cercetării [83, p.19].

Tehnica observării prin participare oferă avantaje în ceea ce privește cunoașterea profundă a activității supuse analizei (din interiorul ei) până când scopul cercetătorului rămâne necunoscut celorlalți membri ai colectivului studiat, iar atitudinile și comportamentul cercetătorului sunt firești, valabilitatea, valoarea științifică a măsurărilor efectuate sunt în creștere.

De gradul de obiectivitate sunt legate și dezavantajele tehnicii, care scade pe măsura implicării cercetătorului în atmosfera colectivului studiat iar păstrarea secretului asupra scopului cercetării poate ridica probleme de ordin etic (mai ales dacă i se cere să informeze managementul și/sau liderii sindicali asupra rezultatelor cercetării). Alt dezavantaj este că cercetătorul trebuie să treacă o perioadă de pregătire, care să-i permită participarea la activitatea organizației.

- *Observarea directă* permite cercetătorului să facă observații asupra CO, fără a participa la activitatea studiată. În această poziție, cercetătorul este avantajat de faptul că gradul de obiectivitate al său este superior celui pe care îl presupune implicarea în activitatea supusă observației prin participare. Un alt avantaj este că cercetătorul trece peste etapa preliminară (pe care o impune observarea prin participare) în care trebuie să capete cunoștințele, abilitățile specifice activității studiate iar probabilitatea apariției problemelor de natură etică scade.

Dezavantajele tehnicii prin *observarea directă* sunt legate de necunoașterea “din interior” a activității colectivului studiat și de necesitatea unui volum mare de măsurări, note etc. pentru o cât mai completă și cuprinzătoare relatare a aspectelor activității studiate.

Atât observarea prin participare, cât și cea directă, dezvăluie amploarea și realismul CO. Totuși, împreună, acestea au dezavantaje de tipul:

- lipsa de control asupra mediului în care se desfășoară cercetarea;
- posibilitatea unui risc mare de percepții și interpretări selective ale evenimentelor observate din cauza existenței unui singur observator.

Astfel, tehnicile observaționale sunt recomandate pentru examinarea inițială a unui eveniment organizațional despre care există puține informații, continuitatea cercetării revenindu-i *tehnicii de corelație* [83, p.19].

b) Tehnica de cercetare prin *corelație*, obligatoriu, implică o anumită abstractizare a faptului real, care este sub observație, cu scopul de a atinge *precizia* și *controlul*. Abordările corelației diferă de cele ale observării prin natura datelor colectate și a problemelor investigate: problemele investigate prin observare sunt imprecis definite, iar prin corelație este studiată o relație dintre variabile specifice, bine definite.

În așa fel, dacă în cazul observării, cercetătorul se bazează pe notele sale, colectarea datelor prin studii de corelație implică: *interviuri*, *chestionare* și *analiza/extragerea datelor existente în documentele organizației* inclusiv, colectarea datelor despre productivitate, prezențe/absențe și informații demografice.

Oricare ar fi modul de studiere a CO - interviu, chestionare sau colectarea datelor existente în documentele organizației - acesta se realizează în baza unui chestionar (unei liste de întrebări) întocmit din timp și prin care sunt, cel mai des, măsurate variabilele de tipul [62, p.35]:

- percepțiile subordonaților referitoare la comportamentul managerilor;
- gradul de satisfacție în urma desfășurării unor activități;
- opiniile subordonaților despre gradul de autonomie pe care îl au în realizarea sarcinilor.

c) Deseori, prin *observare* și *corelare* sunt obținute informații insuficiente pentru o analiză profundă a cauzelor care determină un anumit CO (nu este clar care variabilă o determină pe care). În aceste situații, se recurge la *tehnica experimentală*.

În cadrul unui experiment corelează două tipuri de variabilele [45, p.21]:

- *variabila independentă* = variabila manipulată, schimbată într-un experiment;
- *variabila dependentă* = variabila, care este de așteptat să fie afectată de modificările variabilei independente.

De exemplu: să admitem următoarea *ipoteză*: conducătorii prietenoși, atenți au, în general, subordonați care înregistrează niveluri înalte de productivitate. Atunci, drept *variabilă independentă*, va fi stilul de muncă, atitudinea conducătorilor față de subordonați, iar drept *variabilă dependentă* - productivitatea subordonaților.

În cazul experimentului este foarte util folosirea grupurilor de control (grupuri de subiecți ai cercetării care nu au participat la experiment), pentru a evita sau pentru a controla apariția unor factori care să influențeze variabilele ce constituie obiectul studiului. În exemplul de mai sus, grupul de control este format din conducători neimplicați în cursul de instruire în domeniul relațiilor umane, dar asemănători, în ceea ce privește experiența și pregătirea, cu cei instruiți. Dacă productivitatea subordonaților ai căror conducători au fost instruiți crește, în timp ce a celor din grupul de control rămâne relativ constantă, ipoteza se confirmă.

Este dificil de afirmat care dintre metodele de cercetare a CO este cea mai eficientă: la prima vedere, ar părea că experimentele conduc la cele mai riguroase rezultate; alteleori accentul nu cade pe rigurozitate, deoarece, variabilele sunt dificil de izolat și de măsurat precis; deci, rămâne observația, ca cea mai potrivită tehnică.

În așa fel, devine cert faptul că alegerea metodei de cercetare se face în funcție de specificul situației cercetate dar, cel mai adesea, se impune o combinație a metodelor sus-enumerate.

Așadar, metodologia studierii CO pune la dispoziția utilizatorilor (managerilor organizației) metode eficiente de cercetare - observarea, corelarea, experimentul - în tendința de a analiza comportamentul angajaților, de a diagnostica modelul de comportament al organizației, cu scopul anticipării unor deficiențe de comportament și gestionării comportamentului diagnosticat.

1.4. Concluzii la capitolul 1

În baza abordării CO din punctele de vedere ale formării lui drept *concept*, *disciplină de studiu* și *domeniu de activitate*, evidențiindu-i și analizându-i dimensiunile acestuia, am tras următoarele concluzii:

1. Comportamentul organizațional, ca dimensiune determinată de activitatea organizației, a fost studiat de către Abraham Maslow, Ivan Pavlov, John Broadus Watson, Barrhus Frederick Skinner, E. G. Mayo, E. H. Schein, G. Hofstede, G. Johns, Gary S. Becker, P. Drucker, M. Vlăsceanu, Ș. Stanciu, M. Ionescu, G. Moldoveanu, G. Militaru, I. Boboc etc. savanți notorii în științele: psihologie, sociologie organizațională, antropologie, psihopedagogie, management etc.

2. În Republica Moldova CO mai puțin a fost studiat, fiind abordate doar unele aspecte ale acestuia de către cercetătorii L. Covaș, I. Sîrbu, I. Demerji, M. Nicolaescu, I. Dorogaia, A. Cotelnic, V. Gorea, C. Abramihin ș.a., în cadrul disciplinelor de „Management”, „Cultura organizațională”, „Cultura afacerilor” etc.

3. Conștientizând rolul important al CO în activitatea instituțiilor, managerii acestora vor analiza atitudinile și comportamentele pe care indivizii și grupurile, le manifestă în cadrul acesteia, raporturile dintre indivizi și grupuri, precum și interacțiunea acestora cu mediul de muncă, în scopul ameliorării activității organizaționale atât din perspectivă economică (productivitate, profit, dezvoltare, inovare, adaptare la schimbări etc.), cât și din perspectivă individuală și socială (satisfacție, dezvoltare personală, calitatea vieții, securitate etc.)

4. CO prin dimensiunile sale (individul, grupul, organizația, mediul), care sunt în interacțiune continuă: indivizii, prin comportamentele lor, influențează grupul din care fac parte și comportamentul acestuia; grupul, prin comportamentul său, influențează comportamentul fiecărui individ aparte, dar și comportamentele altor grupuri existente și, în consecință, interacționând, indivizii și grupurile prin comportamentele lor influențează comportamentul organizațional. Cele mai importante finalități ale domeniului CO sunt atitudinile și comportamentele pe care membrii instituției – indivizii și grupurile – le manifestă în cadrul acesteia, raportul dintre indivizi și grupuri, interacțiunea acestora cu mediul de muncă, în scopul ameliorării activității instituțiilor din perspectivă economică (dezvoltare, inovare, adaptare la schimbări), din perspectivă individuală și socială (satisfacție, dezvoltare personală, calitatea vieții etc.).

5. La rândul său, comportamentul care se manifestă în mediul organizațional este determinat de dimensiunile interne ale instituției (structura organizatorică, cultura organizațională, indivizii), strâns coordonate și sincronizate pentru dezvoltarea ei.

6. Cele mai eficiente metode de cercetare ale CO sunt cele clasice ale acestuia - observarea, corelarea, experimentul – care au scopul de a analiza comportamentul angajaților, de a diagnostica modelul de comportament al organizației, pentru anticipa unele deficiențe de comportament și pentru a direcționa comportamentul diagnosticat în direcția potrivită.

2. INSTRUMENTE DE MODELARE A COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL

2.1. Variabile de evaluare și influență a comportamentului organizațional

Studiul CO ajută la determinarea texturii umane specifice fiecărei organizații. Angajații au diferite moduri de a se compara la locul de muncă: sunt sociabili sau singuratici, sunt stăpânii acțiunilor lor sau, dimpotrivă, victime ale contextului, considerând că satisfacția în muncă depinde de ei înșiși etc. Toate aceste aspecte ale comportamentului lor determină nevoia de a analiza și de a cunoaște mai bine factorii, în baza cărora fiecare se încadrează în activitatea organizațională, în calitate de individ unic și irepetabil. Factorii despre care este vorba includ variabilele care determină CO, implicit, dimensiunile acestuia: *comportamentul individual, comportamentul de grup, organizația și mediul organizațional*.

Variabilele sau factorii de influență constituie elementele care determină apariția, derularea, schimbarea și finalizarea unui proces, a unei acțiuni, a unui fenomen, în cazul nostru *a comportamentelor*. În acest context, vom analiza principalele variabile (factori de influență) cu impact iminent asupra comportamentului organizațional.

Așadar, în capitolul 1, paragraful 1.2, am constatat următoarele: comportamentul individual (CI), în calitate de dimensiune de bază a comportamentului organizațional (CO), apare ca urmare a interacțiunii între individ și diverși factori de mediu. Comportamentele care rezultă din această interacțiune, sunt atât de diferite, încât pot servi drept surse pentru dezvoltarea creativității, a talentelor etc., dar și pentru conflicte și frustrări. Or, pentru activitatea de succes a organizației, managerii trebuie să recunoască (evalueze) și să direcționeze (modeleze) comportamentele angajaților, în vederea realizării obiectivelor individuale și ale organizației.

1. O variabilă de evaluare a comportamentului este **inteligenta** angajatului, care se referă la capacitatea de a înțelege ușor și bine, de a sesiza ceea ce este esențial, de a rezolva situații sau probleme noi pe baza experienței acumulate anterior [36]. Inteligența este de două tipuri: *academică sau cognitivă (IQ)* și *emoțională (EQ)*.

Inteligența academică este determinată prin intermediul testelor de inteligență și este o combinație a potențialității unui individ și a cunoașterii achiziționate de acesta în primii ani de viață și în perioada educației formale [58, p.7]. Acționând prin inteligența academică oricine își poate garanta succes în orice tip de activitate, inclusiv, în evaluarea și modelarea comportamentului propriu și al celorlalți.

Desigur, cercetătorii votează diferit: unii sunt pro IQ, alții – pro EQ. Părerea noastră este că ambele tipuri de inteligență merită atenție, fiindcă își joacă rolul lor în influența comportamentului.

Totuși, imperativ în procesul de formare a unui comportament competitiv este elaborarea planurilor de dezvoltare continuă, iar aceasta este privilegiul EQ.

Este important și următorul argument: spre deosebire de IQ, care se schimbă destul de puțin după adolescență, EQ se dezvoltă pe măsură ce persoana trece prin viață și învață din experiență. Și, în sfârșit, spre deosebire de IQ, EQ s-a dovedit a fi un predictor mai de încredere al succesului în viața profesională. IQ și EQ nu reprezintă competențe opuse, ci, mai degrabă, separate, dar prima nu poate funcționa la potențialul ei maxim fără cea de-a doua.

Așadar, o persoană poate obține un loc de muncă pe baza competențelor cognitive și care, bazându-se pe învățământul structurat pe acumularea de cunoștințe, pe memorarea unor modele de gândire, pe evaluarea nivelului de reținere al acestora, favorizează obținerea diplomei. Diploma și notele mari vor permite persoanei *ocuparea* unui post, pe când persoana ce și-a exploatat EQ va *obține* postul. Diferența constă în faptul că, prin IQ, cineva „obține post”, iar prin EQ, este „promovată pe post”, deoarece oricine este în stare să obțină posturi, dacă se încadrează în niște limite de IQ, dar atingerea performanțelor deosebite, care să-i asigure succesul în cariera aleasă, este în puterea celor ce au și își exploatează EQ (figura 2.1).

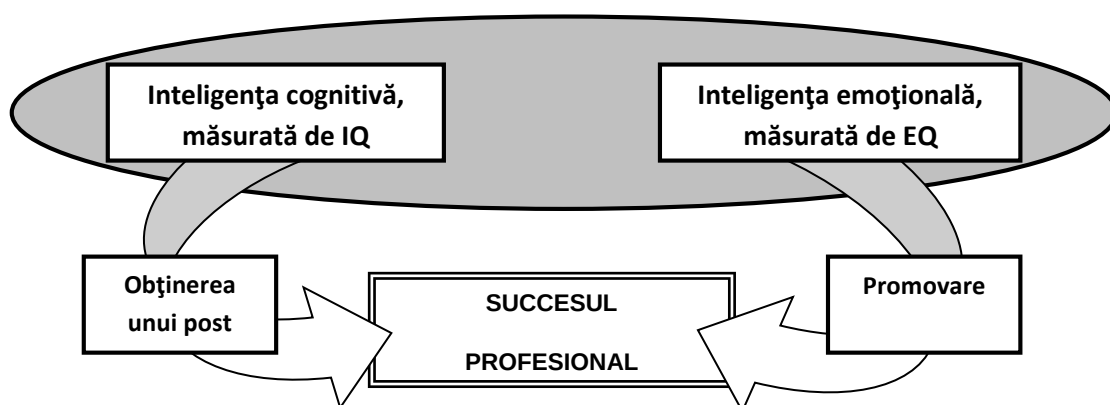


Figura 2.1. Factorii de care depinde succesul profesional

Sursa : [17, p.466]

Încă un argument în folosul inteligenței emoționale este afirmația lui Daniel Goleman, care a analizat și descris în profunzime conceptul că: „emoțiile bine examinate, bine canalizate într-un comportament adecvat, conduc la creșterea performanței, la relații interumane mai bune și la o reducere generală a stresului” [48, p.340-341].

Savantul R. M. Cândea consideră că toate activitățile unei organizații, atât timp cât acestea implică activitatea umană, poartă amprenta emoțiilor, iar acestea pot favoriza desfășurarea activităților sau pot s-o facă imposibilă. Același cercetător susține că, indiferent de unghiul din care abordăm inteligența emoțională, ceea ce realizează legătura între oameni, ceea ce face posibil

lucrul împreună și realizarea sinergiei eforturilor, este comunicarea: „abilități cum sunt cele de a rezolva conflicte, de a motiva, de a conduce, de a lucra în echipă etc. sunt puternic tributare capacității de a comunica eficace și eficient. Succesul managerului depinde de modul în care acesta știe să creeze și să mențină relații productive cu subalternii” [16, p. 210].

Drept concluzie, menționăm faptul că cheia schimbării unor tipuri de relații în relații de succes este educarea unui comportament inteligent emoțional, din care să beneficieze toți cei implicați, deoarece EQ permite recunoașterea și reacționarea la emoțiile și sentimentele celorlalți și ghidarea acelor emoții întru ajutorarea tuturor. Acest argument se referă la orice membru al organizației și, în special, la lideri/manageri.

2. Dovada că omul este predispus să reproducă modele de comportament a căror consecințe sunt acceptate ca fiind favorabile și, viceversa, încearcă să nu repete comportamente urmate de consecințe negative, succede din afirmația că orice comportament poate fi învățat, menținut și modificat sub acțiunea unor *consolidatori sau a unor factori de întărire*. „A instrui nu este, într-adevăr, nimic altceva decât a organiza condiții de întărire”, spune fondatorul teoriei consolidării B. F. Skinner [97, p.63].

Proiectând situația în organizație, conchidem că comportamentul angajatului poate oscila de la productiv la neproductiv/contraproductiv, în funcție de felul în care managerul, în rol de moderator, alternează corespunzător stimulările și consecințele, totodată, explicându-le subalternilor interdependența dintre comportamentul lui și rezultatele ulterioare. Dat fiind faptul că rezultatul este un comportament nou, alternarea stimulărilor și consecințelor se aliniază în procesul numit *învățare*, iar, din motiv că este realizat de manageri în organizație - *învățare organizațională (ÎO)*.

În așa fel, o variabilă de evaluare, de recunoaștere a comportamentului individual în organizație îl constituie ÎO, care este tipul de învățare desfășurată de către organizație pentru salariații săi, cu scopul amplificării și adaptării cunoștințelor identificate, dobândirii de competențe și influențării continue a comportamentului, în baza practicii și experienței acumulate în mediul organizațional, fie străin (dacă au activat în altă organizație), fie al unității economice prezente. ÎO implică un proces intern individului, care rezultă în comportamente și acțiuni noi. Factorii esențiali în acest proces sunt *practica și experiența*, deoarece oferă informații referitoare la consecințele oricărui comportament [37, p.306].

Conform opiniei profesorului Gh. Căprărescu, ÎO acționează asupra comportamentului unui individ prin două forme ale sale [19, p.10] (figura 2.2):

A) *Învățarea operantă*;

B) *Învățarea socială.*

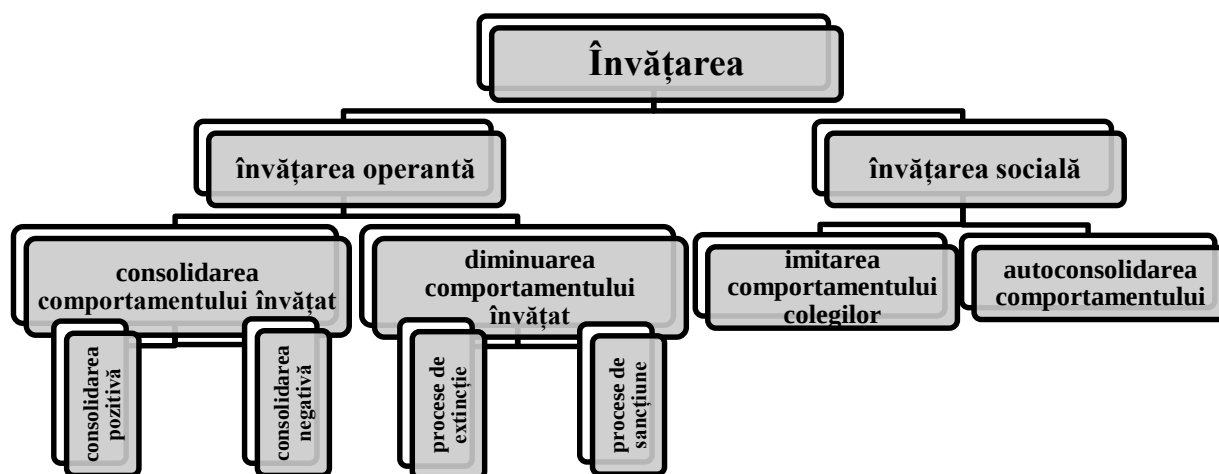


Figura 2.2. Procesul de acțiune a variabilei „învățare” asupra comportamentului individual

Sursa: elaborată de autor

A) Potrivit *învățării operante*, o persoană se obișnuiește să acționeze într-un mediu și să obțină rezultate, bazându-se pe antecedente [19, p.10]. Or, individul își modifică comportamentul conform practicii anterioare, iar învățarea operantă pune la dispoziție două procese, ce pot servi drept implicații manageriale de orientare a comportamentului: a) *consolidarea* și b) *diminuarea*.

a) O definiție a *consolidării* spune că aceasta este „procesul de menținere și întărire a unui comportament ca urmare a folosirii anumitor stimulenți, numiți consolidatori” [19, p.10]. Consolidatorii, la rândul lor, pot fi: *pozitivi* și *negativi*. Însă natura stimulentei depinde de felul cum sunt percepuți consolidatorii de cel care îi aplică, dar și de cel asupra căruia sunt aplicați.

De regulă, *consolidarea pozitivă* este un instrument al menținerii și stimulării comportamentului, bazat pe selectarea și utilizarea sistematică a unor stimulenți favorabili, de natură materială (prime, premii) sau nematerială (laude, aprecieri), potriviți oricărui tip de comportament. Însă trebuie de menționat faptul că, în exces, acești consolidatori încetează de a mai fi pozitivi și conduc la comportamente contrar opuse.

Consolidarea de natură negativă modelează comportamentul unui individ prin eliminarea sau prevenirea unui stimulator defavorabil de natura nematerială (critică, sancțiuni) sau de natura materială (amenzi, penalizări) a comportamentului. Ca și în cazul consolidării pozitive, stimulentei negativi trebuie manipulați foarte atent, deoarece excesul, utilizarea lor excedentă poate conduce la reacții de ostilitate și agresivitate din partea individului.

b) *Diminuarea* se bazează pe stimulenți care „scad probabilitatea de apariție a unui anumit comportament învățat” [19, p.12] și se manifestă prin *extincția* și *sancțiunea* unui comportament.

Extincția prevede că un comportament poate fi abandonat, dacă se încetează consolidarea lui și, în același timp, se trece la stimularea comportamentului dorit. De exemplu, un angajat dificil, care creează probleme în cadrul organizației prin nemulțumiri neîncetate, poate atrage de partea lui și poate forma un grup de nehotărâți sau oportuniștii, care, prin susținerea sa, îi va consolida comportamentul angajatului-problemă. În așa fel, situația devine amenințătoare pentru organizație. Deci un astfel de comportament trebuie abandonat. Soluția ar fi următoarea: de a explica membrilor grupului că problemele pe care le discută angajatul cu pricina sunt false și că susținerea lui în continuare alterează climatul întreprinderii. Lipsit de susținere, angajatul dificil, cu timpul își va schimba comportamentul.

Conform *sancțiunii*, un comportament nedorit poate fi schimbat prin utilizarea unui stimulent negativ, ostil. Folosirea eficientă a sancțiunilor în vederea diminuării comportamentelor învățate cere respectarea unor reguli:

- *Sancțiunea trebuie să aibă cu adevărat un efect descurajant.* Dacă este aleasă și aplicată corect, sancțiunea poate acționa ca un consolidator pozitiv. De exemplu, angajații cu performanțe slabe, pedepsiți să lucreze ore suplimentare, în realitate sunt în câștig, deoarece li se plătesc orele suplimentare. În acest caz, sancțiunea acționează ca un consolidator pozitiv pentru un comportament nedorit.

- *Sancțiunea trebuie aplicată imediat ce apare comportamentul nedorit.* Amânarea pedepsei face ca, prin repetare, comportamentele nedorite să devină mai greu de învins.

- *Sancțiunea nu poate fi precedată sau urmată de o recompensă.* De exemplu, șefii care aplică o pedeapsă și încearcă apoi să o îmblânzească prin manifestări de simpatie, riscă să transmită angajaților semnale confuze, consolidând un comportament nepotrivit.

- *Sancțiunea nu poate fi aplicată comportamentului așteptat.* De exemplu, în organizație celor mai performanți angajați li se încredințează sarcini suplimentare, pentru că ei soluționează cu succes oricare probleme. Uneori, aceasta „încredere” din partea șefilor poate fi interpretată de angajat drept sancțiune.

B) *Învățarea socială* este o altă formă a ÎO, potrivit căreia o persoană adoptă un comportament ca rezultat al observării și evaluării comportamentului altora prin: a) *imitare* și b) *autoconsolidare*.

a) *Imitarea* reprezintă o copiere a comportamentului celorlalți prin observare directă și prin imaginare, constituind o modelare directă prin încercare și eroare. Imitarea reprezintă o formă a consolidării, deoarece acționează numai în situația în care experiența sau imaginea cuiva are rol consolidator. De aceea se recomandă să se imite angajați atractivi, vivaci, credibili, competenți, cu un statut social înalt.

b) *Autoconsolidarea* este procesul prin care un angajat face comparație între un model de comportament străin și comportamentul propriu. În acest proces, este necesar de a face legătură cu sistemul de motivare și recompensare, deoarece organizația poate și trebuie să încurajeze comportamentele dezirabile prin oferirea de recompense și apreciere atunci când ele se produc. În ceea ce privește managerii, aceștia trebuie să țină cont de faptul că acțiunile lor sunt percepute de subalterni drept model de comportament.

Deci procesul de învățare organizațională promovează ideea că un comportament vechi poate fi schimbat prin învățarea unui nou pe baza comportamentului personal și pe al altora. Rolul de catalizator și mentor în acest proces trebuie să și-l asume managerul/liderul.

3. O altă variabilă de evaluare, și în același timp, de influență a comportamentului, importantă pentru un lider/manager eficient, este **stresul**.

Stresul reprezintă o stare de dezechilibru interior și este un rezultat al unei interacțiuni dintre un mediu și individ. Pe lângă factorii fizici de stres (frigul, căldura, efortul, zgomotul etc.), intervin și factorii emoționali de stres, care afectează sistemul endocrin și, ca urmare, starea de sănătate a angajaților.

În organizație stresul apare în urma acțiunii asupra angajatului a factorilor muncii din mediul de lucru al angajatului, inclusiv, a acțiunii indivizilor, a grupurilor și a însăși organizației în care angajatul activează. Acest tip de stres se numește *organizațional (SO)* și se definește ca „un răspuns la o acțiune, situație sau eveniment din cadrul organizației care plasează o solicitare specială asupra unui angajat” [88, p.173].

Cele mai frecvent întâlnite manifestări ale SO sunt: *frustrarea, anxietatea, depresia*. Evident, o acțiune a salariatului stresat este încercarea de a se adapta la aceste stări, iar când nu reușește să facă față situațiilor create, comportamentul său înregistrează diverse devieri (intră în conflict, demisionează, se retrage sau/și consumă substanțe excitante) care, după părerea lui, îl va ajuta, cel puțin, de a diminua starea de stres. *Retragerea*⁸ și *consumarea de substanțe excitante*⁹ sunt reacții comportamentale la stres.

Așadar, în funcție de acțiunile manifestate de angajat, pentru a scăpa de SO, managerii au responsabilitatea de a-l ajuta pe acesta prin implementarea unor programe de management al stresului. Și așa cum este imposibil de a acționa direct asupra stresului, programele de management

⁸ *Retragerea* poate îmbrăca forma absențelor sau demisiei, având ca scop eliberarea de stres pe o perioadă limitată. Adevărul este că, prin retragere, numai individul în cauză își rezolvă problema, dar din organizație stresul nu dispare (nota autorului).

⁹ *Consumul de substanțe excitante* (alcool, tutun, droguri) reprezintă cea mai dăunătoare și inutilă reacție la stres, deoarece nu se rezolvă nici problema individului, nici cea a organizației, ci, din contra, situația se agravează. Este important de menționat că aceste manifestări comportamentale sunt ultimele acte în procesul prin care angajatul se străduie să facă față stresului. Până a ajunge la aceste extremități, angajatul încearcă alte metode pentru a-și atenua starea de stres. În această perioadă, managerul poate interveni cu implicații de corectare a comportamentului stresat al angajatului (nota autorului).

sunt îndreptate în direcția *de prevenire a stresului* și asupra *consecințelor* acestuia. Despre ele vom vorbi mai detaliat în paragraful 2.3 a prezentei lucrări.

4. Din punct de vedere conceptual, conflictul organizațional conflictul poate fi privit ca o realitate a managementului și a comportamentului organizațional și poate fi pus în legătură cu politica și puterea în organizații. Astfel, *conflictul* este un „comportament îndreptat în direcția obstrucționării atingerii unor țeluri de către alte persoane” [88, p.228] și apare din incompatibilitatea scopurilor care rezultă în comportamente contradictorii.

Starea de conflict poate influența comportamentul în direcție pozitivă sau negativă. Pentru a identifica o metodă rațională de soluționare a conflictului organizațional, cu scopul corectării/modificării comportamentului angajaților, managerii trebuie să identifice tipul de conflict care a influențat comportamentul.

Într-o organizație, salariații pot fi angajați în conflicte de interese, funcționale, disfuncționale și conflicte de rol. De exemplu:

- *Conflictul de interese* se referă la interesele cu caracter social, profesional sau economic ale angajatului, ce se referă la stabilirea condițiilor de muncă, în timpul negocierii contractului de muncă. El apare atunci când salariații solicită revendicări, iar managerii refuză semnarea unui nou contract de muncă. Evident că, în această situație, angajații vor demonstra comportamente contraproductive (absențe de la serviciu, sistarea activității de muncă, proteste etc.). În situația dată, managerii trebuie să identifice metode adecvate pentru soluționarea conflictului ceea ce conduce la corectarea comportamentului. În aceste situații, este binevenită aplicarea unor programe de schimbare a comportamentului deviant apărut în urma conflictelor.

- *Conflictele emoționale*, care, în cele mai dese cazuri, sunt disfuncționale, pot fi cauzate de existența unor puncte de vedere diferite asupra obiectivelor sau a modului de percepere a sistemului de valori, de lipsa de comunicare, de competiția pentru resurse insuficiente, de diferența de putere și cultură, de invadarea teritoriului personal, natura activităților, schimbarea mediului extern etc. Toate acestea pot conduce, în mod evident, la apariția comportamentelor deviante. Identificând tipul de conflict care acționează asupra comportamentului angajaților și cauza lui, managerii au posibilitatea de a adopta una din strategiile corespunzătoare: *de evitare, de dominație, de acomodare, de colaborare, de compromis*.

- În organizații, cele mai numeroase sunt *conflictele funcționale* generate de cauze multiple (confruntări de idei, cu scopul creșterii performanțelor), favorizante pentru creșterea creativității, schimbărilor și adaptării angajaților. Conflictele funcționale sunt cele care pot fi menținute la nivel controlabil, drept urmare, managerii au posibilitatea de a supraveghea și comportamentul angajaților. Deci starea de dezacord sau comportamentul care apare în urma declanșării

conflictului funcțional poate fi creată de înșiși manageri, cu scopul de a încuraja angajații să aibă păreri diferite, apoi de a le schimba părerile prin argumente și demonstrații, drept rezultat *a le schimba și comportamentul*.

Din aceste considerente, pentru a modifica comportamentele angajaților în stare de conflict, managerii au la dispoziție un șir de tehnici care prevăd reglementarea conflictului.

5. O variabilă de evaluare a CO este **diversitatea organizațională (DO)**. Într-o instituție diferite comportamente individuale interacționând cu diferite personalități, care, la rândul lor, interacționează cu mediile organizaționale, conduc la noi comportamente individuale.

DO reprezintă multitudinea *diferențelor* individuale și a *similarităților* ce există între angajații organizației. Ele se împart în *primare* și *secundare* [156, p.14-15] (Figura 2.3).

- *Dimensiunile primare ale DO* sunt: sexul, moștenirea etnică, rasa, abilitățile și caracteristicile mentale/fizice, orientarea sexuală și vârsta;

- *Dimensiunile secundare ale DO* sunt: stilul de comunicare, experiența și stilul de muncă, statutul familial etc., caracteristicile personale care se modifică pe parcursul existenței omului, în funcție de diferiți factori externi și interni, în funcție de opțiunile pe care individul le face în diferite momente ale vieții.



Figura 2.3. Dimensiunile diversității organizaționale

Sursa: elaborată de autor

Dimensiunile *primare* și *secundare* interacționează dinamic, generând diverse combinații de comportament. Această interacțiune influențează imaginea de sine, sistemul de valori, nevoile, scopurile și așteptările angajatului. În ansamblul lor, dimensiunile primare și secundare definesc comportamentul unui angajat și influențează modul în care acest comportament este perceput și tratat de către colegii săi.

Din considerentele relevate mai sus, reiese că o gestiune eficientă a DO în general și a diversității comportamentale în special, ar reprezenta pentru managementul oricărei organizații un avantaj în coordonarea activității acesteia. Afirmatia se bazează pe concluziile cercetătorilor R.

Kreitner și A. Kinicki, care susțin că modul în care este gestionată diversitatea are impact asupra comportamentului organizațional și, implicit, asupra eficienței organizaționale. Dovezile de modelare a comportamentului organizațional, după părerea savanților, servesc direcțiile de acțiune ale procesului de gestionare a diversității și anume: a) *valorificarea talentelor, abilităților, motivațiilor, angajamentelor fiecărui individ în parte*; b) *schimbarea atitudinilor și comportamentelor angajaților la locul de muncă*; c) *calitatea procesului de recrutare a personalului*; d) *amplificarea creativității și a spiritului inovator*; e) *identificarea și depășirea barierelor* [143].

Astfel, procesul de **gestionare a diversității** (GD) poate fi analizat drept variabilă de modelare, dar și de evaluare a CO.

a) O dovadă a evaluării și modelării CO prin GD este că aceasta acționează asupra atributelor individuale ale angajaților, prin *valorificarea talentelor, abilităților, motivațiilor, angajamentelor fiecărui individ în parte* (figura 2.4). Orice diferențe între indivizi pot constitui atât surse pentru creativitate, cât și surse pentru conflicte și frustrări. În acest sens, este binevenit crearea în organizație a condițiilor favorabile de recunoaștere și respectare a diferențelor comportamentale, pe de o parte. Pe de altă parte, subalternii tind să imite acțiunile managerului, de aceea, managerul este responsabil de menținerea calității propriului comportament.

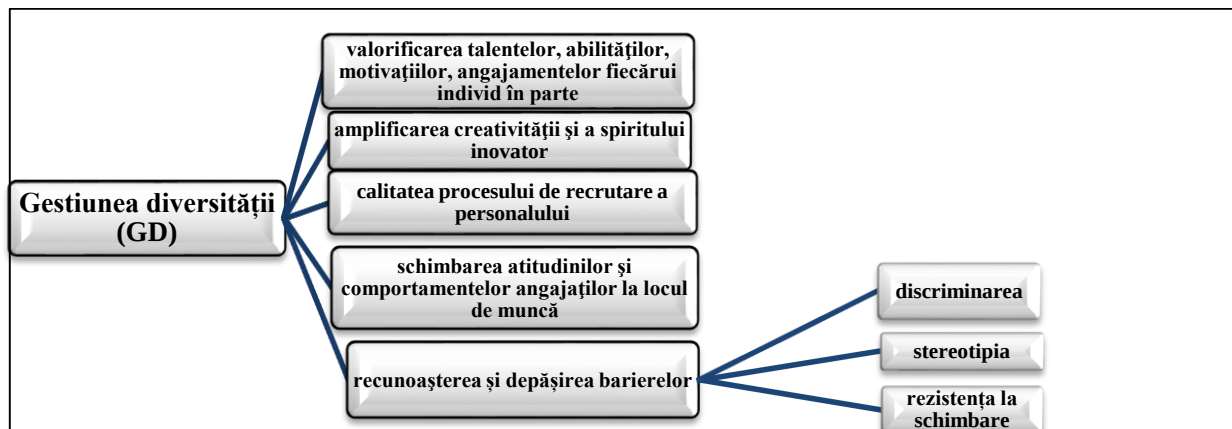


Figura 2.4. Direcțiile de acțiune ale gestiunii diversității asupra modelării comportamentului organizațional.

Sursa: elaborată de autor

Deci, *până a întreprinde acțiuni asupra atributelor individuale ale angajaților, acestea trebuie evaluate, pentru a determina profunzimea necesară de intervenție.*

b) O altă acțiune de GD este *schimbarea atitudinilor și comportamentelor angajaților la locul de muncă* (Figura 2.4). Angajații care diferă prin comportamentul lor de majoritatea membrilor grupului în care își desfășoară activitatea sunt mai puțin satisfăcuți de cariera lor, mai

puțin devotați companiei. Acest lucru se întâmplă din cauza stresului produs de atitudinea discriminatorie a membrilor grupului față de membrii cu comportament diferit. Drept rezultat, apare insatisfacția în muncă, scade interesul lucrătorilor față de obiectivele organizației.

În acest sens, o politică organizațională care să urmărească tratarea nediscriminatorie a angajaților la locul de muncă ar conduce, în mod evident, la reducerea stresului, la creșterea satisfacției în muncă, la îmbunătățirea atitudinii angajaților față de obiectivele specifice și obiectivele generale ale organizației și, în continuare, la creșterea performanțelor în muncă.

c) O direcție a GD cu impact asupra CO este *calitatea procesului de recrutare a personalului* (Figura 2.4). Atragerea și păstrarea unor angajați dispuși de a-și modela comportamentul, în funcție de exigențele organizației, reprezintă un avantaj competitiv pentru o organizație. Companiile care practică un management eficace al diversității în acest sens au șanse mai mari să-și creeze acest avantaj, deoarece persoanele diferite din punctele de vedere ale rasei, vârstei, religiei, orientării sexuale etc., buni specialiști, vor prefera să-și desfășoare activitatea în astfel de companii. Mai mult, recrutarea angajaților pe *baza diversității* comportamentale ajută organizațiile să asigure clienților servicii mai bune.

d) *Amplificarea creativității și a spiritului inovator* (Figura 2.4) este încă o direcție de evaluare și modelare a comportamentului prin GD. Diversitatea forței de muncă înseamnă și idei și perspective diferite, deci un potențial crescut de creativitate și inovare. Rosabeth Moss Kanter a fost unul dintre primii specialiști care au studiat relația dintre diversitatea forței de muncă, pe de o parte, și creativitatea și inovarea în organizație, pe de altă parte [149]. Rezultatele studiilor efectuate de cercetătoare au demonstrat că organizațiile caracterizate printr-un nivel ridicat de inovare foloseau, în mod deliberat, echipe de lucru cu atitudine și comportamente eterogene față de obiectivele organizației.

e) Alături de beneficiile ce le are organizația din valorificarea diversității, o provocare pentru GD este *identificarea barierelor* ce stau în calea evaluării corecte și a modelării CO și posibilitatea, fie de a le depăși, fie de a le transforma în avantaje (Figura 2.4). Cele mai cunoscute bariere în acest sens sunt [143]:

- *Discriminarea*, ceea ce înseamnă a trata comportamentul unui angajat, ce face parte dintr-un grup, într-o manieră nepotrivită, din cauză că acest comportament este diferit de al altor membri ai grupului respectiv.
- *Stereotipia*, care apare atunci când se extind caracteristici de comportament ale unui grup asupra unui angajat, pornind doar de la apartenența acelei persoane la acel grup.
- *Rezistența la schimbare*, care este consecința introducerii unei soluții de schimbare, deja stabilită, a comportamentului fiecărui angajat aparte și a grupului în întregime. Or,

comportamentul de rezistență din parte angajaților apare din teama de nereușită în fața schimbării și din dorința universală de a lăsa totul așa cum este.

În acest context, susținem că GD se realizează prin *creșterea capacității de a rezolva problemele în organizație, de a înlătura barierele enumerate mai sus și de a ridica productivitatea organizației*. În mod ferm, comportamentele diverse ale membrilor organizației conduc la creșterea capacității acesteia de a-și rezolva problemele interne. Pentru ca GD să contribuie în mod pozitiv și semnificativ la activitatea organizației, este necesară satisfacerea a două condiții:

1. Angajații organizației trebuie să *adopte comportamente bazate pe valori și norme comune*, care să promoveze realizarea obiectivelor organizației din care fac parte;
2. Angajații organizației trebuie să *conștientizeze și să manifeste toleranță față de diferențele comportamentale* dintre ei.

6. Analiza *culturii*, drept variabilă de evaluare și influență a comportamentului, pornește de la faptul că comportamentul unui individ sau al unei organizații, în primul rând, este expresia culturii sale. Or, funcția de baza a culturii este modelarea unui comportament [37, p.173].

Normele de comportament impuse de cultură, ca de exemplu, formulele de adresare/salut, modalitățile de realizare a relațiilor interpersonale, obiceiurile, portul, relațiile dintre sexe, relațiile familiale etc. ale unui angajat sunt analogice unei organizații. La fel ca individul, fiecare organizație își are propriile norme comportamentale care îi dau caracter de unicitate.

Afirmațiile se bazează pe faptul că cultura este o modalitate de existență, evaluare și acțiune împărtășită de o organizație și de membrii acesteia și transmisă din generație în generație, în așa fel, constituind indicatorul de comportament recomandat angajaților organizației și mai ales celor noi veniți. Caracteristicile culturii, exprimate prin reguli și direcții de ghidare a comportamentului și prin faptul că cultura poate fi învățată și comunicată, o dimensionează în câteva aspecte, de exemplu: cultură individuală, cultură relațională, cultură organizațională etc., care, la rândul lor, confirmă funcția culturii în ceea ce privește modelarea comportamentului individual și organizațional.

Cunoaștem faptul că, *cultura individuală* ca model de comportament uman, cuprinde gândirea, limbajul, acțiunea, religia și depinde de capacitatea individului de a învăța și a transmite generațiilor următoare cunoștințe dobândite din diferite domenii. Pentru a influența comportamentul unui angajat prin cultură, managementul poate face apel la un sistem de norme și reguli, dar și la un sistem de recompense asociate comportamentului angajatului în funcție de valorile unității economice în care acesta activează și conform culturii organizației respective.

Cultura organizațională, după cum a fost menționat în capitolul 1, paragraful 1.2, desemnează ansamblul comportamentelor formate în decursul timpului într-o organizație, care predomină și îi condiționează acesteia funcționalitatea și performanțele.

Conceptul de cultură organizațională le-a oferit oamenilor de afaceri o cale de a discuta elementele importante de organizare, cum ar fi abilitățile de lider sau relațiile interumane, care nu sunt ușor de cuantificat sau de integrat în categorii tradiționale. Aceasta dovadă i-a oferit culturii organizaționale prilejul de a-și dobândi un loc permanent, de o importanță deosebită, în cadrul oricărei discuții în legătură cu comportamentul organizațional.

În acest context, cultura organizațională își dovedește statutul de variabilă ce acționează asupra comportamentului organizațional, oferindu-le managerilor posibilitatea să evalueze comportamentul angajaților și să-l modeleze în caz de necesitate.

7. În literatura de specialitate, **comunicarea** este prezentată ca „*procesul prin care un individ (emițător) transmite stimuli cu scopul de a schimba comportamentul altor indivizi (receptor)*” [88, p.34]. Dimensiunea tehnică a procesului de comunicare constituie transmiterea informației de la o persoană la alta pe canale adecvate și specifice, iar aspectul social al comunicării privește semantica (înțelegerea mesajelor) și pragmatismul exprimat prin eficiența utilizării informațiilor comunicării de către receptori. Realizarea cu succes a comunicării în interiorul grupurilor și a organizațiilor depinde de necesitatea membrilor de a comunica și reiese din funcțiile manageriale ale acesteia: de informare, de comandă, de instructaj, integrativă, de convingere și de motivare. Or, abilitatea managerului de a primi, a interpreta și a transforma în acțiuni și a transmite informații, cu scopul de a modela comportamentul subalternilor, stă la baza supraviețuirii organizaționale.

Așadar, comunicarea este altă variabilă importantă de evaluare și influență a CO. Ea face posibil schimbul obiectiv de informații pentru realizarea controlului comportamentului prin:

- informarea angajaților despre tipul de comportament necesar la locul lor de muncă;
- integrarea și coordonarea comportamentului angajaților;
- vizarea și evaluarea comportamentului de răspuns al angajaților.

8. Una din variabilele de evaluare și influență a CO o constituie **puterea în organizații** (PO), ce ține de „capacitatea unui angajat sau a unui grup de angajați, care, prin comportamentul propriu, pot acționa asupra comportamentului altora și pot afecta funcționarea și rezultatele unei organizații, influențând luarea unei decizii, utilizarea unor mijloace sau îndeplinirea unor sarcini” [118, p.327].

Considerăm că una dintre cele mai reușite aspecte ale puterii, anume în vederea modelării comportamentului angajaților, o constituie **bunăvoința**. Conform „DEX-lui”, bunăvoință

înseamnă „purtare sau atitudine binevoitoare față de cineva” [29, p.119]. Răspunsul la o atitudine binevoitoare îl constituie respectul, iar respectul, la rândul său, ține de fundamentul informal al puterii, inclusiv, al puterii în organizații. Deci, atunci când managerul ia atitudine binevoitoare demonstrată prin comportament respectuos față de subalternii săi, aceștia îi răspund în aceeași manieră, ceea ce conduce la formarea unei relații de încredere dintre manager și subalterni.

PO este influențată de *relațiile sociale* la nivel de organizație, relații care au fundament formal sau *relațiile de serviciu* și fundament informal sau *relațiile personale* (figura 2.5).



Figura 2.5. Exercițarea „puterii organizaționale” prin relațiile sociale

Sursa: elaborată de autor

Relațiile de serviciu sunt limitate de *regulamente, de coduri de etică și norme de serviciu* ce asigură un post în organizație, pe când *relațiile personale* cu angajații țin de *prestigiul, cunoștințele, leadershipul și personalitatea* fiecărui individ aparte, adică puterea informală survine din respectul și admirația colegilor (Figura 2.5).

Relația personală este cea care exprimă **bunăvoința** propriu-zisă și se compune din lucruri mărunte pe care managerii eficienți le fac ca de la om la om, lucruri care ar putea fi considerate drept politete și respect. La rândul său, relația personală are două aspecte: unul fiind *atitudinea față de oameni* și se referă la etică, ceea ce înseamnă a avea un comportament respectuos față de angajați, și al doilea fiind exprimat prin *interesul față de oameni*, exprimat printr-o scurtă discuție cu angajatul: fie despre sport, fie referitor la familia acestuia, fie o discuție în treacăt sau la o ceașcă de cafea etc. În acest caz, nu lungimea discuției, tipul întrebării sau orice altă acțiune este importantă, ci faptul că managerul cunoaște unele secvențe personale ale angajatului și își face timp să-și amintească și să discute despre acestea. Prin bunăvoință, managerii manifestă un comportament amabil, politicos, atent la cei din jur, inclusiv, în activitățile manageriale.

Bunăvoința se face deosebit de utilă atunci când este nevoie de introdus o oarecare schimbare în organizație, implementarea căreia obligă angajații să-și schimbe comportamentul: faptul că

managerul anunță despre schimbare cu un ton binevitor, și nu ordonator, le insuflă angajaților încredere că totul ce le spune managerul este necesar și va conduce la bine. Drept rezultat, angajații preiau comportamente ce îi va conduce la realizarea obiectivelor propuse.

Așadar, susținem cu certitudine că orice modificare de comportament devine mai ușor realizabilă dacă va fi „impusă” într-o manieră binevoitoare.

9. Leadershipul este un subiect foarte popular în comportamentul organizațional, deoarece are un rol important în activitatea grupurilor și a organizațiilor. Leadershipul ar putea fi un atribut al poziției ierarhice, ar putea proveni din inteligență sau cunoștințe, ar putea fi interpretat ca o funcție a personalității sau ca o variabilă importantă în modelarea comportamentului.

Conform opiniei savantului Ovidiu Nicolescu, leadership-ul este un „proces prin care o persoană stabilește o serie de obiective și modalități de acțiune pentru angajații unui grup sau a unei organizații, determinându-i să se implice intens, atât rațional, cât și emoțional în realizarea respectivelor obiective” [37, p.318]. Cercetătoarea Doina Popescu numește leadership-ul „o formă dinamică de comportament” [88,p.279]. Ștefan Nedelea definește leadershipul „abilitate de a conduce” și „proces de influențare a comportamentului subalternilor” [74]. Conchidem că leadership-ul este o relație interpersonală, exprimată prin comportamente dinamice, prin care o persoană cu abilități de lider direcționează comportamentul altor persoane spre realizarea unor obiective.

În acțiunea sa asupra subalternilor, leadershipul, ca și puterea, se bazează pe acțiuni de influență, însă, spre deosebire de putere, leadershipul pune accent pe acțiuni voluntare. Această opinie ne permite să afirmăm că, pentru a fi urmați, liderii trebuie să fie în stare să creeze un mediu care să încurajeze dezvoltarea abilităților, învățarea și deschiderea către nou care, la rândul său, să schimbe percepția oamenilor asupra schimbărilor de comportament necesare și să transforme această schimbare dintr-o amenințare, într-o necesitate dorită, binevolă.

După cum am menționat mai sus, leadershipul este o relație dintre persoana care stabilește obiective și modalități de realizare a lor (liderul) și persoane care se vor implica și vor realiza obiectivele (participanții). Mecanismul de formare a relației cuprinde cinci faze consecutive [37, p. 318], pe parcursul cărora comportamentul liderului servește model pentru participanți:

- În prima fază liderul stabilește obiectivele și determină modalitățile de realizare a acestora, sugerând participanților ce au de făcut pentru realizarea obiectivelor și modelul de comportament;

- În faza a doua, liderul îi motivează pe participanți să vină cu idei referitoare la realizarea obiectivelor urmărite, adică, declanșează comportamentul creativ al grupului format, între timp ascultând și analizând totul ce se spune;

- În faza a treia, liderul conectează ideile participanților cu cele proprii;
- În faza a patra, liderul, prin propriile credințe și propriul comportament îi determină pe participanți să se comporte la nivelul apreciabil în corespundere cu punctele sale de vedere;
- În faza a cincea, liderul urmărește ca comportamentul și acțiunile participanților să rămână loiale realizării obiectivelor propuse, drept argument incontestabil pentru obținerea unor rezultate tangibile și comesurabile corespunzătoare scopurilor urmărite.

Activitatea leadershipului devine deosebit de importantă în situațiile în care este nevoie de o schimbare de comportament, deoarece, astfel de acțiune stresează angajații și creează situații de conflict în organizație. În asemenea situații, acțiunile liderilor trebuie să fie legate de motivație, de procesul de comunicare, de organizarea activității angajaților și de delegare.

Așadar, un lider este acceptat și recunoscut ca *lider bun* datorită calității foarte rare de a identifica scopurile principale ale organizației și de a-i convinge pe ceilalți să-l urmeze în încercarea de a realiza acele obiective.

În baza afirmațiilor de mai sus, conchidem că liderul autentic este acel care influențează angajații și comportamentul acestora, cu scopul direcționării spre realizarea obiectivelor organizației. Or, leadershipul se adevărește a fi factor de influență asupra comportamentului organizațional, fiind condiționat de realizările obiectivelor organizației.

10. După cum am constatat mai sus, comportamentul este influențat de variabile, mai mult sau mai puțin eficiente în realizarea acestui proces. Însă una din ele are, incontestabil, un impact hotărâtor în obținerea rezultatelor scontate – aceasta fiind **motivația**. Această constatare ne-a condus spre o direcție de cercetare mai amplă a motivării, cu rolul de *variabilă importantă* în influențarea *comportamentului organizațional*.

Așadar, orice comportament are la bază o motivație. Or, obținerea unui *comportament* este realizat prin aplicarea unei *motivații*.

DEX-ul definește „*motivația*” ca „totalitate a motivelor, a considerațiilor sau a mobilurilor, care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri; ansamblu de factori dinamici care *determină comportamentul unui individ*” [29, p.656].

Savantul Doina I. Popescu afirmă că motivația „reprezintă suma energiilor interne și externe care inițiază și dirijează un comportament spre un scop, care, odată atins, determină satisfacerea unei necesități” [88, p.137] și este susținută de cercetătorul G. Johns, în opinia căruia motivația „reprezintă măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop” [62, p.150]. În așa fel, reiese că un individ se va considera motivat, dacă va reuși să adopte comportamentul corespunzător realizării unui obiectiv propus.

Reieșind din considerentul că prezenta lucrare analizează modelarea comportamentului sub influența a mai multor determinanți, implicit al *motivației*, definiția savantului Ș. Stanciu include complex accepția motivației cu impactul ei asupra comportamentului: „Într-o organizație, *motivațiile reprezintă elementele, formale sau informale, de natură economică sau moral-spirituală, pe care proprietarii și managerii le administrează salariaților în scopul satisfacerii unor necesități individuale și de grup, pentru a-i determina să contribuie la desfacerea activităților și la îndeplinirea obiectivelor organizației prin atitudinile, eforturile, deciziile, acțiunile și comportamentele lor*” [102].

În definițiile citate mai sus, motivația apare ca o forță energetică ce impulsionează oamenii să acționeze într-un fel, care să sprijine și să orienteze comportamentul spre un anumit scop. Pentru realizarea scopurilor/obiectivelor propuse, managerii folosesc un șir de instrumente de motivare a angajaților.

Savantul D. Popescu consideră că obiectivele principale care țin de gestiunea comportamentului și care pot fi realizate prin motivație sunt următoarele [88, p.138]:

1. Atragerea/motivarea angajaților, ca să lucreze și să rămână într-o firmă;
2. Influențarea/motivarea angajaților, ca să depună efort și ca să-și folosească energia în realizarea obiectivelor firmei;
3. Susținerea și dezvoltarea/motivarea continuă a resurselor umane ale firmei.

În ceea ce privește direcțiile impactului motivației asupra comportamentului, savanții G. Panișoara și I. Panișoara relevă următoarele [82, p. 16-17]:

- Motivația energizează, *direcționează și susține un comportament.*
- Motivația influențează factorii interiori ai individului, care *stimulează, mențin și canalizează comportamentul* în legătură cu un scop.
- Motivația *schimbă dinamica comportamentului*, procesul de inițiere, de susținere și direcționare a activităților angajaților.

Așadar, motivația acționează asupra inițierii, energizării, direcționării, menținerii și susținerii comportamentului angajaților, în tendința acestora de a-și satisface unele nevoi, realizând obiectivele individuale și ale organizației.

În procesul de influențare a comportamentului, din multitudinea de forme pe care le îmbracă motivația, un puternic impact îl au motivațiile de natură *pozitivă și negativă*:

- Cunoaștem faptul că *motivația pozitivă* se produce atunci, când se asociază în mod direct rezultatele muncii cu atitudinea față de muncă a angajatului. În acest sens, sunt utilizate recompense materiale sau nemateriale, garanții privind locul de muncă, acordarea unor titluri și a încrederii, ce se realizează prin delegarea de competențe, laudă etc., dar și critică constructivă.

Tipul de motivație aplicat unui comportament trebuie să fie măsurabil, rațional și ușor de înțeles, iar orice comportament îmbunătățit trebuie consolidat imediat.

- *Motivația negativă*, fiind bazată pe amenințare, pedeapsă, blamare, amendare etc., trebuie să fie limitată, pentru că o organizație cu un management inteligent și rațional nu-și poate permite remedierea unui comportament, bazându-se doar pe o cultură cu valențe negative. În plus, sancțiunile au efecte motivaționale scăzute asupra comportamentului, fiindcă angajații, de obicei, le consideră nemeritate sau cel puțin, exagerate. La fel, ele nu pot fi aplicate cu aceeași intensitate pentru diferiți indivizi aflați în situații diferite, dar care au greșit în aceeași măsură, fiindcă comportamentul de răspuns poate fi neașteptat de variat. Pe lângă toate acestea, s-a constatat că aplicarea frecventă a formelor negative de motivare ameliorează comportamentul doar pentru secvențe scurte de timp, în schimb, apare riscul diminuării motivației și chiar agravării comportamentului. Acesta poate deveni mai supărător decât până la aplicarea motivării, deoarece presiunea neconținută asupra angajatului îi produce acestuia o stare de stres și îl obligă să adopte comportamente de apărare, de eliminare a stresului. Așadar, motivarea negativă poate fi mai dăunătoare decât lipsa motivării.

Reiese că nu este o sarcină ușoară de a influența comportamentul prin intermediul variabilei „motivație”, pentru o activitate eficientă a organizației, în situațiile când particularitățile individuale ale angajaților sunt diferite.

Este cunoscut faptul că, pentru a explica influența motivației asupra comportamentului, de-a lungul timpului au fost elaborate un șir de teorii, care se unesc în două grupe mari, ce pot fi utilizate de manageri:

1. Teorii care au ca obiect *factorii ce stimulează, generează sau incită în mod direct* la un comportament motivat (teoria piramidei nevoilor, teoria celor doi factori, teoria E.R.G.).
2. Teorii care urmăresc să dezvăluie, alături de factorii de mai sus, *procesele, direcțiile și opțiunile* specifice diferitelor modele comportamentale, *factori ce influențează ajustările situaționale* (teoria expectanței, teoria echității, teoria consolidării scopului).

Teoriile motivaționale obțin valoare pragmatică numai atunci, când managerii adaptează concluziile teoretice ale acestora la situații concrete în care trebuie folosită motivația. În materie de motivație există numai posibilități de adecvare a rezultatelor unor cercetări la indivizi și situații particulare. Reușita procesului de motivare în organizație depinde de talentul și competența managerilor de a realiza această adecvare.

Așadar, pentru a-și exercita eficient funcția motivațională, managerii trebuie să cunoască cauzele ce susțin atitudinile și comportamentul subordonaților, adică să cunoască personalitatea lor. Toate acțiunile managerului trebuie să aibă la bază cunoașterea efectivă a modului în care

oamenii se comportă și se pot schimba de-a lungul timpului și nu felul în care ar dori managerul ca angajații să se comporte. Astfel, se pune scopul de a determina factorii care contribuie la mobilizarea energiei necesare îndeplinirii unui comportament sau care intervin în opțiunea pentru o acțiune/nonacțiune în fața unei realități exterioare – se pune problema determinării motivației.

Dintre factorii cei mai frecvent utilizați în organizații pentru modelarea comportamentului angajaților sunt: *sistemul de salarizare, postul, cariera și obiectivele*.

2.2. Prevenirea și combaterea comportamentelor contraproductive

Indiferent de domeniul de activitate, angajatorul periodic trebuie să evalueze nivelul de productivitate al angajaților săi, cu scopul de a micșora riscurile provocate de menținerea sau promovarea unor persoane incompetente și de a identifica abaterile de la obiectivele stabilite. Scopul principal al evaluării însă constă în:

- a) diagnosticarea comportamentului contraproductiv al angajaților;
- b) determinarea unor metode, programe, strategii etc. ce ar permite anticiparea, extincția și combaterea comportamentelor contraproductive.

Conform opiniilor savanților P. E. Spector, S. Fox, D. Milles etc., *comportamentul contraproductiv (CC) constituie acte intenționate ale angajaților, cu scopul de a încălca regulile și normele organizației, generând prejudicii atât membrilor, cât și întreprinderilor în care activează* [176]. De exemplu, represaliile, agresivitatea, hărțuirea, sabotajul, furtul, absențele, neglijarea sarcinilor și responsabilităților, constrângerile ș.a. sunt comportamente orientate spre persoane și spre organizații, fiecare dintre aceste categorii având antecedente și consecințe situaționale și dispoziționale diferite.

Consecințele CC sunt la fel de diverse ca și antecedentele ce le-au provocat. Acestea pot fi:

- *economice*, care se manifestă prin pierderea productivității din cauza întârzierilor la servicii, a furturilor, a sabotajului ș.a.;
- *psihologice*, care se manifestă prin retragere, insatisfacție în muncă, grad ridicat de stres, insecuritate ș.a.

Savanții R. Lanyon, L. Goodstein, S. Robinson, R. Bennett, P. E. Spector, S. Fox, D. Milles, M. Popa, C. Sulea, făcând cercetări în domeniul comportamentului, au identificat:

- nivelurile CC (interpersonal și organizațional);
- formele și ținta CC;
- domeniile vizate de CC, care se referă la: intenția de a face rău, ce poate fi prezentă, absentă sau ambiguă; la ținta actului, care poate fi reprezentată de indivizi, de organizație sau de

ambele; la tipuri de norme încălcate, care pot fi ale organizației sau ale grupurilor de lucru; la persistența actului, care poate fi singular sau repetat de-a lungul timpului; la intensitatea și profunzimea comportamentelor manifestate;

- gradul de severitate a CC, care poate fi: grav, demonstrat prin agresivitate, hărțuire, violență; minor, demonstrat prin împrăștierea zvonurilor, prin lipsa de respect față de ceilalți ș.a;
- sursele de evaluare a CC, care se referă la: sistemele obiective de înregistrare, la autoraportarea și aprecierea altor persoane.

Studiile făcute de savanții în cauză poartă caracter bidirecțional și au scopul de a identifica tipurile de CC: pe de o parte, sunt determinate formele, dimensiunile, domeniile, gradul devianțelor comportamentale, iar pe de altă parte, sunt determinate tehnicile și instrumentele de depistare și analiză a factorilor predictivi ai CC.

Așadar, pentru a realiza o tipologie a CC, sunt analizate tehnici specifice de tipologizare. Identificând tipurile de CC, relevăm, în primul rând, cauzele care determină fiecare tip de CC. La rândul lor, în baza cauzelor depistate, managerii pot selecta metodele corespunzătoare de corectare a devianțelor.

1. *Scalarea multidimensională* este una din tehnicile de tipologizare a CC având două etichete de explicare: *organizațional/interpersonal*, *minor/major* [167] (Anexa 3):

- Eticheta *minor/major* reflectă următoarele: dacă la un pol se înregistrează devianțe minore ale comportamentului, nedăunătoare pentru organizație și pentru angajați, atunci, la polul opus, devianțele comportamentale sunt caracterizate de gravitate cu implicații severe și pentru organizație, și pentru angajați.
- Eticheta *organizație/interpersonal* relatează că, dacă la un pol găsim comportamente dăunătoare pentru angajați, dar inofensive pentru organizație, atunci la celălalt pol comportamentele sunt dăunătoare pentru organizație, dar nu pentru angajați (Anexa 3).

2. Alt instrument de constatare a tipologiei CC este elaborat de savantul Spector și Fox, *Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)* [175]. Acesta este un test ce conține 45 de itemi (ce include dimensiunile CC) și 5 categorii ale devianțelor, corespunzător:

- a) *Abuzul împotriva celorlalți*, devianță ce constă în comportamente dăunătoare îndreptate împotriva colegilor, pentru a face rău fizic sau psihic prin: amenințări, comentarii inadecvate, ignorarea persoanei sau subminarea autorității sale de a lucra eficient;
- b) *Devianța legată de producție*, care constă în neefectuarea intenționată a sarcinilor de serviciu;
- c) *Sabotajul*, devianță ce se referă la distrugerea sau deteriorarea bunurilor fizice care aparțin angajatorului;

d) *Furtul*, ce se referă la sustragerea obiectelor sau informației dintr-o organizație;

e) *Retragerea*, devianță ce ține de adoptarea unui comportament care diminuează timpul de lucru (angajații lucrează mai puțin timp decât se cere, absentează, întârzie, iau pauze mai lungi decât este prevăzut).

3. Un alt instrument, *Counterproductive Behavior Index (CBI)* [148], este prezentat de autori sub forma unui „*Test de integritate*”. Această procedură se folosește pentru selectarea și identificarea candidaților ale căror comportamente, atitudini și valori legate de muncă e probabil să interfereze cu succesul lor ca angajați. CBI este un chestionar care conține 140 de itemi, cu variante de răspuns adevărat/fals, ce se bazează pe 7 categorii de aspecte legate de: *încredere, agresivitate, abuzul de substanțe, abuzul legat de computer, hărțuire sexuală și alte aspecte*.

Așadar, aplicarea tehnicilor și a instrumentelor de tipologizare a CC a condus la constatarea soluțiilor de prevenire și/sau corectare a comportamentelor contraproductive. În primul rând, este vorba de depistarea *dimensiunilor pozitive și negative* ale devianțelor.

Devianța considerată *negativă* are conotația directă a CC. Aceasta prezintă principalul interes de cercetare în domeniu și important este că afectează ambele ținte ale acestui tip de comportament – *individul și organizația*.

De exemplu, *sabotajul* – formă de comportament deviant al angajaților, dăunătoare organizației și legată de productivitate și de proprietatea întreprinderii [188] - apare drept rezultat al tratării unor angajați într-un mod care îi dezavantajează și, evident, perceput cu impact negativ de către aceștia.

Conotația *pozitivă* a *devianței* comportamentale este în avantajul intereselor indivizilor și organizației. Este interesant faptul că autorii care au studiat acest fenomen au introdus sintagma „*devianță constructivă*” constatată atunci, când comportamentele contraproductive ale unor angajați au consecințe pozitive asupra altor angajați și asupra întregii organizații. O astfel de tratare a devinaței relevă comportamente radicale ale angajaților care, încălcând unele norme, provoacă, schimbări contribuind la bunăstarea organizației, angajații implicați fiind numiți „reformatori cu spirit inovator și antreprenorial” [106].

Deci depistarea CC și a factorilor ce le cauzează sugerează managerilor și posibile reacții de răspuns. Această practică a fost definită ca „divulgarea de către membrii organizației a practicilor ilegale, imorale sau nelegitime (care se află sub controlul angajaților) către persoanele sau organizațiile care au capacitatea de a acționa în acest sens” și se numește „*Tehnica tragerii semnalului de alarmă*” [134].

1. Definirea termenului „*Tragerea semnalului de alarmă*” relevă participarea a două personaje: cel ce manifestă CC și cel care îl dă în vileag (persoana observator). Practica se

desfășoară în două etape: *observarea direcției devierii și procesarea informației și luarea deciziei* [134]:

I. Pe parcursul etapei de *observare a direcției devierii*, managerii se vor baza pe tipul de cooperare a membrilor grupului, deoarece colegilor le este mai ușor să observe comportamentul celor de alături. Pe lângă aceasta, pentru încurajarea sau inhibarea comportamentului, este mai simplu de a face o observație unui coleg.

II. Etapa de *procesare a informației și de luare a deciziei* are loc la nivelurile: a) *intrapersonal* și b) *interpersonal*.

a) În stadiul *intrapersonal*, o mare importanță o are gradul de responsabilitate a angajatului ce înregistrează observația. Aceasta determină modul de percepere a devianței (este vinovat “vinovatul” sau nu), cauzele pe care le atribuie angajatul comportamentului perceput (este moral sau imoral faptul) și acțiunile pe care le va întreprinde în legătură cu aceasta (va divulga sau nu informația).

b) La nivel interpersonal, managerul se confruntă cu influențe sociale din partea “vinovatului”, care se exprimă prin: prezentarea unor circumstanțe atenuate, folosirea unor scuze sau justificări, sublinierea caracterului izolat și a intimidării, justificări ce fac dificilă denunțarea.

Este important de subliniat că, în procesul de observare, angajatul se confruntă cu tentația de a imita comportamentul perceput și de a suporta consecințele colaterale: de exemplu, blamarea din partea colegilor și chiar a superiorilor. În această ordine de idei, crește numărul dovezilor în folosul motivării eficiente și adecvate a angajaților, pentru ca aceștia să obțină curajul necesar de a denunța, dar de a nu imita comportamentele contraproductive.

Savanții Bennett și Robinson, bazându-se pe cercetările proprii și pe ale altor specialiști în domeniu, au conturat trei tendințe în analiza predictorilor sau cauzelor CC [165].

Una din tendințe este cea care tratează *devianțele ca reacții la experiențele trăite ale angajaților*, ca, de exemplu, *reacția la frustrare, lipsa de autonomie, constrângerile și injustițiile organizaționale, afectele negative* ale angajatului la locul de muncă.

Vom analiza unii factorii ce cauzează apariția a astfel de devianțe:

- *Lipsa de autonomie și de participare a angajatului* constituie unul din acești factori. El apare ca un mijloc de descărcare a tensiunii în tendința de a restabili sentimentul de control al angajatului asupra mediului de lucru [106]. Or, angajații au tendința continuă de a deține cât mai multă autonomie la locul de muncă. Așa că managerii care exagerează în monitorizarea procesului de realizare a sarcinilor și ignoră ideile și propunerile angajaților îi provoacă pe subalterni la activități de sabotare. Deci acest factor predictor promovează CC la nivel de organizație.

- *Injustiția organizațională* este alt factor ce determină apariția CC și provine din justiția

organizațională, alcătuită din procedurală, interpersonală și informațională. Este vorba de corectitudinea în percepere a angajaților sau de felul dacă aceștia consideră juste sau injuste deciziile superiorilor. Dacă corectitudinea este percepută injustă, angajaților li se creează senzația că ei pierd ceva ce de-a dreptul le aparține. Convingerea de pierdere se transformă în încercarea de a restabili sentimentul de dreptate. Iar faptul că a avut loc o pierdere, angajații o iau drept *injustiție organizațională*. Drept rezultat, în funcție de forma de injustiție percepută, angajații adoptă diverse forme de comportamente dăunătoare organizației sau colegilor. Soluția ar fi stimularea angajaților să raporteze despre felul cum sunt primite și implementate procedurile organizaționale:

- În cazul *justiției procedurale*, este vorba de regulile și procedurile impuse de organizație, dar percepute de angajați ca pârținitoare, inconsistente sau incorecte, respectiv, determinându-i pe aceștia să adopte comportamente deviante (luarea de pauze excesive, realizarea lentă a sarcinilor), în semn de protest sau pentru a restabili echitatea [175].

Soluția ar fi, pe de o parte, în a da angajaților explicații clare, pentru ca ei să aibă o percepție corectă despre respectivele reguli și proceduri, iar pe de altă parte, în a lua de către administrație a unor decizii corecte.

- *Justiția interpersonală* ține de felul cum angajații apreciază corectitudinea relațiilor interpersonale: pe cât de sinceri sunt managerii în comunicarea și aplicarea deciziilor, pe cât de justificate sunt anumite rezultate, pe cât de respectuos și cu câtă demnitate managerii își tratează subordonații [42].

Soluția este de a le acorda angajaților libertatea să-și expună părerile la acest capitol.

- *Justiția informațională* se referă la felul cum angajații percep transparența în comunicarea la nivel de organizație. Or, dacă comunicarea aceasta le trezește suspiciuni, îi conduce la concluzii greșite și le trezește resentimente pentru superiorii lor, drept rezultat angajații vor avea motive suficiente pentru comportamente deviante [42].

- Un factor predictiv al devianțelor la locul de muncă sunt *constrângerile organizaționale*, care rezultă din aplicarea unor reguli și proceduri organizaționale sau din lipsa de resurse. Ca rezultat, angajații reacționează, răzbunându-se pe colegi sau pe întreaga organizație [106].

- *Nivelul scăzut al satisfacției în muncă*, ca predictor al unor forme de CC, survine din *afectele negative* legate de locul de muncă, iar ținta acestor devianțe este, de regulă, organizația. Afectele negative sunt reacții ale angajaților în situații disconfortante sau amenințătoare, precum furia, frustrarea, supărarea. Emoțiile de furie, frustrare, supărare sunt urmări ale conflictelor interpersonale și ale constrângerilor situaționale [174]. De exemplu, afirmația că *frustrarea* este un predictor al unor forme de CC se bazează pe suportul empiric că „devianța angajaților este

reacția emoțională la exepriența unor stresori frustranți aferenți postului” [175]. Or, frustrarea se prezintă ca interferența cu scopurile persoanei sau în activitatea în derulare a unei persoane.

O altă tendință evidențiată de savanți abordează *devianța ca reflecție a propriei personalități a angajatului* și anume: *locul controlului, factorii demografici și alte caracteristici individuale* [174].

- Diferite *caracteristici ale personalității* apar ca factori predictori ai comportamentelor contraproductive la diferit nivel. De exemplu, *conștiinciozitatea* scăzută împreună cu *morală* diminuată, *neintegrarea* și *loialitatea* degradată pot tenta angajații la furtul bunurilor întreprinderii. Nivelul redus al *extraversiei* și *amabilității*, *furia*, *ostilitatea*, *frica* și *anxietatea* cauzează devianțe interpersonale, așa ca retragerea, înaintarea pretențiilor și distanțarea. *Narcisismul*¹⁰ se prezintă ca factor predictoriu al unor forme ale comportamentelor contraproductive interpersonale și organizaționale. Explicația este că *narcișiştiilor* le este caracteristic să se înfurie și să ia atitudine când percep constrângeri în mediul în care lucrează. Ca răspuns, ei se comportă dușmănos față de colegi, ceea ce se răsfrânge distrugător asupra organizației. *Machiavelismul*¹¹ ce însuși constituie o comportare vicleană, perfidă, pentru ați atingerea scopului, conduce la comportamente nocive pentru organizație și la formarea unor indivizi în egală măsură.

- Dintre factorii demografici, *vârsta* și *sexul* sunt primii factori pe lista predictorilor CC. Astfel, tinerii proaspăt veniți în organizație, ce ocupă posturi puțin plătite și/sau lucrează cu jumătate de normă, demonstrează forme variate de devianțe legate de resursele organizației. Cauza a astfel de comportamente este neintegrarea pe deplin și cultivarea nu îndeajuns a sentimentului de loialitate. Constatarea se face în comparație cu angajații ce dețin mai multă experiență și sunt mai bine plătiți.

- Persoanele cu *localizarea externă a controlului* sunt deschise mai des la frustrări, supărări și furie, ceea ce îi face candidați frecvenți la adoptarea formelor de comportament contraproductiv, ca de exemplu, scandalurile [174].

A treia tendință conturată de savanți abordează devianța drept *o adaptare la contextul social* și se referă la *gradul în care colegii unui angajat sunt implicați în comportamente contraproductive* [166]. Gradul oscilează conform schimbării factorilor situaționali, care pun accent pe circumstanțele individuale și organizaționale, așa ca: *sistemele lejere de monitorizare și control și caracteristicile de grup*.

¹⁰ Atenție excesivă față de propria persoană fizică; dragoste admirație, adesea patologică, față de propria persoană; dragoste de sine. DEX-online, pe: <http://dexonline.ro/definitie/narcisism>. (vizitat la 23.03.2013)

¹¹ Comportare, acțiune vicleană, perfidă. DEX-online, pe: <http://dexonline.ro/definitie/machiavelism>. (vizitat la 23.03.2013)

- Pentru a înțelege legătura dintre *sistemele de monitorizare și control* și CC, trebuie să pornim de la noțiunea de *percepere a încrederii*, deoarece încrederea este pilonul de bază pentru succesul relației salariat-organizație.

Este cunoscut faptul că încrederea este un proces ce ușor vibrează dintr-o extremă în alta, fapt ce dictează exploatarea atentă a acestui sentiment. Pe de o parte, dacă angajatul simte neîncredere sau puțină încredere din partea superiorilor, comportamentul său poate căpăta forme de felul ”cum considerați că sunt, așa voi fi”. Adică, va da dovadă de neseriozitate în realizarea sarcinilor, va trage din timp în orele de lucru, va căuta motive de a se eschiva de la responsabilități ș.a.

Pe de altă parte, prea multă încredere va determina angajatul să adopte comportamente caracterizate de impertinență (observații și critică obraznice la adresa colegilor și chiar la adresa superiorilor, amestec în chestiuni ce nu țin de rangul și de nivelul său de dezvoltare profesională, lipsă sau scădere de atenție vizavi de sarcinile și obligațiile proprii ș.a.). Deci *neîncrederea* constituie unul din factorii ce generează CC.

O soluție în această direcție este instituirea sistemelor de monitorizare și control. Folosirea sistemelor de monitorizare și control a stabilizat numărul de comportamente contraproductive prin înregistrarea prezenței, cantității și calității muncii, consumul de alcool sau/și droguri etc. și chiar le-ar reduce considerabil. Dar, ca orice acțiune, cea de control ar putea avea și consecințe colaterale, așa ca apariția unor noi tipuri de conduite antiproductive, de tipul falsificării evidențelor computerizate, spargerii codurilor de securitate pentru utilizarea frauduloasă a computerilor, hărțuirii sexuale prin serviciile de mesagerie electronică etc.

- Referitor la caracteristicile de grup ca factor predictiv al CC, pornim de la teoriile psihosociale, care susțin ideea că individualitatea umană nu se poate manifesta decât în raport cu colectivitatea, mai exact, cu diferite tipuri de grupuri de apartenență. De exemplu, teoria *atracție-selecție-respingere* afirmă că oamenii se simt atrași de o organizație în funcție de percepția similarităților cu angajații acesteia, iar, dacă similaritatea nu se confirmă ori se diminuează, atunci crește probabilitatea părăsirii organizației. În acest context, conduitele contraproductive pot fi stimulate de calitatea relațiilor interpersonale, atât pe orizontală - cu colegii, cât și pe verticală - cu șefii sau subalternii. Printre acestea, *abstenteismul* este o deviere a comportamentului angajaților, fiind influențat de relațiile interpersonale.

Așadar, deoarece comportamentele contraproductive au dimensiuni interpersonale și organizaționale, factorii predictivi ai acestor conduite sunt, de asemenea, de natură individuală și organizațională și, adeseori, sursa devierilor este produsul interacțiunii unui șir de factori din ambele niveluri. Afirmatia se bazează pe faptul că o personalitate slab dezvoltată din punctul de

vedere al conștiinței și amabilității, plină de frustrare, de furie, de frică, nimerind într-o ambianță (locul de muncă) percepută stresantă sau ambiguă, din cauza unor constrângeri și a in Justiției, a sistemelor de control și a caracteristicilor de grup, se va simți insatisfăcută și va adopta diferite forme ale comportamentelor contraproductive ca reacție de apărare sau de aducere a situației la normal.

2.3. Programe de modelare a comportamentului organizațional

Conform cerințelor unei economii în dezvoltare, bazate pe valorificarea capitalului uman, managementului organizațiilor i se impune implicarea cu acțiuni axate pe angajați și pe comportamentul acestora. În această ordine de idei, domeniul comportamentului organizațional pune la dispoziția organizațiilor instrumente de modelare a comportamentului angajaților și al grupurilor ce interacționează în organizații.

În prezentul paragraf, am analizat cele mai eficiente programe de modelare a comportamentului organizațional, punându-le în raport cu variabilele care constituie sursa comportamentelor ineficiente.

1. Învățarea organizațională oferă un șir de programe de modelare și consolidare a comportamentului nou, respectiv [62, p.57-59]:

- *Programul cu interval fix*, în cadrul căruia, între un comportament învățat și consolidat și momentul apariției următorului consolidator, se stabilește o perioadă fixă.

Drept exemplu, sunt analizele periodice în organizații. Avantajul programului constă în faptul că angajații se mobilizează să execute o muncă de calitate, pentru a primi laude, pentru a fi apreciat. Însă, după o perioadă de timp, apare riscul ca individul să învețe să anticipeze momentul apariției consolidatorului. În acest caz, munca lui devine mai eficientă doar înaintea acordării stimulentei și scade în intensitate după obținerea lui, deoarece individul știe că în perioada dintre consolidatori nu va mai fi un alt stimulent;

- *Programul cu interval variabil*, conform căruia, între comportamentul consolidat și momentul apariției următorului consolidator, se stabilește o perioadă de timp variabilă.

Drept exemplu, sunt controalele inopinate efectuate de manageri. Avantajul programului constă în faptul că, întrucât consolidarea poate apărea oricând, individul este dispus la un comportament mai stabil, mai ritmic și deci mai eficient;

- *Programul cu rație fixă*, conform căruia consolidatorul se acordă unui comportament care se repetă într-un număr fix.

De exemplu, pentru fiecare 40 de zile lucrătoare, fără absență, angajatului i se oferă o zi suplimentară de concediu. Pentru reușita acestui program, contează ca numărul răspunsurilor

angajatului la stimulente să fie fix, iar perioada de timp să fie fără restricții;

- *Programul cu rație variabilă*, conform căruia consolidatorul se acordă unui comportament care se repetă într-un număr variabil. Datorită faptului că angajatul nu cunoaște numărul de răspunsuri la stimulente, acest program are avantajul de a menține atenția acestuia asupra muncii, și nu asupra consolidatorului.

2. După cum am menționat în capitolul prezent, paragraful 2.1, angajații, în situații stresante, iau diferite atitudini și adoptă diverse comportamente pentru a scăpa de stres. Responsabilitatea managerilor în aceste situații este de a-i ajuta pe angajați, ameliorându-le starea prin implementarea unor programe de gestionare a stresului. Și așa cum este imposibil de acționat direct asupra stresului, programele de gestionare a stresului sunt îndreptate în direcția *de prevenire a stresului* și asupra *consecințelor* acestuia.

- Un program de *prevenire* a stresului este „*Programul de maximizare a potrivirii individ-mediu*” [88, p.188-189], ce se bazează pe faptul că potrivirea dintre mediu și individ este o consecință a interacțiunii dintre mediul organizațional și comportamentul de răspuns al individului la acest stimul. Programul are două dimensiuni:

- a) *Munca asigură drept recompense forme (directe) și informale (indirecte) care se potrivesc cu nevoile personale.* Neîncadrarea în această dimensiune se reflectă în stres.

De exemplu, un loc de muncă poate furniza puțină securitate, suficienți bani pentru efortul depus sau recunoaștere inadecvată a nevoilor, a preferințelor individului. Cel ce a fost supus stresului folosește unul din mecanismele de apărare și, ca rezultat, adoptă comportamentul dictat de acel mecanism. În urma acestui proces, în organizație scad performanțele, deoarece angajatul nu se preocupă de îndeplinirea muncii sale, ci de felul cum să supraviețuiască sau/și să convingă administrația să-și schimbe atitudinea față de dânsul. Maximizarea potrivirii individ-mediu va reuși, dacă va fi asigurată în de ajuns securitatea, iar recompensarea va fi suficientă efortului depus, recunoașterea va fi adecvată nevoilor sau preferințelor individului. Angajații își vor readuce comportamentul la normal, revenind la îndeplinirea funcțiilor.

- b) *Măsura în care abilitățile, calificările și experiența angajatului se potrivesc cu cerințele și exigențele angajatorului* arată că, în condițiile în care abilitățile individului sunt insuficiente pentru cerințele locului de muncă, apare stresul, iar angajatul își va îndrepta comportamentul spre găsirea soluțiilor de supraviețuire, în detrimentul comportamentului de realizare a obiectivelor organizaționale. Ca acțiuni de remediere vor fi: măsuri de creștere a calificării angajatului, dezvoltarea abilităților sau reducerea cerințelor și exigențelor angajatorului, maximizând în așa fel simbioza între angajat și mediul organizațional. Drept rezultat, factorii unui potențial stres vor fi eliminați; stresul va fi prevenit, iar angajatul va reveni la comportamentul normal, necesar la locul

de muncă.

În procesul de maximizare a potrivirii individ-mediu, este relevant procesul de *socializare*, prin care individul învață și asimilează comportamentele așteptate, care contează mult pentru formarea unui membru organizațional eficient.

4. Dintre programele de *acțiune asupra consecințelor stresului*, vom releva „*Programul de asistență a angajaților*” [88, p.191], care presupune următoarele faze de acțiune:

- *diagnosticarea* problemelor cu care se confruntă angajatul pe baza simptomelor observate în comportamentul distructiv al acestuia;
- *remediarea/tratamentul* prin consiliere sau a terapiei de susținere a angajatului cu comportament defectuos;
- *screening-ul* continuu, prin observare și evaluare periodică a comportamentului angajatului care muncește în condiții extrem de stresante;
- *prevenirea*, prin educare și persuasiune, cu scopul de a convinge angajații supuși de riscul ridicat că anticiparea/prevenirea stresului este mod mai eficient și mai facil decât lupta cu stresul propriu-zis.

Succesul implementării programului se bazează pe încrederea că acesta este în stare să furnizeze un ajutor real în lupta cu stresul. În plus, angajatul trebuie să fie sigur că îi va fi asigurată confidențialitatea și că participarea în program nu-i va aduce neplăceri în viitoarea avansare. În caz contrar, angajații vor refuza participarea la program.

5. Fiind considerați stresanți, factorii de tipul: *întreruperilor*, care sunt determinate de sunetul unui telefon, de vizite neanunțate, de diverse inutile urgențe; *ședințelor*, dacă sunt prea frecvente, inadecvat pregătite, cu o durată prea mare sau organizate în locuri neconvenabile multora dintre angajați, sau cu obiective parazitare, ca, de exemplu, flatarea fără motive a unui membru a colectivului. Deranjul se manifestă din cauza că ritmul comportamental al angajatului este perturbat – el nu reușește să-și îndeplinească sarcinile, de aceea rămâne să lucreze în timpul prânzului sau după program. Un astfel de ritm conduce la dependență de locul de muncă care, ulterior, se aprofundează într-o continuă stare de stres, din ce în ce mai gravă [33, p.163-167].

Soluția pentru aceste comportamente de stres este *tehnica de evitare a risipei de timp* [33, p. 167-169], ce presupune trei faze de acțiune.

a) *Prima fază* implică *elaborarea unui plan de muncă* (Anexa 4):

Elaborarea unui plan de muncă trebuie să țină seama de ritmul posibil al fiecărui individ. În plus, procedura de planificare a timpului este influențată decisiv de organizația în care angajații își desfășoară activitatea, de misiunea acesteia, de strategia, de obiectivele fixate, de relațiile dintre membrii ei.

b) *Faza a doua* constă în *organizarea și delegarea muncii*, scopul căreia este de a economisi timpul unui angajat astfel, încât acesta să se poată ocupa de cele mai importante probleme. Delegarea presupune identificarea activităților importante, care trebuie executate nemijlocit și fără probleme și respectarea unor principii, dintre care principalul este a stabili „ce”, „cine” și „când” trebuie să facă și, desigur, se controlează rezultatele. Avantajul fazei este că cel care primește prin delegare o sarcină are libertatea de a stabili cum să o execute.

c) *Faza a treia* dictează *controlul timpului* prin măsurarea progreselor sau rezultatelor sarcinilor executate într-o perioadă dată, cu scopul definirii și corectării disfuncțiilor și diminuării comportamentului defectuos al angajaților ce apare din teama provocată de termenul „control”.

6. Un alt aspect în prevenirea stresului îl constituie planificarea unor perioade atribuite pentru satisfacerea altor nevoi, decât cele de serviciu, nevoi care îi oferă individului sentimentul de satisfacție și echilibru. Aceste perioade sunt influențate de *durata de lucru – perioadă în decursul căreia o persoană este dispusă să exercite activități profesionale* [33, p.170].

Este vorba de o prezență obligatorie la locul de muncă, care prevede că, cu cât durata de lucru este mai lungă, cu atât stresarea angajaților este mai gravă și cu atât numărul de comportamente exprimate prin retragere sau consumare de substanțe excitante este mai mare.

Așadar, o gestiune eficientă a stresului conduce fie la prevenirea lui, fie la diminuarea consecințelor lui. Important se face și faptul că, un eșec al gestiunii stresului conduce, de cele mai multe ori, la apariția atât a conflictelor individuale și intergrup, cât și a celor organizaționale.

7. Stresul organizațional poate fi predictor al **conflictelor** sau consecință a acestora: în timp ce un conflict poate fi benefic pentru activitatea grupului sau organizației, multe altele pot conduce la disfuncții ale eficacității muncii, inclusiv ale comportamentului unui colectiv. Din acest punct de vedere, conflictele se grupează în: *conflicte funcționale* și *disfuncționale* și, din același motiv, în procesul de soluționare a conflictelor trebuie de ținut cont de sfera de cuprindere a conflictului, de efectele conflictului asupra participanților și asupra organizației, în ansamblu și de abilitățile comportamentale ale părților implicate.

În baza celor menționate mai sus, conchidem că tehnicile de gestionare a conflictului sunt îndreptate fie spre stimularea conflictului, în cazul celui funcțional, fie spre reglementarea lui, prin *reducerea efectelor distructive*, în cazul conflictului disfuncțional.

În cazul conflictului funcțional, reglementarea acestuia va fi orientată spre stimularea unui comportament adecvat tipului de conflict. În astfel de situație, din multitudinea de metode, propunem atenției două [143, p.338-339]: „*avocatul diavolului*” și *metoda dialectică*:

- Potrivit metodei „*avocatul diavolului*”, în organizație este ales cel care își va asuma rolul de critic. Aceasta este o persoană capabilă să soluționeze cu succes problemele în acest rol, fiind

desemnata de către administrație cu instrucțiuni clare despre direcția discuțiilor ce urmează a fi duse și la ce rezultate trebuie să se ajungă. Avocatul diavolului, prin obiecțiile pe care le formulează, încearcă să stimuleze gândirea critică, imaginația celor pe care “îi atacă” și să le arate direcția pe care ar trebui s-o ia aceștia în activitatea lor. Astfel, este demarată o dispută de idei, constructivă, în care părțile care se confruntă ajung să-și dezvolte abilitățile analitice și comunicaționale. Drept rezultat, comportamentul părților implicate în conflict se modifică și ia direcția urmărită de avocat.

- În accepțiunea contemporană, *metoda dialectică* admite desfășurarea unor dezbateri prin dezvoltarea unor puncte de vedere opuse, dar care să decurgă în direcția aleasă de părțile implicate. Deciziile de soluționare a conflictului sunt luate în favoarea tipului de comportament propus din start.

Dacă în cazul conflictelor funcționale preocupările managerilor vizează stimularea confruntărilor de idei, a comportamentelor de colaborare ale celor implicați, atunci când există potențial de conflict disfuncțional, managerii încearcă să evite declanșarea acestora sau să atenueze efectele lor distructive. Este deosebit de important ca gestionarea conflictului disfuncțional să demareze de la grija pentru părțile implicate în conflict și ținându-se cont de abilitățile comportamentale ale acestora. În acest scop, se va alege stilul de administrare a conflictului și se vor formula indicațiile referitoare la tipul de comportament necesar de adoptat de către părți. Corespunzător, va fi ales unul din comportamentele cunoscute: de evitare, de dominație, de acomodare, de colaborare, de compromis [163]:

- Comportamentul de *evitare* se recomandă în situația conflictului dintre grupuri/persoane cu obiective incompatibile și cu comportamente în egală măsură de agresive. Drept rezultat, părțile trebuie să realizeze obiectivele, dar fără să interacționeze.

- Comportamentul de *dominație* este binevenit tipului de conflict ce reiese din direcția de orientare a puterii, când o parte implicată în conflict are comportament destul de puternic pentru a forța pe cealaltă să-i accepte opiniile și comportamentul.

- Comportamentul de *acomodare* se adoptă în cazul conflictului apărut în situația în care, părțile au obiective incompatibile și comportamente în egală măsură de puternice, dar au nevoie de a interacționa pentru a atinge propriile scopuri. În această situație, participanții își acomodează comportamentul unul față de celălalt, însă fără să cedeze prin ceva.

- Comportamentul de *colaborare* este necesar în conflictul apărut între părțile care lucrează împreună, au obiective compatibile și interacțiunile dintre ele sunt temeinice. În acest caz, părțile nu numai își acomodează comportamentele, ci și preiau tiparul de comportament al celeilalte părți.

- Comportamentul de *compromis* se adoptă atunci, când necesitatea interacțiunii este

moderată pentru ambele părți, obiectivele și comportamentele lor sunt într-o anumită măsură compatibile. În acest caz, participanții angajați în realizarea obiectivelor acționează, cedând unul în fața celuilalt.

În așa fel, combinând gradul de compatibilitate a obiectivelor și a comportamentelor cu nivelul griei pentru părțile angajate în conflict, managerii pot să facă alegerea în favoarea comportamentului adecvat soluționării situației conflictuale.

8. Pentru a asigura gestiunea eficace a diversității comportamentale, nu este de ajuns de a conștientiza existența diversității în organizație și a importanței acesteia în formarea comportamentelor, ci este necesar de a cunoaște practicile organizaționale care i-ar ajuta pe manageri în gestionarea eficace a diversității comportamentale a angajaților din organizații.

În această privință, experții în probleme referitoare la diversitate R. Roosevelt Thomas Jr. propune *opt metode opționale generice de acțiune* cu scopul modelării CO [182, p.4-9].

Luând drept bază opțiunile savantului R. Roosevelt Thomas Jr., am putea elabora un „*Program de gestionare a diversității*” în organizații, cu obiectivul principal: schimbarea comportamentului grupurilor de angajați cu scopul de a realiza în comun obiectivele.

Programul include opt metode generice de acțiune asupra comportamentului în organizații, atunci când diversitatea lor este mare.

- *Metoda 1, „Include/Exclude”*, cu ajutorul căreia managerul fie crește (include), fie descrește (exclue), la toate nivelurile organizaționale, numărul de comportamente caracterizate de diversitate.

- *Metoda 2, „Negarea diferențelor”*, ce se realizează prin negarea existenței diferențelor comportamentale în organizație, ceea ce se manifestă prin afirmații, potrivit cărora deciziile luate împreună cu angajații nu țin seama de sursele diversității în comportamentul indivizilor și angajații sunt determinați să le execute.

- *Metoda 3, „Asimilare”* arată faptul că, atunci când într-un grup, în care se regăsesc două tipuri de comportamente, dintre care numărul persoanelor cu anumit comportament este minoritar, iar celor cu comportament diferit este majoritar, mai devreme sau mai târziu, minoritatea va ajunge să se comporte asemănător majorității, comportamentul anumit ale minorității ajungând să fie asimilate de comportamentul diferit al majorității.

- *Metoda 4, „Înăbușirea diferențelor”*, se aplică cu scopul anulării/diminuării diferențelor comportamentale, corespunzător:

- membrii cu același tip de comportament care alcătuiesc majoritatea unui grup sunt impuși, prin diferite procedee, să nu se mai plângă în privința comportamentelor membrilor care alcătuiesc minoritatea în grupul respectiv;

- grupul este determinat să accepte diferențele comportamentale ca pe un rău necesar, ca pe o datorie care trebuie îndeplinită.

- *Metoda 5, „Izolarea”*, ce presupune gruparea și izolarea angajaților cu comportament specific, adecvat realizării unor sarcini încredințate anume acestor angajați.

- *Metoda 6, „Tolerarea”*, metodă conform căreia angajații sunt obligați să tolereze comportamentele diferite, fără valorizarea lor, ceea ce înseamnă conștientizarea existenței acestor comportamente după ideea: „este loc pentru toți în organizație“, dar în condițiile limitării interdependențelor.

- *Metoda 7, „Realizarea de relații”*, pornește de la premisa că, prin stabilirea unor relații de calitate, angajații reușesc să depășească diferențele de comportament dintre ei. Spre deosebire de metoda 6, această metodă presupune nu o simplă tolerare, ci și înțelegere, și acceptare a diferențelor comportamentale. Obiectivele de grup sunt realizate prin concentrarea asupra similarităților comportamentale dintre membri, nu asupra diferențelor.

- *Metoda 8, „Adaptarea mutuală”*, presupune aplicarea de procedee ce i-ar determina pe angajați să recunoască și să accepte diferențele comportamentale și, ceea ce este cel mai important, să fie de acord cu ideea că oricine poate fi deschis către schimbări, deci că ar putea să-și schimbe ușor comportamentul.

Referitor la metodele analizate în „Programul de gestionare a diversității”, tragem următoarele concluzii:

- Niciuna din metodele de mai sus nu poate fi considerată cea mai eficientă sau mai puțin eficientă, la modul absolut;

- Metodele pot fi puse în practică atât izolat, cât și în diverse combinații, în funcție de gradul și caracterul diversității comportamentelor;

- Metodele pot fi implementate indiferent de natura diversității comportamentale care se manifestă într-o organizație. De exemplu, dacă se respectă condiția adaptării la context, ele pot fi folosite atât în procesul fuziunii a două companii, când, de fapt, fuzionează două culturi comportamentale, cât și atunci când o organizație se confruntă cu probleme comportamentale demonstrate de indivizi diferiți după rasă, sex, orientări sexuale etc.

Metodele de gestionare eficace a diversității, în vederea modificării comportamentului organizațional, pot fi aplicate fiind condiționate de:

- aprobarea unui cadru legislativ adecvat și a unei politici a educației democratice;
- existența unei culturi de cultivare a unei mentalități, care să permită conștientizarea și acceptarea *diferențelor generale între indivizi și a diferențelor specifice de comportament*.

9. Ca implicație managerială în modelarea comportamentului prin cultură organizațională îl are *socializarea organizațională (SO)* - un program prin care angajatul învață valorile, normele și comportamentele, prin care acesta absoarbe cultura unei organizații. Prin SO, organizațiile tind să adapteze comportamentul existent al noilor angajați la comportamentul firmei, iar noii angajați își modifică comportamentul vechi, ajustându-l la cel cerut de organizație.

Savantul D. Feldman propune trei faze de realizare a *socializării* [126] (Figura 2.5):

- Faza I – „*Socializarea anticipată*”;
- Faza II – „*Impactul cu realitatea organizațională*”;
- Faza III – „*Schimbarea și dobândirea de aptitudini, de comportamente și roluri*”.



Figura 2.5. Fazele de realizare a socializării organizaționale a angajaților
Sursa: elaborată de autor

Fiecărei faze îi sunt asociate o serie de procese perceptuale și sociale. Modelul specifică rezultatele comportamentale și afective în funcție de care se poate aprecia gradul de socializare a individului, corespunzător:

Faza I, „*Socializarea anticipată*”, începe înainte de intrarea propriu-zisă a individului în organizație, acesta fiind la etapa de căutare a informațiilor despre compania în care intenționează să lucreze. Socializarea anticipată îl ajută pe individ să-și formeze o atitudine prealabilă față de organizația în care va intra (cerințele organizației, tradițiile și obiceiurile angajaților săi, gradul de satisfacere a nevoilor acestora etc.).

La etapa curentă, persoana își modifică comportamentul la nivel de *atitudine*, explorând componenta cognitiv-afectivă a acesteia.

Faza a II-a, „*Impactul cu realitatea organizațională*”, începe odată cu semnarea contractului de angajare. Noul membru al organizației intră într-un mediu nou și impactul acestuia asupra individului și a comportamentului lui are consecințe profunde.

În această fază, are loc modificarea comportamentului *propriu-zis* al persoanei. În acest sens, savantul J. Van Maanen confirmă că „intrarea într-o organizație tulbură existența fiecărui nou

angajat, oricât de temeinică ar fi fost documentarea lui în faza de socializare anticipată. Astfel, aspectele cum ar fi: relațiile de prietenie, competență, obiectivele, comportamentul, așteptările individului sunt afectate de impactul cu noul mediu organizațional. În această fază, obiectivul principal al angajatului este să înțeleagă modul de desfășurare a activității”[185, p.21].

Faza a II-a este însoțită de stări tensionate, generate de faptul că individul este solicitat să pună de acord cerințele care rezultă din noua activitate cu interesele strict personale, care țin de viața din afara mediului organizațional. De exemplu, dacă programul presupune efectuarea de ore suplimentare, angajatul va fi obligat să renunțe la timpul liber. Drept rezultat, îndatoririle familiale îl pot determina pe individ să se gândească la eventualitatea căutării unui alt serviciu.

La acest stadiu, schimbarea în comportamentul persoanei este o continuitate a procesului început în prima fază, adică continuând schimbarea la nivelul cognitiv-afectiv al atitudinilor și trecându-se la nivelul comportamental al acestora.

În faza a III-a, „Schimbarea și dobândirea de aptitudini și roluri”, individul își adaptează sistemul de valori, normele de conduită prin dobândirea de aptitudini și asumarea de roluri noi, prin adoptarea unui comportament *corespunzător cerințelor grupului* în care a intrat. La această fază poate fi implementată schimbarea comportamentului, acționându-se nemijlocit asupra comportamentului existent al angajatului, propunându-i să imite sau să interpreteze repetat comportamente corecte, corespunzătoare care vor fi recompensate, conform principiilor condiționării și motivării personalului.

Deoarece este de natură umană ca indivizii să opună rezistență la implementarea oricărei schimbări, modificarea comportamentelor prin factorul „*cultură*” este mai eficientă, dacă se face în combinație cu implicații manageriale ale factorului „comunicare”.

10. Reieșind din importanța motivației în modelarea CO, considerăm că fiecare organizație trebuie să-și elaboreze un „*Program de motivare a angajaților*”, care să includă metode de motivare determinate și acordate caracteristicilor individuale ale angajaților, factorilor specifici interni și externi ai acestora și obiectivelor organizației: a) sistemul de salarizare diferențiată; b) susținerea și planificarea (orientarea) carierei; c) oferirea unui post bogat, diversificat și interesant; d) elaborarea unor obiective clare ale postului.

În acest sens, vom identifica câteva metode de motivarea a angajaților, care influențează comportamentul acestora și care pot face conținutul/structura „Programului de motivare” care, la rândul său, poate fi utilizat de organizațiile din Republica Moldova.

a) Un tip de motivare ar fi motivarea prin *sistemul de salarizare diferențiată*. În ceea ce privește *sistemul de salarizare* a unei întreprinderi, acesta se stabilește diferit - în dependență de legislația statului și de tipul de proprietate.

În acest sens, statul asigură reglementar un minim garantat și condiții de creștere a salariului, prin semnarea contractelor individuale și colective de muncă. Condițiile economiei de piață, în care se află Republica Moldova, nu prevede o reglementară strictă de salarizare. Fiecare unitate economică, în funcție de tipul de proprietate, are dreptul să-și modifice sistemul de salarizare în așa fel, ca să asigure angajaților motivația necesară, din punctul de vedere al administrației, respectând Codul Muncii și Legea de Salarizare nr.847-XV din 14 februarie 2002 [23] și modificările ulterioare, care reglementează organizarea salarizării.

b) O altă metodă eficientă de motivare cu scopul de modelare a comportamentului este „*Susținerea și planificarea (orientarea) carierei*”, care este o responsabilitate atât a managementului, cât și a leadershipului și care presupune dezvoltarea și implementarea programelor ce trebuie să fie compatibile cu specificul afacerii, cu structura organizației și cu aspirațiile angajaților.

Cariera este o „succesiune de activități și poziții profesionale pe care le deține angajatul, inclusiv, aptitudinile, comportamentele, cunoștințele și componentele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului.” [11, p.212].

Un model de orientare a carierei a fost elaborat în baza afirmației că oamenii sunt diferiți, dar, în același timp, au multe în comun. Modelul se bazează pe talentele, valorile, atitudinile și activitățile ocupaționale preferate ale unei persoane (Anexa 5).

Carierele se fac doar în cadrul organizațiilor și oferă o direcție de modelare a comportamentului oamenilor pentru domenii de care aceștia au nevoie, cu scopul de a-și îndeplini funcțiile. Dirijate eficient, carierele individuale ajută la crearea imaginii de succes a organizațiilor și formează perspectivele economice ale națiunilor. În acest sens, trebuie să se ia în considerare schimbările prevăzute pentru dezvoltarea organizațională, care conduc și la modificări sub raportul carierei. Astfel:

- în organizațiile în care structurile devin plate, neinteresante, scad oportunitățile de promovare. Odată cu scăderea oportunităților de promovare, dispare factorul de motivație prin susținerea carierei. Drept rezultat, comportamentul angajaților se canalizează în oricare alte direcții, cu excepția celei de obținere a performanțelor organizaționale.

- siguranța postului este susținută de cunoștințele, abilitățile, comportamentul și reputația profesională ale individului adecvate postului sau funcției.

Vom menționa faptul că managerii, aplicând metoda în cauză, ar trebui să ia în considerare diferențele comportamentale ale indivizilor.

De altfel, s-ar comite o eroare care se referă la faptul că managerii presupun că toți angajații „rezonabili” preferă cam aceleași lucruri și, respectiv, au un comportament asemănător. Din

această cauză, ei creează sisteme de recompense și promovări care sunt contrar opuse orientărilor de carieră ale angajaților. Pentru a evita aceste situații dezagreabile, A. Deaconu înarmează managerii cu câteva sfaturi [32]:

- a înțelege și a identifica diferențele individuale esențiale care modelează comportamentele angajaților față de diverse oportunități;
- a identifica posturile cheie și factorii situaționali care corespund diferențelor comportamentale ale angajaților;
- a oferi căi de acomodare a comportamentelor oamenilor la factorii mediului profesional.

c) Motivator este și *postul bogat, diversificat și interesant*, prin structura sa, trebuie să ofere provocări, posibilități de dezvoltare personală sau profesională, de recunoaștere și senzație a contribuției. Pornind de la această premisă, J. R. Hackman și G. Oldham au elaborat *modelul caracteristicilor postului* [135, p.90]: *diversitate a aptitudinilor, identitatea sarcinii, importanța sarcinii, autonomie și feedback*.

- *Diversitatea aptitudinilor* se referă la gradul în care un post necesită o diversitate de activități pentru realizarea sarcinii. Comportamentul angajaților în acest post implică practicarea unui număr mare de abilități și talente.

- *Identitatea sarcinii* reflectă gradul în care un post implică realizarea unei activități complete, cu un rezultat vizibil. Comportamentul așteptat ar fi la fel de complex și transparent.

- *Importanța sarcinii* reflectă gradul în care postul are un impact substanțial asupra vieții altor oameni. Comportamentul angajaților în astfel de posturi este caracterizat de gradul de responsabilitate, de nivelul de deținere a cunoștințelor conform nivelului de importanță a sarcinii.

- *Autonomia* arată gradul în care postul asigură ocupantului libertate, independență decizională în programarea muncii și stabilirea procedurilor necesare pentru finalizarea ei. Comportamentul deținătorului acestui post necesită adaptabilitate, compatibilitate, potențial de comunicare.

- *Feedback-ul* reflectă gradul în care realizarea sarcinilor solicitate de post asigură angajatului informații directe și clare despre eficacitatea activității lui. Comportamentele sunt caracterizate de nivelul de satisfacție, de implicare în munca făcută.

Rezultatele analizei acestor caracteristici arată managerilor ce acțiuni să întreprindă pentru a folosi factorul „post” ca mijloc de modelare a comportamentului prin motivare.

Așadar, factorul post va genera satisfacție în muncă și motivare pentru un comportament performant, dacă ocupantul postului va avea următoarele competențe:

- va percepe munca, ca *semnificativă*: munca este importantă pentru angajat atunci, când

postul permite comportamente diversificate prin aptitudini, prin identitatea și importanța sarcinii;

- în funcție de rezultatele muncii, va adopta un comportament *responsabil*;
- va cunoaște *evoluția* muncii sale, adică postul îi va asigura un feedback corespunzător.

În baza celor relatate, tragem concluzia că, pentru ca activitatea desfășurată de angajat în post să fie eficace, managerul trebuie să determine:

- aptitudinile necesare pentru formarea comportamentului cerut de post;
- dorința angajatului de a-și modifica continuu comportamentul ce îi va asigura o dezvoltare personală;
- necesitățile angajatului și moduri a le satisface: o plată corespunzătoare, o muncă interesantă, relații colective - totul ce-i va permite un comportament firesc, plin de naturalețe.

d) Pentru ca un angajat să preia comportamentul corespunzător realizării performanțelor individuale, acesta trebuie să cunoască *obiectivele elaborate clar și pertinente postului* pe care îl ocupă. Afirmatia se bazează pe teoria scopurilor, abordată de savanții E.A. Locke și G.P. Latham, care susține că „*scopurile oamenilor joacă un rol important în determinarea comportamentului lor*” [155, p.23].

Deci scopurile, incontestabil, dirijează comportamentele în muncă, rezultatele cărora sunt performanțele. Iar combinarea dificultății scopurilor cu intensitatea efortului depus pentru realizarea lor reglementează comportamentul individual al angajaților (Figura 2.7).

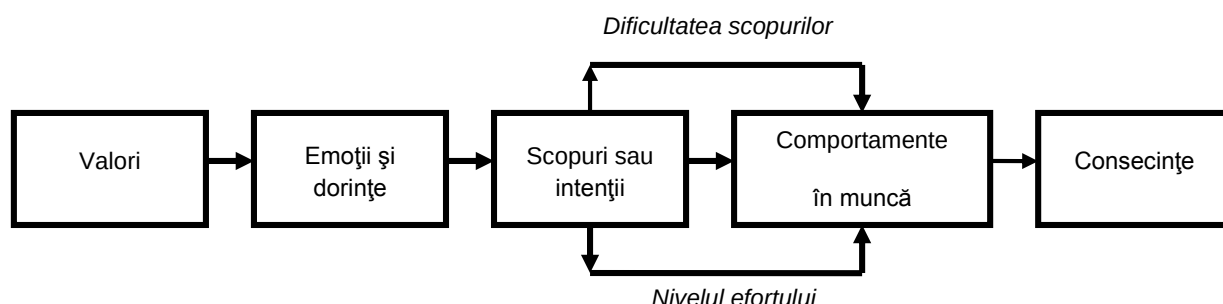


Figura 2.7. Relația dintre valori, scopuri și comportamente/performance
Sursa: [155, p.23]

Încercând să explice modul în care stabilirea obiectivelor influențează comportamentul și performanțele angajaților, E.A. Locke și G.P. Latham au elaborat un model pe baza relației *obiective – motivație – performanță*. Potrivit acestui model, stabilirea obiectivelor are patru mecanisme motivaționale [155, p.23]:

1. *De direcționare a atenției angajatului*, iar împreună cu atenția, și a comportamentului spre ceea ce este relevant și important pentru el. Drept exemplu servește inginerul care trebuie să finalizeze un proiect în câteva săptămâni. Știind că de succesul acestuia depinde promovarea sa,

inginerul își concentrează întreaga atenție și toate eforturile comportamentale asupra proiectului.

2. *De dozare a eforturilor* angajatului atunci, când acesta este preocupat de atingerea țintei, impunându-l pe acesta să aleagă în folosul unui comportament care îl va ajuta să realizeze obiectivul. Drept exemplu, servește inginerul care, pentru a finaliza proiectul la timp, face calcule, schițe etc., refuzând oricare altă activitate.

3. *De creștere a tenacității angajatului* în eliminarea obstacolelor întâlnite, prin repetarea unor acțiuni/comportamente, ori de câte ori va fi nevoie, pentru atingerea cu succes a obiectivelor. Drept exemplu, servește inginerul care, dorind intens să finalizeze la timp proiectul ce îi va aduce promovarea, urmărește cu obstinație țelul, reluând de mai multe ori calculele.

4. *De elaborare a strategiei și a planurilor de acțiune*, prin modificarea comportamentului în conformitate cu strategia elaborată și pentru realizarea planului propus.

Așadar, promovarea schimbării comportamentului prin obiectivele individuale solicită următoarele condiții:

- să fie sistematic identificate și corelate performanțele asociate obiectivelor;
- să fie stabilite obiective reale, la un nivel corespunzător și la un termen adecvat posibilităților angajatului. În caz contrar, comportamentul acestuia și, desigur, performanța îi vor fi afectate;
- angajații să fie continuu informați despre realizările lor;
- obiectivele să fie fixate de superiori în colaborare cu subalternii, pentru evitarea disputelor contradictorii.

2.4. Concluzii la capitolul 2

Abordând problema cu privire la variabilele de evaluare, de influență a comportamentului organizațional și cu referire la determinarea programelor de schimbare a acestuia în vederea prevenirii comportamentelor contraproductive din organizație, am constatat următoarele:

1. Pentru activitatea de succes a organizației, managerii trebuie să recunoască și să direcționeze comportamentele angajaților, în vederea realizării obiectivelor individuale ale acestora și ale organizației, identificând variabilele de influență a comportamentului în organizația pe care o conduc. Cele mai importante variabile de evaluare și, în același timp, de modelare a comportamentului organizațional sunt: inteligența academică a angajatului (IQ), inteligența emoțională a angajatului (EQ), învățarea organizațională cu formele ei (operantă, socială), stresul, conflictul, diversitatea și GD, cultura (individuală, organizațională), puterea în organizații (prin aspectul său „bunăvoință”), leadership-ul, motivația.

2. Cele mai periculoase sunt comportamentele contraproductive la locul de muncă se manifestă prin agresivitate, hărțuire, furturi, sabotaj, absențe, neglijarea sarcinilor și responsabilităților, constrângeri etc. Cauzele devianțelor provin din activitatea inefficientă a managerilor, care se manifestă prin: lipsa de autonomie și participare a angajatului, inechitatea organizațională, constrângerile organizaționale, nivelul scăzut al satisfacției în muncă, caracteristicile personalității, factorii demografici, caracteristicile de grup.

3. Pentru identificarea comportamentelor contraproductive, managerii organizațiilor trebuie să cunoască și să folosească tehnici de tipologizare a acestora: Scalarea multidimensională, CWB-C (Counterproductive Work Behavior Checklist), CBI (Counterproductive Behavior Index), Tehnica de evitare a risipei de timp.

4. Modelarea comportamentului organizațional se realizează prin tehnici și programe specifice, pertinente variabilelor care constituie, cu precădere, cauza comportamentului inefficient atât al angajaților în parte, cât și al întregii organizații. Aceste programe sunt: Programul cu interval fix, Programul cu interval variabil, Program cu rație fixă, Program cu rație variabilă, Programul de maximizare a potrivirii individ-mediul, Programul de asistență a angajaților, Gestiunea conflictelor, prin adoptarea de către părțile implicate a unuia din comportamentele ce va corespunde abilităților lor comportamentale și le va asigura protecție, Programul de gestionare a diversității, Programul de socializare organizațională, Programul de motivare a angajaților.

3. COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL ÎN INSTITUȚIILE DIN REPUBLICA MOLDOVA: REALITATE ȘI DIRECȚII DE EFICIENTIZARE

Studierea comportamentului într-o organizație vizează, pe de o parte, dorința salariaților de a identifica și a înțelege cauzele care conduc la apariția anumitor evenimente în structura în care activează, cu scopul de a-și planifica obiective adecvate, de a-și realiza cât mai eficient activitatea și de a beneficia de cele mai bune rezultate. Pe de altă parte, comportamentul organizațional permite managerilor să înregistreze fluctuația performanțelor salariaților pe baza devierilor comportamentale ale acestora și să identifice factorii ce au provocat abaterile profesionale ale cadrelor, cu scopul de a diagnostica și a implementa soluții de prevenire și/sau de tratare a simptomelor posibilelor devianțe.

În acest context ne-am propus să efectuăm un sondaj de opinie cu scopul de a analiza opiniilor respondenților cu privire la influența unor variabile asupra comportamentului lor și la măsura în care sunt sau nu sunt implementate acțiunii de modelare a comportamentului organizațional.

În legătură cu aceasta, ne-am propus spre realizare următoarele obiective ale cercetării ce se referă la abordarea comportamentului în organizațiile din Republica Moldova:

- Evaluarea CO prin reliefarea unor variabile cu impact determinant;
- Depistarea și analiza celor mai relevante probleme cu privire la CO în instituțiile din Republica Moldova
- Promovarea unei programe de modelare a CO în organizațiile din Republica Moldova.

În baza obiectivelor formulate, am redactat ipotezele de lucru ale cercetării, care constau în următoarele:

1. Comportamentul angajaților organizațiilor din Republica Moldova se formează preponderent sub acțiunea factorilor psihosociali – stresul, conflictul, formele negative de motivare, precum și sub influența sistemului de salarizare.
2. Problematika gestiunii comportamentului angajaților constă în lipsa unor măsuri eficiente ale managerilor.
3. Organizațiile din Republica Moldova necesită implementarea unui model, a unei programe de modelare a comportamentului angajaților în special, și a celui organizațional în general.

Perioada sondajului: 01 ianuarie 2013 – 1 iulie 2013.

Metodologia de cercetare: metoda de studiu a fost sondajul, iar instrumentul de colectare a datelor l-a constituit chestionarul.

Pentru realizarea sondajului, au fost elaborate două chestionare identice după structură, dar diferite d. p. d. v. al itemilor: unul pentru angajați-subalterni (Anexa 6) și unul pentru manageri (Anexa 7).

Factorii care au stat la elaborarea acestor chestionare cuprind anumite afirmații (în număr de: 47 de itemi pentru subordonați și 48 de itemi pentru manageri), urmați de „coduri” (aprecieri) diferite ca: *Acord total/Acord/Neutru/Dezacord/Dezacord total*.

Chestionarele au fost elaborate în baza a două scale - *Scala lui Rensis Likert* și *Scala Diferențiala Semantică*. Ambele scale pot fi utilizate pentru anumite tipuri de sondaje de management. Scalele au cinci sau șapte gradații, care indică intensitatea acordului sau dezacordului subiecților asupra unor afirmații anume.

Scala lui Likert este utilizată în management cu scopul estimării gradului de satisfacție și a atitudinilor angajaților la locul de muncă. Respectiva scală este una nominală, pe care valorile măsurate sunt structurate pe baza unei relații de ordine. Caracteristica scalei constă în faptul că, pentru funcționarea ei, sunt alcătuiți itemi ce prezintă afirmații cu caracter *favorabil* sau *nefavorabil* la adresa valorilor care constituie obiectul investigației. Invitați să răspundă, respondenții trebuie să specifice nivelul de *acord* sau *dezacord* față de afirmațiile din chestionar.

Diferențiala Semantică este una din metodele de scalare cel mai des utilizate în cercetarea de marketing, dar și în cea de management și are la bază o structură ordinală (semantică), folosită preponderent în măsurarea atitudinilor.

Respondentului i se cere să-și exprime opinia despre elementul cercetat și caracterizat prin două atribute cu sensuri opuse, dat fiind faptul că scala este bipolară. Între cele două atribute extreme se construiește o scală ordinală cu număr impar de niveluri (3,5,7 și chiar mai multe niveluri). Treptele scalei sunt marcate prin numere sau prin atribute ce au un anumit înțeles (o anumită semantică) pentru respondent. Direcția și intensitatea opiniei respondenților se stabilește pe baza nivelului pe care acesta îl indică pe scala respectivă. Pentru chestionarele noastre noi am construit cinci niveluri exprimate în cifre (de la 5 până la 1).

Mărimea eșantionului: la sondaj au participat 511 de respondenți, inclusiv 102 de manageri și 409 de angajați-subalterni, din 10 întreprinderi (rezultatele cercetării sunt prezentate în Anexa 8 și Anexa 9), eșantionul fiind reprezentativ în funcție de numărul de angajați, tipul de proprietate și tipul de activitate. Selecția organizațiilor cercetate a fost făcută în mod aleatoriu, în funcție de receptivitatea instituției la demararea cercetării.

Argumentarea selecției organizațiilor participante la sondaj:

Definite din perspectiva comportamentului organizațional, organizațiile sunt *invenții/structuri sociale destinate realizării unor scopuri comune prin efort comun*. Când spunem

invenții sociale, ne referim la faptul că ele au drept caracteristică esențială prezența coordonată a oamenilor și nu neapărat a lucrurilor. În așa fel, un argument în folosul alegerii organizațiilor pentru sondaj este că *domeniul comportamentului organizațional este înțelegerea oamenilor și conducerea lor pentru a munci eficace* (G. Johns, O. Nicolescu, P. Drucker, I. Boboc etc.).

În continuare, invocăm argumentele univoce ale acelorași cercetători cu privire la faptul că nivelul de *influență asupra comportamentului a variabilelor* nu depinde de forma de proprietate, de numărul de angajați, de tipul de activitate etc. a organizației, ci de *succesul interacțiunii dintre angajat (sistem comportamental într-o organizație) și organizație (structură socială) în realizarea obiectivului generic al organizațiilor, cel de a supraviețui*. Din acest motiv, organizațiile supuse analizei nu au fost selectate conform unor criterii speciale, ele fiind eterogene din punctul de vedere al statutului juridic, al numărului de angajați etc. Ele sunt: „Direcția Generală Finanțe”, „Pretura sectorului Ciocana”, „Inspectoratul Energetic de Stat”, Întreprinderea Municipală „Servicii Comunal-locative” Orhei, Liceul "Constantin Negruzzi", S. R. L. "Dina Cociug", Întreprinderea Mixtă S. A. "CBS_AXA", S. A. „Moldtelecom” (oficiul central din municipiul Chișinău), S. A. „Victoriabank”, S. A. „Zorile”.

Așadar, eșantionul care constituie numărul de organizații selectate este validat prin următoarele:

1. Definiția comportamentului organizațional, dată de savanți și cercetătorii notorii în domeniu, G. Johns, O. Nicolescu, P. Drucker, I. Boboc etc., și care spune că *comportamentului organizațional este înțelegerea oamenilor și conducerea lor pentru a munci eficace*;
2. Acțiunea variabilelor asupra comportamentului organizațional nu depinde de tipul de activitate și de proprietate a acestora sau de numărul de angajați pe care îi are.

3.1. Evaluarea comportamentului organizațional prin reliefarea variabilelor cu impact determinant

Evaluarea comportamentului în organizații s-a efectuat în următoarele direcții:

- Modul în care subalternii își percep propriul comportament și pe cel al managerilor;
- Modul în care managerii percep propriul comportament, pe cel al subalternilor și impactul pe care îl au soluțiile implementate asupra comportamentului subalternilor .

1. La baza comportamentului organizațional stă comportamentul individual – al managerilor și al subordonaților, care apare ca urmare a interacțiunii între personalitate și diverși factori de mediu pe care aceasta îi întâlnește. Diversitatea de personalități care interacționează cu medii organizaționale diferite rezultă într-o varietate de comportamente. Din aceste considerente,

evaluarea comportamentului țintește și estimarea dependenței modului de comportare a angajaților în organizații de diferențele lor individuale.

În baza analizei efectuate, am relevat că 51% de respondenți-subalterni sunt de acord cu faptul că diferențele de religie, rasă, naționalitate, sex etc. influențează comportamentul membrilor colectivelor în care activează (Tabelul 3.1).

Tabelul 3.1. Influența unor variabile asupra comportamentului angajaților

	În total pe organizații					
	Subalterni			Manageri		
	Acord total/acord	Neutru	Dezacord total/dezacord	Acord total/acord	Neutru	Dezacord total/dezacord
Diversitatea comportamentală	51%	21%	28%	64%	14%	22%
Leadershipul	21%	21%	58%	7%	14%	79%
Comunicarea organizațională	15%	17%	68%	3%	10%	87%
Puterea prin Bunăvoință	18%	22%	60%	0%	7%	93%
Stresul organizațional	39%	26%	35%	65%	28%	7%
Conflictul organizațional	33%	32%	35%	11%	20%	69%
Formele de motivare pozitivă	7%	20%	73%	0%	33%	67%
Formele de motivare negativă	39%	37%	24%	18%	50%	32%

Sursa: elaborat de autor

Opinie similară au și 64% din 102 manageri (Tabelul 3.1).

În aceeași ordine idei, „diversitatea” deține cea mai mare pondere printre celelalte variabile de influență a comportamentului - 26% subalterni și 35% manageri (Figura 3.1).

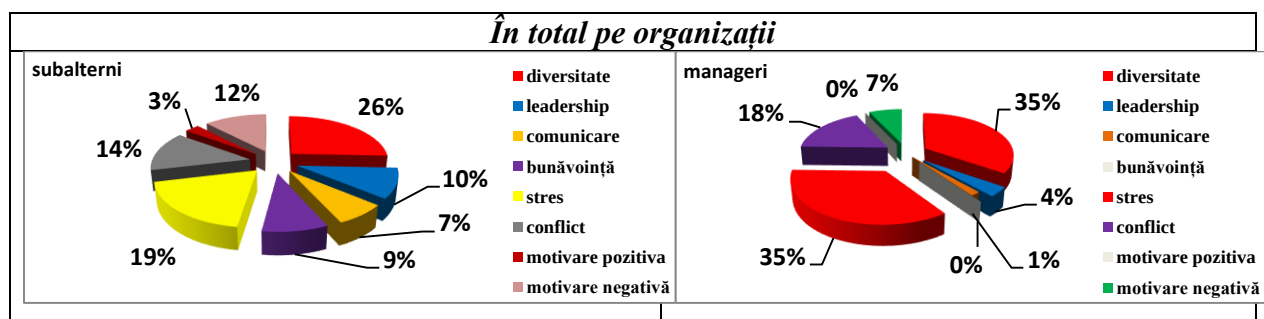


Figura 3.1. Interacțiunea variabilelor de influență a comportamentului organizațional

Sursa: elaborată de autor

Rezultatele relevă faptul că angajații organizațiilor analizate conștientizează influența variabilei „diversitate” asupra comportamentului lor. Această constatare trebuie să fie îmbucurătoare pentru manageri și să le faciliteze activitatea în procesul de implementare a programelor de educare a toleranței față de diversitatea comportamentală.

Necesitatea implementării unor programe de gestiune a diversității reiese din analiza rezultatelor obținute în procesul de examinare a impactului diversității comportamentale asupra calității muncii. În acest scop, respondenților-subalterni li s-au propus să răspundă la itemul „Consider că situațiile de acțiune ale colegilor de muncă și influențele provocate de deosebirile de religie, rasă, naționalitate, vârstă sau sex reprezintă un obstacol în obținerea performanțelor

mele individuale și cele organizaționale”, iar respondeților-manageri la itemul „Existența în organizație a persoanelor cu comportamente diferite este un obstacol pentru realizarea obiectivelor firmei”. Rezultatele obținute din sondaj relevă că numai 16% de subalterni și 37% de manageri au negat impactul negativ al diversității comportamentale asupra realizării obiectivelor.

Conform cifrelor de mai sus, observăm diferență între opiniile subalternilor și cele ale managerilor, pe baza căreia tragem următoarele concluzii:

- În primul rând, motivul diferenței este că managerii sunt mai „izolați” și mai puțin sesizează consecințele diferențelor comportamentale ale membrilor colectivului, în același timp, subalternii sunt zi de zi martori ai acțiunilor colegilor și ale managerilor.

- În al doilea rând, rezultatele relevă că în calitate de toleranți ai diversității comportamentale în organizații sunt mai puțin de jumătate de membri ai eșantionului.

Aceste concluzii permit să apreciem drept motiv a astfel de rezultate educația insuficientă a angajaților în ceea ce privește toleranța față de diversitatea comportamentală.

Educarea toleranței față de diversitatea comportamentală se bazează pe acțiuni întreprinse de management, acțiuni ce influențează și schimbă imaginea de sine, sistemul de valori, nevoile și așteptările individului, ceea ce în continuare definește și schimbă comportamentul unui individ și modul în care comportamentul schimbat este perceput și apreciat de colegi.

Din aceste considerente, am evaluat existența și gradul de implementare a acțiunilor de gestionare a diversității organizaționale, care se bazează pe: a) cultivarea culturii; b) valorificarea atributelor individuale; c) schimbarea atitudinilor și a comportamentelor angajaților la locul de muncă; d) amplificarea creativității și a spiritului inovator individuale. (Tabelul 3.2)

Tabelul 3.2. Implementarea acțiunilor de gestionare a diversității

	<i>În total pe organizații</i>					
	Subalterni			Manageri		
	Acord total/acord	Neutru	Dezacord total/dezacord	Acord total/acord	Neutru	Dezacord total/dezacord
Cultivarea culturii organizaționale	9%	24%	67%	6%	29%	65%
Valorificarea atributelor individuale	12%	16%	72%	8%	23%	69%
Amplificarea creativității și spiritului inovator	14%	36%	50%	4%	9%	87%
Schimbarea atitudinilor angajaților	12%	26%	62%	22%	1%	76%
Calitatea procesului de recrutare	7%	12%	81%	9%	31%	60%

Sursa: elaborat de autor

a) Dat fiind faptul că diversitatea organizațională este gestionată prin cultivarea culturii, mai întâi am investigat dacă subalternii admit faptul că „cultura organizațională împărtășită de fiecare membru al colectivului de muncă este pertinentă comportamentului eficient” și dacă managerii admit faptul că „cultura organizațională cultivată angajaților este pertinentă unui comportament

cerut de organizație”. Drept rezultat, relevăm că, în general pe organizații, răspuns afirmativ au dat 9% de subalterni intervievați și 6% de manageri (Tabelul 3.2).

b) Dovadă de modelare a comportamentului prin gestiunea diversității este că aceasta acționează prin *valorificarea atributelor individuale: talentelor, abilităților, motivațiilor, angajamentelor fiecărui individ în parte*, deoarece, orice diferențe între indivizi poate fi atât surse pentru creativitate, cât și surse pentru conflicte și frustrări.

Evaluarea s-a făcut în baza unor șir de itemi formulați în baza unor atribute individuale, așa ca: *inteligența cognitivă, inteligența emoțională, motivația diferențiată, temperamentul, aptitudinile și competențele* diferențiate a indivizilor. Drept rezultat, în total pe organizații constatăm că comportamentul angajaților este format prin *valorificarea atributelor individuale* în măsură de 23% subalterni și de 16% manageri (Figura 3.2).

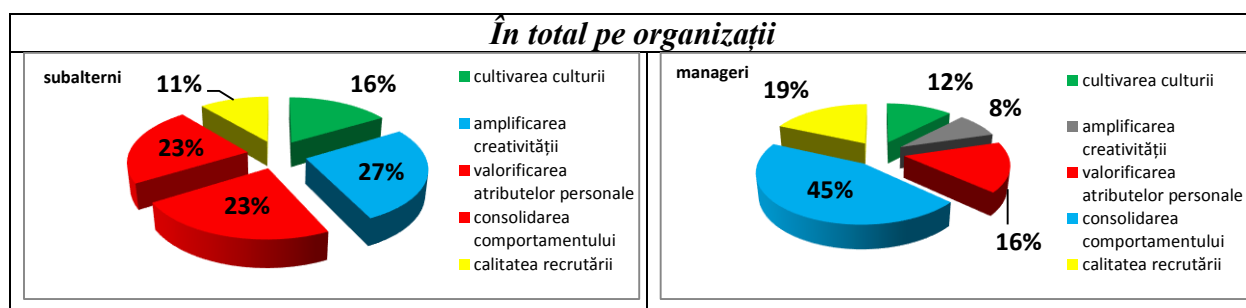


Figura 3.2. Interacțiunea ponderală a acțiunilor de gestionare a diversității
Sursa: elaborată de autor

c) O direcție a gestionării diversității sunt acțiunile propuse de învățarea organizațională, cu scopul de *schimbare a atitudinilor și a comportamentelor angajaților la locul de muncă*. În acest sens, respondenților li s-au propus itemi referitori la faptul dacă în organizație sunt sesizate *aplicări ale consolidatorilor pozitivi/negativi*, dacă *comportamentele managerilor sunt demne de imitat*, dacă *managerii corectează sau nu comportamentele angajaților în direcții optime necesare pentru lucru* și dacă angajații realizează importanța *autoconsolidării propriului comportament*. Conform rezultatelor, constatăm că învățarea organizațională influențează comportamentul în organizații cu ponderea de 23% subalterni și de 45% manageri (Figura 3.2).

d) *Amplificarea creativității și a spiritului inovator individuale*, drept modelator al comportamentului prin gestiunea diversității, au fost traduse, în prezentul sondaj, prin itemi ce oferă următoarele informații: *corespunderea inițiativelor subalternilor cu așteptările superiorilor, reacția promptă a managerilor la ideile inovative ale subordonaților și invitarea subalternilor să vină cu propuneri și inițiative*. Răspunsurile managerilor însumează 4%, iar ale subordonaților – 14% (Tabelul 3.2), iar ponderea cumulată a acestor acțiuni este de 27% subalterni și de 8% manageri (Figura 3.2).

e) În ceea ce privește *calitatea procesului de recrutare a personalului*, drept dovadă a faptului că acțiunile de gestionare a diversității influențează comportamentul, situația este următoarea: 7% de subalterni și 9% de manageri confirmă că au fost angajați în corespundere cu abilitățile/temperamentul/comportamentul cerut de post (Tabelul 3.2).

Așadar, analiza rezultatelor cu privire la măsura în care sunt implementate acțiunile de gestionare a diversității organizaționale evidențiază tendința preponderentă a managerilor în ceea ce privește *uzanța consolidării/învățării comportamentului subalternilor*.

Opiniile subalternilor sunt mai diferite la acest capitol, ei optează pentru faptul că comportamentele lor sunt modelate sub influența acțiunilor de *consolidare/învățare*, de *amplificarea creativității* și de *valorificarea atributelor individuale*.

Concluzia noastră este că, în organizațiile analizate, *diversității și acțiunilor de gestionare a acesteia, fie li se atrage mai puțină atenție decât ar fi nevoie, fie abordarea este greșită*.

2. Crearea unui mediu care să încurajeze dezvoltarea abilităților, *învățarea și deschiderea la nou*, care, la rândul lor, pot schimba percepția oamenilor asupra formării comportamentului, este rolul important al **leadershipului**. Cu privire la impactul important al leadershipului asupra luării deciziilor, implicit celor legate de comportament, în organizațiile autohtone au fost de acord 21% de subalterni și 7% de manageri (Tabelul 3.1). Ponderea variabilei „leadership” în modelarea comportamentului este de 10% subalterni și de 4% manageri (Figura 3.1).

Cifrele înregistrate semnalează totuși implicarea slabă a leadershipului, în organizațiile din Republica Moldova, în luarea deciziilor colective. Opinia noastră este că în aceste organizații, acțiunile de leadership sunt înlocuite cu cele ale managerului și, chiar dacă aceste relații există, ele rămân în „umbră”.

3. Abilitatea managementului de a primi, a interpreta, a transforma în acțiuni și a transmite informații, cu scopul de a modela comportamentul subalternilor, stă la baza supraviețuirii organizațiilor. Pentru a constata cât de bine conștientizează acest adevăr angajații organizațiilor analizate, acestora li s-a propus să răspundă la item cu privire la rolul **comunicării** în modelarea comportamentului. Sondajul a înregistrat că, în total pe organizații, 15% de subalterni și 3% de manageri au evaluat cu „acord/acord total” (Tabelul 3.1).

Concluzia noastră la acest capitol este că, incontestabil, oricare organizație are implementată o strategie de comunicare corespunzător naturii și cerințelor sale. Însă analiza rezultatelor relevă *legătura insuficientă între comunicare și modelarea comportamentului angajaților*, ceea ce ne conduce la constatarea: *managementul fie nu înțelege, fie nu consideră importantă relația directă dintre comunicare și comportamentul productiv al angajaților*.

4. Unul din factorii de influență asupra comportamentului îl constituie *puterea*

organizațională. La acest capitol, decizia noastră a fost în folosul unui aspect mai puțin utilizat de managerii organizațiilor și anume, **bunăvoința**.

Analiza rezultatelor în ceea ce privește puterea de influență a unei atitudini binevoitoare asupra modelării comportamentului angajaților relevă că, în total pe organizații, această variabilă deține ponderea de 9% subalterni și de 0% manageri (Figura 3.1);

Credem că cifrele obținute din sondajul subalternilor relevă faptul că aceștia iau drept bunăvoință a managerilor alte acțiuni ale acestora sau, ce este mai mult probabil, managerii înșiși nu realizează faptul că au atitudine binevoitoare față de subalternii lor.

5. În momentele de incertitudine crește posibilitatea de apariție a **stresului**, care perturbază ritmul comportamental al angajaților. Pentru a evalua mediul de stres al întreprinderilor, subalternilor li s-a solicitat să-și expună opiniile cu privire la prezența în organizații a situațiilor de stres. Așadar, 39% de respondenți-subalterni confirmă existența situațiilor stresante în organizațiile în care activează, iar din 102 de manageri intervievați, 65% recunosc importanța acțiunii stresului asupra comportamentului angajaților (Tabelul 3.1). Or, ponderea stresului vizavi de alte variabile în modelarea comportamentului este de 19% subalterni și de 35% manageri (Figura 3.1).

În baza analizei rezultatelor s-a constatat că în toate organizațiile investigate: „Direcția Generală Finanțe”, „Pretura sectorului Ciocana”, „Inspectoratul Energetic de Stat”, „Servicii Comunal-locative” Orhei, Liceul "Constantin Negruzzi", S.A. „Moldtelecom”, S.A. "Zorile", S.A. „Victoriabank”, S.R.L. "Dina Cociug", Întreprindere Mixtă S.A. "CBS_AXA" situațiile de stres sunt într-un număr relativ mare și influențează nemijlocit comportamentul angajaților, iar surse ale stresului sunt și unele acțiuni ale managerilor.

În această ordine de idei, administrațiilor organizațiilor li se impune responsabilitatea de a-i ajuta pe angajați să facă față stărilor de stres. Dar așa cum este imposibil de a acționa direct asupra stresului, managerii își îndreaptă acțiunile spre *prevenirea stresului* sau asupra *consecințelor* acestuia.

În capitolul 2, paragraful 2.3, a fost analizat un program de *prevenire* a stresului - „**Programul de maximizare a potrivirii individ-mediului**”, format din două dimensiuni: a) *munca asigură drept recompense formele (directe) și informale (indirecte) care se potrivesc cu nevoile personale* și b) *măsura în care abilitățile, calificările și experiența angajatului se potrivesc cu cerințele și exigențele angajatorului*. Dimensiunile și însuși programul au fost elaborate în funcție de factorii stresanți din mediul organizațional, și anume:

- nivelul de corespundere a comportamentului angajaților cu *exigențele angajatorului*;
- nivelul de corespundere a comportamentului angajaților cu *contextul organizațional*;

- nivelul de corespundere a comportamentului angajaților cu *recompensa primită*;
- nivelul de corespundere a comportamentului angajaților cu *organizarea corectă a timpului de lucru*.

Programe de prevenire a stresului:

Pentru a constata existența și gradul de implementare a programului de prevenire a stresului în organizații, în baza factorilor sus-menționați, pentru sondaj au fost formulați și propuși spre atenția respondenților itemi care ar permite constatarea existenței unor acțiuni de prevenire a stresului. Analiza rezultatelor din punctul de vedere al subalternilor a scos în evidență următoarele:

- 8% de respondenți susțin că abilitățile lor corespund exigențelor angajatorului;
- 10% de respondenți sunt de acord că este nevoie de schimbări continue a comportamentului în funcție de schimbările în contextul organizațional;
- 65% de respondenți confirmă că recompensa pe care o primesc este mereu în funcție de comportamentul lor;
- 12% de respondenți susțin că timpul lor profesional este organizat corect (Tabelul 3.3).

Tabelul 3.3. Gradului de acțiune a factorilor de stres

	<i>În total pe organizații</i>					
	Subalterni			Manageri		
	Acord total/acord	Neutru	Dezacord total/dezacord	Acord total/acord	Neutru	Dezacord total/dezacord
Corespunderea comportamentului angajaților cu exigențele organizației	8%	11%	81%	9%	31%	60%
Corespunderea comportamentului angajaților cu contextul organizațional	10%	20%	70%	13%	12%	75%
Corespunderea comportamentului angajaților cu recompensa primită	65%	19%	16%	34%	26%	40%
Corespunderea comportamentului angajaților cu modul de organizare a timpului de lucru în organizație	12%	17%	71%	11%	31%	58%

Sursa: elaborat de autor

Aproximativ în aceeași măsură, 9%, a fost egalată opinia managerilor, care consideră că comportamentul angajaților corespunde exigențelor întreprinderii;

- din 102 de manageri, 13% văd legătura dintre modelarea comportamentului și îmbunătățirea activității angajaților;
- 34% de manageri-respondenți cred în puterea mărimii și formei de recompensare pentru un comportament productiv;
- doar 11% de subiecți au confirmat implicațiile eficiente manageriale în organizarea corectă a timpului fiecărui angajat (Tabelul 3.3).

Interacțiunea ponderală a factorilor de stres scoate în evidență faptul că în organizațiile din Republica Moldova *sistemul de recompense* are cea mai mică acțiune asupra modelării comportamentului angajaților (Figura 3.3).

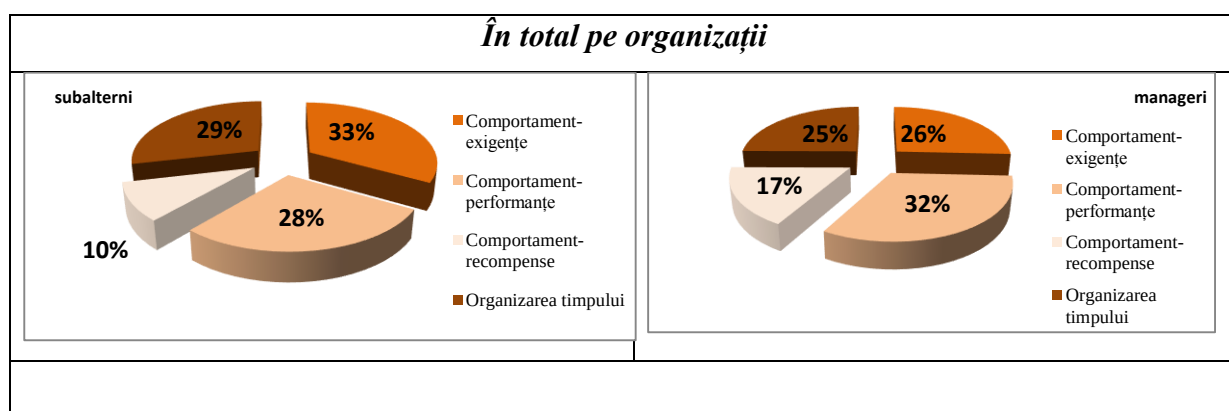


Figura 3.3. Interacțiunea ponderală a factorilor de stres

Sursa: elaborată de autor

Așadar, constatăm următoarele:

- conform opiniilor angajaților-subalterni, în toate organizațiile analizate persistă factori de stres ce le perturbază comportamentul;
- conform răspunsurilor managerilor, conchidem că programele ce ar ține de atenuarea și prevenirea stresului sunt slab implementate în organizațiile supuse sondajului.

Aceasta ne conduce spre următoarele concluzii: chiar dacă *managementul organizațiilor analizate implementează programe de gestiune a stresului, obiectivele acestora nu prevăd și modelarea comportamentului angajaților.*

6. Evaluarea *predispoziției comportamentamentale la conflicte* a rezultat în 33% de respondenți-subalterni și 11% de manageri, care sunt de acord cu faptul că orice conflict apărut între angajat și organizație este cauzat de comportamentul acestuia (Tabelul 3.1). Or, printre ceilalți factori de formare a comportamentului, 14% de subalterni și 18% manageri consideră că variabila *conflict* impact hotărâtor în modelarea comportamentului (Figura 3.1).

Aprecierea gradului de soluționare a conflictelor

În baza analizei efectuate, am constatat faptul că gradul de conflictualitate a angajaților din organizațiile studiate este destul de înalt (Tabelul 3.1, Figura 3.1), ceea ce conduce la accentuarea stresului și a insatisfacției salariaților, care, la rândul lor, pot deveni premise serioase de apariție a *comportamentelor neloiale, contraproductive* ale angajaților. Din acest considerent, managementul este obligat să ia măsuri de soluționare a conflictelor.

În acest context, subordonaților li s-au solicitat opinii cu referire la implicarea managerilor în soluționarea conflictelor. Rezultatele sondajului cumulativ pe organizații sunt următoarele:

- metode de soluționare a conflictelor aplicate de manageri sunt sesizate de 10% de respondenții-subalterni, ceea ce, o confirmă doar 2% de manageri. Considerăm că aceste cifre sunt foarte mici, luând în vedere impactul negativ al conflictelor într-un colectiv de muncă.

Drept unul din principalii factori de redirectionare a comportamentelor părților implicate în conflict a fost considerată *comunicarea*. Opiniile respondenților-subalterni cu privire la soluționarea conflictelor prin „prisma comunicării” constituie numai o zecime din numărul total de respondenți (Figura 3.4).

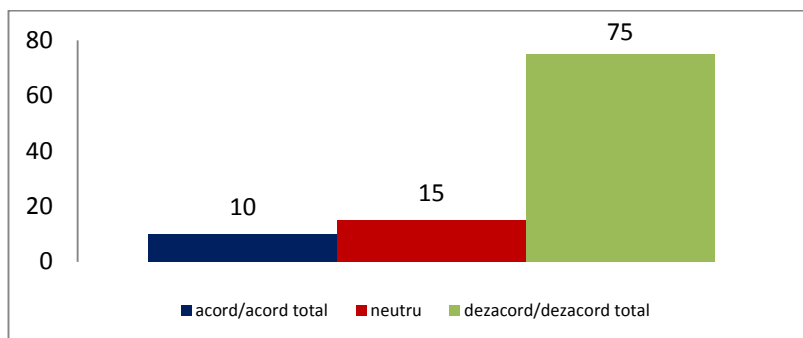


Figura 3.4. Ponderea comunicării ca factor de soluționare a conflictelor
Sursa: elaborată de autor

Concluziile noastre ar fi:

- Analiza rezultatelor conform răspunsurilor subordonaților susține variabila „conflict” drept aspect al comportamentului care se manifestă destul de des în organizații.
- Cifrele obținute din sondajul managerilor demonstrează slaba implicare a administrațiilor în soluționarea situațiilor conflictuale.
- În același timp, este dovedită încă o dată necesitatea implementării unei strategii de comunicare organizațională eficientă.
- Din punctul nostru de vedere și în baza analizei rezultatelor, implicarea abținută a managerilor în soluționarea situațiilor de conflict este explicată de faptul că aceștia nu percep respectiva variabilă, „conflictul”, ca pe un fenomen legat de comportamentul angajaților.

7. Comportamentul loial este un aspect foarte important în relația dintre cadrele ierarhic superioare și cele inferioare ale organizației. Însă perceperea *loialității* de către subalterni este, de obicei, diferită de cea a managerilor: în multe cazuri, percepția angajatului despre sine este diferită de cea a angajatorului. Efectele pozitive ale manifestării comportamentelor loiale sunt: *productivitatea, eficiența, calitatea muncii, succesul grupului, stabilitatea la locul de muncă, bunăstarea și coeziunea grupului*. De exemplu, respectarea programului de lucru și implicarea în

activitățile de la serviciu pot fi considerate un indiciu al loialității, ca și acceptarea procedurilor și politicilor companiei, care se traduc prin respectarea acestora fără obiecții.

Efectele negative privind comportamentul loial pot fi observate în funcție de următorii indicatori: *întârzierile la serviciu, fluctuațiile exagerat de frecvente ale cadrelor, lucrul făcut prin constrângere, efort minim pentru obținerea performanțelor, comentarii la adresa politicilor companiei și lipsa de respect*. Toate acestea și multe altele sunt materializate prin comportamente contraproductive și sunt semne că angajatul se simte nesatisfăcut din punctul de vedere al motivării în muncă. Or, formarea comportamentului loial ține de motivarea adecvată.

În conformitate cu cele relatate mai sus, considerăm necesar, mai întâi, să constatăm dacă administrațiile organizațiilor supuse sondajului realizează imperativitatea acțiunilor loiale ale angajaților pentru activitatea de succes a organizațiilor. În contextul dat, managerilor li s-a propus un item cu privire la „*necesitatea manifestării unui comportament loial întreprinderii*”.

Analiza cumulativă pe organizații a relevat că 1% de manageri realizează indispensabilitatea loialității în activitatea de succes a organizațiilor. Așadar, conform analizei rezultatelor, managementul organizațiilor supuse sondajului are puțină considerație pentru ideea precum că *rolul comportamentului loial ar putea fi imperativ pentru activitatea de succes a organizațiilor*.

8. Satisfacția în muncă este un aspect foarte important al activității profesionale, având consecințe atât în plan personal, cât și asupra organizației în care angajatul își desfășoară activitatea, mai ales că insatisfacția salariaților poate deveni o premisă serioasă de apariție a comportamentelor neloiale, contraproductive ale angajaților. Pentru a aprecia gradul de satisfacție și insatisfacție a subordonaților, acestora li s-a propus să răspundă la câteva întrebări cu privire la impactul acestui factor asupra formării comportamentului.

Constatăm următoarele:

- 12% de subalterni recunosc că comportamentul lor depinde de gradul de satisfacție la locul de muncă;
- 10% de manageri admit că organizația asigură condiții de lucru satisfăcătoare tuturor angajaților.

Reieșind din faptul că numărul de manageri conșiți de *asigurarea unor condiții satisfăcătoare de muncă este mic*, conchidem că acesta este motivul că foarte puțini subalterni semnaleză *influența satisfacției în muncă asupra comportamentului lor*.

9. În continuare, vom evalua acțiunea variabilei „**motivare**” asupra comportamentului. Însă, pentru a înțelege dacă angajații organizațiilor analizate estimează *motivarea la locul de muncă* drept satisfăcătoare, mai întâi am identificat numărul de angajați care realizează existența *relației*

motivare-comportament. În acest scop, intervievaților-subalterni li s-a solicitat să-și expună părerile cu privire la *raportul mecanismului de motivare a angajatului la comportamentul manifestat în procesul exercitării activităților organizaționale*, iar managerilor - „*Mecanismul de motivare ce funcționează în organizație este unul adecvat pentru modelarea comportamentului angajaților*”.

Am constatat următoarele:

- numai 15% de respondenți-subalterni fac legătură între *motivare* și *comportament*.
- și doar 16% de respondenți-manageri confirmă existența respectivei relații în organizațiile lor.

Analiza rezultatelor de mai sus accentuează numărul infirm al angajaților care realizează legătura direct dintre mecanismul de *motivare* și *comportament*.

Relația *motivare-comportament* a fost analizată prin determinarea formelor de motivare și influența acestora asupra comportamentului. Așadar:

- *formele pozitive de motivare* sunt sesizate de 7% de subalterni și utilizate de 0% manageri (Tabelul 3.1);
- *formele de motivare negativă* sunt sesizate corespunzător: de 39% de subordonați și de 18% de cadre de conducere (Tabelul 3.1);

Conform rezultatelor de mai sus, sesizăm intenția propusă a managerilor de a utiliza formele negative.

Au fost analizați și unii factorii de motivare cu impact asupra formării comportamentelor și loialității angajaților: *a) sistemul de salarizare, b) planificarea carierei, c) oferirea unor posturi diversificate, d) specificarea obiectivelor clare și precise*.

a) Evaluarea *sistemului de salarizare* a relevat următoarele rezultate:

- sistemul de salarizare înregistrează 32% de subalterni care sunt de acord cu faptul că „*retribuția salarială depinde și de comportamentul la locul de muncă*” și 44% de manageri sunt de acord cu faptul că și „*mărimea salariului fiecărui angajat depinde de comportamentul lui la locul de muncă*” (Tabelul 3.4).

Tabelul 3.4. Evaluarea factorilor de motivare

	<i>În total pe organizații</i>					
	Subalterni			Manageri		
	Acord total/acord	Neutru	Dezacord total/dezacord	Acord total/acord	Neutru	Dezacord total/dezacord
Sistemul de salarizare	32%	19%	49%	44%	34%	22%
Planificarea și dezvoltarea carierei	19%	18%	63%	14%	32%	54%
Oferirea unor posturi diversificate	15%	23%	62%	12%	42%	46%
Specificarea clară a obiectivelor	13%	14%	73%	4%	21%	75%

Sursa: elaborat de autor

b) *Planificarea și susținerea carierei* este o reponsabilitate atât a managementului, cât și a leadershipului și presupune dezvoltarea și implementarea programelor care trebuie să fie compatibile cu specificul afacerii, cu structura organizației și cu aspirațiile angajaților. În plus, planificarea carierei facilitează procesul de înțelegere și identificare a diferențelor individuale esențiale, care modelează comportamentele angajaților față de diverse oportunități, adică este în strânsă legătură cu gestiunea diversității.

Rezultatele sondajului care arată poziția angajaților față de relația carieră-comportament este următoarea: a cincea parte din numărul subalternilor-respondenți și o treime dintre manageri sunt de acord cu dependența comportamentului de o *carieră planificată și susținută de managementul organizației* (Tabelul 3.4).

c) Posibilitatea angajaților de a desfășura o muncă care conduce la optimizarea realizărilor profesionale, a recunoașterii sociale, a avansării/promovării este un argument forte pentru susținerea comportamentului angajaților prin propunerea unor *posturi/funcții* corect planificate, diversificate și interesante. Sondajul, cumulativ pe organizații, confirmă afirmația de mai sus prin faptul că „fiecare dintre angajați trebuie să ocupe o funcție luându-se în considerare și comportamentului acestuia” în felul următor: puțini angajați, inclusiv manageri, sunt de acord cu faptul că *posturile* pe care le dețin acționează supra formării comportamentului (Tabelul 3.4).

d) Despre faptul dacă modul de elaborare și de expunere a *obiectivelor* organizaționale acționează nemijlocit asupra comportamentului acestora s-au dat cu părerea 13% de subalterni și 4% de manageri, care sesizează puterea motivantă a factorului „obiective” asupra comportamentelor.

Conform analizei rezultatelor, constatăm că „sistemul de salarizare” rămâne factorul decisiv de motivare (Figura 3.5).

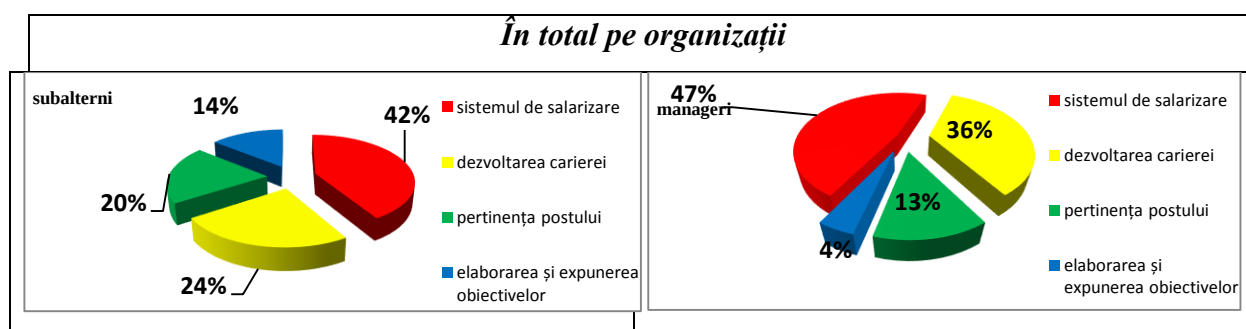


Figura 3.5. Ponderea factorilor de motivare a comportamentelor angajaților
Sursa: elaborată de autor

În concluzie, afirmăm următoarele:

- organizațiile autohtone își motivează angajații și, desigur, departamentele de management ale resurselor umane dețin programe de motivare elaborate în baza factorilor „salarizare”,

„carieră”, „post” și „obiective”;

- conform rezultatelor deținute, motivarea se bazează, preponderent, pe formele negative ale acestora și, ce este mai important pentru cercetarea noastră, formele și programele de motivare sunt implementate fără a se lua în considerare și modelarea comportamentului angajaților.

3.2. Problematica comportamentului organizațional în unitățile economice din Republica Moldova

Evaluarea comportamentului angajaților în organizațiile „Direcția Generală Finanțe”, „Pretura sectorului Ciocana”, „Inspectoratul Energetic de Stat”, „Servicii Comunal-locative” Orhei, Liceul "Constantin Negruzzi", S.A. „Moldtelecom”, S.A. "Zorile", S.A. „Victoriabank”, S.R.L. "Dina Cociug", Întreprindere Mixtă S.A. "CBS_AXA" ne-a permis să constatăm următoarele:

- pe de o parte, că angajații semnalează o slabă sesizare a acțiunilor întreprinse de management, cu scopul de a-și ajuta subalternii să conștientizeze cauzele unor fenomene din cadrul organizațiilor în care activează. Din acest motiv, angajaților le este dificil să-și planifice și să realizeze cât mai eficient obiectivele profesionale și să profite de rezultate.
- pe de altă parte, managerii au recunoscut implicarea redusă în ceea ce privește perceperea oscilațiilor deviate în comportamentul subalternilor săi și determinarea cauzelor acestor acțiuni dăunătoare, cu scopul de a identifica și a pune în practică măsuri de prognoză și/sau de corectare a semnalelor de apariție a comportamentelor contraproductive.

În continuare, vom releva pe cât de grave sunt deficiențele în activitatea de coordonare a eforturilor umane ale managementului, cu scopul de a identifica și elabora unele direcții ce ar trebui să servească managerilor drept instrumente de modelare a unor comportamente corespunzătoare cerințelor și exigențelor organizațiilor și drept soluții de prevenire și corectare a abaterilor comportamentale.

Cele mai relevante probleme de care se ciocnesc organizațiile cu referire la subiectul „Comportament organizațional” țin de variabilele: gestiunea diversității comportamentale, leadershipul, comunicarea drept factor de modelare a comportamentului, stresul, conflictul, formele de motivare pozitivă etc.

1. Analiza variabilei „diversitate” a constatat că membrii colectivelor realizează iminența acțiunii diversității asupra comportamentului lor (Figura 3.1). În același timp, rezultatele sondajului relevă faptul că în organizații sunt angajați care agreează comportamentele diferite ale

colegilor lor. Însă rămâne de înțeles care este poziția celorlalți membri ai colectivului și dacă organizațiile necesită sau nu să acorde atenție „diversității comportamentale”, în general și să-l califice ca determinant al comportamentului angajaților, în special. În acest context, am relevant că în total pe organizații, 63% de subalterni 47% de manageri, pe plan național, consideră că diversității comportamentale nu i se acordă atenția respectivă.

După părerea noastră, scepticismul angajaților referitor la o acțiune pozitivă a *diversității comportamentale* asupra performanțelor individuale și asupra celor organizaționale este explicată de faptul că în organizații nu se acționează suficient în toate direcțiile de gestiune a diversității. Respectiv, educația angajaților din punctul de vedere al toleranței față de diferențele individuale este insuficientă. Rezultatele sondajului confirmă opinia noastră, corespunzător:

a) Gestionarea diversității prin recrutare calitativă, ceea ce prevede angajarea persoanelor cu comportament adecvat cerințelor organizației relevă că 81% de angajați-subalterni consideră că au fost angajați fără a se ține cont de abilitățile/comportamentul lor, iar 60% de manageri nu consideră comportamentul subalternilor corespunzător postului ocupat (Tabelul 3.2);

b) 67% de subalterni dezaprobă faptul că *cultura organizațională* împărtășită de fiecare membru corespunde unui comportament eficient.

În ceea ce privește opiniile managerilor, 65% de respondenți neagă ideea precum că cultura cultivată angajaților ar fi pertinentă comportamentului necesar organizației (Tabelul 3.2).

c) Acțiunile de gestionare a diversității, *valorificând talentele, abilitățile, motivațiile, angajamentele fiecărui individ în parte*, sunt esențiale pentru formarea comportamentului angajaților, însă rezultatele relevă o atitudine puțin interesată a managementului organizațiilor față de comportament (Tabelul 3.2).

d) O următoare direcție în gestionarea diversității este cea bazată pe acțiuni de consolidare/învățare, cu scopul *schimbării atitudinilor și a comportamentelor angajaților la locul de muncă* (Tabelul 3.2).

e) Implicațiile de *amplificare a creativității și a spiritului inovator individuale* relevat rezultate contrare: pe cât de mult sunt depreciate aceste acțiuni de către manageri, pe atât acestea sunt apreciate de către subalterni (Tabelul 3.2).

Pe lângă faptul că analiza răspunsurilor a depistat deficiențe în gestionarea diversității organizaționale, se mai constată și discrepanță semnificativă între opiniile managerilor și cele ale subalternilor (Figura 3.6). Cauza discrepanțelor între opiniile managerilor și cele ale subalternilor, după părerea noastră, este că și unii, și alții confundă esența acțiunilor întreprinse din motiv de necunoaștere a lor.

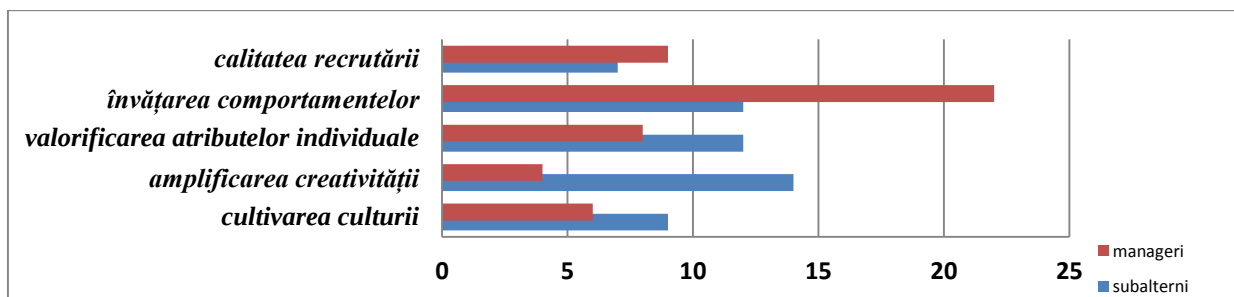


Figura 3.6. Implementarea acțiunilor de gestionare a diversității comportamentale
Sursa: elaborată de autor

Așadar, se pare că managementul organizațiilor nu conștientizează faptul că *diversitatea organizațională*, influențând în mare măsură comportamentul indivizilor, participă la formarea *imaginii organizațiilor*, care constituie una din valorile principale ce conduc la activitatea de succes a unei unități economice.

2. Cu privire la impactul unor variabile asupra comportamentului angajaților, am constatat că în fiecare dintre organizațiile supuse sondajului persistă acțiuni puțin accentuate ale **leadershipului**, părere susținută și de managerii (Tabelul 3.1, Figura 3.1). În legătură cu aceasta, tragem concluzia că în aceste organizații *prevalează leadershipul formal*.

3. Despre măsura implicațiilor manageriale la capitolul comunicare-comportament, cifrele arată că variabila „**comunicare**” deține locul doi în toate organizațiile supuse sondajului, fiind ca factor important în formarea CO (Tabelul 3.1, Figura 3.1).

4. O problemă gravă ține de variabila „**bunăvoință**” în organizații: 93% de manageri au apreciat variabila „bunăvoința” cu „dezacord” și „dezacord total” .

După opinia noastră, în situația creată rămâne cert un lucru: managerii desconsideră variabila „bunăvoință” drept factor de coordonare a comportamentului angajaților, care, de fapt trebuie să devină un factor pe care se bazează relațiile lor cu subalternii în organizații.

5. Ponderea acțiunii variabilei „stres” asupra comportamentului angajaților din întreprinderile analizate s-a dovedit a fi mare (Figura 3.1). Însăși managerii au recunoscut că și unele acțiuni ale lor pot fi stresante pentru subalterni. Analiza surselor de stres a relevat rezultate puțin optimiste (Tabelul 3.3).

În cele ce urmează, dorim să descriem profunzimea deficiențelor în ceea ce privește punerea în practică a măsurilor de prevenire a stresului, respectiv (Tabelul 3.3):

- în total pe organizații, 81% de respondenți nu sunt de acord cu afirmația că abilitățile și comportamentul lor corespund exigențelor angajatorului;
- 70% de respondenți nu sunt de acord că au nevoie să-și schimbe comportamentul în

funcție de contextul organizațional;

- 24% de respondenți, confirmă faptul că recompensa pe care o primesc nu este în funcție de comportamentul lor;

- 71% de respondenți neagă faptul că timpul lor profesional ar fi organizat corect.

Opiniile managerilor la același capitol au scos în evidență următoarele:

- 60% de manageri consideră că abilitățile/comportamentul angajaților nu corespunde exigențelor întreprinderii;

- 75% de manageri-respondenți nu văd legătura dintre modelarea comportamentului și creșterea performanțelor angajaților;

- 40% de manageri-intervievați desconsideră puterea mărimii și formei de recompensare pentru un comportament productiv;

- 58% de subiecți au confirmat inefiența implicațiilor manageriale în organizarea timpului fiecărui angajat.

Așadar, constatăm faptul că organizațiile dețin unele programe de prevenire/remediere a stresului organizațional. Însă, analiza rezultatelor ne conduce la concluzia că în programele implementate este omis obiectivul referitor la modelarea comportamentului. În plus, între opiniile subalternilor și cele ale managerilor se observă o discrepanță (Figura 3.7), ceea ce demonstrează faptul că acțiunile stresante ale comportamentelor managerilor sunt mai puternice decât recunosc subalternii, ceea ce, eventual, vorbește despre nivelul de sinceritate al subalternilor de a recunoaște acest moment, condus, probabil, de frica de a fi demisionat sau de altă cauză subiectivă.

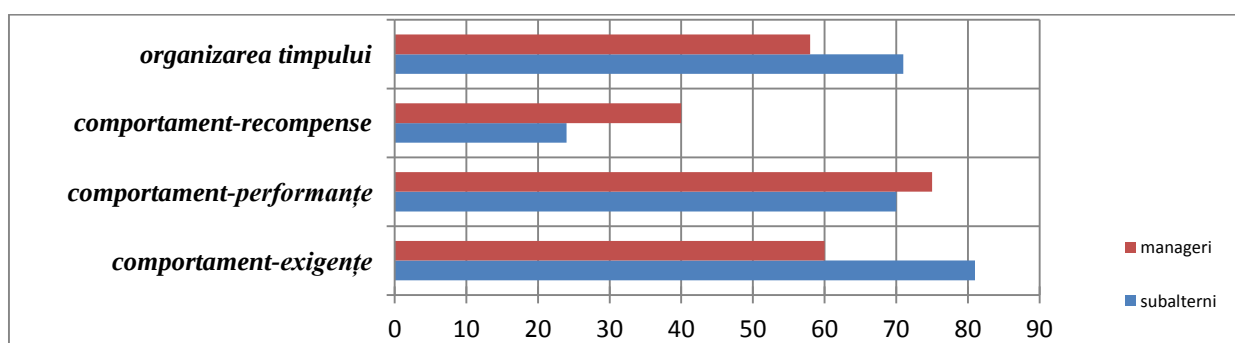


Figura 3.7. Evaluarea factorilor de stres

Sursa: elaborată de autor

6. În urma evaluării predispoziției angajaților la conflicte, am constatat că aproximativ o treime din numărul managerilor și al subalternilor (Tabelul 3.1) din organizațiile supuse sondajului sunt de acord că *orice conflict apărut între angajat și organizație este cauzat de comportamentul acestuia*.

În legătură cu această dovadă, a fost evaluat nivelul de implicare a managerilor în soluționarea conflictelor în general, și a celui de soluționare prin prisma comunicării. Am constatat că administrațiile organizațiilor sunt foarte rezervate în acest sens.

În acest context, 74% de subalterni susțin că managerii nu se implică în conflictele apărute între membrii colectivului, precum și 89% de manageri neagă intervenția lor cu măsuri de remediere a conflictelor.

În urma evaluării factorului „*comunicare*” drept determinant imperativ în redirecționarea comportamentelor unor părți implicate în conflict, am constatat că puterea de influență a lui este depreciată atât în modelarea comportamentului (Tabelul 3.1), cât și în soluționarea conflictelor (Figura 3.4).

Rezultatele obținute din sondajul respondenților-subalterni atât pe plan național, cât și în organizații aparte, cu privire la soluționarea conflictelor prin „prisma comunicării” relevă deficiențe grave, după părerea noastră, și anume, aproximativ 3 din fiecare 4 participanți, neagă utilizarea de către manageri a procesului de comunicare eficientă (Figura 3.4).

În opinia noastră, motivul neimplicării managerilor în soluționarea conflictelor ar fi că aceștia, fiind convinși că cei implicați cunosc mai bine decât altcineva cauza apariției conflictului, lasă părțile să se clarifice de sine stătător, iar situația de conflict să se consume de la sine. Or, îndrăznim să afirmăm că administrațiile organizațiilor *nu realizează consecințele distructive ale comportamentelor angajaților în timpul situațiilor de conflict*.

7. După cum am menționat în paragraful anterior, efectele negative ale **comportamentului loial** se pot materializa prin comportamente contraproductive și constituie semne că angajatul se simte nesatisfăcut din punctul de vedere al motivării în muncă. Or, formarea comportamentului loial al angajaților ține de motivarea adecvată.

Conform analizei rezultatelor, managementul organizațiilor supuse sondajului depreciază *rolul comportamentului loial* în activitatea de succes a organizațiilor. Profunzimea deprecierii este de 94% de manageri care *nu realizează indispensabilitatea loialității în activitatea de succes a organizațiilor*.

Așadar, vedem că managementul organizațiilor analizate desconsideră profund comportamentul loial drept factor al activității de succes a organizațiilor.

8. Rezultatele aprecierii, în paragraful anterior, a **satisfacției în muncă** au dovedit că angajații nu fac legătură între *satisfacția în muncă și comportamentul lor*. Considerăm că aceasta se întâmplă din motiv că organizațiile înseși depreciază importanța acțiunii mediului asupra gradului de satisfacție al angajaților. Or, administrațiile organizațiilor, conform rezultatelor sondajului, consideră că emoțiile, nevoile personale, relațiile cu colegii etc. ale angajaților nu au

vreo legătură cu realizarea obiectivelor. Această concluzie contravine afirmației că satisfacția în muncă are consecințe în plan personal, că pentru angajați este foarte important să se afirme ca personalități, să-și câștige un statut, să formeze relații amicale cu colegii. De aceea considerăm că angajații întreprinderilor analizate *suferă de insatisfacție profundă în muncă și vina pentru aceasta o poartă managementul organizațiilor.*

Vom confirma această afirmație prin relevarea rezultatelor obținute în baza răspunsurilor la itemul cu privire la „legătura directă dintre satisfacție și comportament”, după cum urmează:

- 70% de subalterni nu realizează cât de mult influențează satisfacția la locul de muncă comportamentul lor, în timp ce 61% de manageri admit că organizația nu asigură condiții satisfăcătoare de lucru.

Deci, reieșind din analiza rezultatelor, constatăm că *angajații pe bună dreptate nu corelează comportamentul său și gradul de satisfacție în muncă, dat fiind faptul că organizațiile nu le oferă această șansă, probabil, din motiv că nu consideră necesar crearea pentru angajați a unor condiții de muncă solicitate de angajați.*

9. Evaluarea gradului de utilizare a formelor de motivare a angajaților a scos în evidență faptul că metodele pozitive sunt desconsiderate categoric de manageri, aceștia preferând *formele negative de motivare*. Această situație se repetă de la organizație la organizație, fără schimbări, fapt contradictoriu, care arată că subalternii au votat pentru prezența formelor pozitive de motivare, deși numărul managerilor la acest capitol este egal cu „0” (Tabelul 3.1, Figura 3.1). După părerea noastră, acest fapt poate fi explicat în felul următor: angajații au considerat binevenită o formă negativă de motivare, probabil din motivul că aceasta l-a influențat pe termen scurt comportamentul lor.

Referitor la influența factorilor de motivare asupra comportamentului, „sistemul de salarizare” s-a dovedit a fi cu cea mai puternică influență, restul – „cariera”, „postul” și „obiectivele” rămânând în minoritate. Această situație este asemănătoare începând cu analiza per ansamblu și finalizând cu estimarea în organizații aparte (Tabelul 3.4, Figura 3.5).

Mai jos, sunt relevate rezultatele estimării aceluiași variabile, din punctul de vedere al dezacordului participanților la sondaj, cu scopul de a determina punctele slabe în sistemul de motivare a comportamentului în organizațiile supuse sondajului, după cum urmează:

a) *retribuția salarială* ocupă locul de bază în formarea comportamentului angajaților, acumulând circa o treime de răspunsuri, conform opiniilor subalternilor și aproximativ jumătate din voturile repondenților-manageri (Tabelul 3.4). Totuși, vizavi de aceste rezultate, 49% de subordonați și 22% de manageri nu susțin ideea cu privire la legătura nemijlocită a *comportamentului cu salariul.*

b) *planificarea și dezvoltarea carierei* drept factor motivator de formare a comportamentului angajaților a fost confirmată de, aproximativ, a cincea parte din numărul de respondenți (Tabelul 3.4). Vizavi de aceste rezultate, am constatat că 63% de subalterni și 54% de manageri (Tabelul 3.4) consideră că comportamentul nu influențează mecanismul de planificare a carierei. Această situație este în momentul în care: 54% de subalterni acuză „carieră fără succes”, 19% - că „nu tocmai cariera la care am aspirat”, iar 40% - „ascensiune pe scară profesională „zero”.

Bazându-ne pe rezultate analizate, putem afirma că *managementul organizațiilor autohtone gestionează cariera salariaților săi într-o manieră selectivă*. În plus, ceea ce este important pentru cercetarea noastră, selecția candidaților pentru programele de dezvoltarea profesională se efectuează fără a ține cont de abilitățile comportamentale ale acestora.

c) Analiza rezultatelor confirmă afirmația despre faptul că „fiecare dintre angajați trebuie să ocupe funcția și postul conform comportamentului său” în felul următor:

- puțini angajați, inclusiv manageri, cunosc că comportamentul lor trebuie să corespundă exigențelor *postului* pe care îl dețin și viceversa, ocuparea unui post acționează nemijlocit asupra formării comportamentului (Tabelul 3.4, Figura 3.5). Dovadă servesc cele 62% de subordonați și 46% de manageri care nu consideră necesară corespunderea dintre post și comportament, în timp ce 61% de subordonați acuză că postul ocupat de ei nu le corespunde temperamentului lor comportamental.

d) Ponderea stabilirii *obiectivelor* în formarea comportamentului angajaților, în raport cu factorii de mai sus este și mai mică (Tabelul 3.4), ceea ce conduce la concluzia că, în mare parte, angajații nu prea cunosc obiectivele strategice ale organizațiilor în care activează sau acestea nu le sunt pe deplin clare. Cu atât mai mult, angajații puțin realizează *relația dintre un comportament adecvat și îndeplinirea obiectivelor*, ceea ce este confirmat de rezultatele sondajului: 73% de subalterni și 75% de manageri neagă faptul că realizarea obiectivelor ar necesita corelarea acestora cu comportamentul angajaților.

Așadar, factori de motivare oferă posibilitate angajaților de a desfășura o muncă care conduce la optimizarea realizărilor profesionale, a recunoașterii sociale, a avansării/promovării. Contrar acestei afirmații, analiza gradului de uzanță a factorilor de motivare ne conduce la concluzia că puțini dintre manageri din organizațiile supuse sondajului, selectând metodele de motivare, țin cont de abilitățile comportamentale a angajaților. O astfel de stare a lucrurilor conduce inevitabil la *aparitia comportamentelor contraproductive ale angajaților*.

3.3. Programă de modelare a comportamentului organizațional în instituțiile din Republica Moldova

Analizând rezultatele sondajului efectuat în organizațiile S. A. „Moldtelecom”, „Direcția Generală Finanțe”, „Pretura sectorului Ciocana”, „Inspectoratul Energetic de Stat”, Întreprinderea Municipală „Servicii Comunal-Locative” Orhei, Liceul Teoretic "Constantin Negruzzi", S. A. "Zorile", S. A. „Victoriabank”, S. R. L. „Dina Cociug”, Întreprinderea Mixtă S. A. "CBS_AXA", constatăm că, deocamdată, în activitatea lor de coordonare a eforturilor umane, acestea, în mare parte, se bazează pe măsuri cu accent deplasat în direcție opusă valorificării factorului uman prin modelarea comportamentului angajaților. De aceea, în lumina cerințelor economiei în dezvoltare, caracterizată de mediu nestabil, în care supraviețuirea unei organizații depinde de capacitățile de adaptabilitate la schimbări, aceste măsuri devin ineficiente, chiar dăunătoare. Aceleași rezultate mai relevă faptul că, în respectivele organizații se întrevăd simptome clare de apariție/existență a comportamentelor contraproductive. În această ordine de idei, managerii organizațiilor supuse sondajului ar trebui să țină cont de faptul că *devianțele comportamentale* devin surse ale neglijențelor profesionale ale angajaților și, în legătură cu aceasta, ei trebuie să se înarmeze cu soluții de tratare, ulterior, de prevenire a acestora.

În acest scop, propunem o programă a cărei obiective ținesc, de rând cu alte măsuri, *modelarea comportamentului angajaților* și care poate fi de real folos pentru activitatea eficientă a managerilor organizațiilor, în plus, ar crește substanțial prestigiul organizațiilor. Aici este oportun să relevăm faptul că nu sunt acțiuni, măsuri special elaborate pentru modelarea nemijlocită a comportamentului. Procesul de modelare a comportamentului se bazează pe diferite măsuri cunoscute, obișnuite ale managementului, de exemplu, pe formele de motivare, pe procesul de comunicare etc., dar obiectivele cărora ținesc și *modelarea comportamentului*.

Programă de modelare a comportamentului organizațional în instituțiile din Republica Moldova

Un *comportament* este caracterizat drept *organizațional* dacă acesta este *efectul unor procese organizaționale* sau *membrii organizației îi atribuie relevanță organizațională*. Or, dacă drept finalitate a unei acțiuni a managerilor asupra comportamentului angajaților este un comportament nou, acest nou comportament este numit organizațional.

Astfel, comportamentul organizațional poate fi numit forță activă de coordonare a resurselor umane ale întreprinderii, cu scopul eficientizării activității respectivei organizații.

Prezenta programă se bazează pe tehnici și programe speciale selectate în funcție de specificul carențelor depistate în urma evaluării aspectului comportamentului în organizațiile supuse sondajului.

Programa este concepută ca un sistem închegat de lecții publice, training-uri, mese rotunde și recomandări pentru manageri și cadrele de decizie ale organizațiilor de a participa activ la conferințe cu obiective care se referă la metodologii:

- de înțelegere a comportamentului;
- de previziune a comportamentului;
- de schimbare a comportamentului.

Programa este alcătuită din 3 compartimente: *introducere, etapele realizării și evaluare*. În *Introducere* sunt redate scopul și obiectivele/finalitățile generale ale programei, la fel, metodele de implementare și termenul de realizare a programei.

În *etapele de realizare* sunt descrise *conținuturile orientative* conform fiecărei etape de realizare, a titlurilor și a obiectivelor particulare, precum responsabilii și executorii etapei, timpul rezervat realizării respectivei etape, unitățile economice și auditoriul căruia i se recomandă forma de cunoaștere.

În *evaluare* sunt propuse 2 chestionare (Anexa 10 și Anexa 11) de evaluare a frecvenței cu care se manifestă comportamentele schimbate ale angajaților: este efectuată descrierea respectivelor chestionare și modul de aplicare al lor, scara conform căreia se apreciază nivelurile de schimbare a comportamentelor angajaților.

Programa include:

- 4 lecții;
- 1 training;
- 1 masă rotundă;
- la rândul lor, formele de asimilare a cunoștințelor, cu privire la modelarea comportamentului organizațional, conțin: exerciții, tehnici, situații de caz, jocuri profesionale, diverse aplicații.

I. Introducere:

Scopul general al programei constă în ***modelarea comportamentului angajaților pentru facilitarea activității manageriale și creșterea prestigiului organizațiilor***.

1.1. Finalitățile programei:

- cunoașterea particularităților de prezentare/implementare a tehnicilor, programelor, metodelor de modelare a comportamentului angajaților, în particular și a comportamentului organizațional, în general;

- însușirea și aplicarea metodologiei de înțelegere (recunoaștere, evaluare), previziune și schimbare a comportamentului angajaților în baza tehnicilor observării, corelației și experimentului;

- modelarea comportamentului angajaților prin programe de consolidare;

- aplicarea tehnicilor și programelor de prevenire și atenuare a stresului;

- cultivarea atitudinii binevoitoare față de colegi și subalterni;

- modelarea comportamentului individual al angajaților prin remedierea și soluționarea conflictelor în baza metodei „Analiza Tranzacțională”;

- modelarea comportamentului organizațional prin aplicarea tehnicilor de stabilire a obiectivelor și de planificare și dezvoltare a carierei.

1.2. Metodele de aplicare a programei

În activitatea de realizare a programei, vor predomina metodele cu caracter activ-participativ. vor fi folosite, cu precădere:

- lecții;
- training-uri;
- mese rotunde;
- situații de caz;
- simularea.

1.3. Metode de evaluare

Evaluarea are scopul de a constata efectele realizării programei și de a aprecia, în perspectiva obiectivelor urmărite, rezultatele obținute de auditoriu. Vor fi utilizate următoarele tipuri de evaluare:

- *Formativă* – evaluări sistematice, la finele fiecărei etape. Prin intermediul acestei evaluări, se vor stabili factorii care au asigurat reușita sau au provocat eșecul, cu scopul adaptării procesului de realizare a programei la posibilitățile diferențiate ale auditoriului.

- *Finală* (sumativă) – verificarea la sfârșitul termenului de realizare a programei, cu scopul identificării nivelului real de stăpânire a materiei. Se va realiza în baza unui sondaj sumativ, care va cuprinde subiecte (itemi) cu răspuns închis și deschis și rezolvarea unor situații de caz.

1.4. Termen de realizare: un an calendaristic.

2. Etapele realizării:

I. Lecția 1.

Tema: Consolidarea comportamentului

Mod de realizare: lecție de asimilare, dobândire și însușire de cunoștințe cu privire la consolidarea comportamentului.

Durata: 4 ore

Obiective:

- a mobiliza angajații spre comportamente corespunzătoare realizării muncii de calitate;
- a modela și a menține comportamentele angajaților și a-i persuadea spre menținerea comportamentelor ritmice, cu scopul a-i motiva spre realizarea eficace a muncii.

Responsabili: manageri MRU

Executori: profesori și specialiști și cercetători în domeniu invitați

Unitățile economice: se recomandă „Direcției Generale Finanțe”, „Preturii sectorului Ciocana”, „Inspectoratului Energetic de Stat”, „Servicii Comunal-locative” Orhei, Liceului "Constantin Negruzzi", S. R. L. "Dina Cociug", Întreprinderii Mixte S. A. "CBS_AXA", S. A. „Moldtelecom”, S. A. „Victoriabank”, S. A. „Zorile”.

Structura auditoriului: manageri ai Managementului Resurse Umane, membri ai organelor de decizie, șefi de departamente

Conținuturi orientative (2 ore): Se propune spre analiză:

1. *Programul cu interval fix*, în cadrul căruia, între un comportament consolidat și momentul apariției următorului consolidator, se stabilește o perioadă fixă. Drept exemplu, sunt *analizele periodice în organizații*: la finalul fiecărei luni, managerul evidențiază angajatul care a realizat și suprarealizat planul de muncă, atribuindu-i calificativul „Angajatul lunii”. Calificativul este însoțit de o diplomă de laudă, de fotografia angajatului, cu inscripția „Angajatul lunii”, care este expusă în oficiu la un loc vizibil și de atribuire a unui număr de credite. Numărul de credite poate fi schimbat la final de an pe o sumă de bani sau pe zile suplimentare de concediu.

Avantajul programului cu interval fix: angajații își mobilizează forțele în executarea unei munci de calitate pentru a primi laude și a fi apreciați.

Dezavantajul: După un șir de perioade, apare riscul ca individul să învețe să anticipeze momentul apariției consolidatorului: munca lui devine mai eficientă doar înaintea acordării stimulentului, scăzând din intensitate după obținerea lui, deoarece individul știe că în perioada dintre consolidatori un alt stimulent nu va mai fi.

2. *Programul cu interval variabil* se bazează pe faptul că între comportamentul consolidat și momentul apariției următorului consolidator se stabilește o perioadă variabilă. Drept exemplu, servesc *controalele inopinate* efectuate de manageri.

Avantajul programului constă în faptul că, întrucât consolidarea poate apărea oricând, individul este dispus la un comportament mai ritmic și la muncă eficientă.

Dezavantajul: poate apărea riscul de stresare a angajaților, din cauza că aceștia sunt mereu într-o stare de așteptare a controalelor.

Pentru evitarea/diminuarea dezavantajelor, se recomandă de a combina *Programul cu interval fix* cu *Programul cu interval variabil*.

Pentru o eficiență sporită a efectului de consolidare, se recomandă perindarea între ele a programelor sus-numite cu:

3. *Programul cu rație fixă*, care prevede acordarea de consolidatori unui comportament care se repetă într-un număr fix. Drept stimulent poate servi oferirea unei zile suplimentare de concediu pentru fiecare 40 de zile lucrătoare fără absență.

4. *Programul cu rație variabilă*, conform căruia consolidatorul se acordă unui comportament care se repetă într-un număr variabil. Datorită faptului că angajatul nu știe numărul de răspunsuri la stimulent, acest program are avantajul de a menține atenția persoanei asupra muncii, și nu asupra consolidatorului.

Exerciții practice/evaluarea (2 ore): în baza exemplului referitor la „Programul cu interval fix”, ascultătorul trebuie să elaboreze propriile modele de aplicare a fiecărui program în parte.

II. Lecția 2.

Tema: *Prevenirea și atenuarea stresului*

Obiective:

- a însuși tehnicile de organizare a timpului de lucru al angajaților;
- a forma capacități de elaborare a unui program de modificare a prezenței obligatorii a angajaților la locul de muncă;
- a asimila punerea în practică a unui program de asistență a angajaților.

Durata: 6 ore

Responsabil: managerii MRU

Executanți: profesori și specialiști și cercetători în domeniu invitați

Unitățile economice: se recomandă „Direcției Generale Finanțe”, „Preturii sectorului Ciocana”, „Inspectoratului Energetic de Stat”, „Serviciii Comunal-locative” Orhei, Liceului "Constantin Negruzzi", S. R. L. "Dina Cociug", Întreprinderii Mixte S. A. "CBS_AXA", S. A. „Moldtelecom”, S. A. „Victoriabank”, S. A. „Zorile”.

Structura auditoriului: manageri ai Resurselor Umane, membri ai organelor de decizie, șefi de departamente, reprezentanți ai colectivelor de angajați.

Conținuturi orientative (3 ore): După cum am determinat în baza rezultatelor sondajului, stresul este factorul cu impact determinant în ceea ce privește formarea comportamentului angajaților din organizațiile autohtone. La fel, rezultatele arată că surse pronunțate de stres sunt atât comunicarea deficientă, intoleranța vădită față de diversitatea comportamentală organizațională, lipsa unor relații pronunțate de leadership, cât și acțiunile ineficiente și stresante ale managerilor. Această situație predomină în toate întreprinderile supuse sondajului.

A. Un pas eficient în prevenirea și eliminarea stresului, care ține de acțiunile managerilor, este organizarea corectă a *timpului de lucru al angajatului*. Organizarea timpului trebuie să excludă o serie de factori de stres, de exemplu, *întreruperea* angajatului, în timp ce el lucrează, prin sunete de telefon și vizite neanunțate ale managerilor sau organizarea *ședințelor* prea frecvente, prea îndelungate și cu obiective parazitare.

În acest sens, este propusă „*Tehnica de evitare a risipei de timp*”.

Tehnica de evitare a risipei de timp se realizează în următorii pași:

1. *Elaborarea unui plan de muncă* (Tabelul 2.1, Anexa 4) ce va ține seama de ritmul comportamental, productiv posibil al fiecărui individ.

2. *Organizarea muncii angajatului* conform relevanței („ce”) și a consecutivității („când”) în executarea sarcinilor, ceea ce permite economisirea timpului acestuia. Repartizarea sarcinilor prin *delegare* îi va oferi angajatului sentimentul de libertate, deoarece el, de sine stătător, decide „cum” să execute sarcina.

3. *Controlul timpului* prin măsurarea rezultatelor sarcinilor executate într-o perioadă dată și definirea și corectarea comportamentelor defectuoase ale angajaților, ce apar din teama provocată de termenul „control”.

B. Punerea la dispoziția angajaților a perioadelor atribuite pentru satisfacerea altor nevoi, decât cele de serviciu. Pentru aceasta, este propus „*Programul de modificare a prezenței obligatorii la locul de muncă*”.

„*Programul de modificare a prezenței obligatorii la locul de muncă*” este eficient în prevenirea stresului, dar și ca formă pozitivă de motivare. Programul conține un șir de măsuri pe care managementul întreprinderii le propune, în funcție de situație și la alegerea angajatului: *tehnica scurtării săptămânii de lucru, sistemul flexibil de muncă, metoda muncii la domiciliu, metoda împărțirii muncii*. Oricare ar fi alegerea angajatului, aceasta l-ar scuti de stresul provenit din insuficiența de timp liber, pentru soluționarea problemelor personale și l-ar motiva să se comporte responsabil, fără absențe la locul de muncă.

Programul constă din:

1. *Scurtarea săptămânii de lucru* (de exemplu, patru zile lucrătoare a câte 10 ore), angajații

încetează să lipsească de la serviciu, deoarece ei au la dispoziție timp destul pentru sine și pentru soluționarea promptă a problemelor personale, iar aceasta înseamnă că comportamentul stresat al indivizilor dispare și crește gradul de satisfacție în muncă al acestora.

2. *Sistemul flexibil de muncă* (de exemplu, fiecare zi este alcătuită dintr-un nucleu: de la ora 10.00 până la 16.00, pe când biroul este deschis între 7.00 și 18.00), care ar dezvolta la angajați sentimentul de proprie valoare: ei realizează că primesc bani pentru munca făcută, nu pentru ședere în birou un număr de ore. Aceasta îl obligă la un comportament responsabil, de loialitate față de organizație: scad întârzierile, plecările mai devreme, absenteismul.

3. *Munca la domiciliu*, care ar permite organizațiilor să aibă un număr mare de angajați, fără grija pentru organizarea condițiilor și a spațiului pentru lucru. Programul este reușit prin faptul că prevede angajarea persoanelor cu handicap și a celor care îngrijesc de copii. Un astfel de tip de angajare crește încrederea managementului în subalterni și, viceversa, dezvoltă comportamentul loial al acestora.

4. *Împărțirea/divizarea muncii* este o alternativă reușită, mai ales când în aceeași organizație muncesc ambii părinți cu aceeași profesie, care au copii mici și care vor să-și dezvolte carierele. Metoda permite ambilor participanți să împartă o slujbă cu program întreg. De exemplu, unul lucrează dimineața, altul seara. Recompensarea este în funcție de munca prestată. Implementarea metodei ar dezvolta comportamentul de fidelitate și responsabilitate a angajatului față de întreprindere, ca semn de recunoștință pentru șansa acordată.

C. În cazul în care factorii de stres au acționat asupra angajatului, deregându-i ritmul comportamental și cauzându-i probleme de sănătate, managerilor li se recomandă să acționeze asupra consecințelor stresului elaborând un „*Program de asistență a angajaților*”, ce prevede un șir de măsuri, punerea în practică a cărora va realiza observarea și evaluarea periodică a comportamentului angajatului care muncește în condiții extrem de stresante. În caz de *diagnosticare* a problemelor de comportament, angajatului i se va recomanda *remediarea/tratamentul* prin consiliere sau a terapiei de susținere. Programul deține măsuri de *prevenire* prin educare și persuasiune, cu scopul de a convinge angajații că anticiparea stresului este mai eficientă și mai facilă decât lupta cu consecințele stresului.

Exerciții practice/evaluare (3 ore):

Utilizând tehnica experimentului ascultătorii trebuie:

- să aplice în practică etapele „Tehnicii de evitare a risipei de timp”;
- să conceapă exemple de implementare a măsurilor ce alcătuiesc „Programul de modificare a prezenței obligatorii la locul de muncă”;
- să elaboreze, în grup, un „Program de asistență a angajaților”, care să conțină măsuri de

prevenire și de remediere a stresului.

3. *Masă rotundă:*

Tema: *Prevenirea stresului prin metode de soluționare a conflictelor și de educare a toleranței față de diversitatea comportamentală.*

Scopul: a cunoaște și a aplica metodele „Analizei Tranzacționale” (AT) în prevenirea și soluționarea conflictelor de comunicare dintre angajați cu scopul modelării comportamentului.

Obiective:

- a conștientiza utilitatea tehnicilor AT în modelarea comportamentului angajaților prin modelarea comunicării;
- a forma abilități de comunicare eficientă, prin cunoașterea și aplicarea metodei AT în relațiile de comunicare dintre angajați și modelarea comportamentului acestora.

Durata: 3 ore

Responsabili: managerii MRU

Executanți: profesori și specialiști în domeniu/savanți invitați

Unitățile economice: se recomandă „Direcției Generale Finanțe”, „Preturii sectorului Ciocana”, „Inspectoratului Energetic de Stat”, „Servicii Comunal-locative” Orhei, Liceului "Constantin Negruzzi", S. R. L. "Dina Cociug", Întreprinderii Mixte S. A. "CBS_AXA", S. A. „Moldtelecom”, S. A. „Victoriabank”, S. A. „Zorile”.

Structura auditoriului: manageri, membri ai organelor de decizie, angajații organizației

Conținuturi orientative:

1. Analiza metodei de AT și a stărilor de spirit. Argumentarea avantajelor aplicării acestora în explicarea relațiilor dintre angajați (1 oră).

2. Exerciții de antrenare a bunăvoinței (1 oră).

În principiu, nu există tehnici sau programe de *antrenare a bunăvoinței*, dar respectarea în timp și spațiu a unor prescripții poate conduce la finalități dezirabile pentru manageri. Aceștia trebuie să învețe și să aplice următoarele tactici :

- a se adresa subalternilor cu „Spuneți-mi, *vă rog*,...”, „*Vă mulțumesc* pentru...” sau, în fiecare dimineață și seara, a saluta subalternii, dorindu-le ceva de genul: „Buna dimineața și o zi bună în continuare!”, „Seară bună și să aveți grijă la drum” ;
- atunci când un subaltern va intra în biroul managerului, acesta îl va trata ca pe un oaspete, chiar dacă subalternul a fost chemat din cauza vreunei încălcări;
- a evita comentariile ironice la adresa subalternului sau ținerea predicilor cu orice ocazie;
- a nu reține subalternul, vorbind la telefon sau studiind niște acte;

- a evita să întârzie la ședințe sau să plece mai devreme de finalul acestora, să întrețină în timpul ședințelor convorbiri telefonice sau cu cineva de alături;

- în caz de întârziere la ședințe sau dacă va fi nevoit să plece mai devreme, managerul va numi pe cineva responsabil în locul său, își va cere scuze și va da o scurtă explicație etc.

Acestea și multe alte acțiuni ale managerului însoțite de o figură zâmbitoare și un ton politicos vor avea efecte pozitive pentru activitatea lui, iar subalternii sensibilizați de atitudinea managerului vor evita să comită vreo încălcare de oricare natură.

3. Exerciții de soluționare și prevenire a conflictelor cu aplicarea AT (1 oră).

IV. Training: *Abilități de comunicare și soluționare a conflictelor* (4 moduli)

Obiective:

- Clarificarea componentelor și regulilor de comunicare;
- Identificarea barierelor din calea unei comunicări eficiente;
- Analiza tipurilor de comunicare organizațională: avantaje și dezavantaje;
- Clarificarea rolului conflictelor în cadrul comunicării;
- Identificarea posibilelor surse și funcții ale conflictelor;
- Depășirea barierelor de comunicare;
- Elaborarea strategiilor de soluționare a conflictelor;
- Transformarea conflictelor în situații de învățare;
- Exersarea abilităților eficiente de comunicare și soluționare a conflictelor;

Durata: 8 ore

Responsabili: managerii MRU

Executanți: profesori și specialiști în domeniu/savanți invitați

Unitățile economice: se recomandă „Direcției Generale Finanțe”, „Preturii sectorului Ciocana”, „Inspectoratului Energetic de Stat”, „Servicii Comunal-locative” Orhei, Liceului "Constantin Negruzzi", S. R. L. "Dina Cociug", Întreprinderii Mixte S. A. "CBS_AXA", S. A. „Moldtelecom”, S. A. „Victoriabank”, S. A. „Zorile”.

Structura auditoriului: manageri, membri ai organelor de decizie, șefi de departamente, angajații întreprinderilor

Conținuturi orientative: Comunicarea eficientă stă la baza schimbărilor pozitive. Acest program are scopul de a transforma ideile complicate în tehnici personalizate cu aplicabilitate practică în viața cotidiană.

Programul „Comunicare și soluționarea conflictelor” va ajuta managerii departamentelor să prevină și să facă față situațiilor divergente în ceea ce privește modelarea comportamentelor

angajaților. Argumentând comunicarea drept crucială în stabilirea scopurilor și crearea unui mediu organizațional motivant, programul le va cultiva atât managerilor, cât și angajaților abilitatea de a comunica eficient, de a îmbunătăți relațiile cu cei din jur, dar și de a spori performanța echipelor organizaționale. Programul își mai propune drept scop echiparea participanților cu setul necesar de abilități, pentru a face față situațiilor de comunicare deficitară și a comportamentelor predispușe la conflict sau aflate în conflict.

Primul modul (2 ore): Prezentarea abilităților ce stau la baza unei comunicări eficiente. În cadrul acestui modul participanții vor avea posibilitatea de a se autoevalua pentru ca, ulterior, să se concentreze asupra dezvoltării dexterităților necesare de a fi îmbunătățite sau performate.

Al doilea modul (2 ore): Exersarea abilităților prezentate și identificarea surselor care au potențialul de a bloca o comunicare eficientă. Din momentul în care participanții vor da dovadă de o practicare eficientă a abilităților de comunicare, se va trece la următoarea etapă.

Al treilea modul (2 ore): Introducerea conceptului de conflict: nimănui nu-i place să aibă conflicte, dar adevărul este că acestea sunt parte indispensabilă a vieții organizaționale, iar problemele nerezolvate, pe termen lung, au un potențial mare de a deveni cronice și de a se extinde în alte domenii și relații.

Al patrulea modul (2 ore): Echiparea participanților cu strategii eficiente pentru rezolvarea conflictelor. Modulul își propune să ajute managerii/angajații să aplice cunoștințele în activitatea lor în organizație, dar și în viața de zi cu zi, astfel, încât să fie posibile schimbările de care să beneficieze atât participanții, în particular, cât și organizațiile, în general.

La sfârșitul acestui program, participanții vor da dovadă de:

- *Cunoștințe:*
 - Conștientizarea rolului ascultării și a limbajului nonverbal în comunicare;
 - Conștientizarea și managementul interpretării mesajelor nonverbale;
 - Elaborarea strategiilor de comunicare în situații de conflict.
- *Abilități:*
 - Abilități eficiente de comunicare verbală și nonverbală;
 - Schimbarea accentelor de la timpul trecut spre oportunitățile viitoare, transformarea conflictelor în situații de învățare;
 - Utilizarea metodelor afirmative în locul celor reactive în procesul de ascultare;
 - Formularea clară a mesajelor;
 - Gestionarea conversațiilor dificile;
 - Obținerea unei abordări mai sigure în interacțiunea cu subalternii/collegii.

V. Lecția 3.

Tema: **Planificarea și dezvoltarea carierei (PDC) angajaților**

Obiective:

- a determina angajatul spre acțiunea de autoevaluare și planificare a propriei cariere;
- a-i oferi angajatului sprijin și încurajări ;
- a-i asigura angajatului resurse și un cadru de dezvoltare.

Durata: 6 ore

Responsabili: managerii MRU

Executanți: profesori, specialiști și cercetători în domeniu invitați

Unitățile economice: se recomandă „Direcției Generale Finanțe”, „Preturii sectorului Ciocana”, „Inspectoratului Energetic de Stat”, „Servicii Comunal-locative” Orhei, Liceului "Constantin Negruzzi", S. R. L. "Dina Cociug", Întreprinderii Mixte S. A. "CBS_AXA", S. A. „Moldtelecom”, S. A. „Victoriabank”, S. A. „Zorile”.

Structura auditoriului: manageri ai Resurselor Umane, membri ai organelor de decizie, șefi de departamente

O planificare reușită a carierei rezultă din conjugarea eforturilor angajatului, superiorului său, nemijlocit, ale conducerii organizației.

Pe parcursul activității sale, organizațiile caută modalități diferite de a identifica, a dezvolta și a păstra angajați talentați, deoarece se confruntă cu cereri foarte mari pe o piață cu un grad ridicat de diversitate, pe care există un decalaj vast între talente și competențe. În această ordine de idei, Planificarea și Dezvoltarea Carierelor (PDC) solicită soluții cât mai eficiente ce ar satisface nevoile forței de muncă actuale.

Conform analizei rezultatelor sondajului, toate organizațiile cercetate semnalează carențe serioase în ceea ce privește *motivarea comportamentului loial prin planificarea carierelor*.

Conținuturi orientative (2 ore): Pentru a obține rezultatele dorite, organizațiile trebuie să creeze un proces intern puternic de planificare a carierelor, după care să investească în instrumente și tehnologii, pentru a induce o stare de spirit axată pe gestionarea talentelor. Pentru consolidarea acestui proces, organizațiile trebuie să obțină sprijinul directorilor executivi și să asigure implementarea "culturii performanțelor" la nivel de companie.

În primul rând, managementul trebuie să facă câteva acțiuni organizaționale pentru a pregăti terenul de activitate a programului PDC angajaților și anume:

- să investească persoane în funcții (poziții) de gestionare eficientă a programului PDC. Persoana poate fi aleasă din cadrul întreprinderii sau angajată din exterior. Important este ca

persoana respectivă să corespundă cerințelor funcției care prevăd pregătire profesională în domeniul consilierii carierei;

- să se asigure că respectivul program este elaborat corespunzător nivelurilor la care acesta trebuie aplicat: organizațional, departamental, de echipă etc.;

- să urmărească ca programul PDC să corespundă obiectivelor strategice organizaționale.

În al doilea rând, sunt vizate și puse în practică etapele programului propriu zis de PDC:

- a) identificarea angajaților;
- b) stabilirea căilor carierei;
- c) stabilirea responsabilităților;
- d) dezvoltarea planurilor individuale.

a) La etapa de *identificare a angajaților* sunt aleși și incluși într-o listă angajații care doresc să-și cunoască capacitățile, abilitățile sau posibilitățile de dezvoltare și care acceptă instruirea necesară și încearcă să-și asume responsabilități sporite.

Identificarea angajaților se realizează prin diferite tehnici (proapse de domeniul CO): observarea, pe parcursul căreia managerul colectează date inițiale, dar subiective, despre angajați și chestionarea (tehnica corelării), pe baza căreia managerul poate lua decizii obiective în privința angajaților. În acest scop, se elaborează un chestionar în care angajaților li se cer răspunsuri la un șir de întrebări, pentru a afla cât mai exact nevoile și necesitățile acestora în privința propriilor lor viziuni asupra carierei:

- Ce doresc eu în mod real să fac?
- Ce știu eu să fac mai bine?
- Ce oportunități accesibile aștept în carieră?
- Unde vreau eu să ajung?
- Ce trebuie eu să fac ca să ajung acolo?
- Ce pot eu să spun în privința faptului cât de bine lucrez?

b) După analiza răspunsurilor angajaților și în conformitate cu rezultatele acestei analize, managementul va trece la etapa de *stabilire a căilor de mișcare a carierei*, pentru a determina progresul logic al oamenilor între posturi.

Calea de mișcare a unei cariere se refera la identificarea unei succesiuni de posturi prin care indivizii doresc să treacă, pentru a progresa către nivelurile ierarhice superioare și oportunitățile oferite de organizații, cu scopul realizării unei cariere, ceea ce, în ansamblu, constituie modelul succesiunii de posturi care formează cariera. Prin urmare, rezultatul planificării carierei organizaționale constă în numirea sau situarea unei persoane într-un anumit post printr-o succesiune de posturi.

În această ordine de idei, managerii au la dispoziție câteva modele de mișcare a căilor carierei: verticală, orizontală, diagonală și centripetă:

- *Mișcarea verticală* presupune modificarea nivelului ierarhic, ridicarea sau coborârea pe verticala sistemului de management. În mișcarea verticală, problema centrală constă în dezvoltarea competenței, în general, și a competenței manageriale, în special. În cadrul acesteia, individul rămâne în domeniul său funcțional sau de pregătire profesională, în care a dobândit deja experiența și cunoștințele necesare.

- *Mișcarea orizontală* presupune schimbarea domeniului de activitate, respectiv, transferul individului de la o componentă procesuală și structurală la alta. Mișcarea orizontală într-un alt domeniu de activitate impune necesități noi de specializare și, în consecință, calități și aptitudini de specialitate.

- *Mișcarea diagonală* este o combinație a celor două modalități precedente de schimbare a statutului individului și presupune schimbarea într-un alt domeniu funcțional și la alt nivel ierarhic, care impune noi cunoștințe de specialitate. Mișcarea diagonală constă în schimbarea domeniului funcțional al individului, concomitent cu schimbarea nivelului său ierarhic. Această mișcare are în vedere dezvoltarea competenței manageriale și profesionale.

- *Mișcarea centripetă* presupune schimbarea de la anumite subdiviziuni organizaționale spre firma de bază.

c) Etapa de *stabilire a responsabilităților* semnifică o experiență în care, în general, sunt implicați și angajații specificați, și sistemul managerial al organizației, inclusiv departamentul de resurse umane. În special, însă, aceasta este obligația persoanei responsabile de gestionare eficientă a programelor PDC. Anume ea, în concordanță cu responsabilitățile organizaționale asumate, va ajuta angajații să evite nelineștea, nemulțumirile sau crizele de la mijlocul vieții ce pot să apară atunci când angajații respectivi constată că stadiul dezvoltării carierei lor nu corespunde propriilor aspirații.

În această ordine de idei, responsabilitățile organizației pot fi:

- să evalueze cât mai realist obiectivele organizaționale;
- să elaboreze modele cât mai adecvate de planificare și dezvoltare a carierei care să permită managerilor să-și administreze propriile cariere și să supravegheze planificarea și dezvoltarea carierelor subordonaților;
- să susțină și să utilizeze cât mai eficient programele privind managementul carierei;
- să organizeze sisteme informaționale și informatice care vor permite actualizarea continuă a tuturor informațiilor necesare în managementul carierei și să le folosească eficient;

- să realizeze consilierea carierelor printr-un continuu dialog între manageri și subordonați și să dezvolte planuri organizaționale și individuale în acest domeniu;
- să urmărească și să actualizeze planuri privind carierele individuale ale angajaților etc.

La fel, și angajații își asumă unele responsabilități, de exemplu:

- să-și autoevalueze abilitățile și capacităților, nevoile și aspirațiile personale, precum și propriul sistem de valori;
- să-și analizeze atent obiectivele și opțiunile privind cariera individuală;
- să comunice despre nevoile individuale de pregătire și dezvoltare;
- să folosească toate oportunitățile de pregătire și dezvoltare;
- să-și elaboreze și să urmărească planuri de acțiune în domeniul carierei.

d) Pe parcursul etapei de *dezvoltare a planurilor individuale*, gestionarea PDC cedează o parte din acțiuni angajaților, ca aceștia să-și treacă valorile și cerințele în domeniul carierei prin filtrul propriei personalități, adoptându-le pe acelea care li se potrivesc în cea mai mare măsură. În consecință, planificarea carierei va promova libertatea de opțiune individuală în alegerea carierei, în cadrul căreia angajații vor opta pentru diferite tipuri de posturi sau își vor alege tipul de programe de pregătire la care doresc să participe pentru realizarea obiectivelor carierei. Astfel, deși indivizii diferă după modul cum își planifică cariera, responsabilitatea pentru această alegere le va aparține.

În acest context, propunem un mod de dezvoltare a planificării individuale, care cuprinde patru etape de bază:

- aprecierea abilităților, intereselor și a obiectivelor carierei angajatului;
- evaluarea capacităților și/sau abilităților și a potențialului angajatului;
- comunicarea opțiunilor carierei individuale vizavi de oportunitățile organizationale în legătură cu aceasta;
- aplicarea unui program de consiliere a carierei pentru stabilirea unor obiective realiste și a unor planuri adecvate de realizare a lor.

Exerciții practice/evaluare (4 ore): în grup, să elaboreze un program concret de „Planificare și Dezvoltare a Carierei” pentru angajații colectivului pe care îl conduce, care să includă: un chestionar pentru *identificarea angajaților*; argumentarea alegerii modelului de *mișcare a carierei* fiecărui angajat în parte; o *listă a responsabilităților* pentru posturile țintite; un model de *dezvoltare a planurilor individuale*.

VI. Lecția 4.

Tema: Tehnica de stabilire a obiectivelor SMART

Obiective:

- a identifica și a corela performanțele asociate fiecărui obiectiv pentru fiecare angajat în parte și pentru grupuri în general;
- a învăța angajații să-și stabilească obiective reale la nivel corespunzător și la nivel adecvat posibilităților lor;
- a informa continuu angajații despre realizările lor;
- a forma deprinderi de fixare a obiectivelor în colaborare cu subalternii pentru evitarea disputelor contradictorii.

Durata: 4 ore

Responsabili: managerii MRU

Executanți: profesori și specialiști în domeniu/savanți invitați

Unitățile economice: se recomandă „Direcției Generale Finanțe”, „Preturii sectorului Ciocana”, „Inspectoratului Energetic de Stat”, „Servicii Comunal-locative” Orhei, Liceului "Constantin Negruzzi", S. R. L. "Dina Cociug", Întreprinderii Mixte S. A. "CBS_AXA", S. A. „Moldtelecom”, S. A. „Victoriabank”, S. A. „Zorile”.

Structura auditoriului: manageri, membri ai organelor de decizie, șefi de departamente, angajații întreprinderilor

Conținuturi orientative (2 ore): Utilizarea tehnicii SMART în elaborarea unui plan de afaceri ajută managerii să se focalizeze pe obiectivele generale ale organizației și le oferă repere constante în evaluarea rezultatelor obținute pe parcurs. Implicit, pe baza obiectivelor organizaționale, angajații își vor elabora propriile obiective – pe cele individuale.

Propunem o succintă analiză pentru implementarea cu succes a tehnicii:

a) Abrevierea SMART este un acronim al determinantilor: Specific, Măsurabil, Accesibil, Relevant, încadrat în Timp.

Determinativul *Specific* furnizează informații despre caracteristicile specifice unui anumit obiectiv. Obiectivul indică exact ceea ce se dorește să se obțină și nu lasă loc de interpretări. Pentru a se asigura că un obiectiv este sau nu *Specific*, managerul va răspunde la unele sau la toate întrebările precum:

- Cine este implicat?
- Ce anume dorim să obținem?
- Când trebuie făcut?
- Unde este realizat?
- Care sunt cerințele și limitările?
- De ce este nevoie să facem aceasta?

b) Determinativul *Masurabil* prezintă aspecte cantitative și calitative ale unui obiectiv, care pot fi măsurate cu unitățile de măsură cunoscute. Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu *Masurabil*, managerul va răspunde la una din întrebările precum:

- Cât de mult(ă)?
- Cât de mulți(te)?
- Când voi ști că a fost îndeplinit?

c) Determinativul *Accesibil* înseamnă că un obiectiv poate fi într-adevăr atins cu capacitatea și resursele disponibile. De multe ori, managerii se lasă cuprinși de entuziasm și își propun obiective nerealizabile, fie din rațiuni de cost, de timp sau de capacitate managerială. Riscul stabilirii unor astfel de obiective, dincolo de impactul negativ asupra unui potențial investitor, este acela de a demotiva întreaga echipă implicată în acțiune.

d) Determinativul *Relevant* înseamnă că realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de acțiune. Realizarea unui obiectiv trebuie să contribuie în mod esențial la atingerea unui obiectiv mai mare, mai general. Relevanța obiectivului se evaluează în raport cu acest obiectiv mai general. În acest sens, el trebuie să vizeze un anumit impact.

e) Determinativul *încadrat în Timp* face referire la un anumit interval de timp, bine precizat, privind stadiul atingerii obiectivului. Indiferent dacă managerul își propune să crească cifra de afaceri cu 25% sau să adauge în portofoliu încă 5 clienți, este imperativ necesar să fie stabilit un interval de timp. Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu încadrat în Timp, managerul va răspunde la așa întrebări precum:

- Când?
- Până când?

Finalitate a implementării „*Tehnicii SMART*” este comportamentul angajaților modelat de combinarea cu succes a obiectivelor cu intensitatea efortului depus de aceștia pentru realizarea lor și obținerea performanțelor asociate.

Exerciții practice/evaluare (2 ore): în grup, să elaboreze un plan de afaceri cu utilizarea „*Tehnicii SMART*”, folosind determinanții: Specific, Măsurabil, Accesibil, Relevant și încadrat în Timp.

III. După finalizarea „Programei de modelare comportamentului organizațional în organizațiile din Republica Moldova”, peste o anumită perioadă (de exemplu, o dată la 2 ani) trebuie reevaluate rezultatele acestei programe. Pentru respectiva evaluare organizațiile pot elabora un chestionar care va conține itemi ce se referă la principalele variabile în raport cu carențele depistate.

În acest sens propunem 2 chestionare, unul pentru evaluarea schimbărilor de comportament al subalternilor (pentru manageri) (Anexa 10) și altul pentru autoevaluarea schimbărilor de comportament al angajaților (pentru subalterni) (Anexa 11) elaborate în baza *Scalei cu observații comportamentale*[78].

Scala cu observații comportamentale reprezintă un instrument care utilizează seturi de comportamente specifice cerințelor unui loc de muncă, grupate în jurul unor diferite dimensiuni ale muncii. Astfel, evaluatorul este pus în situația de a estima frecvența cu care se manifestă comportamentele respective la persoana evaluată. *Scala cu observații comportamentale* utilizează metoda care constă în însumarea notelor acordate în evaluarea diferitelor aspecte ale performanței în muncă. Practic, evaluarea se referă la estimarea frecvenței cu care se produce un comportament, notarea făcându-se pe o scală cu o întindere de la 1 (aproape niciodată) la 5 (aproape întotdeauna). Cele cinci puncte sunt definite prin procentul de timp în care comportamentul în cauză este observat. Pentru elaborarea unei asemenea scale, evaluatorii în domeniul managementului resurselor umane ai organizației identifică, în primul rând, grupele de incidente comportamentale similare care formează, în cele din urmă, dimensiunile ce produc schimbările de comportament.

Dimensiunile conform cărora sunt evaluate schimbările de comportament corespund conținuturilor „Programei de modelare a comportamentului organizațional în organizațiile din Republica Moldova”, după cum urmează:

- Consolidarea comportamentului angajaților;
- Prevenirea și atenuarea stresului;
- Prevenirea stresului prin metode de soluționare a conflictelor și de educare a toleranței față de diversitatea comportamentală;
- Abilități de comunicare și soluționare a conflictelor;
- Planificarea și dezvoltarea carierei (PDC);
- Tehnica de stabilire a obiectivelor SMART.

Rezultatele din chestionare vor fi analizate în raport cu rezultatele sondajului care anticipează implementarea „Programei de modelare a comportamentului organizațional în organizațiile din Republica Moldova”. În cazul în care se obțin rezultate sub nivelul satisfăcător (1-5), organizațiile trebuie să identifice o modalitate nouă de îmbunătățire a acestei variabile. Cu cât carențele cu privire la comportament sunt mai multe, cu atât mai des (de exemplu o dată pe an) vor fi aplicate chestionarele, pentru a le depista și a găsi căi de lichidare a lor. Ulterior, chestionarele vor fi aplicate mai rar (o dată la 2 ani, la 3 ani), în funcție de rezultatele obținute.

Acționând asupra variabilelor mai sensibile, se va obține comportamentul dorit, cel productiv, care va deveni o tradiție a organizației și va exprima cultura și imaginea acesteia.

3.4. Concluzii la capitolul 3

Cercetând comportamentul organizațional în instituțiile „Direcția Generală Finanțe”, „Pretura Sectorului Ciocana”, „Inspectoratul Energetic de Stat”, Întreprinderea Municipală „Servicii Comunal-locative” Orhei, Liceul "Constantin Negruzzi", S.R.L. "Dina Cociug", Întreprinderea Mixtă S.A. "CBS_AXA", S.A. „Moldtelecom”, S.A. „Victoriabank”, S.A. „Zorile” din punctele de vedere ale tendinței angajaților de a recunoaște și a înțelege cauzele unor fenomene în întreprinderi și ale necesității managerilor de a înregistra oscilații comportamentale ale subalternilor, cu scopul de a identifica factorii cu impact determinant asupra devierilor profesionale ale cadrelor și a implementa soluții de prevenire și/sau de tratare a simptomelor posibilelor devianțe, tragem următoarele *concluzii*:

1. Angajații instituțiilor supuse sondajului semnalează o slabă sesizare a acțiunilor întreprinse de management, cu scopul de a-și ajuta subalternii să conștientizeze legătura dintre fenomenele din organizații și comportamentele lor.

2. Analiza ne relevă faptul că managerii organizațiilor analizate au recunoscut slaba lor implicare în ceea ce privește perceperea și determinarea cauzelor oscilațiilor comportamentale ale subalternilor, cu scopul de a identifica și a pune în practică măsuri de prognozare și/sau de corectare a semnalelor de apariție a comportamentelor contraproductive.

3. În fiecare dintre organizațiile supuse sondajului au fost semnalate slabe acțiuni ale *leadershipului, comunicării, atitudinii binevoitoare a managerilor, satisfacției în muncă, ale formelor pozitive de motivare precum și ale motivării prin elaborarea obiectivelor individuale, prin planificarea carierei și prin oferirea unor posturi diversificate.*

4. Angajații organizațiilor supuse sondajului sunt sceptici referitor la acțiunea pozitivă a *diversității* comportamentale asupra realizărilor individuale și asupra succesului organizațiilor în care activează, ceea ce poate fi explicată de gestiunea rezervată a diversității. Managementul întreprinderilor nu conștientizează faptul că *diversitatea* organizațională, influențând în mare măsură comportamentul indivizilor, participă la formarea imaginii instituțiilor - una din valorile principale a activității de succes a unei organizații.

5. În baza analizei am observat că *stresul, conflictul, formele negative de motivare și sistemul de salarizare* s-au dovedit a fi factori cu impact determinant asupra comportamentului angajaților și a celui organizațional.

6. Cu părere de rău, programele cu privire la coordonarea eforturilor umane implementate de managementul organizațiilor analizate nu prevăd și obiective de modelare a comportamentului

angajaților și a celui organizațional. Drept rezultat, considerăm că este necesar de a implementa programe de modelare a comportamentului angajaților, care să conțină:

- lecții cu privire la: „Consolidarea comportamentului”, „Prevenirea și atenuarea stresului”, „Planificarea și dezvoltarea carierei angajaților”, „Elaborarea obiectivelor individuale”;
- mese rotunde cu teme ce prevăd măsuri de „Prevenire a stresului prin metode de soluționare a conflictului”;
- training-uri de cultivare a „Abilităților de comunicare și de soluționare a conflictelor”;
- exerciții de aplicare a metodei AT și de antrenare a bunăvoinței;
- programe și tehnici selectate în funcție de specificul carențelor depistate în urma evaluării aspectului comportamentului organizațional în întreprinderi.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetând rolul comportamentului organizațional în activitatea instituțiilor în general și a celor din Republica Moldova în particular ca domeniu de studiu, metodele și tehnicile cu obiective ce prevăd modelarea comportamentului angajaților, cu scopul de a delimita căi și soluții de eficientizare a activității organizațiilor, în funcție de problematica comportamentului în organizațiile din Republica Moldova, formulăm următoarele **concluzii generale**:

1. În evoluția sa, *comportamentul* s-a dovedit a fi un element organizațional ce influențează profund viața și eficiența organizației, având impact hotărâtor asupra succesului sau falimentului acesteia, ceea ce rezultă că devierile comportamentale provenite din problemele angajaților trebuie să devină zone de interes ale managerilor.

2. Analiza retrospectivă a abordărilor teoretico-metodologice cu privire la formarea și dezvoltarea *comportamentului organizațional* permite constatarea unui șir de concepte care ajută la *evaluarea comportamentului* indivizilor în organizație, la *înțelegerea problemelor* ce apar în cadrul relațiilor interpersonale și la *coordonarea eficientă* a eforturilor mai multor grupuri cu scopul *eficientizării activității organizațiilor*. În pofida acestui fapt, în Republica Moldova au fost abordate doar unele aspecte ale CO, cu referire la aspectul teoretic de al rolului CO în activitatea instituțiilor, la prevenirea stresului, la sensibilizarea CO prin cultivarea culturii organizaționale, la necesitatea dezvoltării leadershipului, la dependența capacității de a concura a capitalului uman de reputația angajaților la locul de muncă etc.

3. Analiza *dimensiunilor comportamentului organizațional* (comportamentul individual, comportamentul de grup, organizația, mediul organizațional) oferă posibilitatea pentru *evaluarea* și *înțelegerea* profundă a CO, ele constituind instrumente de *analiză* și a comportamentului angajaților, cu scopul realizării cu succes a obiectivelor organizaționale.

4. Metodologia studierii comportamentului organizațional pune la dispoziția utilizatorilor (managerilor organizației) metode eficiente de cercetare - observarea, corelarea, experimentul - în tendința de a analiza comportamentul angajaților, cu scopul de a diagnostica modelul de comportament al organizației și a anticipa deficiențele de comportament.

5. Inteligența academică a angajatului (IQ), inteligența emoțională a angajatului (EQ), învățarea organizațională cu formele ei operantă și socială, stresul, conflictul, diversitatea și gestiunea diversității, cultura (individuală, organizațională), puterea în organizații (prin aspectul său „bunavoința”), leadership-ul, motivația sunt *variabile de evaluare* și, în același timp, de *modelare a comportamentului organizațional*. Fără o analiză a acestor variabile, cu referință la CO, nu putem identifica problematica CO în toată complexitatea lui și nu putem deternima căile de perfecționare a acestora.

6. În baza analizei efectuate, am tras următoarele concluzii: comportamentele contraproductive la locul de muncă se manifestă prin agresivitate, hărțuire, furturi, sabotaj, absențe, neglijarea sarcinilor și responsabilităților, constrângeri etc. Cauzele devianțelor sunt: lipsa de autonomie și de participare a angajatului, injustiția organizațională, constrângerile organizaționale, nivelul scăzut al satisfacției în muncă, caracteristicile personalității, factorii demografici, caracteristicile de grup multe din ele specifice organizațiilor din Republica Moldova.

7. Managerii organizațiilor supuse sondajului ar trebui să țină cont de faptul că *devianțele comportamentale* devin surse ale neglijențelor profesionale ale angajaților și, în legătură cu aceasta, ei trebuie să se înarmeze cu măsuri pertinente de prevenire și soluționare a comportamentelor contraproductive.

8. Am constatat că angajații organizațiilor din Republica Moldova supuse sondajului semnalează slabă sesizare a acțiunilor întreprinse de management, ceea ce-i împedică să-și ajute subalternii să conștientizeze legătura dintre fenomenele din organizații și comportamentele lor. Managerii organizațiilor cercetate recunosc că se implică la minimum în acțiunea de determinare a cauzelor oscilațiilor comportamentale ale subalternilor, cu scopul de a identifica și a pune în practică măsuri de prognozare și/sau de corectare a semnalelor de apariție a comportamentelor contraproductive.

9. La fel, rezultatele sondajelor relevă faptul că angajații-respondenți sunt sceptici referitor la acțiunea pozitivă a *diversității* comportamentale asupra realizărilor individuale și a succesului organizațiilor în care activează, ceea ce poate fi explicată de gestiunea rezervată a diversității. Managementul instituțiilor refuză să conștientizeze faptul că *diversitatea* organizațională, influențând în mare măsură comportamentul indivizilor, participă la formarea imaginii organizațiilor - una din valorile principale ale activității de succes a unei unități economice.

10. În această ordine de idei, *stresul, conflictul, formele negative de motivare și sistemul de salarizare* s-au dovedit a fi factori cu impact determinant în formarea comportamentului angajaților și a celui organizațional. Programele cu privire la coordonarea eforturilor umane ale întreprinderilor implementate de managementul instituțiilor analizate nu prevăd și obiective de modelare a comportamentului angajaților și a celui organizațional.

11. Pentru ameliorarea situației constatăte, organizațiile din Republica Moldova necesită implementarea unor programe, a căror scop să prevadă *eficientizarea activității organizațiilor, valorificând* resurselor umane ale acestora. Obiectivele programelor trebuie să fie direcționate spre modelarea CO, prin acțiuni de consolidare a comportamentului, de prevenire/atenuare a stresului, de planificare și dezvoltare a carierei angajaților, de soluționare a conflictului și de dezvoltare a abilităților de comunicare.

Programele trebuie să conțină exerciții de antrenament, training-uri și tehnici speciale în funcție de specificul carențelor depistate în urma evaluării aspectului comportamentului în întreprinderile supuse sondajului.

Așadar, în baza concluziilor de mai sus, constatăm că managementul organizațiilor supuse sondajului desconsideră legătura directă dintre comportamentul organizațional și activitatea de succes a întreprinderii, la fel, cum angajații nu fac conexiuni dintre comportamentul și realizările proprii. În scopul înlăturării respectivelor carențe și a eficientizării activității organizațiilor prin prisma modelării comportamentului organizațional în general, și al angajaților, în special, **recomandăm** următoarele:

1. Pentru a-și *desfășura constructiv activitatea*, organizațiilor li se recomandă să efectueze, o dată la 2 ani *sondaje de opinie*, folosind chestionarele din anexele 6 și 7 sau, în baza acestora, elaborându-și propriile chestionare. În funcție de rezultatele obținute, va fi posibilă estimarea comportamentului angajaților, depistarea eventualelor simptome de apariție a devianțelor comportamentale și aprecierea corectă a programelor de modelare a comportamentului.

2. *Un diagnostic obiectiv* al situației comportamentului în organizație este posibil de obținut, dacă evaluarea comportamentului va fi realizată utilizând tehnicile propuse de domeniul comportamentului organizațional: *observarea, corelarea și experimentul*:

- pentru evaluarea previzională a situației comportamentului în organizație se propun *tehnicele de observare*;

- pentru analiza gravității situației comportamentale în organizație – *tehnica corelării datelor existente*;

- pentru constatarea metodelor și factorilor necesari de implementat cu scopul modelării comportamentului se propune *tehnica experimentală*.

3. În cazul în care diagnosticul situației comportamentului în organizații constată simptome de apariție a comportamentelor deviante și cu scopul modelării unor comportamente productive ale angajaților, propunem atenției administrațiilor respectivelor organizații să utilizeze „*Programa de modelare a comportamentului organizațional în instituțiile din Republica Moldova*”. Luând drept model programa propusă, organizațiile pot să-și elaboreze una proprie, adaptând-o la problemele depistate și la obiectivele propuse cu referire la comportamentul organizațional.

4. Oricare dintre organizații poate aplica forme aparte de asimilare a cunoștințelor cu privire la modelarea comportamentului organizațional conținute în „*Programa de modelare a comportamentului organizațional în instituțiile din Republica Moldova*”, în funcție de carențele comportamentale depistate, după cum urmează:

- în cazul depistării predispozițiilor comportamentale la conflict sau a existenței unor situații de conflict între angajați, propunem să se organizeze mese rotunde cu teme privind „Prevenirea stresului prin metode de soluționare a conflictelor și de educare a toleranței față de diversitatea comportamentală”, cu conținuturi bazate pe analiza și studierea metodei de dezvoltare a comunicării („Analiza tranzacțională”), pe exerciții de soluționare și prevenire a conflictelor cu aplicarea AT, pe exerciții de antrenare a bunăvoinței;

- dacă rezultatele sondajului relevă că angajații au un comportament grav stresat, atunci pot fi aplicate: „Tehnica de evitare a risipei de timp” și/sau „Programul de modificare a prezenței obligatorie la locul de muncă”.

Totodată, considerăm util ca toți angajații, mai ales managerii, să-și antreneze atitudinea binevoitoare față de colegi și să-și dezvolte competențele de comunicare exersând metodele propuse de AT;

- în situația în care rezultatele sondajului relevă comportamente neadecvate ale angajaților din cauza unor tipare administrative ineficiente, recomandăm managerilor să ia măsuri de corectare cu consolidarea ulterioară a comportamentelor angajaților, așa ca „Programul cu interval fix”, „Programul cu interval variabil”, „Programul cu rație fixă” și „Programul cu rație variabilă” care pot fi aplicate aparte sau în combinație;

- pentru înlăturarea deficiențelor în ceea ce privește comportamentul loial al angajaților se recomandă „Programul de motivare a angajaților” cu conținuturi ce se referă la elaborarea și formularea clară a obiectivelor individuale, la planificarea și dezvoltarea carierelor de succes ale angajaților și la antrenarea atitudinii binevoitoare reciprocă a angajaților;

- organizațiilor în care s-au constatat devieri comportamentale din cauza deficiențelor de comunicare, le propunem să aplice training-ul „Abilități de comunicare și de soluționare a conflictelor” și exercițiile de aplicare a metodei AT.

5. Pentru a aprecia nivelul la care programele implementate au schimbat comportamentul angajaților organizațiile, este necesar să se efectueze reevaluarea rezultatelor. În calitate de instrument de evaluare, organizațiilor li se propun două chestionare, unul pentru manageri și altul pentru subalterni, a căror itemi se referă la principalele variabile în raport cu carențele depistate.

6. În scopul completării teoriei și practicii economiei naționale privind gestiunea comportamentului organizațional drept element esențial în activitatea organizațiilor, managementul acestora se recomandă să implementeze „*Programa de modelare a comportamentului în instituțiile din Republica Moldova*”, ce poate constitui un instrument util de coordonare a resurselor umane ale organizațiilor, conducând astfel la decizii cu impact pozitiv asupra creșterii atractivității companiilor naționale și a creșterii productivității profesionale.

Pentru cercetările ulterioare propunem:

Comportamentul Organizațional este un domeniu complex și multidimensional, înțelegerea pe deplin a căruia necesită *cercetări profunde în diverse domenii ale economiei, psihologiei ș.a.* Însă, a fost imposibil de a realiza astfel de cercetări în prezenta lucrare din cauza limitelor de spațiu și de obținere a unor informații exhaustive etc. De aceea, ne propunem pe viitor să continuăm acest studiu, vizând preponderent impactul „Comportamentului Organizațional asupra activității de succes a întreprinderilor din Republica Moldova”, prin a intenționa aplicarea Programei propuse în pretext și prin evaluarea ei după un termen de 2 ani în două organizații din Republica Moldova.

BIBLIOGRAFIE:

în limba română:

1. ABRAMIHIN, C., EREMIA L. *Stresul organizațional – efecte și costuri*. Articol. În: *Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei*, ediția a VIII-a. Ed.ASEM, Chișinău, 391 p., 2010, pp. 112-118, ISBN 978-9975-75-534-4;
2. *Al treilea Raport cu privire la Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului*. Republica Moldova Chișinău, 2013. Pe: http://www.un.md/key_doc_pub/3rdMDGReport_Rom.pdf. (vizitat pe 24.13.2013);
3. ALLPORT, G.W. *Structura și dezvoltarea personalității*, Editura Didactică și Pedagogică , București, 580 p., 1991, ISBN: 9733011517;
4. BĂRBULESCU, C. *Economia și gestiunea întreprinderii*. Editura Economică, București, 416 p., 1999, ISBN: 9735902443;
5. [BECKER, G. S.](#) *Comportamentul uman: O abordare economică*. Editura All, Bucuresti, 334 p., 1998, ISBN: 973-571-242-3;
6. [BECKER, G. S.](#) *Capitalul uman. O analiză teoretică și empirică cu referire specială la educație*. Editura All, București, 437 p., 1995, ISBN: 9735712075;
7. BUCIUȘCAN, S. *Responsabilitatea socială a întreprinderilor în contextul integrării Republicii Moldova în Comunitatea Europeană*. [s. n.](#), 175 p., Chișinău, 2010;
8. [BUJOR, A. L.](#) *Managementul organizațional al carierei*. Editura [Performantica](#), Iași, 260 p., 2011, ISBN: 978-973-730-786-6;
9. BURLACU, N.; COJOCARU, V.; POLOZ, V. *Managementul comparat*. Editura ASEM, Chișinău, 124 p., 1995;
10. BOBOC, I. *Comportament organizațional și managerial: fundamente psihosociologice și politologice*. Vol.I, Editura Economica, București, 336 p., 2003, ISBN 9735908476;
11. BOCEAN, C.. *Managementul performanțelor personalului*. Editura Tribuna Economică, București, 2009, ISBN 978-973-688-140-4;
12. BOGATHY, Z. (coord.) *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Editura Polirom, Iași, 388 p., 2007, ISBN: 9789734604287;
13. BONCU, Ș. *Psihologia influenței sociale*. Editura Polirom, Iași, 432 p., 2002, ISBN: 9736810917;
14. BORCOMAN, R. *Problematica comunicării de afaceri în sistemul socioeconomic actual*. s. n. 128 p., Chișinău, 2000;
15. BORCOMAN, R., MANCAȘ, M. *Oportunitatea implementării tehnologiilor moderne de comunicare în activitatea managerială din Republica Moldova*. Editura ASEM, Chișinău, 246 p., 2011, ISBN 978-9975-75-560-3-4;
16. CANDEA R., *Competențe manageriale*. Pe: www.mim.utcluj.ro/uploads/pages/16_Competente_manageriale_D5.pdf, p. 210. (vizitat la 23.01.2013);
17. CANDEA, R.; CANDEA, D. *Competențele emoționale și succesul în management*. Editura Economica, București, 2005, 495 p., ISBN 9737091485;
18. CĂPRĂRESCU G.; BURDUȘ E.; ANDRONICEANU, A. *Managementul schimbării organizaționale*. Editura Economică, București, 632 p., 2000, ISBN: 973590344X;

19. CĂPRĂRESCU, GH. *Comportament organizațional (suport de curs)*. Pe: <http://ru.scribd.com/doc/161063103/comportament-organizational-curs, 2009-2010>. (vizitat la 12.02.2013);
20. CISMAS, L. *Elemente de comportament organizațional*. Pe: <http://biblioteca.regielive.ro/download-217762.html>. (vizitat la 12.09.2012);
21. CIORNÎI, N.; BLAJ, I. *Economia firmelor contemporane: Manual universitar*. Editura Prut Internațional, 312 p., Chișinău, 2003, ISBN: 9975-69-462-4;
22. CLIPA, C. *Comportament organizațional*. Pe: <http://biblioteca.regielive.ro/download-10850.html>. (vizitat la 12.08.2012);
23. Codul Muncii și Legea de Salarizare nr.847-XV din 14 februarie 2002;
24. COLE, G.A. *Managementul personalului*. Editura CODECS, București, 558 p., 2000, ISBN: 9738060230;
25. COLE, G.A., *Management: Teorie și practică*. Editura Știința, Chișinău, 444 p., 2004, ISBN: 9975-67-387-2;
26. COTELNIC, A. *Curs de Managementul Productiei*. Pe: <http://biblioteca.regielive.ro/cursuri/management/managementul-productiei-219170.html>. (vizitat la 09.09.2012);
27. COTELNIC, A.; NICOLAESCU, M.; COJOCARU, V. *Management în definiții, scheme și formule*. 340 p., Editura ASEM, Chișinău, 1998, ISBN:9975-75-026-5;
28. CORNELIUS, H., FAIRE, S. *Știința rezolvării conflictelor: Fiecare poate câștiga*. Editura Științifică și Tehnică, București, 271 p., 1996, ISBN: 973-9236-05-7;
29. COTEANU, I., SECHE, L., SECHE, M. *DEX: Dicționarul explicativ al limbii române*, ediția a II-a, Editura Univers enciclopedic, București, 1195 p., 1998;
30. COVAȘ, L. *Cultura afacerilor*. Pe: <http://ru.scribd.com/doc/14876063/Cultura-afacerilor-Covaș-Lilia>. (vizitat la 09.09.2013);
31. CRENGANIS, Ș. *Managementul stiintific*. Articol. Pe: <http://www.skop.ro/articole/managementul-stiintific-un-articol-de-serban-crenganis/>. (vizitat pe 23.12.2013);
32. DEACONU, AL. *Factorul uman și performanțele organizației*. Pe: <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap7a>. (vizitat la 23.05.2013);
33. DEACONU, AL.; PODGOREANU, S. *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București, 480 p., 2004, ISBN: 9735945401;
34. DEMERJI, I. *Impactul culturii organizaționale asupra dirijării conflictelor și stresului în cadrul unităților economice din Republica Moldova*. Editura ASEM, Chișinău, 146 p., 2010, ISBN: 978-9975-75-519-1;
35. DEMERJI, I. *Unele aspecte cu privire la comportamentul organizațional*. Articol. În: *Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei*, ediția a VIII-a. Ed.ASEM, Chișinău, 391 p., 2010, pp. 142-150, ISBN 978-9975-75-534-4;
36. DEX-online. Pe: <http://dexonline.ro/definitie/inteligenta>. (vizitat la 23.01.2013);
37. NICOLESCU, O., VERBONCU, I., IONESCU, GH., RUSSU, C., IOAN, M., ILIES, L. *Dicționar de management*. Editura PRO Universitaria, București, 904p., 2011, ISBN 978-973-129-882-5;
38. DOBRESCU, *Comportament Organizațional*. Pe: <http://biblioteca.regielive.ro/download-76629.html>. (vizitat la 17.07.2012);

39. DRUCKER, P. *Managementul viitorului*. Editura ASAB, București, 304 p., 2004, ISBN:973772500X;
40. DRUȚĂ, F. *Motivația economică: dimensiuni psihologice și manageriale*. Editura Economică, București, 320 p., 1999, ISBN: 9735902346;
41. DUCA, A. *Dependența rezultatelor economice ale întreprinderii de comportamentul personalului*. Editura ASE, 267 p., București, 2005;
42. DUMITRU, C., ARDELEAN Al.. *Factorii organizaționali-stresori și comportamentele contraproductive la locul de muncă*. Timișoara, 2011. Pe: slideshare.net/vizitarestudentvizitare/alexandra-ardelean-10479681. (vizitat la 23.04.2013);
43. [EGGERTSSON, T.](#) *Economia neoinstituțională: (Comportament și instituții)*. Editura [Cartier](#), Chișinău, 413 p., 1999, ISBN: 9975-949-71-1;
44. FODOR, I. D., *Inteligența emoțională și stilurile de conducere*, Editura Lumen, Iași, 152 p., 2009, ISBN 978-973-166-147-6;
45. FRATILA C. *Comportament organizațional*. Pe: <http://biblioteca.regielive.ro/download-160588.html>. (vizitat la 23.12.2012);
46. FRYER, M. *Predarea și învățarea creativă*. Editura Uniunii Scriitorilor, Chișinău, 148 p., 1996, ISBN: 9975-68-014-3;
47. GEORGIU, G. *Filosofia culturii*. Editura Școala Națională de Studii Politice și Administrație, București, 279 p., 2001, ISBN: 9738520517;
48. GOLEMAN, D. *Inteligența emoțională*. Editura Curtea Veche, București, 420 p., 2001, ISBN 973-8120-67-5;
49. GOLU P., *Psihologie socială*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1974;
50. GOLU, P., *Fenomene și procese psihosociale: Cercetare, cunoaștere, acțiune*. Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 316 p., 1989, ISBN: 973-29-0041-5;
51. GOREA, V. *Impactul culturii organizaționale asupra managementului public*. Articol. În: *Administrarea publică*, ianuarie-martie, nr.1(85), Chișinău, 178 p., 2015, pp.158-162;
52. HAYES, N.; ORRELL, S. *Introducere în psihologie*. Editura All, București, 447 p., 1997, ISBN: 9739337465;
53. [HRISTACHE, D. A.](#) *Imaginea și comportamentul organizațional în situații de risc, conflict, criză*. Editura ASE, București, 107 p., 2009, ISBN: 9786065052673;
54. HOFFMAN O. *Sociologia organizațiilor*. Editura Economică, București, 2004, 383 p., ISBN: 9735909367;
55. HOFFMAN, O., *Management. Fundamente socio – culturale*”, Editura Victor, București, 279 p., 1999, ISBN: 9738520517;
56. HOFSTEDE, G. *Managementul structurilor multiculturale: software-ul gândirii*. Editura Economică, București, 304 p. 1996, ISBN: 9739198015;
57. HOLLAND, J.L. *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. (3rd ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997;
58. ILIE-PETRESCU., M. *Rezonanța socială a inteligenței*. Pe: chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbfmadadm/http://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumat/2011/sociologie/ilie_petrescu_magdalena_ro.pdf. (vizitat pe 23.01.2013);

59. IONESCU, M. AL. *Cultură organizațională. Comportamentul în instituțiile economice moderne*. Editura ASE, București, 296 p., 2007;
60. IONIȚĂ, V.; MUNTEANU I. *Managementul cunoștințelor. Un ghid pentru comunitățile de practicieni*. Editura CARTIER, Chișinău, 104 p., 2005;
61. JIGĂU, M. *Consilierea carierei*. Editura Sigma, București, 366 p., 2006, ISBN: 9738068819;
62. JOHNS, G. *Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*. Editura Economică, București, 634 p., 1998, ISBN: 9735900424;
63. KEIL, M. și colab. *Manual de Formare în Managementul Diversității*. Articol. Pe: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-ro.pdf>, septembrie, 2007, (vizitat pe 04.11.2013);
64. LAROUSSE, DIDIER, J. *Dicționar de filosofie*. Editura Univers encyclopedic, București, 1996, 374 p., ISBN 973-9243-00-2;
65. LUKACS, E. *Comportament organizațional*. Editura [Evrika!](#), Brăila, 162 p., 2001, ISBN:9738052-64-5;
66. LUKACS, E. *Evaluarea performanțelor profesionale*. Editura Economică, București, 272 p. 2002, ISBN: 9735906260;
67. LOZAN-TÎRȘU, C. *Comunicare pentru schimbare comportamentală*. Î.S.F.E-P "Tipografia Centrală", Chișinău, 192 p., 2008, ISBN:978-9975-9648-5-2;
68. MAKIN, P., COX, CH. *Schimbarea în organizații: optimizarea comportamentului angajaților*. Editura Polirom, Iași, 319 p., 2006, ISBN: 9789734604432;
69. MASLOW, A. *Motivație și personalitate*. Editura Trei, București, 510 p., 2007. ISBN: 9789737071590;
70. MATHIS, R.L. (coord.) *Managementul resurselor umane*. Editura Economica, București, 472 p., 1997, ISBN: 9739198767;
71. MCGREGOR, D. *Teoriile X și Y*. Pe: www.douglasMcGregor.com. (vizitat pe 22.04.2012);
72. MILITARU, G. *Comportament organizațional*. Editura Economica, București, 311 p., 2005, ISBN: 973709199X;
73. MOLDOVEANU, G. *Analiza și comportament organizațional*. Editura Economica, București, 319 p., 2005, ISBN: 9737091159;
74. NEDELEA, S., *Comportament Organizational. Suport de curs*. Editura ASE, București, 2009;
75. NICA, E. *Psihologia managerială*. Editura Economica, București, 334 p., 2008, ISBN: 9789737093301;
76. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Fundamentele managementului organizației*. <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=60>;
77. NICOLESCU, O.; NICOLESCU, C. *Tranziția organizațională și rezistența la schimbări*. Articol. Pe: <http://store.ectap.ro/articole/119.pdf>. (vizitat pe 16.09.2013);
78. NOVAC, C. *Evaluarea performanțelor*. Pe: <http://fantrans.ro/angajatori/Evaluarea%20Performantelor%20Resurselor%20Umane.pdf>. (vizitat la 12.02.2015);
79. OLARU, S. *Managementul întreprinderii*. Pe: <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=475&idb>. (vizitat 25.09.2013);

80. PAVLOV, I.P. *Opere alese*. [Editura Academiei Republicii Populare Române](#), Ediția a 2-a, București, 558 p., 1952;
81. PÂNIȘOARĂ, I. O. *Comunicarea eficientă*. Editura Polirom, Iași, 421 p., 2008, ISBN: 978-973-46-0979-6;
82. PÂNIȘOARA, I. O., PÂNIȘOARA, G. *Motivarea eficientă: ghid practic*. Editura Polirom, Iași, 295 p., 2005, ISBN: 978973619698;
83. PÂNZARU, S. *Comportament organizațional*. Pe: <http://biblioteca.regielive.ro/download-151406.html>. (vizitat pe 09.10.2013);
84. PĂUȘ, V. *Comunicare și resurse umane*. Editura [Polirom](#), Iași, 307 p, 2006, ISBN:973-46-0276-4;
85. PIAGET, J. *Psihologia inteligenței*. Editura Științifică, București, 225 p., 1965;
86. PITARIU, H.D. *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului: un ghid practic pentru managerii de resurse umane*. Editura [Irecson](#), București, 345 p., 2006, ISBN: 973-7694-02-3;
87. POPESCU, D.I. *Comportament organizațional – Ediția a II-a revizuită și adăugită*. Editura ASE, București, XXXX p., 2013, ISBN: 978-606-505-697-8;
88. POPESCU, D. I. *Comportament organizațional*. Editura ASE, Bucuresti, 402 p., 2010, ISBN: 9786065053694;
89. PREDA, M. *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*. Editura Polirom, Iași, 253 p., 2006, ISBN: 973-46-0330-2;
90. PRODAN, A. *Managementul de succes: Motivație și comportament*. Ed. Polirom, Iași, 188 p., 1999, ISBN: 9736833380;
91. POPA, M. *Curs de psihologia muncii*. Editura Polirom, Iași, 312 p., 2008, ISBN: 978-973-46-1086-0;
92. RABOCA, H. M. *Teorie și comportament organizațional*. Pe: chrome-extension://oemmnndcbldboiebñnladdacbdñmadadm/http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Curs-Teorii-Organizational-Master.pdf. (vizitat pe 26.09.2013);
93. RASIEL, E. M. *Modele ale managementului performanței*. Articol. Pe: <http://partener.fppetrolgaze.ro/ro/component/content/article/182-management-performant/185-modele-ale-managementului-performanei-4.html>.(vizitat pe 29.09.2012);
94. SAVU, D.V. *Actiune sociala - actiune manageriala: dimensiuni psihosociologice*. Vol.II. Editura ASE, București, 223 p., 2003, ISBN: 9735943506;
95. ȘENDREA, M. *Gestiunea eficientă a schimbărilor organizaționale ca factor de asigurare a competitivității firmei*. [s. n.], Chișinău, 176 p., 2006;
96. SHAVGA, Gh. *Comportament organizațional*. Pe:<http://biblioteca.regielive.ro/download-4913.html>. (vizitat la 12.08.2012);
97. SKINNER, B.F. *Revoluția științifică a învățământului*. Editura [Didactică și Pedagogică](#), București, 224 p., 1971;
98. [SPINEI, A. E.](#) *Comunicare și comportament*. [Centrul Editura Poligrafică Medicina](#), Chișinău, 216 p., 2005, ISBN: 9975-918-23-9;
99. STANCIU, S. *Bazele generale ale marketingului*. Pe: <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/sica/3.htm>. (vizitat pe 19.07.2012);
100. STANCIU, Ș., IONESCU, M. *Cultura organizațională*. Pe: chrome-extension://oemmnndcbldboiebñnladdacbdñmadadm/http://blogdeseminar.țiles.wordpress.c

- om/2010/10/culturaorganizationala-stefan-stanciu-mihaela-ionscu.pdf. (vizitat pe 25.08.2012);
101. STANCIU S.; IONESCU M. *Cultură și comportament organizațional*. Ed. Comunicare.ro, București, p.119, 2005, ISBN: 973-711-015-3;
 102. STANCIU, Ș., IONESCU, M. *Comportament organizațional*. Pe: <http://biblioteca.regielive.ro/download-17853.htmlp.186>. (vizitat la 24.05.2013);
 103. STOICA, C. A. *Conflictul interpersonal: prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*. Editura Polirom, Iași, 302 p., 2004, ISBN: 9736817849;
 104. STOICAN, M. *Dezvoltarea capitalului uman în condițiile formării economiei inovatoare*. [s. n.], Chișinău, 230 p., 2012;
 105. *Strategia națională de dezvoltare: 7 soluții pentru creșterea economică și reducerea sărăciei*. Strategie aprobată prin Legea nr. 166 din 11 iulie 2012. Pe: http://particip.gov.md/public/files/Moldova_2020_ROM.pdf, p.7 (vizitat la 23.07.2012);
 106. SULEA, C. *Comportamentul contraproductiv în organizații*. În: Revista online OHPEdu - Occupational Health Psihology a knowledge sparing project. Pe: www.ohpedu.ro/articole/comportamente-contraproductive-in-organizatii/#CUPRINS. (vizitat la 06.05.2013);
 107. THORNDIKE, ED. *Învățarea umană*. Editura Didactică și Pedagogică, București, 176 p., 1983;
 108. TUDOR-IONESCU, M. A. *Cultură organizațională. Comportamentul în instituțiile economice moderne*. Editura ASE, București, 296 p., 2007;
 109. VIRCOLICI, M. *Rolul managementului resurselor umane în creșterea eficienței întreprinderilor de confecții*. [Centrul Editorial-Poligrafic USM](http://www.centruleditorial-poligrafic.usm.md), Chișinău, 203 p., 2008, ISBN 978-9975-70-771-8;
 110. VIȘAN, I. R. *Investigarea comportamentului de cumpărare și consum și exploatarea rezultatelor în practica de marketing*. [s. n.], Chișinău, 201 p., 2004;
 111. VLĂSCEANU, M. *Organizații și comportament organizațional*. Editura Polirom, Iași, 336 p., 2003, ISBN: 973-681-412-2;
 112. ZLATE, M. *Argument*. Articol. În: Revista de psihologie organizațională, vol. I, nr. 1, Editura Polirom, Iași, 2001, pp.9-10;
 113. ZLATE, M. *Psihologia mecanismelor cognitive*. Editura Polirom, Iași, 528 p., 1999, ISBN: 9736832783;
 114. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Vol.II, Editura Polirom, Iași, 681 p., 2007, ISBN: 9789734604524;

în limba străină:

115. ABRAVANEL, H. *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*. Chicoutimi: Gaetan morin, 597 p., 1986, ISBN: 2891052218;
116. ADAMS, J.S. *Inequity in social exchange*. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, pp. 267-299, New York: Academic, 1965;
117. ADLER, Nancy J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Articol, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning, 2002;
118. AUBERT, N. *Pouvoir et jeux de pouvoir*. În: N. Aubert et al. *Management-aspects humains et organisationnelles*, Éditions P.U.F.Paris, 1991;

119. AUBERT, N., DE GAULEJAC, V. *Le cout de l'excellence*, Éditions du Seuil, Paris, octobre, 1991;
120. BENABOU, CH.; ABRAVANEL, H. *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Ed. Gaëtan Morin, Quebec, 1986;
121. BLANCHARD, K. H. *01 Le Manager minute au travail*. Editions d' Organisation, Paris, 119 p., 1987, ISBN: 2708108700;
122. DE CENZO, A.; DAVID, P.; ROBBINS. *Personnel/Human Resource Management*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988;
123. DOUGLAS, S.C.; GUNDLACH, M.L I.; MARTINKO, M. J. *The decision to blow the whistle: A social information processing frameworrk*. În: Academy of Management Review, nr.28 (1), 2003;
124. JEONG-HAN, Kang; WON, Han Sang. *A Typology of Organizational Behavior: At the Crossroad of Risk and Uncertainty*. Articol. Pe: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2312071331/a-typology-of-organizational-behavior-at-the-crossroad>. (vizitată la 10.09.2015);
125. FAYOL, H. *Administration industrielle et générale*. Editura Dunod, Paris, 1966
126. FELDMAN, D. *The Multiple Socialization of Organization Members*. În: *Academy of Management Review*, April, pp.309-318;
127. FERGUSON, J.; JOHNSTON, W. *Managing Diversity*. În: *Mortgage Banking*, Sept. 1995;
128. GALBRAITH, J.K. *Designing Complex Organisations*. Reading Mass, Addison-Wesley, USA, 1973;
129. GRIFFIN, R.W., *Management*. 3rd edition, Boston, Houghton Mifflin Co., 1990;
130. GOLDSMITH, W., CLUTTERBUCK, D., *The Winning Streak Workout Book*, Weidenfeld and Nicolson, London, 1985;
131. GOLEMAN, D. *Working with Emotional Intelligence*, Ed. [Bantam Books](#), 380 pag., 1998;
132. GOLEMAN, D., *What Makes a Leader*. Articol. În: *Harvard Business Review*, 1998;
133. GORDON, J.R. *Organizational Behavior. A Diagnostic Approach*. 5-ed. Prentince Hall, Boston, 1996;
134. GUNDLACH, M.I., DOUGLAS, S.C., MARTINKO, M. J. *The decision to blow the whistle: A social information processing frameworrk*. În: *Academy of Management Review*, nr.28 (1), 2003;
135. HACKMAN J.R.; OLDHAM G.R. *Work Redesign*. În: Addison-Wesley Publishing Co. Inc, 1980;
136. HAFIDZ, S. W. M.; HOESNI, S. M.; FATIMAH, O. *The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior*. Articol. Pe: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2719249801/the-relationship-between-organizational-citizenship>. (vizitat la 10.09.2015);
137. HAUSER, L. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Articol. Pe: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3578292871/work-motivation-in-organizational-behavior>. (vizitat la 10.09.2015);
138. HEIDER, F. *The Psychology of Interpersonal Relations*. John Wiley and Sons, 1958;
139. HULL, C.L. *Principles of behavior*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1943;
140. HOOPER A.; POTTER J. *Take it from the TOP*. În: *People Management*, 1999;
141. IVANCEVICH J.M.; MATTESON M.T. *Organizational Behavior and Management*. 5-th edition. McGraw-Hill, Boston, 1999;
142. KELLEY, M.R. *New Proces Technology, Job Design, and Work Organization: A Contingency Model*. În: *American Sociological Review*, aprilie, 1990;

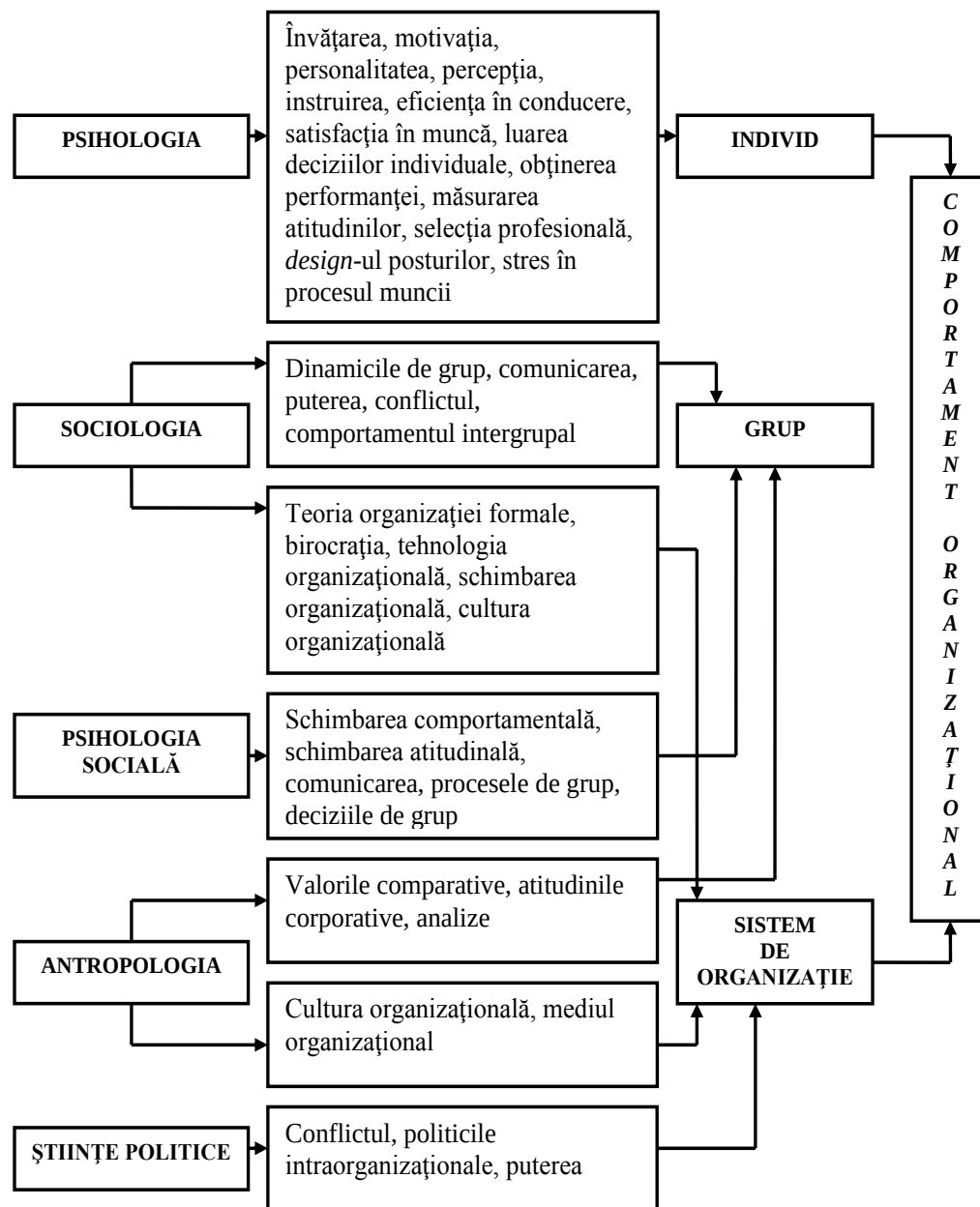
143. KREITNER R.; KINICKI A. *Organizational Behavior*. În: McGraw-Hill Irwin, International Edition, New-York, 1998, pp.41-46;
144. KREITNER R.; KINICKI A. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Irwin, International Edition, New-York, 7-th ed., 2007;
145. KROEBER, A., KLUKHOHN, C. *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. Harvard University Press, 1952;
146. KOEHLER, J. *Effective Team Management*. În: Personnel Administrator, 29 (June), 1984;
147. KOHN, A. *Why Incentive Plans Cannot Work*. În: Harvard Business Review, 2001;
148. LANYON, R., GOODSTEIN, L. *Counterproductive Index*. Pe: http://www.hrdpressonline.com/product_info/counterproductive_behavior.htm. (vizitat la 12.04.2013);
149. LARKEY, L.K. *Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups*. În: Academy of Management Review, april, 1996, pp.463-491;
150. LAU, D.; MURNIGHAM, K. J. *Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Lease Groups*. În: Academy of Management Review, 23 (2), 1998;
151. LEWIN, K. *Resolving social conflicts*. New York, Harper and Brothers, 1948;
152. LIKERT, R. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill, 1967;
153. LJUNGHOLM, POPESCU., D. I. *Emotional Intelligence in Organizational Behavior*. Articol. Pe: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3479988741/emotional-intelligence-in-organizational-behavior>. (vizitată la 10.09.2015);
154. LOCKE E.A. *Towards a theory of taste motivation and incentives*, V.III, N-Y, 1968
155. LOCKE E.A.; LATHAM G.P. *A Theory of Goal Setting&Task Performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990;
156. LODEN, M. *Implementing Diversity*. Chicago, IL: Irwin, 1996, pp.14-15;
157. MAYO, E.G. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. În. Routledge and Kegan Paul, London, 1957;
158. McCLELLAND, D.C. *Personality*. New York, Dryden Press, 1951;
159. MINTZBERG, H. *The Nature Of Managerial Work*. New York, Harper&Row, 1977;
160. MISSOUM, G. *L'art de reussir: l'esprit du sport applique a l'entreprise*. Editions d' Organisation, Paris, 203 p., 1990, ISBN: 2708111892;
161. OUCHI, W.; WILKINS, A. *Organizational Culture*. În: WESTOBY, A. (ed.) *Culture and power in educational organizations*. Open Unversity Press, 1988;
162. OUCHI, W.G. *Theory Z*. Reading Mass. Addison-Wesley, 1981;
163. RAHIM, M.A.; MAGNER N.R. *Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First Order Factor Model and Its Invariance Across Groups*. În: Journal of Applied Psychology, February, 1995, p.122-132;
164. REYNAUD, P. L. *Economie politique et psychologie experimentale*. Ed. Librairie generale de droit et de jurisprudence, Paris, 193 p., 1946;
165. ROBINSON, S.L., BENNETT, R.J. *Development of a measure of workplace deviance*. În: Journal of Applied Psychology, nr. 85(3), 2000, pp.349-360;
166. ROBINSON, S.L., O'Leary-Kelly, A.M. *Monkey see, monkey do: The influence of work antisocial behavior of employees*. În: Academy of Management Journal, nr. 41 (6), 1998, pp. 658-673;
167. ROBINSON, S.; BENNETT, R. *A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study*. În: Academy of Management Journal, nr.38(2), 1995;
168. ROGERS, C.R. *A Way of Being*. Houghton Mifflin, Boston, 1980;

169. SANANES, B. *La communication efficace: aquerir maitrise, asiance et confiance dans ses rapports avec les autres*. Ed. Dunod, Paris, 174 p., 2002, ISBN: 2100064614;
170. SCHACHTER & col., *An experimental study of cohesiveness and productiving*, Human Relations, august, 1951, pp. 229-239;
171. SCHEIN, E.H. *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*. În: The Academy of Management Executives, 10, 1996;
172. SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and Leadership* San Fancisco: Jossey Bass, 1992;
173. SKINNER, B. F. *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. Cambridge, Massachusetts: B.F. Skinner Foundation, Copley Publishing Group, SUA, 1938, 473 p., ISBN 1-58390-007-1;
174. SPECTOR, P. E., O'CONNELL, B. J. *The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subseuent reports of job stressors and job strains*. În: Journal of Occupational and Organizational Psychology, nr.67, 1994, pp.1-11;
175. SPECTOR, P.E., FOX, S., MILLES, D. *Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stresors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions*. În: Journal of Vocational Behavior, nr. 59, 2001, pp.291-309;
176. SPECTROR, P.E.; FOX, S. *The stressor-emotion model of counterproductive work behavior*. În: Fox și Spector: Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets. Washington DC: APA, 156, 2005, pp. 151-176;
177. SPECTOR, P.E.; FOX, S. *A model of work frustration-aggression*. În: Journal of Organizational Behavior, nr.20, 1999;
178. STERNBERG W.M.; WILLIAMS R.J. Articol. În: *Why Some Groups are Better than Others. Intelligence*, nr. 12, 351-377 p., 1988;
179. STOGDILL, R. M. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press, 1974;
180. TAYLOR, F.W. *The Principles of Scientific Management*. Editura Harper, N.-Y.-London, p. 152, 1911. Pe: <https://archive.org/stream/principlesofscie1911tayl#page/26/mode/2up>. (vizitat pe 23.09.2014);
181. THOMAS, R. R. *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York et.al.: American Management Association, 2006;
182. THOMAS, R.R. *Redefining Diversity*. New York, AMACOM, 1996;
183. THORNDIKE, Ed. *Selected Writings from a Connectionist's Psychology*, Greenwood Press, New York, 1969;
184. TOMPSON, J. D. *Organisations in Action*. Mc Grow-Hill, New York, 1987;
185. VAN MAANEN, J. *People Processing: Strategies of Organizational Socialization*. În: Organizational Dynamics. Summer, 1978;
186. VON ROSENSTIEL, Lutz. *Employee Behavior in Organizations. on the Current State of Research*. Pe:<https://www.questia.com/library/journal/1P3-2543419421/employee-behavior-in-organizations-on-the-current>. (vizitată la 10.09.2015);
187. VROOM V.H. *Work and motivation*. John Wiley and Sons, New York, 1964. Reprinted Malabar, FL: Krieger Publishing Company, 1982;
188. WARREN, D. *Constructive and destructive deviance in organizations*. În: Academy of Management Review, nr.28 (4), 2003;
189. WATSON, J.B. *Psychology as the behaviorist views it*. În: Psychological Review, 20, 1913;
190. WILSON F.M. *Organisational Behaviour: A critical Introduction*. Oxford University Press, 1999;

în limba rusă:

191. [БЕРКОВИТЗ, Л.](#) *Агрессия: причины, последствия и контроль*. Ed. [Олма-Пресс](#), Москва, 510 s., 2002, ISBN: 5-93878-014-4;
192. БИЛАШ, Л. *Менеджмент стратегической конкурентоспособности человеческого капитала как ключевой фактор конкурентоспособности предприятия*. Articol. În: Analele ASEM, ediția a XII-a, nr.2. Ed. ASEM, Chișinău, 175 p., 2014, pp. 10-15, ISBN 978-9975-75-704-1;
193. ДОРОГАЯ, И. *Организационная культура и лидерство в системе управления человеческими ресурсами предприятия*. Articol. În: Analele ASEM, ediția a XII-a, nr.2. Ed. ASEM, Chișinău, 175 p., 2014, pp. 5-9, ISBN 978-9975-75-704-1;
194. [КОБЫЛЯНСКАЯ, Л. И.](#) *Психологические детерминанты выбора стратегий поведения в трудных жизненных ситуациях*. [[с. н.](#)], Chișinău, 231 p., 2007;
195. [НАСТАУШЕВА, Н. А.](#) *Психология девиантного поведения*. Ed. [СЕР](#), Chișinău, 145 p., 2009, ISBN: 978-9975-70-887-6;
196. ОВЧИННИКОВА, Т. *Классификация типов поведения в аналитической и плановой деятельности предприятия*. Articol. În: Управление персоналом, nr.10 (284), ed. Студия «Корпоративная Периодика», Kostroma, pp.62-65, ISBN 5-95630-007-8;
197. [ХИЛЛ, Н.](#) *Думай и богатей*. [F.E.-P. "Tipogr. Centrală"](#), Chișinău, 76 p., 2006, ISBN: 978-9975-78-044-5;
198. ШАПОВАЛОВ, Б. А., ШАПОВАЛОВА, Т. М. *Ваш деловой имидж: Приемы эффективного самомаркетинга*. Ed. [Елан-Полиграф](#), Chișinău, 116 p., 2003, ISBN: 9975-9755-1-8;
199. ШАПОВАЛОВ, Б. А. *Бизнес-этикет : Практическое пособие*, Ed. Елан Полиграф, Chișinău, 144 p., 2005, ISBN: 9975-9817-6-3;
200. ШАПИРО, Ш. А., ШИЛАЕВ, С. А. *Факторы повышения эффективности труда персонала*. Монография/ С.А.Шапиро, А.В. Шилаев - М.: ИД «АТИСО», 2012 – 222 с., ISBN – 978-5-93441-336-2. Pe: <http://proftests.ru/lib/b2/> (vizitată la 09.09.2015)

Anexa 1. Granițele comportamentului organizațional



Sursa: [9, p. 15]

Anexa 2. Dimensiunile comportamentului organizațional și factorii de modelare a lui

<i>Factorii Dimensiunile comportamentului</i>	<i>Niveluri de acțiune asupra comportamentului</i>	<i>Modalități de influență asupra comportamentului</i>	<i>Modele de comportament</i>
<i>Comportamentul individual</i>	percepția sa atitudinea sa personalitatea sa	Prin analiză și consolidare Prin invocarea de credințe și valori Prin trăsături	Alegeri în favoarea unui comportament specific individului și reieșind din situație
<i>Comportamentul de grup</i>	dim. obiectivă: - caracteristici - procese dim. subiectivă: - conștiința de grup	Prin formularea scopului Prin realizarea scopului Prin relațiile dintre membrii grupului	Comportamentul omogen de grup unificat pentru realizarea cu succes a obiectivelor
<i>Organizația</i>	Structura Cultura Indivizii	Prin poziția puterii (centralizat/descentralizat) Prin realitatea comunicării (formală/informală) Prin apartenența individului la organizație (pe fon afectiv sau nu pe fon afectiv) Modelarea comportamentului angajaților bazându-se pe gradul de adeziune	Model de comportament necesar organizației în dependență de structură a ei, de formele de leadership (management), de atitudinea față de angajat
<i>Mediul organizațional</i>	Mediul extern Mediul intern	Prin legi, strategii, interesul clienților Activități, organizări, raporturi	Model de comportament adaptat modificărilor impuse de către tipul de mediu

Sursa: Elaborat de autor

Anexa 3. Tipologia comportamentului deviant

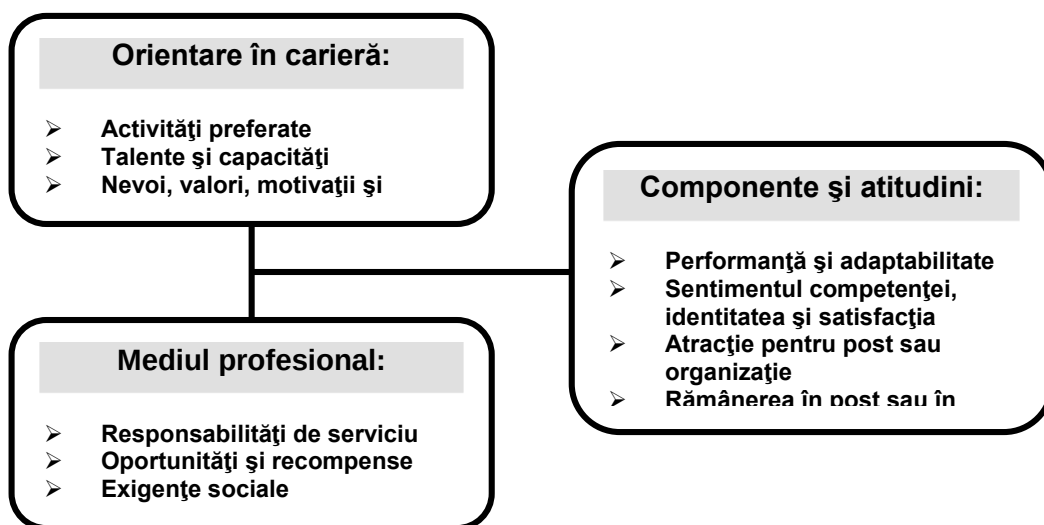
Organizațional			
Minor	<i>Devianță minoră și organizațională</i> Deviață legată de producție A pleca mai devreme A lua pauze excesive A lucra intenționat mai lent A risipi resursele	<i>Devianță majoră și dăunătoare organizației</i> Devianță referitoare la proprietate A sabota echipamentul A accepta mită A minți în legătură cu orele lucrate A fura din companie	Major
	<i>Devianță minoră și interpersonală</i> Devianța politică A face favoruri A bârfi colegii A acuza / învinovați colegii A fi în competiție incorectă	<i>Devianță majoră și interpersonală</i> Agresivitate personală A comite abuzuri verbale A fura de la colegi A pune în pericol colegii	
Interpersonal			

Sursa: [172]

Anexa 4. Exemplu de procedură pentru planificarea timpului

Etape	Comportamente, acțiuni posibile
1. <i>Fixarea obiectivelor</i>	- determinarea rezultatelor de atins pe termen scurt, mediu și lung, atât la nivel individual, cât și organizațional.
2. <i>Identificarea sarcinilor de îndeplinit</i>	- precizarea tuturor sarcinilor de îndeplinit în timpul zilei, săptămânii, lunii; - descrierea detaliată a sarcinilor; - evidențierea legăturii dintre sarcini și obiective.
3. <i>Clasificarea sarcinilor</i>	- identificarea sarcinilor foarte rentabile și acelor mai puțin rentabile; - identificarea sarcinilor urgente și a celor mai puțin rentabile.
4. <i>Ierarhizarea sarcinilor</i>	- prioritate A: sarcini urgente, sarcini care decurg din obiective, sarcini rentabile; - prioritate B: sarcini care au doar una din caracteristicile sarcinilor din categoria A; - prioritate C: sarcini mai puțin rentabile.
5. <i>Estimarea duratei execuției</i>	- stabilirea unei valori temporale pentru fiecare sarcină. În acest scop este necesară raportarea la experiențele anterioare și/sau utilizarea unor surse de informație foarte riguroase.
6. <i>Definirea responsabilităților</i>	- pentru fiecare sarcină se va stabili dacă este executată nemijlocit, dacă este încredințată unui colaborator, dacă este amânată sau este refuzată.

Sursa: [35, p.167-168]



Sursa: [34, cap.8, p.2]

CHESTIONAR

de evaluare a comportamentului angajaților în cadrul
instituțiilor din Republica Moldova

Academia de Studii Economice din Moldova efectuează o cercetare sociologică cu tema: „Comportamentul organizațional – factor imperativ al activității organizațiilor din Republica Moldova”, care are scopul de a identifica problemele cu care se confruntă angajații în tendința lor de activa cât mai eficient în organizație pentru a obține cât mai bune rezultate.

În acest sens, rugăm să Vă exprimați opinia în legătură cu valabilitatea afirmațiilor de mai jos ce țin de măsurile întreprinse de administrație în vederea analizei și schimbării comportamentului organizațional și în ceea ce Vă privește pe Dumneavoastră înșivă vizavi de modificarea propriului comportament.

Pentru a răspunde la chestionarul în cauză, Vă rugăm să bifați în dreptul afirmațiilor propuse varianta Dvs. de răspuns.

Vă asigurăm că vom păstra anonimatul.

În speranța unei colaborări profesionale, Vă mulțumim anticipat.

Afirmații	5 p.- Acord total	4 p.- Acord	3 p.- Neutru	2 p.- Dezacord	1 p.- Dezacord Total
1. În opinia mea, diferențele de religie/rasă/naționalitate/vârstă/sex influențează comportamentul angajaților în comunicarea organizațională.					
2. Consider că situațiile de acțiune ale colegilor de muncă și influențele provocate de deosebiri de religie /rasă/naționalitate/vârstă/sex reprezintă un obstacol în obținerea performanțelor mele individuale și cele organizaționale.					
3. Grupul din care fac parte se ia în considerare apartenența celui alt la religia/rasa/naționalitatea/vârsta/sexul de care aparține.					
4. Cultura organizațională împărtășită de fiecare membru corespunde pentru un comportament eficient.					
5. Comunicarea dintre angajați și superiori este, în opinia mea, susținută de un comportament propice înțelegerii perfecte între ambele părți și drept rezultat, subalternii identifică ce comportament la locul de muncă așteaptă superiorul de la ei.					
6. În opinia mea, comportamentul superiorilor denotă bunăvoință și sinceritate în relațiile cu subalternii.					
7. În opinia mea, comportamentul superiorilor este demn de a fi urmat.					
8. Comportamentul meu este influențat de o atitudine prospectivă în ceea ce privește sarcinile postului.					
9. Consider că deciziile mele și ale echipei din care fac parte sunt influențate de către liderul acesteia.					
10. Comportamentul pe care îl adopt mă ajută să mă integrez în executarea sarcinilor echipei.					

11. În cazul în care comportamentul meu se dovedește a fi neadecvat într-un anumit context, superiorii îmi atrag atenția asupra modificării comportamentului în direcția necesară.					
12. Fiecare angajat trebuie să manifeste o conduită propice dezvoltării performanțelor organizaționale și celor individuale.					
13. Managementul întreprinderii presupune și măsuri de stimulare /schimbare a comportamentului (suntem apreciați; criticați/sanționați, în mod constructiv, în situații de productivitate scăzută etc.).					
14. Consider că managementul întreprinderii influențează comportamentul meu.					
15. Consider că inițiativele manifestate de către colegii mei corespund așteptărilor superiorilor.					
În favorizarea dezvoltării carierei, mă ajută:					
abilitățile intelectuale (IQ);					
abilitățile emoționale (EQ);					
și unele și altele (IQ+EQ).					
17. În colectivul în care activez, nu se provoacă situații stresante.					
18. Am fost angajat datorită comportamentului și abilităților pe care le dețin, acestea corespunzând cerințelor angajatorului.					
19. Este nevoie de a ne modela/schimba comportamentul în funcție de contextul, rolul și obiectivele comunicaționale și cele organizaționale.					
20. Mărimea recompensei pe care o primesc este pe măsura nevoilor mele.					
21. Schimbarea comportamentului meu este influențat de mărimea recompensei pe care o primesc.					
22. Recompensa pe care o primesc este în funcție de comportamentul manifestat la locul de muncă.					
23. Timpul meu profesional este organizat corect, evitând astfel risipa de timp.					
24. În opinia mea, comportamentul meu cauzează risipa de timp la locul de muncă.					
25. Orice conflict apărut între mine și colegi este soluționat prompt și fără consecințe distructive.					
26. În opinia mea, orice conflict apărut între mine și colegi este provocat de comportamentul manifestat.					
27. Orice conflict apărut între membrii organizației este soluționat prin prisma comunicării.					

28. În opinia mea, la nivel de echipă, există un mecanism sesizabil de motivare.					
29. Mecanismul de motivare a angajatului depinde, în opinia mea, de comportamentul manifestat în procesul exercitării activităților organizaționale.					
Consider că motivul angajării mele în acest post a fost condiționat de:					
comportamentul meu;					
capacitățile mele intelectuale;					
capacitățile mele organizaționale.					
31. Frecvent, pe parcursul activității organizaționale, m-am simțit motivat.					
32. Consider că demotivarea a fost cauzată direct de comportamentul meu.					
Printre metodele de motivare ale organizației prevalează, în opinia mea, cele:					
pozitive;					
negative;					
de altă natură.					
34. Metodele de motivare alese pentru fiecare angajat depind, decisiv, de comportamentul manifestat.					
Banii ca metodă de motivare, sunt, în opinia mea:					
unica soluție de motivare, încurajare;					
o metodă suplimentară;					
nu au putere de motivație.					
Retribuția lunară pe care o primesc este:					
a) conform propriilor merite profesionale;					
b) sub nivelul meritelor profesionale;					
c) mai mare decât contribuțiile personale în exercitarea obligațiilor profesionale.					
37. În opinia mea, retribuirea salarială depinde și de comportamentul manifestat la locul de muncă.					
Cariera mea profesională poate fi apreciată drept:					
a) de succes;					
b) nu tocmai cea la care am aspirat;					
c) ascensiune pe scară profesională „zero”.					
39. Dezvoltarea carierei mele depinde de comportamentul meu					
Postul pe care îl ocup poate fi apreciat ca fiind:					
a) pe măsură de bogat și interesant din punctele de vedere psihosocial și organizațional;					
b) nevalorificat.					
41. Postul pe care îl ocup corespunde temperamentului comportamental meu.					
42. În opinia mea, în organizație trebuie să existe rotația posturilor, pentru a înțelege complexitatea sarcinilor date.					
43. Fiecare dintre angajați trebuie să ocupe postul/funcția corespunzătoare comportamentului său.					

44. Aptitudinile și cunoștințele sunt necesare pentru a dovedi comportamentul adecvat în funcție de solicitările postului în cauză.					
45. Modificarea adecvată a comportamentului este în strânsă legătură cu dezvoltarea profesională.					
46. În opinia mea, comportamentul de la locul de muncă depinde de gradul de satisfacție obținut în acest post.					
47. Comportamentul meu depinde de felul în care managerii superiori:					
a) evidențiază clar obiectivele profesionale ale angajatului;					
b) stabilește postul în funcție de competențele posedate de angajat;					
c) încurajează, continuu, realizarea obiectivelor prin stimularea lor;					
d) stabilește obiective în conformitate cu capacitățile angajatului;					
e) realizează feedback-ul.					

CHESTIONAR
de evaluare a comportamentului managerilor în cadrul
instituțiilor din Republica Moldova

Academia de Studii Economice din Moldova efectuează o cercetare sociologică cu tema: "Comportamentul organizațional – factor imperativ al activității organizațiilor din Republica Moldova", care are scopul de a identifica problemele cu care se confruntă managerii în procesul de înțelegere, prevenire și influențare a comportamentului subalternilor. În acest sens, rugăm să Vă exprimați opinia în legătură cu valabilitatea afirmațiilor de mai jos ce țin de măsurile existente de analiză și de schimbare a comportamentului organizațional și în ceea ce privește influența comportamentului/acțiunilor Dumneavoastră în modificarea comportamentului subalternilor.

Pentru a răspunde la chestionarul în cauză, Vă rugăm să bifați în dreptul afirmațiilor propuse varianta Dvs. de răspuns.

Vă asigurăm că vom păstra anonimatul.

În speranța unei colaborări profesionale, Vă mulțumim anticipat.

<i>Afirmații</i>	5 p. – Acord total	4 p. - Acord	3 p. - Neutru	2 p. - Dezacord	1 p. – Dezacord Total
1. În opinia mea, comportamentul managerilor depinde de rasa/religia /naționalitatea/vârsta/sexul acestora.					
2. Existența în organizație a persoanelor cu comportamente diferite este un obstacol pentru realizarea obiectivelor firmei.					
3. Atitudinea mea în calitate de manager este aceeași față de orice subaltern de la orice nivel ierarhic.					
4. În opinia mea, cultura cultivată angajaților din întreprinderea noastră este pertinentă comportamentului cerut de organizație.					
5. În cazul în care procesul de comunicare este susținut de un comportament adecvat, acesta permite subalternilor să înțeleagă mai bine ce comportament să adopte ei înșiși la locul de muncă.					
6. De obicei, la soluționarea problemelor profesionale, sunt invitați să participe toți angajații, indiferent de comportamentul lor.					
7. Comportamentul meu față de subalterni se bazează pe bunăvoință (atitudinea cu care îi tratez pe subalternii mei poate fi numită <i>binevoitoare</i> ; interesul pe care îl exprim față de subalternii mei poate fi numit <i>sincer</i>).					
8. Comportamentul meu la locul de muncă este demn de a fi luat ca exemplu.					
9. În postură de lider, atitudinea /comportamentul meu influențiază deciziile grupului /individului.					
10. Actualmente, comportamentul meu este adecvat pentru asigurarea eficientă a activităților organizaționale.					
11. Atunci când observ semne de comportament neadecvat la vreun membru al colectivului, îl atenționez în vederea corectării.					
12. Angajații trebuie să decidă de sine stătător dacă are sau nu nevoie de a-și schimba comportamentul.					

13. Eu trebuie să decid dacă angajatul are sau nu nevoie de a-și schimba comportamentul.					
14. În calitate de manager al firmei, sunt obligat să iau măsuri de stimulare /schimbare a comportamentelor subalternilor.					
15. Tiparele de administrare pe care le implementez sunt eficiente în modelarea comportamentelor subalternilor.					
16. Atrag suficientă atenție angajaților talentați din colectiv					
17. Reușesc să evidențiez în mod prompt ideile noi și inițiativele angajaților.					
18. Pentru reușita angajaților sunt importante abilitățile:					
intelectuale (IQ)					
emoționale (EQ)					
ambele					
19. Acțiunile/comportamentul meu nu creează situații stresante pentru subalterni.					
20. În opinia mea, angajații trebuie să manifeste un comportament loial întreprinderii.					
21. Abilitățile/comportamentul angajaților, la momentul actual, corespund exigențelor întreprinderii.					
22. În vederea creșterii continue a performanțelor profesionale, este nevoie de a modela comportamentul tuturor angajaților.					
23. Angajații sunt recompensați în funcție de nevoile lor.					
24. Angajații sunt recompensați în funcție de abilitățile lor.					
25. Recompensarea angajaților depinde de comportamentul lor la locul de muncă.					
26. Activitățile sub aspectul managementului timpului ale fiecărui angajat sunt organizate eficient.					
27. Orice risipă de timp la locul de muncă e cauzată, exclusiv, de comportamentul angajatului.					
28. Neînțelegerile/conflictele apărute între angajați sunt cauzate de comportamentul acestora.					
29. În opinia mea, orice conflict apărut între angajat și organizație este cauzat de comportamentul acestuia.					
30. În cazul apariției unor conflicte între angajați, iau măsuri corespunzătoare, menite să contribuie la soluționarea și la prevenirea ulterioară a acestora.					
31. Managementul poate, uneori, să provoace, artificial, situații de conflict pentru a depista problemele nebănuite cu care se confruntă angajații.					
32. Conflictele între angajați poartă un caracter:					
constructiv;					
distructiv;					

c) nu influențează în niciun fel comportamentul angajaților					
33. Mecanismul de motivare ce funcționează în organizație este unul adecvat pentru modelarea comportamentului angajaților.					
34. Mecanismul de motivare a comportamentului fiecărui angajat se bazează predominant pe metode:					
a) pozitive;					
b) negative;					
c) pe ambele, în egală măsură					
35. Sistemul de salarizare al organizației este întocmit conform meritului fiecărui angajat în parte.					
36. Mărimea salariului fiecărui angajat depinde de comportamentul lui la locul de muncă.					
37. Mecanismul de planificare și creștere a carierei angajaților este ritmic și corespunde așteptărilor acestora.					
38. În opinia mea, comportamentul angajaților influențează direct mecanismul de planificare și creștere a carierei acestora.					
39. Posturile de muncă propuse de organizație sunt corect planificate, diversificate și interesante pentru menținerea comportamentului adecvat al angajaților.					
40. Mecanismul de rotație a posturilor este necesar pentru înțelegerea complexă a oricărui post de muncă.					
41. Rotația posturilor menține interesul angajaților de a-și modela propriul comportament conform exigențelor organizației.					
42. Angajații posedă abilitățile și cunoștințele necesare pentru ca aceștia să adopte comportamente adecvate postului deținut.					
43. Dezvoltarea personală și profesională a angajaților sunt în strânsă legătură cu modelarea comportamentului lor la locul de muncă.					
44. În opinia mea, organizația asigură angajaților astfel de condiții, încât aceștia să fie satisfăcuți de postul ocupat.					
45. Organizația susține/modelează comportamentul angajaților cu privire la realizarea obiectivelor, prin specificarea lor clară și precisă.					
46. În opinia mea, comportamentul angajaților este modelat/susținut în funcție de competențele acestora.					
47. În vederea realizării obiectivelor organizaționale, angajații sunt invitați să vină cu noi propuneri.					
48. În calitate de manager, consider că feedback-ul bilateral este condiția-cheie atât pentru un management organizațional, în general, cât și pentru optimizarea carierei angajaților, în special.					

Rezultatele chestionării
privind evaluarea comportamentului angajaților în cadrul
instituțiilor din Republica Moldova

Afirmații	Total	5 p.- Acord total	4 p.- Acord	3 p.- Neutru	2 p.- Dezacord	1 p.- Dezacord Total	Media ponderată
1. În opinia mea, diferențele de religie/rasă /naționalitate/ vârstă/sex influențează comportamentul angajaților în comunicarea organizațională.	409	98	111	86	71	43	3.37
2. Consider că situațiile de acțiune ale colegilor de muncă și influențele provocate de deosebiri de religie /rasă/naționalitate/vârstă/sex reprezintă un obstacol în obținerea performanțelor mele individuale și cele organizaționale.	403	131	123	83	47	19	3.74
3. Grupul din care fac parte se ia în considerare apartenența celui alt la religia/rasa/naționalitatea/vârsta/sexul de care aparține.	408	119	132	92	39	26	3.68
4. Cultura organizațională împărtășită de fiecare membru corespunde pentru un comportament eficient.	396	6	28	95	191	76	2.23
5. Comunicarea dintre angajați și superiori este, în opinia mea, susținută de un comportament propice înțelegerii perfecte între ambele părți și drept rezultat, subalternii identifică ce comportament la locul de muncă așteaptă superiorul de la ei.	402	18	41	68	192	83	2.30
6. În opinia mea, comportamentul superiorilor denotă bunăvoință și sinceritate în relațiile cu subalternii.	403	20	53	88	177	65	2.47
7. În opinia mea, comportamentul superiorilor este demn de a fi urmat.	405	16	56	101	149	83	2.44
8. Comportamentul meu este influențat de o atitudine prospectivă în ceea ce privește sarcinile postului.	400	36	33	85	184	62	2.49
9. Consider că deciziile mele și ale echipei din care fac parte sunt influențate de către liderul acesteia.	408	14	70	89	177	58	2.52
10. Comportamentul pe care îl adopt mă ajută să mă integrez în executarea sarcinilor echipei.	406	2	11	44	254	95	1.94
11. În cazul în care comportamentul meu se dovedește a fi neadecvat într-un anumit context, superiorii îmi atrag atenția asupra modificării comportamentului în direcția necesară.	403	9	22	65	217	90	2.11
12. Fiecare angajat trebuie să manifeste o conduită propice dezvoltării performanțelor organizaționale și celor individuale.	405	6	15	23	187	174	1.75

13. Managementul întreprinderii presupune și măsuri de stimulare /schimbare a comportamentului (suntem apreciați; criticați/sanționați, în mod constructiv, în situații de productivitate scăzută etc.).	402	11	41	85	191	74	2.31
14. Consider că managementul întreprinderii influențează comportamentul meu.	407	18	57	103	169	60	2.52
15. Consider că inițiativele manifestate de către colegii mei corespund așteptărilor superiorilor.	401	13	42	145	163	38	2.57
16. În favorizarea dezvoltării carierei, mă ajută:							
a. abilitățile intelectuale (IQ);	391	6	21	56	153	155	1.90
b.abilitățile emoționale (EQ);	368	16	33	102	124	93	2.33
c. și unele și altele (IQ+EQ).	346	18	22	69	132	105	2.18
17. În colectivul în care activez, nu se provoacă situații stresante.	396	51	86	104	112	43	2.97
18. Am fost angajat datorită comportamentului și abilităților pe care le dețin, acestea corespunzând cerințelor angajatorului.	406	15	16	48	203	124	2.00
19. Este nevoie de a ne modela/schimba comportamentul în funcție de contextul, rolul și obiectivele comunicaționale și cele organizaționale.	399	8	30	83	189	89	2.20
20. Mărirea recompensei pe care o primesc este pe măsura nevoilor mele.	402	121	140	75	51	15	3.75
21. Schimbarea comportamentului meu este influențat de mărirea recompensei pe care o primesc.	405	55	119	105	87	39	3.16
22. Recompensa pe care o primesc este în funcție de comportamentul manifestat la locul de muncă.	402	78	132	94	73	25	3.41
23. Timpul meu profesional este organizat corect, evitând astfel risipa de timp.	399	8	38	71	180	102	2.17
24. În opinia mea, comportamentul meu cauzează risipa de timp la locul de muncă.	400	110	164	59	53	14	3.76
25. Orice conflict apărut între mine și colegi este soluționat prompt și fără consecințe distructive.	395	9	29	65	191	101	2.12
26. În opinia mea, orice conflict apărut între mine și colegi este provocat de comportamentul manifestat.	397	27	105	128	110	27	2.99
27. Orice conflict apărut între membrii organizației este soluționat prin prisma comunicării.	403	10	29	60	206	98	2.12
28. În opinia mea, la nivel de echipă, există un mecanism sesizabil de motivare.	394	10	32	137	177	38	2.49
29. Mecanismul de motivare a angajatului depinde, în opinia mea, de	396	10	49	94	196	47	2.44

comportamentul manifestat în procesul exercitării activităților organizaționale.							
30. Consider că motivul angajării mele în acest post a fost condiționat de:							
a. comportamentul meu;	323	6	17	62	154	84	2.09
b. capacitățile mele intelectuale;	355	6	14	28	197	110	1.90
c. capacitățile mele organizaționale.	318	10	12	55	157	84	2.08
31. Frecvent, pe parcursul activității organizaționale, m-am simțit motivat.	394	21	64	127	150	32	2.73
32. Consider că demotivarea a fost cauzată direct de comportamentul meu.	386	58	133	110	57	28	3.35
33. Printre metodele de motivare ale organizației prevalează, în opinia mea, cele:							
a.pozitive;	330	9	14	66	170	71	2.15
b.negative;	254	25	74	95	42	18	3.18
c.de altă natură.	254	30	38	113	52	21	3.02
34. Metodele de motivare alese pentru fiecare angajat depind, decisiv, de comportamentul manifestat.	392	17	59	101	158	57	2.54
35. Bani ca metodă de motivare, sunt, în opinia mea:							
a. unica soluție de motivare, încurajare;	317	12	37	62	102	104	2.21
b. o metodă suplimentară;	293	15	19	53	132	74	2.21
c. nu au putere de motivație.	252	83	72	50	27	20	3.68
36. Retribuția lunară pe care o primesc este:							
a. conform propriilor merite profesionale;	297	30	61	63	105	38	2.80
b. sub nivelul meritelor profesionale;	307	21	39	75	108	64	2.50
c. mai mare decât contribuțiile personale în exercitarea obligațiilor profesionale.	250	72	74	67	18	19	3.65
37. În opinia mea, retribuiția salarială depinde și de comportamentul manifestat la locul de muncă.	400	41	85	78	137	59	2.78
38. Cariera mea profesională poate fi apreciată drept:							
a. a. de succes;	298	12	28	96	119	43	2.49
b. nu tocmai cea la care am aspirat;	305	22	35	93	119	36	2.63
c. ascensiune pe scară profesională „zero”.	234	39	55	89	23	28	3.23
39. Dezvoltarea carierei mele depinde de comportamentul meu	386	24	50	67	174	71	2.44
40. Postul pe care îl ocup poate fi apreciat ca fiind:							

a. pe măsură de bogat și interesant din punctele de vedere psihosocial și organizațional;	368	18	26	88	180	56	2.38
b. nevalorificat.	263	40	64	83	54	22	3.17
41. Postul pe care îl ocup corespunde temperamentului comportamental meu.	398	15	33	106	198	46	2.43
42. În opinia mea, în organizație trebuie să existe rotația posturilor, pentru a înțelege complexitatea sarcinilor date.	399	13	54	91	163	78	2.40
43. Fiecare dintre angajați trebuie să ocupe postul/funcția corespunzătoare comportamentului său.	405	18	43	91	174	79	2.38
44. Aptitudinile și cunoștințele sunt necesare pentru a dovedi comportamentul adecvat în funcție de solicitările postului în cauză.	402	5	27	49	200	121	1.99
45. Modificarea adecvată a comportamentului este în strânsă legătură cu dezvoltarea profesională.	403	7	31	100	184	81	2.25
46. În opinia mea, comportamentul de la locul de muncă depinde de gradul de satisfacție obținut în acest post.	398	6	40	74	178	100	2.18
47. Comportamentul meu depinde de felul în care managerii superiori:							
a. evidențiază clar obiectivele profesionale ale angajatului;	338	13	30	48	174	73	2.22
b. stabilește postul în funcție de competențele posedate de angajat;	313	18	27	65	147	56	2.37
c. încurajează, continuu, realizarea obiectivelor prin stimularea lor;	334	12	17	60	165	80	2.15
d. stabilește obiective în conformitate cu capacitățile angajatului;	315	19	31	74	131	60	2.42
e. realizează feedback-ul.	297	26	21	85	107	58	2.49

Rezultate privind
evaluarea comportamentului managerilor în cadrul
instituțiilor din Republica Moldova

Afirmații	Total	5 p. – Acord total	4 p. – Acord	3 p. – Neutru	2 p. – Dezacord	1 p. – Dezacord Total	Media ponderată
1. În opinia mea, comportamentul managerilor depinde de rasa/religia /naționalitatea/vârsta/sexul acestora.	102	37	28	15	20	2	3.76
2. Existența în organizație a persoanelor cu comportamente diferite este un obstacol pentru realizarea obiectivelor firmei.	101	11	36	17	29	8	3.13
3. Atitudinea mea în calitate de manager este aceeași față de orice subaltern de la orice nivel ierarhic.	102	1	4	15	44	38	1.88
4. În opinia mea, cultura cultivată angajaților din întreprinderea noastră este pertinentă comportamentului cerut de organizație.	100		6	29	55	10	2.31
5. În cazul în care procesul de comunicare este susținut de un comportament adecvat, acesta permite subalternilor să înțeleagă mai bine ce comportament să adopte ei înșiși la locul de muncă.	102		3	10	47	42	1.75
6. De obicei, la soluționarea problemelor profesionale, sunt invitați să participe toți angajații, indiferent de comportamentul lor.	102		20	13	44	25	2.27
7. Comportamentul meu față de subalterni se bazează pe bunăvoință (atitudinea cu care îi tratez pe subalternii mei poate fi numită binevoitoare; interesul pe care îl exprim față de subalternii mei poate fi numit sincer).	102			7	55	40	1.68
8. Comportamentul meu la locul de muncă este demn de a fi luat ca exemplu.	102			25	59	18	2.07
9. În postură de lider, atitudinea /comportamentul meu influențează deciziile grupului /individului.	100		7	14	66	13	2.15
10. Actualmente, comportamentul meu este adecvat pentru asigurarea eficientă a activităților organizaționale.	102		1	8	62	31	1.79
11. Atunci când observ semne de comportament neadecvat la vreun membru al colectivului, îl atenționez în vederea corectării.	102			10	59	33	1.77
12. Angajații trebuie să decidă de sine stătător dacă are sau nu nevoie de a-și schimba comportamentul.	102	1	35	19	30	17	2.74
13. Eu trebuie să decid dacă angajatul are sau nu nevoie de a-și schimba comportamentul.	101	7	14	39	34	7	2.80
14. În calitate de manager al firmei, sunt obligat să iau măsuri de stimulare	101		7	15	48	31	1.98

/schimbare a comportamentelor subalternilor.							
15. Tiparele de administrare pe care le implementez sunt eficiente în modelarea comportamentelor subalternilor.	102		2	23	70	7	2.20
16. Atrag suficientă atenție angajaților talentați din colectiv	102	4	4	11	54	29	2.02
17. Reușesc să evidențiez în mod prompt ideile noi și inițiativele angajaților.	100		2	11	49	38	1.77
18. Pentru reușita angajaților sunt importante abilitățile:							
a. intelectuale (IQ)	102			15	38	49	1.67
b. emoționale (EQ)	96		6	30	29	31	2.11
c. ambele	91	1	5	17	31	37	1.92
19. Acțiunile/comportamentul meu nu creează situații stresante pentru subalterni.	102	2	5	29	47	19	2.25
20. În opinia mea, angajații trebuie să manifeste un comportament loial întreprinderii.	102		1	5	55	41	1.67
21. Abilitățile/comportamentul angajaților, la momentul actual, corespund exigențelor întreprinderii.	102		9	32	49	12	2.37
22. În vederea creșterii continue a performanțelor profesionale, este nevoie de a modela comportamentul tuturor angajaților.	102	8	5	12	61	16	2.29
23. Angajații sunt recompensați în funcție de nevoile lor.	102	19	33	36	13	1	3.55
24. Angajații sunt recompensați în funcție de abilitățile lor.	102	2	12	31	46	11	2.49
25. Recompensarea angajaților depinde de comportamentul lor la locul de muncă.	101	12	22	27	33	7	2.99
26. Activitățile sub aspectul managementului timpului ale fiecărui angajat sunt organizate eficient.	102		11	32	51	8	2.45
27. Orice risipă de timp la locul de muncă e cauzată, exclusiv, de comportamentul angajatului.	102	3	35	23	31	10	2.90
28. Neînțelegerile/conflictele apărute între angajați sunt cauzate de comportamentul acestora.	102	1	10	21	60	10	2.33
29. În opinia mea, orice conflict apărut între angajat și organizație este cauzat de comportamentul acestuia.	102	5	28	38	29	2	3.05
30. În cazul apariției unor conflicte între angajați, iau măsuri corespunzătoare, menite să contribuie la soluționarea și la prevenirea ulterioară a acestora.	101		2	9	64	26	1.87
31. Managementul poate, uneori, să provoace, artificial, situații de conflict pentru a depista problemele nebănuite cu care se confruntă angajații.	100	7	22	36	29	6	2.95
32. Conflictele între angajați poartă un caracter:							

a. constructiv;	78	10	10	26	24	8	2.87
b. distructiv;	81	3	9	27	32	10	2.54
c. nu influențează în niciun fel comportamentul angajaților	61	2	16	32	10	1	3.13
33. Mecanismul de motivare ce funcționează în organizație este unul adecvat pentru modelarea comportamentului angajaților.	99		16	36	42	5	2.64
34. Mecanismul de motivare a comportamentului fiecărui angajat se bazează predominant pe metode:							
a. pozitive;	96			26	52	18	2.08
b. negative;	74	7	6	37	19	5	2.88
c. pe ambele, în egală măsură	72	7	4	33	22	6	2.78
35. Sistemul de salarizare al organizației este întocmit conform meritului fiecărui angajat în parte.	100	11	22	28	26	13	2.92
36. Mărimea salariului fiecărui angajat depinde de comportamentul lui la locul de muncă.	99	15	29	33	18	4	3.33
37. Mecanismul de planificare și creștere a carierei angajaților este ritmic și corespunde așteptărilor acestora.	100	2	31	39	27	1	3.06
38. În opinia mea, comportamentul angajaților influențează direct mecanismul de planificare și creștere a carierei acestora.	101	3	11	32	44	11	2.51
39. Posturile de muncă propuse de organizație sunt corect planificate, diversificate și interesante pentru menținerea comportamentului adecvat al angajaților.	101	2	10	43	40	6	2.62
40. Mecanismul de rotație a posturilor este necesar pentru înțelegerea complexă a oricărui post de muncă.	101	5	18	21	43	14	2.57
41. Rotația posturilor menține interesul angajaților de a-și modela propriul comportament conform exigențelor organizației.	101	2	17	36	41	5	2.70
42. Angajații posedă abilitățile și cunoștințele necesare pentru ca aceștia să adopte comportamente adecvate postului deținut.	99		5	18	57	19	2.09
43. Dezvoltarea personală și profesională a angajaților sunt în strânsă legătură cu modelarea comportamentului lor la locul de muncă.	101	1	5	29	60	6	2.36
44. În opinia mea, organizația asigură angajaților astfel de condiții, încât aceștia să fie satisfăcuți de postul ocupat.	101	2	8	29	47	15	2.36
45. Organizația susține/modelează comportamentul angajaților cu privire la	101		4	21	61	15	2.14

realizarea obiectivelor, prin specificarea lor clară și precisă.							
46. În opinia mea, comportamentul angajaților este modelat/susținut în funcție de competențele acestora.	101	2	5	23	59	12	2.27
47. În vederea realizării obiectivelor organizaționale, angajații sunt invitați să vină cu noi propuneri.	101		6	10	57	28	1.94
48. În calitate de manager, consider că feedback-ul bilateral este condiția-cheie atât pentru un management organizațional, în general, cât și pentru optimizarea carierei angajaților, în special.	100	1		8	45	46	1.65

Chestionar de evaluare a schimbărilor de comportament
a subalternilor (pentru manageri)

Nr.de ord.	Consolidarea comportamentului	Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament	
1.	Comportamentul angajatului este <i>mobilizat</i> spre realizarea muncii sale	Aproape niciodată 1_____2_____3_____	Aproape întotdeauna 4_____5_____
2.	Comportamentul angajatului este <i>modelat</i> în corespundere cu necesitățile realizării muncii sale	Aproape niciodată 1_____2_____3_____	Aproape întotdeauna 4_____5_____
3.	Comportamentul angajatului este caracterizat de <i>consistență</i> (măsura în care o persoană se comportă similar în momente diferite, în timp ce realizează o sarcină), caracteristică necesară pentru consolidarea reușită a comportamentului lui.	Aproape niciodată 1_____2_____3_____	Aproape întotdeauna 4_____5_____
4.	Comportamentul angajatului este caracterizat de <i>distinctivitate</i> (gradul în care o persoană are același comportament în situații diferite), caracteristică necesară pentru consolidarea reușită a comportamentului lui.	Aproape niciodată 1_____2_____3_____	Aproape întotdeauna 4_____5_____
5.	Comportamentul angajatului este <i>flexibil și receptiv</i> la noi schimbări	Aproape niciodată 1_____2_____3_____	Aproape întotdeauna 4_____5_____
Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament:			
• Sub nivelul satisfăcător 5 – 9 • Satisfăcător 10 – 14 • Bun 15 – 19 • Excelent 20+			
Nr.de ord.	Prevenirea și atenuarea stresului	Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament	
1.	Comportamentul angajatului s-a <i>schimbat</i> sub acțiunea organizării timpului lui de muncă	Aproape niciodată 1_____2_____3_____	Aproape întotdeauna 4_____5_____
2.	Comportamentul angajatului s-a <i>schimbat</i> grație faptului că are mai mult timp liber pentru satisfacerea chestiunilor personale	Aproape niciodată 1_____2_____3_____	Aproape întotdeauna 4_____5_____
3.	Comportamentul angajatului este <i>ritmic, neafectat</i> de condițiile de muncă în care activează	Aproape niciodată 1_____2_____3_____	Aproape întotdeauna 4_____5_____
4.	Angajatul este <i>dispus</i> să participe la diversele programe de asistență în vederea prevenirii stresului, programe propuse de organizație	Aproape niciodată 1_____2_____3_____	Aproape întotdeauna 4_____5_____
5.	Comportamentul angajatului este <i>loial</i> și denotă <i>încredere</i> în ceea ce privește acțiunile managerului și propunerile acestuia	Aproape niciodată 1_____2_____3_____	Aproape întotdeauna 4_____5_____
Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament:			
• Sub nivelul satisfăcător 5 – 9 • Satisfăcător 10 – 14			

• Bun 15 – 19 • Excelent 20+		
Nr.de ord.	Abilități de comunicare și soluționare a conflictelor	Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament
1.	Angajatul <i>reacționează</i> prompt la mesajele mele	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5 Aproape întotdeauna
2.	Oricare ar fi predispoziția comportamentală la conflict a angajatului, aceasta <i>dispare</i> după discuția angajatului cu mine	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5 Aproape întotdeauna
3.	Explicațiile mele referitor la natura conflictului și a impactului consecințelor acestuia au avut <i>efect scontat</i> asupra comportamentului angajatului	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5 Aproape întotdeauna
4.	Angajatul are comportament <i>abținut</i> în orice situație de conflict, preferând să regleze neînțelegerile prin comunicare	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5 Aproape întotdeauna
5.	Numărul de conflicte în care s-a implicat angajatul s-a redus	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5 Aproape întotdeauna
Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament: • Sub nivelul satisfăcător 5 – 9 • Satisfăcător 10 – 14 • Bun 15 – 19 • Excelent 20+		
Nr.de ord.	Planificarea și dezvoltarea carierei (PDC)	Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament
1.	Comportamentul angajatului <i>confirmă</i> corectitudinea deciziei mele de a introduce numele lui în lista programului PDC	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5 Aproape întotdeauna
2.	Comportamentul angajatului <i>confirmă</i> faptul că direcția de mișcare a carierei sale aleasă pentru el <i>corespunde</i> cu așteptările lui	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5 Aproape întotdeauna
3.	Comportamentul angajatului <i>confirmă</i> faptul că stadiul dezvoltării carierei lui <i>corespunde</i> aspirațiilor proprii	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5 Aproape întotdeauna
4.	Comportamentul angajatului <i>confirmă</i> faptul că planurile individuale puse la dispoziție de programul PDC <i>corespund</i> personalității acestuia	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5 Aproape întotdeauna
5.	Comportamentul angajatului poate fi apreciat drept <i>loial</i> , loialitatea datorându-se planificării reușite a carierei lui.	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5 Aproape întotdeauna
Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament: • Sub nivelul satisfăcător 5 – 9 • Satisfăcător 10 – 14 • Bun 15 – 19 • Excelent 20+		
Nr.de ord.	Tehnica de stabilire a obiectivelor SMART	Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament

1.	Comportamentul angajatului confirmă faptul că acesta știe exact <i>CE</i> are de făcut la locul său de muncă	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5	Aproape întotdeauna 1_____2_____3_____4_____5
2.	Comportamentul angajatului confirmă faptul că acesta știe exact <i>CÂT</i> are de realizat și <i>CÂND</i> poate considera munca finalizată	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5	Aproape întotdeauna 1_____2_____3_____4_____5
3.	Comportamentul angajatului confirmă faptul că acesta știe <i>CUM</i> să acționeze pentru realizarea muncii sale	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5	Aproape întotdeauna 1_____2_____3_____4_____5
4.	Comportamentul angajatului confirmă faptul că acesta este <i>conștient</i> de aportul său în realizarea obiectivelor organizației	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5	Aproape întotdeauna 1_____2_____3_____4_____5
5.	Comportamentul angajatului poate fi apreciat drept un <i>model reușit</i> obținut din combinarea dintre obiectivele corect stabilite și intensitatea efortului depus de acesta pentru realizarea lor și obținerea performanțelor asociate	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5	Aproape întotdeauna 1_____2_____3_____4_____5
Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament: • Sub nivelul satisfăcător 5 – 9 • Satisfăcător 10 – 14 • Bun 15 – 19 • Excelent 20+			

Chestionar de autoevaluare a comportamentului
angajaților (pentru subalternilor)

Nr.de ord.	Consolidarea comportamentului	Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament
1.	În munca mea de zi cu zi îmi este simplu să-mi <i>mobilizez</i> comportamentul conform necesităților postului/funcției pe care o dețin	Aproape niciodată 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 Aproape întotdeauna
2.	În munca mea zilnică îmi este ușor să-mi <i>modelez</i> comportamentul în funcție de schimbările ce apar în activitatea mea	Aproape niciodată 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 Aproape întotdeauna
3.	Pe parcursul realizării unei sarcini/munci îmi mențin comportamentul <i>consistent</i> (măsura în care o persoană se comportă similar în momente diferite, în timp ce realizează o sarcină), caracteristică necesară pentru consolidarea reușită a comportamentului.	Aproape niciodată 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 Aproape întotdeauna
4.	Pe parcursul programului de muncă îmi mențin comportamentul <i>distinctiv</i> (gradul în care o persoană are același comportament în situații diferite), caracteristică necesară pentru consolidarea reușită a comportamentului.	Aproape niciodată 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 Aproape întotdeauna
5.	Consider că mi-am schimbat vechiul comportament, rămânând <i>deschis și receptiv</i> la orice schimbare impusă de exigențele mediului organizațional	Aproape niciodată 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 Aproape întotdeauna
Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament: • Sub nivelul satisfăcător 5 – 9 • Satisfăcător 10 – 14 • Bun 15 – 19 • Excelent 20+		
Nr.de ord.	Prevenirea și atenuarea stresului	Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament
1.	Organizarea timpului meu la locul de muncă îmi <i>stimulează loialitatea</i> față de organizația în care activez	Aproape niciodată 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 Aproape întotdeauna
2.	Mediul în care activez a devenit mai <i>calm</i> datorită acțiunilor întreprinse de management	Aproape niciodată 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 Aproape întotdeauna
3.	Atitudinea managerilor este <i>binevoitoare</i> și comportamentul lui îmi servește model pentru propriul comportament	Aproape niciodată 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 Aproape întotdeauna
4.	Sunt <i>dispus</i> și particip la orice măsuri ale programului de asistență ce prevede prevenirea stresării comportamentului meu	Aproape niciodată 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 Aproape întotdeauna
5.	Îmi consider comportamentul <i>loial</i> organizației în care activez	Aproape niciodată 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 Aproape întotdeauna
Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament: • Sub nivelul satisfăcător 5 – 9		

• Satisfăcător 10 – 14 • Bun 15 – 19 • Excelent 20+		
Nr.de ord.	<i>Abilități de comunicare și soluționare a conflictelor</i>	<i>Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament</i>
1.	Natura mesajelor managerilor ma <i>dispune la schimbare</i> promptă a comportamentului	Aproape niciodată Aproape întotdeauna 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
2.	Oricât de gravă ar fi implicarea mea într-un conflict, după prima discuție cu superiorul comportamentul meu se <i>schimbă</i>	Aproape niciodată Aproape întotdeauna 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
3.	Explicațiile managerului mi-au <i>clarificat pe deplin</i> esența conflictului și gravitatea consecințelor acestuia asupra relațiilor viitoare cu colegii	Aproape niciodată Aproape întotdeauna 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
4.	Îmi mențin comportamentul pe poziții de <i>anticipare</i> a conflictelor, preferând să reglez orice situație printr-o discuție eficientă	Aproape niciodată Aproape întotdeauna 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
5.	Mă <i>abțin</i> de la implicarea în conflicte, astfel, numărul conflictelor în care am fost implicat s-a <i>reduc</i>	Aproape niciodată Aproape întotdeauna 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament: • Sub nivelul satisfăcător 5 – 9 • Satisfăcător 10 – 14 • Bun 15 – 19 • Excelent 20+		
Nr.de ord.	<i>Planificarea și dezvoltarea carierei (PDC)</i>	<i>Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament</i>
1.	Mă comport astfel ca managerul să înțeleagă că decizia de a introduce numele meu în lista programului PDC a fost <i>oportună</i>	Aproape niciodată Aproape întotdeauna 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
2.	Prin comportamentul meu <i>confirm</i> managerului că direcția de mișcare a carierei mele, aleasă de el <i>corespunde</i> cu așteptărilor mele	Aproape niciodată Aproape întotdeauna 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
3.	Prin comportamentul meu <i>confirm</i> faptul că stadiul dezvoltării carierei mele, propus de manager, <i>corespunde</i> aspirațiilor mele	Aproape niciodată Aproape întotdeauna 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
4.	Comportamentul meu <i>confirmă</i> faptul că planurile individuale puse la dispoziție de programul PDC <i>corespund</i> personalității mele	Aproape niciodată Aproape întotdeauna 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
5.	Comportamentul meu poate fi apreciat drept <i>loial</i> , loialitatea datorându-se planificării reușite a carierei mele.	Aproape niciodată Aproape întotdeauna 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5
Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament: • Sub nivelul satisfăcător 5 – 9 • Satisfăcător 10 – 14 • Bun 15 – 19 • Excelent 20+		
Nr.de ord.	<i>Tehnica de stabilire a obiectivelor SMART</i>	<i>Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament</i>

1.	Prin comportamentul meu confirm faptul că imi este clar <i>CE</i> am de făcut la locul meu de muncă	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5	Aproape întotdeauna 1_____2_____3_____4_____5
2.	Prin comportamentul meu confirm faptul că eu știu exact <i>CÂT</i> am de realizat și <i>CÂND</i> pot considera munca mea finalizată	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5	Aproape întotdeauna 1_____2_____3_____4_____5
3.	Prin comportamentul meu confirm faptul că eu știu <i>CUM</i> să acționez pentru realizarea muncii mele	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5	Aproape întotdeauna 1_____2_____3_____4_____5
4.	Comportamentul meu denotă faptul că eu <i>conștientizez aportul</i> meu făcut în realizarea obiectivelor organizației	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5	Aproape întotdeauna 1_____2_____3_____4_____5
5.	Comportamentul meu este <i>ritmic, concentrat și se încadrează</i> cu succes în realizarea obiectivelor individuale și cele ale organizației	Aproape niciodată 1_____2_____3_____4_____5	Aproape întotdeauna 1_____2_____3_____4_____5
Nivelul la care s-au produs schimbările de comportament: • Sub nivelul satisfăcător 5 – 9 • Satisfăcător 10 – 14 • Bun 15 – 19 • Excelent 20+			

Anexa 12. Certificat de implementare

MINISTERUL ECONOMIEI AL REPUBLICII
MOLDOVA

INSPECTORATUL ENERGETIC DE STAT



MD-2012, m. Chișinău, str. V. Alecsandri, 78

Tel. 22-40-30; Fax 22-33-45
www.ies.md

МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИКИ
РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ
ИНСПЕКЦИЯ

МД-2012, м. Кишинэу, ул. В. Александри, 78

Тел. 22-40-30; Факс 22-33-45
www.ies.md

nr 28/01-34 din 05.02.2013

Certificat de Implementare

Prin prezentul, confirmăm că rezultatele cu privire la cercetarea problematicii care vizează procesul de înțelegere, prevenire și influențare a comportamentului managerilor superiori și subalternilor din Inspectoratul Energetic de Stat, precum și identificarea tehnicilor de modelare a comportamentului organizațional și managerial (explorate în teza de doctor în economie cu tema: „**Știința comportamentală – element esențial al managementului performanțelor**” de către dna Jorovlea Elvira Leon), sunt susținute de valoarea constatărilor, concluziilor și recomandărilor, acestea fiind adaptate în managementul modelării comportamentale.

Implementarea chestionarelor cu privire la evaluarea comportamentului personalului, propunerea recomandărilor vizând favorizarea utilizării tehnicilor moderne de modelare comportamentală și de creștere a impactului pozitiv asupra performanței managementului organizației constituie, în opinia noastră, un demers managerial pentru sporirea eficienței și eficacității organizaționale în general.

Chestionarele au fost aplicate pentru un număr de **16** respondenți, printre care: **1** manager de nivel ierarhic superior, **7** manageri de nivel ierarhic inferior, **8** persoane din subordine.

Recomandările enunțate au fost aplicate pe parcursul activității, în vederea identificării comportamentelor contraproductive, cu scopul de a optimiza comportamentul managerial și organizațional.

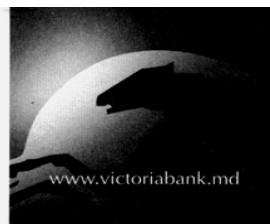
Șef adjunct IES



Avtodor Denis



VICTORIABANK
PRIMA BANCĂ DIN MOLDOVA



Str. 31 August 1989, 141
MD-2004, mun. Chișinău
Republica Moldova
Tel.: (+373 22) 57 61 00
Fax: (+373 22) 23 45 33
SWIFT: VICBMD2X
IDNO 1002600001338
Capital social - 250 000 910 lei
www.victoriabank.md

Nr. 553-B-13 din "18" noiembrie 2013

La Nr. _____ din " _____ " _____ 201 _____

Certificat de Implementare

Prin prezentul, confirmăm că rezultatele cu privire la cercetarea problematicii care vizează procesul de înțelegere, prevenire și influențare a comportamentului managerilor superiori și subalternilor din BC „Victoriabank”, SA”, precum și identificarea tehnicilor de modelare a comportamentului organizațional și managerial (explorate în teza de doctor în economie cu tema: „**Știința comportamentală – element esențial al managementului performanțelor**” de către dna Jorovlea Elvira Leon), sunt susținute de valoarea constatărilor, concluziilor și recomandărilor, acestea fiind adaptate în managementul modelării comportamentale.

Implementarea chestionarelor cu privire la evaluarea comportamentului personalului, propunerea recomandărilor vizând favorizarea utilizării tehnicilor moderne de modelare comportamentală și de creștere a impactului pozitiv asupra performanței managementului organizației constituie, în opinia noastră, un demers managerial pentru sporirea eficienței și eficacității organizaționale în general.

Chestionarele au fost aplicate pentru un număr de 59 respondenți, printre care: — manageri de nivel ierarhic superior, 19 manageri de nivel ierarhic inferior, 40 salariați.

Recomandările enunțate au fost aplicate pe parcursul activității, în vederea identificării comportamentelor contraproductive, cu scopul de a optimiza comportamentul managerial și organizațional.

Director

Direcția resurse umane

Alexei Vîhristiuk

VICTORIABANK

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnatul, Elvira Jorovlea declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Jorovlea Elvira Leon

Semnătura

Data

CV-ul AUTORULUI

Nume Jorovlea
Prenume Elvira Leon
Data și locul nașterii 7 aprilie 1969
Cetățenia: Republica Moldova

Studii:

- 1995 - Studii superioare - Academia de Studii Economice din Moldova, facultatea
2000 „Management”, specialitatea
- 2003 – Studii masterat - Academia de Studii Economice din Moldova, „Administrarea
2004 afacerilor”; specialitatea
- 2005 Studii psihopedagogice – Centru Dezvoltare și Formare Pedagogică, în cadrul
Academiei de Studii Economice din Moldova, specialitatea
- 2010 - – Studii doctorale în cadrul A.S.E.M, specialitatea
2014

Stagii:

Iunie, 2011 - Academia de Studii Economice din București, calificarea

Activitatea profesională:

- 1994 – – laborant superior la catedra „Instruire Economice și Comunicare de Afaceri”,
2004 Academia de Studii Economice din Moldova
- 2003 – – lector universitar, catedra „Instruire Economice și Comunicare de Afaceri”,
2010 Academia de Studii Economice din Moldova
- 2010 – – lector superior universitar, catedra „Comunicare Economică și Didactică”,
2014 Academia de Studii Economice din Moldova

Articole:

Materiale ale comunicărilor științifice

1. Analiza eficienței managementului performanțelor în întreprinderile din Republica Moldova prin prisma unor factori de modelare a comportamentului organizațional
2. Comportamentul organizațional: modelare prin prisma dimensiunilor acestuia

3. Consolidarea – o modalitate de schimbare a comportamentului organizațional
4. De la motivație spre performanță
5. Educarea comportamentului loial al angajaților prin intermediul unor factori motivatori
6. Impactul comportamentului organizațional în formarea comportamentului angajaților
7. Înclinațiile către profesii - factor de motivare
8. Inovația și creativitatea - avantaje competitive ale unei organizații
9. Modalități de implementare a schimbărilor prin utilizarea unui management creativ
10. Modelarea comportamentului angajaților prin strategii de educare a diversității
11. Modelarea comportamentului organizațional prin managementul diversității
12. Modelarea comportamentului organizațional prin prisma factorului „comunicare”
13. Motivarea angajaților prin prevenirea comportamentului contraproductiv
14. Motivarea comportamentului ce conduce la performanțe
15. Noi tendințe ale motivării în cadrul organizațional
16. Prevenirea comportamentului contraproductiv - formă de motivare a angajaților
17. Rolul “antecedentului” și “consecinței” în schimbarea comportamentului
18. Rolul satisfacției în procesul motivațional
19. Rolul satisfacției în procesul motivațional
20. Succes/Performanță prin cultură organizațională
21. Talent și inovație – avantaje competitive ale unei organizații
22. Unele aspecte privind indispensabilitatea riscului în inovație

Cunoașterea limbilor străine:

- Franceză: fluent
- Rusă: fluent
- Spaniolă: cunoștință medii
- Engleza: cu dicționarul

Date de contact: or. Chișinău, str.Cuza-Vodă, 12/5; tel.: 0-56-95-22, mod.: 0-693-88-604;
e-mail: siminoc@mail.ru