

**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT
"ION CREANGĂ" DIN CHIȘINĂU**

Carabet Natalia

***MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI
PREȘCOLARE***

*Suport de curs electronic
Ciclul II, master*



Chișinău 2018

Aprobat la Facultatea Formare Continuă UPS "Ion Creangă",
Catedra Management educațional

Suportul de curs este destinat masteranzilor Programului de studiu Management și consiliere în educația preșcolară, Metodologia educației preșcolare, Management educațional dar și cadrelor didactice, metodiștilor, mentorilor, managerilor din instituțiile de educație și dezvoltare timpurie.

371.2
C21

Carabet, Natalia

Managementul organizației preșcolare : Suport de curs : Ciclul II, master [Resursă electronică]
/ Natalia Carabet ; Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău. – Chișinău, 2018. – 1
CD-ROM.

Bibliogr.: p.137.

ISBN 978-9975-46-379-9 : 50 lei.

371.2: 373.2.07 (075.8)

Introducere

Suportul de curs- MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIEI PREȘCOLARE, care se preconizează să fie realizat lectronic, pentru studenții masteranzi Ciclul II, este preconizat pentru studenții și cadrele didactice ce studiază problematica managementului educațional instituțional. Suportul dat abordează mai multe teme actuale în problematica managementului educațional cu referire la IET, așa ca- conducere- management- administrare, economicitate și eficiență, calitate, decizie, cultura organizației, documentația organizației, suportul dat descrie unele strategii de evaluare și îmbunătățire a calității managementului educațional instituțional- așa ca Analiza SWOT, autoanaliză.

CUPRINS:

<i>Curriculum disciplina</i>	4
<i>Concept de management educațional. Managementul ca artă și știință. Management și conducere. Dimensiunile procesului de conducere. Atributele conducerii. Evoluția gândirii manageriale (Fayol).</i>	15
<i>Managementul tranzacțional și transformațional. Schimbarea managerială. Rolul managerului în schimbare. Etapele schimbărilor din educație, tipuri de schimbări. Inițierea, promovarea, depășirea barierelor în schimbare. Schimbare și inovație. Rolurile managerului (Simionescu).</i>	29
<i>Decizia managerială. Tipuri de decizii. Procesul de luare a deciziei. Decizia colectivă</i>	39
<i>Concept de mentorat. Mentoratul în instituția preșcolară de educație. Tipul activităților de mentorat în relația educator- educator. Mentorul practicii pedagogice. Responsabilități, funcții</i>	42
<i>Managementul resurselor umane. Politici cu privire la resursele umane. Strategii de selectare- recrutare- organizare- formare continuă a cadrelor didactice (Likert). Comunicarea managerială- comunicarea în colectiv. Conflicte, negocierea conflictelor.</i>	51
<i>Managementul timpului. Planificarea și gestiunea timpului personal și de serviciu. Ședința de lucru.</i>	69
<i>Regulamentul de ordine internă.</i>	73
<i>Eficiență, eficacitate, economicitate.</i>	79
<i>Managementul performanței și calității educației.</i>	83

<i>Marketing în educație. Imaginea ITE</i>	92
<i>Cultura organizației școlare. Elementele culturii organizației preșcolare.</i>	105
<i>Motivația, demotivația. Strategii de motivație a cadrelor didactice.</i>	116
<i>Motivația și succesul.</i>	122
<i>Teoriile nevoilor</i>	128
<i>Codul deontologic al managerului, al angajaților</i>	134
<i>Bibliografie</i>	140

Denumirea programului de studii	Management și consiliere în educația preșcolară Metodologia educației preșcolare
Ciclul	II
Denumirea cursului	Managementul organizației preșcolare
Facultatea/catedra responsabilă de curs	Facultatea Științe ale Educației și Informatică
Titular de curs	Carabet N
Cadre didactice implicate	
e-mail	ncarabet@yahoo.com

Codul cursului	Număr de credite ECTS	Anu I	Semestrul	Total ore	Total ore	
					contact direct	Studiu individual
S.02.O.008 S.02.O.007	5	I	2	150	35	115

Descriere succintă a integrării cursului în programul de studii
În cadrul acestui curs, studenții se vor familiariza cu bazele managementului educațional, componentele managementului (managementul calității, resurselor umane, timpului, stresului, deciziei etc). Studenților vor analiza mediul intern- extern al instituției preșcolare, strategiile de monitorizare a oportunităților de dezvoltare a organizației preșcolare, de luare a deciziilor, de selectare a stilului de lucru cu resursa umană etc. Studenții vor aprecia rolul managerului în organizație, efortul depus de acesta pentru motivarea cadrelor didactice/ nondidactice, calitatea deciziilor luate, gestiunea resurselor și stilul de lucru/ comunicare al managerului.
Competențe dezvoltate în cadrul cursului
<ul style="list-style-type: none"> • Competențe gnosiologice: de identificare a importanței și diversității managementului educațional ca artă și știință • Competențe de aplicare: de determinare a strategiilor manageriale de motivare, decizie,

<p>gestiune a resurselor, negociere, dar și de evaluare a performanței cadrelor didactice</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competențe de analiză: de evaluare a performanțelor managerilor/ cadrelor didactice din educație preșcolară • Competențe de comunicare: de utilizare în comunicare a unui limbaj corect și specific în managementul educațional, deschis și echitabil 										
Finalități de studii										
<ul style="list-style-type: none"> • Să definească noțiunile de bază ce țin de managementul organizației școlare/preșcolare • Să argumenteze impactul alegerii strategiilor, metodelor, mijloacelor, formelor și activităților manageriale în procesul de predare – învățare- evaluare dar și gestiune a organizației preșcolare • Să manifeste atitudine pozitivă față de problemele contemporane ale managementului educațional (studiind, implimentând în practică noutățile științei, propunând soluții inovative, așteptate, originale, eficiente), față de schimbările din educație, societate • Să propună acțiuni de îmbunătățire a managementului deciziilor, resurselor umane, timpului, managementul bugetului • Să realizeze analiza SWOT a organizației preșcolare • Să elaboreze misiunea IET moderne, proiecte anuale, proiecte de parteneriat, de dezvoltare a IET • Să proiecteze activități didactice în cadrul disciplinei/probe de evaluare 										
Precondiții										
Pentru realizarea obiectivelor propuse, studenții trebuie să posede cunoștințe de la disciplinele universitare- pedagogie, psihologie, etica profesională, comunicare, docimologie, filosofie, politici educaționale.										
Metode și tehnici de predare și învățare- discurs didactic, activitate de proiect, lucrul individual, studio de caz, simulare, analiza SWOT, dezbatere, portofoliu, susținere publică										
Repartizarea orelor de curs										
Nr d/ o	Unități de conținut	Total ore	Ore de contact direct						Ore de lucrul individual	
			Curs 20		Semin ar 15		Labora tor		zi	f/r
		150	Zi	f/r	Zi	f/r	zi	f/r	zi	f/r
1	Concept de management educațional. Managementul ca artă și știință. Management și conducere. Dimensiunile procesului de conducere. Atributele conducerii. Evoluția gândirii manageriale (Fayol).		1							
2	Managementul tranzacțional și transformațional. Schimbarea managerială. Rolul managerului în schimbare. Etapele schimbărilor din educație, tipuri de schimbări. Inițierea, promovarea, depășirea barierelor în schimbare. Schimbare și		1							

	inovație. Rolurile managerului (Simionescu).									
3	Decizia managerială. Tipuri de decizii. Procesul de luare a deciziei. Decizia colectivă		1	2						
4	Concept de mentorat. Mentoratul în instituția preșcolară de educație. Tipul activităților de mentorat în relația educator- educator. Mentorul practicii pedagogice. Responsabilități, funcții		1							
5	Managementul resurselor umane. Politici cu privire la resursele umane. Strategii de selectare-recrutare- organizare- formare continuă a cadrelor didactice (Likert). Comunicarea managerială-comunicarea în colectiv. Conflicte, negocierea conflictelor.		2	2						
6	Managementul timpului. Planificarea și gestiunea timpului personal și de serviciu. Ședința de lucru.		2	1						
7	Regulamentul de ordine internă.		2	1						
8	Eficiență, eficacitate, economicitate.		1							
9	Managementul performanței și calității educației.		2	2						
10	Marketing în educație. Imaginea ITE		1	1						
11	Cultura organizației școlare. Elementele culturii organizației preșcolare.		2	1						
12	Motivația, demotivația. Strategii de motivație a cadrelor didactice.		1	1						
13	Motivația și succesul.		1							
14	Teoriile nevoilor		2	2						
15	Codul deontologic al managerului, al angajaților.			2						
	TOTAL		20	15						

Conținutul unităților de curs

- 1 Concept de management educațional. Managementul ca artă și știință. Management i conducere. Dimensiunile procesului de conducere. Atributele conducerii. Evoluția gândirii manageriale (Fayol).
- 2 Managementul tranzacțional și transformațional. Schimbarea managerială. Rolul managerului în schimbare. Etapele schimbărilor din educație, tipuri de schimbări. Inițierea, promovarea, depășirea barierelor în schimbare. Schimbare și inovație. Rolurile managerului (Simionescu).
- 3 Decizia managerială. Tipuri de decizii. Procesul de luare a deciziei. Decizia colectivă
- 4 Concept de mentorat. Mentoratul în instituția preșcolară de educație. Tipul activităților de mentorat în relația educator- educator. Mentorul practicii pedagogice. Responsabilități, funcții
- 5 Managementul resurselor umane. Politici cu privire la resursele umane. Strategii de selectare- recrutare- organizare- formare continuă a cadrelor didactice (Likert). Comunicarea managerială- comunicarea în colectiv. Conflicte, negocierea conflictelor.
- 6 Managementul timpului. Planificarea și gestiunea timpului personal și de serviciu. Ședința de lucru.
- 7 Regulamentul de ordine internă. Impactul documentului. Structura documentului. Respectarea prevederilor documentului

8	Eficiență, eficacitate, economicitate. Eficiență, eficacitate, economicitate. Realizarea misiunii organizației în condițiile economiei de piață și a autogestiunii. Management de buget
9	Managementul performanței și calității educației. Concept de performanță. Elementele performanței didactice. Concept de calitate a educației
10	Marketing în educație. Imaginea ITE. Strategii de marketing în educație popularizarea rezultatelor educației
11	Cultura organizației școlare/ preșcolare. Elementele culturii organizației preșcolare.
12	Motivația, demotivația. Strategii de motivație a cadrelor didactice.
13	Motivația și succesul. Concept de motivație/ demotivație. Concept de succes, elementele succesului
14	Teoriile nevoilor. Nevoile angajaților. Determinarea nevoilor. Satisfacerea nevoilor angajaților în organizație
15	Codul deontologic al managerului, al angajaților. Deontologia profesională

Strategii de evaluare

Strategii de evaluare

Evaluare curentă- combinat (analiza documentelor instituționale), analiza SWOT a instituției de educație

Evaluare finală- examen scris (3 subiecte)

Lucrul individual

Nr.	Unități de conținut	Ore lucru individual	Subiectul	Produsul preconizat	Modalități de evaluare
1	Concept de management educațional. Managementul ca artă și știință. Management și conducere. Dimensiunile procesului de conducere. Atributele conducerii. Evoluția gândirii manageriale (Fayol).				
2	Managementul tranzacțional și transformațional. Schimbarea managerială. Rolul managerului în schimbare. Etapele schimbărilor din educație, tipuri de schimbări. Inițierea, promovarea, depășirea barierelor în schimbare. Schimbare și inovație. Rolurile managerului (Simionescu).				
3	Decizia managerială. Tipuri de decizii. Procesul de luare a deciziei. Decizia colectivă	15	Decizia managerială	A algoritmului de luare a deciziei în situații concrete propuse de profesor	Studiu de caz
4	Concept de mentorat. Mentoratul în instituția preșcolară de educație. Tipul activităților de mentorat în relația educator- educator. Mentorul practicii pedagogice. Responsabilități, funcții				
5	Managementul resurselor umane. Politici cu privire la resursele	12	Managementul	Elaborarea listei de probleme ce apar sau	Analiza compartutativă

	umane. Strategii de selectare-recrutare- organizare- formare continuă a cadrelor didactice (Likert). Comunicarea managerială-comunicarea în colectiv. Conflicte, negocierea conflictelor.		resurselor umane	sînt specifice MRU Elaborarea listei de factori ce caracterizează discriminarea în colectiv Elaborarea listei normelor etice, deontologice ce se recomandă de respectat în orice situații	Studiu de caz
6	Managementul timpului. Planificarea și gestiunea timpului personal și de serviciu. Ședința de lucru.	12	Managemntul timpului.	Elaborarea listei Hronofagilor Elaborarea listei cu soluții	Studiu de caz
7	Regulamentul de ordine internă.	16	Regulamentul de ordine internă.	Elaborarea unei schițe/ model al Regulamentului de ordine interioară. Detalizarea unui compartiment la alegere	Studiu comparat (între studenți)
8	Eficiență, eficacitate, economicitate.				
9	Managementul performanței și calității educației.	12	Managementul performanței și calității educației	Elaborarea listei criteriilor de apreciere a calității educației Elaborarea listei criteriilor performanței	Susținere publică Studiu de caz
10	Marketing în educație. Imaginea ITE	12	Management de buget.	Elaborarea strategiei de negociere cu potențialii sponsori Elaborarea strategiilor de marketing a ITE	Susținere publică
11	Cultura organizației școlare. Elementele culturii organizației preșcolare.	12	Cultura organizației școlare	Elaborarea conceptului de Cultură a organizației în baza Modelului Aisberg	Susținere publică
12	Motivația, demotivația. Strategii de motivație a cadrelor didactice.	12	Motivația, demotivația.	Elaborarea listei cu factori ce ar motiva angajații (studiu în baza cazurilor concrete)	Susținere publică Joc de rol
13	Motivația și succesul.				
14	Teoriile nevoilor	12	Teoriile nevoilor	Studiu comparativ al teoriilor nevoilor. Prezentarea unui tabel comparativ	Susținere publică Reflecții personale
15	Codul deontologic al managerului, al angajaților.			Elaborarea decalogului managerului	Susținere publică

Bibliografie

Bibliografie-

1. Nicolescu, O., Verboncu, M., Fundamentele managementului organizațional, București, 2009
2. Nicolescu, O., (coord.), Management, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2002
3. Nicolescu, O., (coord.), Ghidul managerului eficient, Vol. L., Editura Tehnică, București, 2003
4. Nicolescu, O., Verboncu, M., Management, Ediția a-III-a. Editura Economică, București, 2009
5. Nicolescu, O., Verboncu, M., Management și eficiență, București: Editura Nora, 2004.
6. Nicolescu, O., Verboncu, M., Metodologii manageriale. București: Editura Tribuna, 2001.
7. Petrescu, I., Management european, Editura Expert, București, 2004, p 57
8. Profiroiu, M., Managementul organizațiilor publice, București, Editura Economică, 2001, p.8.
9. Petrescu, I., Management, Editura Tipocart Brașovia, Brașov, 2003, p.72.
10. Pitariu, O., Budean, M., Cultura organizațională, Editura de științe cognitive, Cluj-Napoca, 2007
11. Preda, M., Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz, Editura Polirom, Iași, 2005
12. Russu, C., Voicu, M., ABC-ul managerului, Editura G. Asachi, Iași, 1993
13. Tierney, E., Etica în afaceri”, Ed. Rentrop & Straton, București, 1999, pg. 62
14. Ursu, I., Stegăroiu, D., Rus, I., Stiluri de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 2008
15. Vlăsceanu, L., Psihologia organizațiilor și conducerii. Editura Paideia, București, 2003
16. Vlăsceanu, L., Organizațiile și cultura organizării. Editura Trei, Iași, 2009
17. Zelenschi, A., Cultura organizațională și rolul ei în managementul modern. Teza de doctorat. Chișinău. On line: http://www.cnaa.acad.md/files/theses/2004/2563/angela_zelenschi_thesis
18. Zlate, M., Psihologia muncii-relații interumane. Editura Didactică și Pedagogică, București, 2001

EVALUĂRI LA CURS

Evaluarea I. Realizți analiza SWOT a instituției timpurii de educație. Se va realiza individual, se va susține public.

Ce este analiza SWOT? SWOT vine din limba engleză de la inițialele cuvintelor Strengths (puncte tari),

Weaknesses (puncte slabe),

Opportunities (oportunități) și

Threats (amenințări).

Analiza SWOT începe prin efectuarea unui inventar a calităților și slăbiciunilor interne în organizație. Apoi notați oportunitățile și amenințările externe care pot afecta organizația, bazându-vă și pe mediul înconjurător. Cel mai bine ar fi să începeți schematic. Notați factorii care vi se par relevanți în fiecare din cele patru zone. Principalul scop al analizei SWOT este de a identifica și de a atribui fiecare factor, pozitiv sau negativ, uneia din cele patru categorii, permițându-vă să vă priviți organizația dintr-un punct de vedere obiectiv. Analiza SWOT va fi un instrument foarte util în dezvoltarea și confirmarea țelurilor dvs în progresul și perfecționarea organizației.

Partea principală a acestei analize reprezintă evaluarea acestor puncte:

1. Punctele forte ale organizației: punctele tari sunt acei factori care fac ca o organizație să fie mai competitivă decât concurenții săi de pe piață. Punctele tari pot lua forma unor produse sau servicii pentru care compania are un avantaj competitiv, sau deținerea strategică a unor resurse în plus față de concurență. În esență, punctele forte sunt resurse, capacități și competențe de bază de care organizația

le are în posesie și pe care le poate utiliza în mod eficient pentru a-și atinge obiectivele de performanță.

2. Puncte slabe: un punct slab reprezintă o limitare, un defect în cadrul organizației, care o va împiedică în realizarea obiectivelor sale: capacități inferioare, resurse insuficiente în organizație cu concurența etc.

3. Oportunități: oportunitățile includ orice perspectivă favorabilă în mediul organizației, precum o tendință, o piață, o schimbare sau o nevoie trecută cu vederea, care susține cererea pentru un produs sau serviciu și permite organizației să-și consolideze poziția concurențială.

4. Amenintari: O amenințare include orice situație nefavorabilă, tendință sau modificare iminentă în mediul organizației, care este dăunătoare sau pune în pericol capacitatea companiei de a concura pe piață. Aceasta poate lua forma unei bariere, a unei constrângeri, sau orice altceva care ar putea cauza probleme, daune, prejudicii organizației.

Analiza SWOT a IET

Puncte tari	Oportunități de dezvoltare

Puncte slabe	Amenințări, blocaje

--	--

Discriptori de performanță:

puncte	10-9	8-7	6-5	4-1
condiții de succes	analiza SWOT realizată pe 4 cadrane (toate părțile componente), cu material factologic, prezentare power point	analiza SWOT realizată pe 4 cadrane, fără material factologic- fotografii, alte dovezi	analiza SWOT realizată pe 4 cadrane, superficial	neprezentarea comunicării, lipsa din clasă

Evaluarea II

Studiu independent realizat în ITE. Studiați și enumerați lista actelor normative ce reflectă procesul de dirijare și control în unitatea preșcolară

<i>N/o</i>	<i>Denumirea documentului</i>	<i>Termen de păstrare</i>	<i>Responsabil</i>

Discriptori de performanță:

puncte	10-9	8-7	6-5	4-1
condiții de succes	lista realizată pe domenii în baza nomenclatorului!! Cu specificarea categoriei documentului	lista realizată fără gruparea pe domenii, dar completă	lista incompletă	neprezentarea comunicării, lipsa din clasă

Evaluarea finală (2 probe)

1. Selectați un document din cele 4 categorii menționate și executați descrierea lui detaliată
 - Acte normative ce reflectă procesul de dirijare și control în ITE
 - Acte normative ce țin de activitatea financiar-gospodărească
 - Acte normative ce țin de activitatea comitetului părintesc și sindical
 - Acte normative de evidență personală a copiilor.

Discriptori de performanță:

puncte	10-9	8-7	6-5	4-1
condiții de succes	selectarea corectă a documentului, descrierea lui completă-structură, elemente definerii, comentarii și reflecții personale obligator	selectarea- descrierea unui document, alegerea corectă a categoriei de documente	selectarea și descrierea superficială a unui document, nu se numește categoria de documente, nu sunt reflecțiile personale	neprezentarea comunicării, nu este analiza documentului, studentul nu se orientează în documentația unei IT

2. Comentarii tematice

subiectul	argumentele studentului		
	definiție	caracteristică, tipuri	argumente
Managementul performanței și calității educației.	<i>calitate performanță</i>	asemănări	
Marketing în educație. Imaginea ITE	<i>marketing imagine</i>	deosebiri	
Cultura organizației școlare. Elementele culturii organizației preșcolare.	<i>cultura organizației</i>	tip de cultură organizațională	
Motivația, demotivația. Strategii de motivație a cadrelor didactice.	<i>motivație demotivație</i>	comparativ	
Motivația și succesul.	<i>succes</i>		
Teoriile nevoilor	<i>nevoie/ nevoi</i>	teoriile nevoilor	
Codul deontologic al managerului, al angajaților.	<i>deontologie cod deontologic cod etic</i>		

Discriptori de performanță-

puncte	10-9	8-7	6-5	4-1
--------	------	-----	-----	-----

condiții de succes	studentul elaborează răspunsul conform algoritmului propus, respectându-l, venind cu argumente	studentul are cunoștințe la subiectul selectat, dar nu structurează concis răspunsul, cu inexactități	studentul răspunde din experiența personal, fără referire la teorii, concepte	neprezentarea comunicării

Tema 1 Concept de management educațional. Managementul ca artă și știință. Management și conducere

Plan:

- 1.Repere teoretice cu referință la managementul educațional ca știință
- 2.Studiul comparativ al conceptelor- management/ conducere/ administrare

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

1. Să identifice conceptele și teoriile de bază ale managementului educațional ca știință
2. Să descrie prin comparație conceptele- management/ conducere/ administrare
3. Să argumenteze nevoia de a realize un management calitativ, a conduce un colectiv și a administra o instituție

Managementul educațional - ca știință

Învățământul, ca domeniu prioritar al vieții sociale, ca "întreprindere" de lungă durată, de care depinde formarea celui mai important factor al națiunii -omul pregătit prin studii, forța de muncă și specialiștii - nu poate și nici nu trebuie să-și permită să aibă eșecuri. În acest sens, el are nevoie de o conducere competentă și eficientă. Conducerea competentă și eficientă a învățământului, atât la nivelul sistemului, cât și al instituției de învățământ necesită fundamentarea ei științifică. La baza acestei fundamentări stă știința conducerii învățământului sau managementului educațional. Managementul educațional, ca ramură științifică a managementului în general, studiază ansamblul principiilor funcțiilor și strategiilor (mijloace, metode, forme etc.) de direcționare, de organizare, gestionare și evaluare ale instituțiilor furnizoare de educație, ale învățământului în integralitatea sa. Pentru a asigura învățământului un randament și o performanță ridicate sunt necesare cunoașterea și aplicarea științei managementului educațional. Funcția de conducător (manager) al învățământului este o profesie și, ca oricare profesie, trebuie învățată. Pentru conducerea cu rezultate optime a învățământului, orice conducător (manager) din învățământ trebuie să cunoască principiile, nivelurile și funcțiile științei managementului educațional, în strânsă legătură cu folosirea unui instrument metodologic și practic modern, bazat pe informatică, pe limbajele de programare, pe utilizarea de rețele de calculatoare personale, pe o modernă bază logistică.

Principiile managementului

Printre principiile care orientează și fundamentează managementul educațional menționăm:

a) *conducerea democratică;*

b) *îmbinarea conducerii și răspunderii unice (unipersonale) cu conducerea și răspunderea colectivă;*

c) *promovarea cadrelor de conducere pe bază de competență;*

d) *operativitatea și*

e) *deontologia conducerii.*

a) **Principiul managementului educațional democratic și interactiv.** În concordanță cu cerințele societății civile, ale democrației și statului în drept. conducerea învățământului trebuie realizată pe baze democratice. Acest principiu presupune ca înainte de luarea deciziei să se consulte eşaloanele subordonate conducerii și prin acestea și executanții actului decizional, încât să fie un management interactiv. Aceasta înseamnă: realizarea unor structuri organizatorice și decizionale ale învățământului, care să îmbine armonios dirijarea pe verticală unidirecțională de la nivel central cu dirijarea în rețea, pe orizontală, la nivel intermediar și nivel local (de bază) a instituțiilor de învățământ, eliminându-se orice elemente administrativ-birocratice și dezvoltându-se structuri specifice democrației: descentralizarea organizatorică și decizională, chiar până la nivelul școlilor, în scopul eliminării cu desăvârșire a centralismului excesiv și autoritarist, asigurându-se posibilitatea adoptării deciziilor de către nivelurile locale (de bază), ale fiecărei instituții de învățământ, deciziile nivelurilor centrale și intermediare având un caracter coordonator, mai ales în instituțiile de învățământ superior, unde acționează principiul autonomiei universitare, adică al autoconducerii învățământului; de reținut faptul că și unitățile de învățământ particular dispun de autonomia organizatorică și funcțională, însă evaluarea și diplomele sunt realizate după standardele de stat, cu recunoașterea validității lor de către stat, pe baza acțiunilor de acreditare; alegerea organelor de conducere, a reprezentanților ambilor factori, adică a cadrelor didactice, elevilor și studenților, în condițiile și proporțiile prevăzute de lege; selectarea organelor și cadrelor didactice de conducere pe bază de alegeri democratice de jos și până sus, pe o durată de cel mult două legislaturi; luarea deciziilor cu majoritate de voturi din numărul membrilor organelor colective de conducere (consiliu, colegiu etc); dinamizarea inițiativei creatoare și participative la găsirea și aplicarea soluțiilor valoroase și eficiente de conducere, la optimizarea conducerii, atât a membrilor organelor colective de conducere, cât și a membrilor comunităților de învățământ (catedră, școală, facultate, universitate etc); asigurarea drepturilor cetățenești și a protecției sociale tuturor membrilor comunității educaționale, în spiritul Constituției țării, a Legii învățământului și a "Declarației universale a drepturilor omului". Regulamentele școlare și Carta universitară asigură buna funcționare în spirit democratic a învățământului și înscrierea lui pe coordonatele europene, cu toate consecințele favorabile ce decurg din acestea.

b) **Principiul îmbinării conducerii și răspunderii unice (unipersonale) cu conducerea și răspunderea organelor colective.** Cadrele de conducere (directorii de școli, decanii și rectorii din instituțiile de învățământ superior etc.) au, prin lege, o serie de atribuții pe care le îndeplinesc în spiritul conducerii și răspunderii unipersonale. Fiecare compartiment și manager în parte necesită funcții și responsabilități distincte și transparente, fără intervenții din afară, dar într-o atmosferă de inițiativă creatoare și de cooperare loială și eficientă. În același timp, organele de conducere (consiliile de

administrație și profesionale, senatele și colegiile acestora) au dreptul de a lua decizii, care trebuie îndeplinite, atât de conducătorii, cât și de membrii comunității de învățământ (școală, facultate, instituție de învățământ superior), îmbinându-se, în mod suplu, conducerea unipersonală cu conducerea organelor colective. Acest principiu se aplică și la nivel central (Ministerul Educației și Cercetării) și la nivele intermediare (Consiliul Național al Rectorilor, inspectoratele școlare etc).

c) **Principiul promovării cadrelor pe bază de competență dovedită prin concurs.** Pentru a promova oameni potriviți la locuri de conducere potrivite, principiul competenței este singura normă ce trebuie să acționeze într-un stat de drept, într-o societate democratică. A promova cadre de conducere în spiritul acestui principiu înseamnă a aprecia, în primul rând, competența profesională și managerială. Având în vedere obiectivele educative ale învățământului, acest principiu cere în mod obiectiv ca cei promovați în funcții de conducere, la toate nivelele, să dovedească și competențe științifice, civico-morale și democratice, prezente printr-un comportament civico-moral și democratic ireproșabil. Acest principiu înseamnă că în promovarea cadrelor de conducere să se elimine, cu desăvârșire, incompetența, impostura, relațiile neprincipiale, nepotismul, comportamentul nedemocratic, autoritarist și necivilizat, imoral. La baza promovării cadrelor de conducere, ca de altfel a tuturor cadrelor didactice, având în vedere că fiecare profesor (educator) este un conducător al procesului de instrucție și educație, al colectivelor școlare sau universitare, trebuie să stea mecanismul științifico-profesional și democratic al concursului, în concordanță cu respectarea deontologiei desfășurării acestuia.

d) **Principiul operativității în conducerea învățământului.** Este cunoscută insatisfacția produsă de amânările și tergiversările "practicate" în rezolvarea problemelor, în luarea deciziilor. Soluționarea problemelor în actul conducerii învățământului, la toate nivelurile trebuie realizată în mod operativ. Aceasta înseamnă receptivitate, înseamnă preocupări și eforturi susținute, înseamnă dialog, documentare și analize atente, înseamnă conjugarea eforturilor unor specialiști și organe de conducere, înseamnă în ultimă instanță un spirit democratic și un comportament etic civilizată față de semenii noștri, față de cei ce ne-au propus și ales în organele și funcțiile de conducere, rezolvându-le operativ toate problemele importante.

e) **Principiul deontologiei conducerii învățământului.** Acest principiu cere profesiei de educator, de conducător în învățământ, inclusiv inspectorului școlar să dovedească competență, conștiință și probitate profesională, etică și managerială, dragoste față de oameni, față de colegii de profesie, față de membrii colectivității pe care o conduce, receptivitate față de opiniile, sugestiile și criticile acestora. Principiul cere fermitate și exigență în îndeplinirea deciziilor, dar și înțelegere, spirit de dreptate, echitate și corectitudine în aprecierea rezultatelor muncii celor cu care cooperează și pe care-i conduce. De asemenea, principiul cere conducătorilor spirit colegial, de cooperare, eliminându-se actele de comandă brutale, autoritariste. Numai în asemenea condiții un conducător poate fi iubit, ascultat și urmat în demersurile sale decizionale.

f) **Mai pot fi menționate: principiul managementului participativ** (de implicare activă), principiul competiției dintre unitățile de învățământ, principiul motivației factorilor implicați și principiul eficienței activității.

Învățământul modern cunoaște trei niveluri de conducere:

a) *conducere la nivelul unităților de învățământ;*

b) *nivelul intermediar de conducere și*

c) *nivelul central de conducere.*

a) **Nivelul de conducere, de bază, al unităților de învățământ** Acest nivel de conducere al unităților de învățământ este reprezentat astfel: școli, licee și grupuri școlare - în sistemul de învățământ preuniversitar și de catedre, facultăți, universități și academii etc. - în sistemul de învățământ universitar. în sistemul școlar - școala, liceul sau grupul școlar reprezintă entitățile fundamentale organizatorice și funcționale - toate conduse de directori. în sistemul de învățământ universitar: departamentul (catedra) este substructura fundamentală a facultății, fiind condusă de director (șef de catedră); facultatea este substructura funcțională a instituției de învățământ superior, condusă de decan și biroul executiv, iar universitatea (academia etc.) este entitatea funcțională principală a învățământului superior, condusă de rector și biroul executiv. Unitățile de învățământ sunt componente școlare cu personalitate juridică. Fiecare unitate de învățământ alege un organ colectiv de conducere, cu reprezentanți din rândul cadrelor didactice și al elevilor (studenților) - așa cum sunt consiliile profesionale școlare și de administrație - în școli, consiliile profesionale - în școli și facultăți și senatele - în instituțiile de învățământ superior, organe de conducere care aleg cadrele de conducere - directori și directori adjuncți în școli, licee, grupuri școlare; decani, prodecani, secretari științifici și directori (șefi de catedre) - în facultăți; rectori, prorectori și secretari științifici - în universități, precum și birourile executive, care asigură conducerea operativă între ședințele organelor colective de conducere. Ca președinți ai organelor colective de conducere pentru: consiliile de administrație, profesionale și birourile executive de conducere - în școli sunt directorii, în facultăți decanii, iar pentru senate și birourile executive din instituturile de învățământ superior - rectorii. în consiliile de administrație din liceu și școli postliceale, ca și în consiliile profesionale ale facultăților și Senatelor universităților sunt aleși și reprezentanți ai elevilor și părinților și respectiv ai studenților, potrivit legii.

b) **Nivelul intermediar de conducere a învățământului între nivelele școlare** (unităților de învățământ) de conducere ale învățământului și Ministerul Educației și Cercetării - ca ni vel central, se organizează și funcționează și nivelele intermediare de conducere. Astfel, pentru conducerea instituțiilor de învățământ școlare (școli, licee, grupuri școlare) sunt instituționalizate Inspectoratele școlare județene, conduse de un inspector general. Inspectoratele școlare județene cooperează cu organul de inspecție la nivelul Ministerului Educației și Cercetării. Inspectoratele școlare sunt organe descentralizate de specialitate, subordonate Ministerului Educației, care asigură organizarea, coordonarea, funcționarea și evaluarea învățământului preuniversitar în teritoriu. Inspectorii generali și inspectorii generali adjuncți sunt numiți prin ordin al Ministerului Educației și Cercetării din rândul cadrelor didactice cu înaltă competență profesională și probitate morală, de regulă dintre inspectorii școlari selecționați prin concurs. Inspectoratele școlare (inspecția școlară, în general) asigură: participarea la evaluarea activităților cuprinse în procesul de învățământ; supravegherea aplicării legilor și a altor acte normative privitoare la învățământ; perfecționarea învățământului, experimentarea, fundamentarea și generalizarea inovațiilor pedagogice; informarea și sprijinirea membrilor comunității educative în exercitarea drepturilor și în îndeplinirea obligațiilor ce le revin.

c) Nivelul central de conducere a învățământului. Acest nivel este reprezentat de Ministerul Educației și Cercetării, organ de stat chemat să transpună în practică politica școlară privind dezvoltarea și perfecționarea învățământului românesc în condițiile statului de drept. Nivelul central de conducere asigură coordonarea generală a învățământului și a educației în general, înlăturând, însă, conducerea excesiv centralizată și asigurând descentralizarea conducerii învățământului. Nivelul central de conducere a învățământului presupune următoarele competențe: stabilirea principiilor generale de organizare a rețelei școlare pe teritoriul țării și a standardelor specifice construcțiilor școlare și dotărilor cu mijloace tehnice necesare învățământului; evaluarea politicii de dezvoltare a sistemului de învățământ și coordonarea generală a învățământului; formularea și îndeplinirea standardelor sistemului de învățământ, încât să se garanteze unitatea și concordanța cu obiectivele dezvoltării naționale; asigurarea funcționării în fiecare unitate de învățământ, a organelor specifice de conducere, alese pe baze democratice, dintre toți reprezentanții comunității educative - cadre didactice, elevi (studenți) etc; aplicarea și respectarea principiilor și regulilor democratice în luarea și implementarea deciziilor; asigurarea priorității principiilor și criteriilor pedagogice și științifice în conducerea unității de învățământ, în raport cu cele administrative și, desigur, asigurarea bazei didactice, materiale și financiare necesare unităților de învățământ, în spiritul Legii învățământului și a altor acte normative; cooperarea cu organisme și comisiile de conducere ale unităților de învățământ, cu sindicatele, cadrele didactice și organizațiile tineretului, precum și cu organele puterii locale și centrale, cu organisme internaționale de învățământ și educație cum sunt UNESCO, B.I.E. etc.

Diagnoza și prognoza - condiții de bază ale stabilirii funcțiilor conducerii învățământului

Stabilirea funcțiilor necesită atât o evaluare a stadiului la care a ajuns învățământul, ca atare presupune o diagnoză managerială, cât și o cunoaștere a tendințelor, direcțiilor, împrejurărilor de evoluție în viitor a învățământului, ca atare presupune o prognoză managerială. Diagnoza managerială stabilește stadiul prezent la care a ajuns învățământul, ajutând să se cunoască atât realizările valoroase obținute în etapa anterioară (în anul școlar sau universitar încheiat), pentru a se ști de la ce valori și experiențe pozitive se pornește, pentru generalizarea rezultatelor pozitive în etapa următoare, cât și să cunoască dificultățile și neajunsurile întâmpinate, pentru ca în etapa următoare (în noul an școlar sau universitar) să se caute să se înlătore acestea, să se prevină apariția lor și să se găsească soluții de îmbunătățire a activității școlare (universitare). Prognoza managerială este acțiunea de predicție în timp a învățământului, determinând apariția și evoluția caracteristicilor și valorilor pe care, probabil, le va avea în viitor învățământul în comparație cu prezentul. Prognoza managerială, pornind de la datele diagnozei, explorează (prospectează) viitorul și găsește tendințele și perspectivele de dezvoltare ale învățământului, urmărind să i se asigure o dezvoltare ascendentă îmbunătățită. Prognoza este necesară și pentru a preveni consecințele necunoscutului și nereușitelor, a insuccesului ce ar putea apărea datorită lipsei de cunoaștere a viitorului. Desigur, prognoza va avea în mod firesc și o anumită doză de probabilitate, față de care trebuie gândite și corecțiile ce-ar trebui făcute la timpul potrivit, pentru a evita riscurile nedorite și demobilizarea în acțiune.

Funcțiile conducerii învățământului

Conducerea științifică a învățământului se realizează prin următoarele funcții:

a) *planificarea-programarea (previziunea);*

b) *organizarea-coordonarea;*

c) *îndrumarea-antrenarea;*

d) *controlul-evaluarea;*

e) *decizia.*

a) **Planificarea-programarea (previziunea).** Planificarea-programarea este funcția de concepere și prevedere a conținutului conducerii învățământului. Planificarea (previziunea) trebuie să îmbine în mod armonios respectul față de lege cu respectul față de obiectivele și cerințele concrete stabilite pe ansamblul învățământului, la nivelele școlare și, în ultimă instanță, la nivelul fiecărei unități școlare și universitare, dinamizând spiritul de independență creatoare, autonomia de conducere - în cazul învățământului superior, îndeosebi. Deși planificarea înseamnă stabilirea unor obiective (ținte) relativ precise, ea trebuie să aibă un caracter dinamic care să stimuleze creația, adaptarea la ceea ce este nou, pentru asigurarea unei dezvoltări durabile a învățământului. Pentru a realiza o dezvoltare eficientă și viabilă a învățământului este nevoie de o planificare (previziune) modernă a educației. În condițiile perioadei de tranziție spre o societate democratică, dar și după instaurarea reală a democrației, planificarea modernă a educației este un instrument științific pentru realizarea schimbărilor educaționale controlate, necesitând diagnoza, stabilirea obiectivelor și priorităților, elaborarea programelor și proiectelor de acțiune.

Planificarea educației trebuie să corespundă schimbărilor care se produc în societate și chiar să le devanseze. Planificarea de rutină trebuie să se transforme în planificare de inovare. Dacă planificarea de rutină urmărește realizarea unui sistem informațional de educație, modernizarea metodologiilor specifice demografiei școlare, îmbunătățirea bazei de date statistice și dezvoltarea planificării la nivel regional și local, planificarea de inovare, trebuie să cuprindă o gamă largă de preocupări, ca: studii de dezvoltare pe termen lung, programe pentru sporirea calității educației, dezvoltarea managementului participativ, reforma instituțională pentru descentralizarea structurilor de decizie din învățământ etc.

În acest context, planificarea-programarea (previziunea) educațională privind sistemul de învățământ și desfășurarea instrucției și educației implică următoarele direcții de realizat: aplicarea prevederilor legislației învățământului în viața și activitatea nivelelor școlare ale fiecărei unități de învățământ (școlare și universitare); stabilirea datelor diagnozei și prognozei învățământului, în general, și la nivelul fiecărei unități de învățământ (școlare sau universitare); stabilirea obiectivelor prioritare în cadrul fiecărui nivel școlar, ale fiecărei unități de învățământ (școlare sau universitare); stabilirea resurselor umane, materiale și financiare la nivelele școlare, la nivelul fiecărei unități de învățământ (școlare sau universitare); stabilirea acțiunilor importante, a responsabilităților și termenelor (pe perioade scurte, medii sau finale), pentru îndeplinirea lor.

Această funcție se concretizează prin elaborarea de programe (planuri) sau proiecte de activități: program general, programe pe nivele școlare, programe pe compartimente ale unităților de învățământ, programe ale catedrelor și ale cadrelor didactice. În acest sens, se întocmesc: programul general al unității de învățământ; programul activităților instructiv-educative de predare-învățare; de evaluare; extrașcolare etc; programul catedrelor și ale comisiilor metodice, ale comisiilor diriginților etc;

programul activităților de perfecționare a cadrelor didactice și personalului TESA; programul de asigurare a mijloacelor materiale, financiare, dotare, aprovizionare, reparații etc; programe (planuri) individuale ale cadrelor didactice etc; programul de îndrumare și control etc Fiecare program (plan) conține componentele esențiale ale previziunii, concretizate la specificul sectorului și activităților respective. Programarea ca funcție de prevedere are și un caracter de probabilitate, fapt ce necesită, asemănător prognozei, elemente de corecție, pentru a corela cu elementele neprevăzute, aleatorii și a se evita riscurile și eșecurile.

b) **Organizarea-coordonarea.** Organizarea-coordonarea este funcția de conducere care stabilește și asigură, în mod metodic, ordonat, chibzuit și disciplinat forțele și mijloacele umane, materiale și financiare pentru obținerea eficienței instructiv-educative în învățământ, în fiecare unitate școlară sau universitară. Organizarea presupune și coordonarea, adică o funcție de sincronizare, de corelare, în mod unitar, a forțelor, mijloacelor și timpului de desfășurare, în scopul înlăturării paralelismelor și suprapunerilor, a evitării risipei de forțe umane și de mijloace materiale și financiare, ca și de timp.

Această funcție de conducere a învățământului presupune: coordonarea (și cooperarea) într-un mod unitar a nivelurilor școlare și a compartimentelor școlare și funcționale din fiecare unitate de învățământ; organizarea tuturor activităților instructiv-educative școlare și extrașcolare; organizarea activităților științifice, metodice și de perfecționare a cadrelor didactice; organizarea deschiderii și încheierii anilor de învățământ; organizarea activităților administrativ-gospodărești din unitatea de învățământ respectivă (dotarea cu mijloace de învățământ, curățenia, întreținerea și reparația școlii, salarizarea și premiarea, concediile de odihnă etc); organizarea activității de îndrumare și control pe linie didactică și administrativă, responsabilitățile și termenele de îndeplinire etc. Organizarea-coordonarea învățământului este orientată de legislația învățământului și de regulamentele școlare (de ordine interioară); în universități de Carta universitară. Pornind de la această orientare normativă, unitățile de învățământ trebuie să dea concretețe organizării, în sensul de a lua în considerare elementele de diagnoză și prognoză, obiectivele și sarcinile specifice ale unității de învățământ, stabilind atribuțiile, termenele și responsabilitățile de îndeplinire pentru fiecare obiectiv și acțiune în parte. La îndeplinirea unor obiective și acțiuni sunt importante calitățile cadrelor didactice și personalului TESA, cum sunt: competența profesională, elanul, dăruirea, spiritul de inițiativă, de creativitate și disciplină. Acestea singure nu sunt și suficiente. Pentru a se valorifica aceste calități este nevoie ca prin funcția de organizare-coordonare să se asigure condițiile didactice și mijloacele materiale și financiare necesare.

c) **îndrumarea-antrenarea.** îndrumarea-antrenarea este funcția de conducere care asigură orientarea, dirijarea, călăuzirea și înțelegerea obiectivelor, sarcinilor, atribuțiilor și responsabilităților de îndeplinit la un anumit nivel școlar, la nivelul unui compartiment al unității de învățământ, pentru fiecare persoană implicată în activitatea de învățământ. îndrumarea-antrenarea este funcția de informare și instruire a factorilor implicați în activitatea învățământului, pentru cunoașterea prevederilor programelor stabilite, în vederea îndeplinirii lor. Ea are ca scop principal îndeplinirea programelor stabilite, dar și prevenirea apariției unor neajunsuri, precum și înlăturarea acelor care au apărut, îndrumarea-antrenarea implică folosirea unei game variate de acțiuni așa cum sunt: elaborarea de instrucțiuni (îndrumări) scrise, expuneri (conferințe), consfătuiri, simpozioane, mese rotunde,

consultații, activități didactice model, schimburi de experiențe, discuții individuale etc. îndrumarea este necesară, îndeosebi, pentru cadrele didactice tinere. Ea este, însă, binevenită și pentru cadrele didactice cu experiență, mai ales în cazurile stabilirii unor noi obiective, acțiuni, atribuții și responsabilități, a unor noi decizii. Îndrumarea trebuie să fie competentă, făcută la timp și în mod colegial, fără ostentație. Urmărind îndeplinirea programelor stabilite, îndrumarea-antrenarea trebuie să dinamizeze spiritul de independență, de inițiativă și creativitate al cadrelor didactice, al tuturor persoanelor din unitatea de învățământ.

d) **Controlul-evaluarea.** Controlul-evaluarea este funcția de verificare, analiză și apreciere a activității școlare în vederea cunoașterii stadiului realizării ei, precum și a îmbunătățirii ei. Controlul-evaluare este strâns legat de funcția de îndrumare-antrenare. Controlul-evaluarea urmărește următoarele obiective: cunoașterea modului de desfășurare a activităților, evidențierea și aprecierea rezultatelor obținute, generalizarea rezultatelor pozitive, prevenirea unor neajunsuri și dificultăți, înlăturarea dificultăților și neajunsurilor apărute, mobilizarea tuturor forțelor și mijloacelor pentru îndeplinirea programelor stabilite, îmbunătățirea activității viitoare, aplicând principiul feedbackului (al conexiunii inverse).

Controlul-evaluarea necesită modalități și forme directe și diverse de realizare, precum: vizite la orele didactice (prelegeri, seminarii, lucrări de laborator, proiecte, practica în producție etc); lecții și activități deschise, schimburi de experiență; teste sau extemporale date elevilor (studenților); consultarea materialelor scrise (manuale, cursuri și îndrumare etc); verificarea dotării și funcționării cabinetelor didactice, a laboratoarelor și atelierelor școală etc; consultarea notițelor elevilor și studenților, a altor lucrări ale acestora (lucrări de control, teze, proiecte, lucrări practice, lucrări științifice etc); analiza rezultatelor școlare ale elevilor (studenților) etc Controlul-evaluarea poate folosi și forme indirecte de control: informări scrise a unor șefi (organe) ierarhice, mese rotunde, simpozioane, sesiuni de comunicări științifice etc. în general, oamenii și chiar unele cadre didactice manifestă anumite rețineri față de control, considerând că acestea le-ar diminua prestigiul, personalitatea! Dat fiind că actul controlului reprezintă o funcție necesară, obiectivă pentru îndeplinirea cu succes a obiectivelor conducerii, a realizării fenomenului feedback, este absolut necesar ca, în îndeplinirea acestei funcții, să se realizeze o serie de condiții: să se facă înțeleasă necesitatea controlului în rândul cadrelor didactice; îmbinarea controlului cu îndrumarea și sprijinul necesar înțelegerii și îndeplinirii la nivel superior a obiectivelor instructiv-educative; să fie făcute la timp, competent, sistematic, obiectiv și colegial, fără ostentație, suspiciuni, idei preconcepute, dar exigent, în același timp, și să îmbine formele de control nemijlocit cu cele de control indirect; să fie însoțite de măsuri de îmbunătățire și, dacă situația o permite, de aprecieri pozitive, iar, după caz, de critici și îndrumări constructive; analiza, aprecierile și criticile se fac în afara activităților desfășurate; să dezvolte capacitatea de autocontrol și de autoapreciere, de autoreglaj didactic etc; să respecte prevederile actelor normative (legilor și reglementărilor) în domeniul învățământului și, în același timp, să fie rezultatul unei profunde cunoașteri și analize a realității școlare sau universitare; măsurile luate în urma controlului să fie mobilizatoare, să dinamizeze inițiativa și spiritul creator în îndeplinirea deciziilor; să includă măsuri de recompensare a eforturilor și rezultatelor valoroase, de performanță, iar dacă este cazul, și măsuri de sancționare în cazul neîndeplinirii din rea-credință, neangajare etc. a

deciziilor, măsurile de sancționare aplicându-se numai în cazuri limită, luptându-se pentru evitarea lor; în cazul apariției unor situații aleatoare (neprevăzute), să se dinamizeze posibilitatea de a aduce corecții și îmbunătățiri hotărârii inițiale, pe baza inițiativei creatoare atât a factorilor de decizie, cât și a celor implicați în îndeplinirea lor și altele.

Evaluarea - controlul reprezintă o funcție obiectiv necesară și permanentă, aceasta chiar și în condițiile în care vom ajunge să avem încredere în oameni și când ei vor dovedi o înaltă conștiință profesională și moral-civică; fiindcă întotdeauna va fi nevoie să cunoaștem dacă am realizat ceea ce am programat și ce anume trebuie să facem în viitor pentru a fi mai bine, a obține mai mult, mai performant.

În timpul controlului instituției timpurii de educație de obicei ne referim la un șir de **acțiuni întreprinse**:

- *verificarea documentației manageriale;*
- *asistență/asistare la activitățile cu copiii;*
- *convorbiri cu angajații din grădiniță;*
- *evidența copiilor de vârstă preșcolară.*
- *verificarea respectării regimului și normelor alimentare pentru copii.*

Orice control al instituției timpurii se va axa pe –

Analiza numărului de copii în instituție, nr. de grupe, raportul copii la grupă

Numărul de cadre didactice și nondidactice

Calificarea cadrelor, Vechimea în muncă

Personal auxiliar

Date generale despre IT

Alimentația copiilor, Aprovizionarea cu produsele

Documentația managerială

Directorul instituției organizează documentația conform Nomenclatorului.

Documentele se păstrează în folii și mape aparte și etichetate.

Cadrul juridic

Instituția Timpurie de Educație își desfășoară activitatea în conformitate cu actele normative ce vizează învățământul preșcolar în Republica Moldova- Codul Educației, Codul Muncii, Regulamentul-tip al IET, Convenția cu privire la drepturile copilului, Curriculumul educației timpurii, Standardele de învățare și dezvoltare pentru copilul de la naștere până la 7 ani, etc...

Planul de Dezvoltare Strategică al instituției a fost elaborat pentru perioada anilor de până în 2020. Include un algoritm de structură bine gândit și cuprinde date cantitative, privind rezultatele activității pentru ultimii ani de studii, starea actuală generală a componentelor constituente, prezentate în forma analizei SWOT, repartizate pe domenii la care sunt create oportunități de stabilire și soluționare a diferitor probleme pentru această perioadă.

Obiectivele generale ale dezvoltării instituției

- Asigurarea și promovarea unui management educațional democratic orientat spre schimbare;
- Realizarea unui sistem educațional stabil, echitabil, eficient și relevant.

- Monitorizarea aplicării sistemului legislativ care să asigure modernizarea, stabilitatea și predictibilitatea procesului educațional, precum și garantarea egalității de șanse la accesul la educație de calitate.
- Asigurarea relevanței educației timpurii.
- Asigurarea evaluării și monitorizarea calității educației, controlului și îndrumării în instituție.
- Orientarea educației permanente în vederea obținerii unor calificări noi, a extinderii specializării și perfecționării resurselor umane.
- Promovarea educației incluzive și dezvoltarea alternativelor educaționale.
- Dezvoltarea și extinderea învățământului prin parteneriat și relații comunitare.
- Crearea și extinderea posibilităților de manifestare a creativității copiilor.

Planul Managerial pentru un an academic, care se elaborează în baza analizei SWOT și se corelează cu obiectivele și indicatorii planificați.

Planul zilnic al managerului cuprinde majoritatea domeniilor de activitate

Consiliul Pedagogic: Ședințele ordinare și tematice planificate

Consiliul de Administrație

Monitorizare și control. La capitolul **-Control intern** se programează activități cu acces public în cadrul grădiniței, seminare pentru formarea continuă a cadrelor didactice, ore metodice pentru implementarea cu succes a Curriculei învățământului preșcolar.

Resurse umane Aspecte evaluate

1. Respectarea legislației muncii conform prevederilor actelor normative a R.M.
2. Corectitudinea emiterii ordinelor de personal și de activitate a instituției.
3. Perfectarea carnetelor și contractelor individuale de muncă.
4. Perfectarea documentației personale a angajaților (dosarele personale).

Regulamentul Intern al instituției este avizat de Consiliul Pedagogic și a fost adus la cunoștința salariaților și aprobat la Consiliul de Administrație.

e) Decizia. Decizia este o hotărâre luată pe baza unei alegeri dintre mai multe soluții posibile, care cere realizarea activităților școlare în conformitate cu prevederile și cerințele funcțiilor de programare, organizare, îndrumare și control. Ea este funcția esențială a conducerii învățământului, funcția corolar (care derivă din celelalte funcții), cu rol integrator, care dinamizează în ultimă instanță succesul activităților școlare (universitare).

Deciziile se împart în:

- a) **decizii strategice generale** (globale), care se referă la hotărârile ce se iau pentru organizarea și funcționarea întregului sistem de învățământ;
- b) **decizii strategice restrânse** (intermediare) care se referă la hotărârile ce se iau pentru organizarea și funcționarea anumitor grade, profile sau forme de învățământ;
- c) **decizii tactice** care se referă la hotărârile ce se iau privind programele concrete de acțiune în cadrul deciziilor strategice și restrânse, care au nevoie de intervenția specialiștilor, cum ar fi hotărârile privind stabilirea planurilor de învățământ, a programelor școlare, a structurii anului școlar și

universitar, a activităților didactice de predare-învățare și evaluare, a activităților științifice, a activităților educative etc.

Deciziile se iau ierarhic pe nivelele școlare stabilite prin lege, decizii ale organului central - Ministerul Educației și Cercetării, decizii ale organelor intermediare - Inspectoratele școlare, ale Consiliilor Naționale, ale organelor de conducere a unităților de învățământ, al consiliilor de administrație sau profesionale și senatelor. Se pot lua decizii și la nivelul unor organe și componente ale unităților de învățământ - catedre, comisii de specialitate, decizii care, luând în seamă deciziile organelor ierarhice superioare, stabilesc măsuri specifice pentru îndeplinirea obiectivelor și sarcinilor concrete ce le revin. Într-o societate civilă, cu o democrație dezvoltată, bazată pe economia de piață, este necesară o descentralizare organizatorică și decizională, cu eliminarea oricăror tendințe de centralizare autoritaristă, pentru a se crea condițiile integrării competiției (concretenței) loiale, ca modalitate dinamizatoare a inițiativei și a inteligenței creative ale agenților implicați în actul managerial, asigurându-se găsirea de alternative adecvate și favorabile soluționării eficiente a problemelor.

Managerul. Un rol important în conducerea unităților de învățământ trebuie să-l aibă managerul, conducătorul unității de învățământ - directorul și inspectorul - în sistemul școlar și respectiv - decanul și rectorul - în învățământul superior, desigur, incluzându-se și adjuncții acestora. Managerul trebuie eliberat de presiunile supracentralizării și presiunilor birocrăției administrative, ale diferitelor nivele ierarhice, oferindu-se acestuia posibilitatea reală de a-și formula priorități de valoare și eficiență în acțiune, în condițiile autonomiei decizionale. În acest context, managerul trebuie să se preocupe de stabilirea (definirea) cât mai corectă și reală a strategiei de dezvoltare și acțiune a unității de învățământ pe care o conduce. Pentru ca managerul să poată conduce la un nivel de performanță și eficiență este necesar ca el să aibă competență profesională și experiență în domeniu, însoțite de capacitatea de inițiativă, de abordare corectă (justă) a problemelor, de capacitatea de a folosi forțele și relațiile proprii și de a-și asuma eventualele riscuri, inclusiv de a le preveni. Managerul trebuie să se preocupe de dezvoltarea durabilă și să asigure abordarea pragmatică a problemelor, continuitatea pe un plan superior a activității, înțelegerea problemelor celor cu care colaborează și ale altora, acordarea unui anumit grad de responsabilitate și recunoașterea realizărilor în muncă fiecărui membru al unității ce o conduce. Totodată, managerul trebuie să contribuie la înțelegerea de către întregul personal al unității a transformărilor produse, sporirea interesului personalului didactic și al celorlalți salariați pentru creșterea performanțelor și eficienței procesului instructiv-educativ, menținerea prestigiului și autorității conducerii în rândul personalului unității de învățământ, respectarea legilor și întărirea disciplinei în muncă, ridicarea continuă a profesionalismului fiecăruia la nivelul cerințelor contemporane și asigurarea contribuției fiecăruia la progresul unității școlare respective, acestea, în strânsă corelație cu grija față de oameni pentru apărarea drepturilor și satisfacerea nevoilor lor firești. În acest context, managerul trebuie să dezvolte relațiile de cooperare și de dialog constructiv cu consiliile de administrație sau profesionale, cu senatele și liderul sindical, cu toate cadrele didactice, în direcția unirii inteligențelor, inițiativelor și eforturilor, pentru reușita școlară, pentru competitivitate și eficiență înalte. Pentru succesul actului de conducere, managerul școlar și universitar trebuie să dovedească exigență, dar și înțelegere, comportare corectă, demnă și civilizată în toate situațiile, precum și: flexibilitate, spirit novator și creativ, în esență să dovedească responsabilitate sporită în

plan profesional, etico-cetățenesc, juridic și managerial. Având în vedere că orice activitate managerială include și o dimensiune psihosociopedagogică (relații interumane, informare, explicații, îndrumări, aplicații etc), managerului i se cere ca, pe lângă o pregătire managerială, să aibă și o pregătire psihosociopedagogică, ambele genuri de pregătire realizându-se prin studii universitare, înainte de investirea lui într-o funcție de conducere.

Managerii și partenerii cu care cooperează, printre care patronatul (statul) și sindicatele, trebuie să acționeze în baza unei legi specifice, care să le reglementeze relațiile și să le asigure protecția necesară, atât ca organe legale, cât și ca individualități și aceasta în conformitate cu prevederea constituțională, care arată că: "Nimeni nu este mai presus de lege". În acest context, din activitatea, din relațiile și comportamentul managerilor și ai partenerilor săi trebuie excluse dușmăniile, intimidările, amenințările, acțiunile și comportările necivilizate, bazate pe forță, pe jigniri fizice sau morale. Rezolvarea tuturor problemelor, inclusiv ale desemnării sau revocării managerilor, trebuie făcute numai în spiritul legilor, numai pe căi civilizate, pe căile dialogului și negocierilor constructive, avându-se în vedere că toți (manageri, patronat, sindicate etc.) sunt părți integrante și responsabile ale soluționării competente, de performanță și eficiente a tuturor problemelor. Eficiența activității manageriale se realizează și datorită folosirii unor strategii adecvate (metode, mijloace, procedee, tehnici) de investigații, acțiune, analiză, evaluare etc. În acest context, pot fi luate în considerare unele strategii metodologice generale, cum sunt: brainstormingul, metoda Delphi, studiul de caz, modelarea, simularea, cooperarea, metodele de creativitate, dialogul, discuția, schimbul de experiență, masa rotundă și altele. Desigur, se pot folosi o serie de forme și procedee metodologice mai adecvate activității manageriale, cum sunt: ședințele, negocierea, concilierea, medierea, arbitrajul, delegarea, extrapolarea, competiția, consultanța, informatizarea, studiul de fezabilitate, jocul managerial computerizat și altele.

Succesul managementului în general și al celui educațional în special, pot fi sporite de acțiunile inteligente ale managerilor și de realizarea a mai mult și mai performant, cu mai puțin, acestea referindu-se la timp, resurse materiale și financiare, resurse umane, eforturi etc, caracteristici determinate de situația că noi toți gestionăm viața și activitatea noastră, iar unii dintre noi și pe ale altora. În acest context, sunt de luat în seamă aprecierile unor experți (instructori în domeniul managementului), care spun: "Fiecare dintre noi gestionează propria persoană și, totodată, și sarcinile de serviciu; unii gestionăm timpul și activitatea altor persoane și am putea să ne mărim eficiența acționând inteligent (...) Imperativul zilei este să realizăm mai mult cu mai puțin. Managementul pentru a fi eficient are nevoie de adaptare continuă la nou și la schimbări, având ca bază inovația și spiritul creator. Pentru aceasta el necesită structuri organizatorice continuu optimizate, automatizare și robotizare și într-o măsură sporită mijloace și tehnologii informatizate, în strânsă relație cu preocuparea de umanizare a acestora. În relația om-mașină (tehnică), mai ales calculator, rolul principal trebuie să-l aibă în continuare omul - manager, fiindcă nimic nu poate înlocui afectivitatea rațională (inteligenta) și creativitatea umană. Se poate aprecia că valoarea și eficiența activității manageriale depind într-o măsură importantă de fundamentarea ei pe teoria științei managementului și pe competențele (calitățile) elevate, multidimensionale ale managerului, calități care au forța de a

mobiliza toate resursele (umane, informaționale, materiale, financiare etc.) pentru realizarea cu succes a obiectivelor specifice fiecărui domeniu și fiecărei unități sociale.

Managerii din domeniul educației, pornind de la faptul că învățământul este cel mai important factor al instruirii și educării omului și cel mai dinamic domeniu sociouman, trebuie să asigure schimbarea și adaptarea lui la cerințele societății informaționale, în scopul instruirii tinerei generații pe baza limbajului și tehnologiei informaționale, astfel încât fiecare om pregătit de școală să știe să lucreze cu calculatorul, atât pentru instruirea sa, cât și pentru rezolvarea problemelor profesionale de după absolvirea școlii sau facultății. De asemenea, să se folosească strategii de adaptare care dezvoltă dimensiunea umanistă a personalității celor instruiți.

Managementul reprezintă totalitatea metodelor și mijloacelor de rezolvare a problemelor, cu care se confruntă din punct de vedere practic activitatea de conducere. Pe de altă parte managementul reprezintă procesul de orientare a angajaților în vederea realizării într-un cadru organizat a unor obiective

Conducerea, stilul de conducere reprezintă modul prin care un manager înțelege și reușește să își combine aptitudinile, experiența și cunoștințele în scopul îndeplinirii unor obiective sau sarcini. Pentru a putea ilustra mai bine stilurile moderne de conducere vom trece

în revista mai întâi o serie de elemente ale activității manageriale.

1. Managerul ia singur decizii și apoi le transmite subordonaților.
2. Managerul ia singur decizii și le arată utilitatea lor subordonaților.
3. Managerul ia singur decizii, le argumentează și subordonații pot doar să pună întrebări.
4. Managerul prezintă deciziile pe care dorește să le ia și cere subordonaților să vină cu propuneri și să analizeze și corecteze deciziile prezentate.

În practică putem spune că activitatea de management este alcătuită din administrare și conducere.

Administrarea cuprinde:

- definirea cu claritate a obiectivelor și scopurilor firmei, realizarea unui plan de acțiune și elaborarea unor proceduri de lucru;
- stabilirea obiectivelor de bază din care se vor dezvolta și obiectivele secundare;
- gestiunea resurselor disponibile dar și a celor necesare activității (resurse umane, financiare, de regie cum ar fi costul curentului electric, abonamentelor la telefon, internet, fluxuri de informații, utilități, etc);
- planificarea modului și timpului de utilizare a mijloacelor și resurselor tehnico-financiare și umane necesare pentru realizarea obiectivelor;
- organizarea cu rigoare a atribuțiilor și sarcinilor de lucru ale angajaților;
- coordonarea relațiilor între departamente și angajați.

În funcție de caracteristicile psihologice dar și de modul de comunicare a managerului diferentiam mai multe stiluri.

Stilul dominant se caracterizează printr-un comportament orientat spre ocuparea unui post cât mai înalt în ierarhie, chiar dacă creează în jur tensiuni, conflicte și nemulțumiri. Managerii care au un astfel de stil de conducere pun accent pe calitățile lor personale iar succesul obținut de firmă într-un proiect este

succesul lor personal nu al firmei. Astfel de manageri recurg la crearea unui 'grup de suport' care sa il prezinte in interiorul firmei cat si in exterior ca pe un om cu calitati si aptitudini deosebite. In caz de esec, astfel de manageri nu vor recunoaste niciodata ca a fost vina lor personala.

Stilul repulsiv caracterizeaza persoanele care se afla in pozitii inferioare de conducere si care nu doresc sa fie promovate ierarhic. Acestia iau decizii rapid dar fara a exista o analiza reala si utila a situatiei si care de cele mai multe ori se dovedeste a fi ineficienta. Managerii cu un astfel de stil de conducere sunt persoane care prezinta diverse complexe de inferioritate si nu au incredere in capacitatea lor.

Stilul indiferent caracterizeaza persoanele care se afla in pozitii inferioare de conducere si care nu doresc sa fie promovate ierarhic, dar daca sunt promovate pot fi chiar eficiente. Foarte important este faptul ca managerii cu un stil de conducere indiferent au totusi capacitatea de a-si crea o imagine clara si reala despre propria persoana cat si despre ceilalti.

Stilul autoritar este caracteristic acelor manageri care nu accepta sugestii sau observatii de la subordonati si sunt strict preocupati de realizarea planificarilor si sarcinilor date. Acesti manageri acorda o importanta deosebita organizarii si neglijeaza activitatea de conducere. Un astfel de stil de conducere produce apatie, nemulțumire, distruge dorinta de perfectionare si dezvoltare profesionala a subordonatilor.

Stilul democratic caracterizeaza managerii care acorda subordonatilor dreptul de a participa la stabilirea obiectivelor firmei si a modului de realizare a acestora. Un astfel de stil va atrage participarea activa si interesul subordonatilor la realizarea obiectivelor.

Stilul permisiv se caracterizeaza prin lipsa interventiei managerului in organizarea si coordonarea activitatilor, acesta intervenind spontan doar atunci cand situatia o cere.

Retineti!

Un **stil eficient** de conducere putem spune ca se caracterizeaza prin:

- **planificare eficienta** care presupune consultarea tuturor informatiilor care sunt puse la dispozitie, stabilirea clara a obiectivelor si sarcinilor de lucru, elaborarea unui program de activitati realistic in care activitatile sa se poata realiza in timp util chiar daca pot interveni perturbatii in activitate;
- **initiere** care presupune un contact permanent cu grupul de lucru, transmitere de sarcini, elaborarea de 'standarde' privind performanta grupului;
- **control eficient** care consta in verificarea atenta daca activitatea se incadreaza in standardele elaborate, masurarea progresului in realizarea activitatilor si elaborarea de actiuni si decizii in caz de nevoie;
- **cooperare** care se refera la incurajarea initiativelor, crearea spiritului de echipa, eliminarea tensiunilor si nemulțumirilor si acordarea de sprijin pentru cei care doresc sa progreseze;
- **informare** continua prin culegerea de informatii de la membrii grupului de lucru, analizarea ideilor si propunerilor cat si informarea grupului;
- **evaluarea** continua care consta in verificarea gradului de realizare a ideilor, planurilor si obiectivelor si acordare de suport pentru ca grupul sa se auto-evalueze.

Sarcini pentru lucrul individual

1. Caracterizați managementul educațional ca artă
2. Identificați domeniile științifice ce caracterizează managementul educațional ca știință. Argumentați

Tema 2 Managementul transformațional și tranzacțional

Plan:

1. Repere teoretice cu referință la managementul transformațional (etape, finalități) dar și managementul tranzacțional
2. Studiul etapelor de realizare a managementului transformațional și tranzacțional, a rolului managerului în acest sens

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

1. Să identifice deosebiriile dintre conceptele- managementul transformațional și tranzacțional
2. Să descrie prin aceste concept
3. Să planifice self-managementul transformațional

Managementul transformational incepe cu valorile si convingerile noastre, apoi cu vointa noastra de a actiona. Inseamna crearea viitorului prin transformarea prezentului, angajarea celor din jur in deciziile privind viitorul pe care si-l doresc si realizarea lui prin efort colectiv- de aici, si legatura leadershipului transformational cu viziunea.

Un manager- lider transformational isi identifica propriile valori si pe ale celor din organizatie, ca sa le indrume actiunile, creand astfel un mod constient si colectiv de comportament si actiune. Puterea este distribuita, deoarece un astfel de lider nu o considera un privilegiu limitat, ci un bun difuzabil.

Un manager- lider transformational nu este superficial, ia masuri de substanta si si imputerniceste cu adevarat oamenii. Interesele sale nu sunt dominate de profiturile pe termen scurt sau de valoare adusa actionarilor, ci de problemele tuturor celor care au o miza in companie: clienti, angajati, actionari, furnizori si comunitate. Daca s-ar concentra doar asupra actionarilor, ar pierde din vedere premisa potrivit careia succesul depinde de capacitatea de a-i servi pe clienti mai bine decat concurentii. Focalizarea exclusiva asupra intereselor actionarilor poate duce la neglijarea

clientilor, scaderea cotei de piata si demoralizarea angajatilor. Dar daca sunt serviti toti cei care au interese in companie, vor prospera si actionarii.

Leadershipul transformational este un stil de leadership care creează schimbări pozitive și de valoare în cei conduși. Liderii transformationali sunt de regulă energici, entuziaști și pasionați. Aceștia nu sunt implicați și preocupați doar de procesul de muncă; ei se concentrează și pe fiecare membru al grupului, contribuind și susținând reușita acestora. Liderii transformationali dezvoltă entuziasmul, motivația și performanța echipei pe care o conduc. În rezultat, un lider transformational contribuie la transformarea celorlalți, astfel încât aceștia devin persoane mai bune și mai eficiente în ceea ce fac.

Conceptul de “leadership transformational” a fost pentru prima oară folosit în anul 1978 de către expertul de leadership *James MacGregor Burns*. Acesta a definit leadership-ul transformational ca “un proces în care liderii și cei care îl urmează se cresc unii pe alții către un nivel mai ridicat de moralitate și motivație”. Prin puterea viziunii și personalității lor, liderii transformationali sunt capabili să-și inspire membrii echipei să-și schimbe percepțiile, așteptările și motivațiile pentru a lucra împreună întru atingerea țelurilor comune.

Pentru Burns, leadershipul transformational creează schimbări importante în viața organizațiilor și a oamenilor. Acest tip de leadership reprojetează percepțiile și valorile, schimbă aspirațiile și așteptările angajaților. Burns consideră că acest stil de leadership este în totală opoziție cu leadership-ul tranzacțional, în care conducătorul își motivează sau impune angajații să acționeze prin intermediul oferirii de satisfacții imediate sau pedepsirea acestora. Liderul tranzacțional este unul de tip mercantilist, pe când cel transformational te convinge să acționezi în numele unor idei înălțătoare, al unor idealuri corporative, științifice sau umanitare. Liderii transformationali încearcă să-și motiveze angajații să lucreze prin puterea exemplului, ajungând să fie idealizați prin faptul că ei devin exemple morale care lucrează în interesul echipei și al organizației.

Mai târziu, în 1985, *cercetătorul Bernard M. Bass* a extins cercetările lui Burns contribuind la dezvoltarea a ceea ce astăzi este numită „teoria leadershipului transformational”. Conform lui Bass, leadershipul transformational trebuie definit în baza impactului pe care îl are asupra oamenilor: măsura în care un lider este transformational este dată de influența acestuia asupra subordonaților săi. Subordonații unui asemenea lider simt respect, încredere, loialitate și admirație pentru liderul lor, și din cauza calităților pe care le posedă un lider transformational, ei sunt dispuși să lucreze mai mult decât în așteptările inițiale. Aceste rezultate apar deoarece liderul transformational oferă subordonaților săi ceva mai mult decât a munci pentru interesul individual: ei le asigură oamenilor lor și o misiune și viziune ce îi inspiră, precum și o identitate. În final, în contrast cu Burns, Bass ajunge la concluzia că leadershipul tranzacțional și cel transformational pot fi utilizate împreună în actul de conducere.

Ulterior, următorii ani de cercetări și analize au confirmat ideea lui Bass, arătând că abordarea integrată a leadershipului transformational și cel tranzacțional poate contribui pozitiv asupra performanței, incluzând rezultate atât la nivel individual, cât și de grup sau organizație.

Majoritatea cercetărilor asupra leadershipului transformational convin la ideea că acesta include patru componente:

1. **Influența idealizată** – se referă la faptul că liderul servește ca un model idealizat de comportament pentru subordonații săi. Membrii grupului îl admiră și caută să se identifice cu el;
2. **Motivația inspirațională** – se referă la abilitatea liderului de a-și inspira și motiva membrii echipei. Liderul transformațional reușește să creeze o atmosferă de devotament față de obiective și viziunea comună a grupului;
3. **Considerația individualizată** – descrie gradul de atenție pe care liderul îl acordă nevoilor fiecărui membru al echipei. Această atenție personală pentru fiecare subordonat este un element cheie în creșterea eficienței membrilor echipei;
4. **Stimularea intelectuală** – se referă la gradul în care liderul transformațional își provoacă membrii echipei să fie inovativi și creativi. Liderul contribuie la dezvoltarea intelectuală și a creativității subordonaților, ceea ce duce la performanțe mai ridicate în muncă.

Leadershipul transformațional reprezintă o abordare mai nouă de management, apărută acum 37 de ani. Acest tip de conducere reprezintă o formă de leadership inspirațional, în care liderul își inspiră membrii echipei contribuind la transformarea acestora în angajați mai buni și mai performanți. Studiile au arătat că stilul de leadership transformațional este puternic corelat pozitiv cu performanțele și rezultatele echipei, mai ales în comparație cu alte tipuri de leadership. Acest tip de leadership este unul dintre cele mai recomandate pentru a fi utilizate astăzi în vederea creșterii performanței oricărei organizații.

În ultimii ani a existat o preocupare constantă pentru noua paradigmă de management transformațional și tranzacțional (Avolio, 1999; Bass, 1998). Stilurile de conducere au variat de la liderii carismatici și de inspirație la conducătorii «laissez-faire», care trebuie evitați, menționează autorii. Teoria acestui tip de leadership se bazează pe inspirație, stimulare intelectuală, orientarea spre dezvoltare, carismă. Acestea sunt cele cinci dimensiuni ale leadershipului transformațional. Cercetătorul francez Claude Onesta evidențiază caracteristicile leadershipului transformațional: liderul transformațional își fixează obiectivele ce trebuiesc atinse pe termen lung iar, aceste obiective depășesc interesul strict personal al membrilor echipei

- (1) liderul transformațional știe să fie carismatic și știe să-și transmită convingerile
- (2) liderul transformațional știe să-și motiveze și să-și inspire echipa
- (3) liderul transformațional suscită creativitatea și găsierea de soluții originale
- (4) liderul transformațional acordă atenție fiecărui membru al echipei (5). Pentru prima dată noțiunea de leadership transformațional a fost vehiculată în anul 1978 de către James Burns fiind utilizată în context politic.

Acest termen se referea la cariera politică a anumitor lideri americani renumiți din perioada anilor '70-'80. Cercetătorul Bernard Bass reia noțiunea de leadership transformațional și o introduce în psihologia industrială. Bernard Bass duce mai departe ideile lui James McGregor și ale lui Abraham Maslow, optimizând teoriile acestora despre leadershipul transformațional. Întreaga sa carieră este marcată de problemele legate de leadership în context organizațional. Bernard Bass rămâne timp de decenii o somitate în materie de cercetare asupra stilurilor de leadership, influențând, prin ideile sale, o întreagă generație de studenți și cercetători. Inițial a existat o legătură strânsă între leadershipul

carismatic și leadershipul transformațional dar, începând cu anul 1985, Bernard Bass operează o distincție netă între aceste două noțiuni și definește, sau mai degrabă etichetează, carisma ca parte componentă, indispensabilă a leadershipului transformațional. Din numeroase perspective leadershipul transformațional se situează deasupra leadershipului carismatic și generează ideea că, atât liderii cât și subordonații acestora au un țel comun, o misiune comună. Liderii carismatici se află, adesea, în postura de a nu reuși să încurajeze dezvoltarea personală a subordonaților. Total, în opoziție cu licherii carismatici, liderii transformaționali își susțin subalternii, îi ajută săși dezvolte autonomia cu scopul de a-i vedea cum se transformă sub ochii lor. Bernard Bass lansează ideea de influență idealizată și insistă asupra faptului că leadershipul transformațional nu se poate limita doar la reușita echipei (prin avansarea de la un nivel inferior la unul superior). Este nevoie de un acord comun care să determine liderul și echipa să se antreneze întrun angajament moral care să vizeze scopuri ce depășesc propriile lor interese. Bernard Bass susține ideea utilității și a performanței pozitive sau negative a leadershipului organizațional, întrucât, conform rezultatelor cercetărilor sale în ceea ce privește satisfacția și performanțele subordonaților, liderii creează diferențe de natură pozitivă. Bernard Bass percepe leadershipul transformațional ca o formă de conducere ce se bazează în primul rând pe etică, care reprezintă la rândul ei rezultatul valorilor personale și al viziunii unui lider și, de asemenea, etica este rezultatul unei culturi organizaționale axate pe moralitate. În viziunea cercetătorului Bernard Bass, la baza leadershipului transformațional stau patru elemente: influența idealizată (care are, la rândul ei, două sub-componente: atributele idealizate, prin intermediul cărora liderul clădește încrederea și comportamentele idealizate, care îl determină pe lider să acționeze cu integritate), motivația inspirațională (calitatea unui lider de a inspira pe ceilalți), stimularea intelectuală (element care stimulează gândirea și inovația) și aprecierea individualizată (grație căreia liderul reușește să-și dezvolte propria echipă) (Bass, 1985). Prin urmare, cercetătorul Bernard Bass reușește să construiască un model teoretic de leadership pe mai multe niveluri care analizează rezultatele leadershipului. Bass precizează faptul că liderii transformaționali din mediul educațional își motivează subordonații să facă mai mult decât ar trebui să facă, contribuind în acest fel la dezvoltarea nivelului lor de conștiință și la trecerea către un nivel superior. În acest fel subordonații sunt determinați să-și depășească propriile lor interese punând pe primul plan interesele organizației din care fac parte.

O problema care se pune este cum reușesc liderii să creeze și să susțină schimbări revoluționare în organizații și ce stil de leadership este necesar pentru a motiva subalternii să întreprindă schimbări organizaționale. Un răspuns la această problemă îl constituie conceptele de leadership transformațional și leadership tranzacțional

Conceptul de leadership transformațional se utilizează pentru a sublinia mai puternic rezultatul în timp al practicării unui stil de conducere eficient asupra oamenilor ce sunt conduși.

În cadrul unui leadership transformațional cei conduși sunt tratați cu respect și încredere, sunt consiliați și incitați să acționeze în conformitate cu trebuințele superioare ale omului (de stimă, de autodepasire și autorealizare) să acționeze pentru interesul comun și nu al celui personal, sunt provocați permanent să se autodepășească, le este stimulată dorința de succes. Așa cum îi spune numele oamenii se transformă cu astfel de lideri, cei conduși sunt educați în spiritul unor valori astfel încât să se scoată „tot ce e mai bun” din ei.

La o extrema se poate ajunge pana acolo incat conducatorul sau liderul transformational poate fi considerat mentor spiritual,iar demersul lui ca o completare a educatiei realizata intr-o maniera directa si activa in viata profesionala sau cea sociala.

La celalalt pol putem avea pur si simplu oameni care reusesc sa convinga ca viziunea lor de a face lucrurile este cea corecta,si cel putin pentru timp scurt sunt urmati neconditionat.Din acest punct de vedere leaderii transformationali sunt interesati atat de obiectiv cat si de „spiritul” oamenilor care actioneaza pentru atingerea acelu obiectiv.Leadershipul transformational poate fi practicat de cei care au carisma,de cei care au curajul raspunderii,cu inteligenta emotionala,empatie,calauziti de idealuri si valori,cu forta de persuasiune.

Warren Benis,in lucrarea sa „On Becoming a Leader” scrisa in 1998,considera ca acest tip de lideri dispun de 4 competente majore:

- managementul atentiei – atrag atentia asupra lucrurilor care „conteaza” cu adevarat, au abilitatea de a crea si impartasi viziunea,farmeca si vrajesc pe cei ce sunt condusi;
- managementul semnificatiei – nu dau explicatii ci creeaza intelesuri si semnificatii la nivelul intregii organizatii,ofera exemple de „cum trebuie interpretate” informatiile;
- managementul increderii – stiu sa ofere incredere si sa obtina incredere (increderea fiind „moneda de schimb”),sunt previzibili in asteptari si nu isi schimba parerile peste noapte;
- managementul sinelui – acesti lideri isi cunosc limitele dar si competentele si resursele personale,si chiar intuiesc cu destula acuratete si resursele psihologice ale celorlalti oferindu-le scopuri putin peste posibilitatile de moment ale acestora astfel incat sa incite la autodepasire.

Americanul John Schaar, specialist in filozofie politica,a sintetizat notiunea de leadership transformational spunand:”Viitorul nu este rezultatul alegerii unui drum dintre mai multe alternative oferite de prezent,ci un loc care este creat.Este creat mai intai prin gandire si vointa,apoi prin actiune.Viitorul nu este un loc catre care ne indreptam,ci un loc pe care il cream noi.Drumurile catre viitor nu sunt descoperite,ci construite,iar munca de faurire a lor il schimba atat pe constructor,cat si destinatia lui.”(2003)

Leadershipul transformational incepe cu valorile si convingerile noastre,apoi cu vointa noastra de a actiona.Inseamna crearea viitorului prin transformarea prezentului,angajarea celor din jur in deciziile privind viitorul pe care si-l doresc si realizarea lui prin efort colectiv-de aici,si legatura leadershipului transformational cu viziunea.

Un lider transformational isi identifica propriile valori si pe ale celor din organizatie,ca sa le indrume actiunile,creand astfel un mod constient si colectiv de comportament si actiune.Puterea este distribuita,deoarece un astfel de lider nu o considera un privilegiu limitat,ci un bun difuzabil.

Un lider transformational nu este superficial,ia masuri de substanta si-si imputerniceste cu adevarat oamenii.Interesele sale nu sunt dominate de profiturile pe termen scurt sau de valoare adusa actionarilor,ci de problemele tuturor celor care au o miza in companie:clienti,angajati, actionari,furnizori si comunitate.Daca s-ar concentra doar asupra actionarilor,ar pierde din vedere premisa potrivit careia succesul depinde de capacitatea de a-i servi pe clienti mai bine decat concurentii.Focalizarea exclusiva asupra intereselor actionarilor poate duce la neglijarea

clientilor,scaderea cotei de piata si demoralizarea angajatilor.Dar daca sunt serviti toti cei care au interese in companie,vor prospera si actionarii.

Burns a descoperit ca multi lideri recurgeau la ceea ce el numea leadership tranzactional.Acest concept se refera la un schimb de lucruri considerate pretioase, fie ele de natura economica sau politica(cum ar fi de exemplu,negocierea de voturi).Un candidat le ofera alegatorilor,ca sa le castige votul,ceea ce considera ei ca-si doresc.De exemplu mentinerea unui nivel scazut al taxelor sau imbunatatirea sistemului de invatamant.Totusi politicienii trebuie sa demonstreze ca-si indeplinesc partea lor din intelegere,ca sa-si pastreze voturile alegatorilor.Acesta este motivul pentru care departamentele de statistica din administratiile centrale au atat de mult de lucru.

In campaniile comerciale,astfel de schimbari tranzactionale pot lua forma contractelor de munca si a planurilor de pensii.Daca organizatia incepe sa nesocoteasca acordurile stabilite,angajatii nu mai simt nici un fel de loialitate sau obligatie fatade ea,astfel incat leadershipul tranzactional este serios slabit.

Multi privesc leadershipul tranzactional ca insemnand management,deoarece relatia manageriala se bazeaza adesea pe schimb.Dar leadershipul sustenabil de care e nevoie in ziua de azi trebuie sa fie mai mult decat motivarea angajatilor de a presta munca in schimbul banilor.Si totusi multe departamente de resurse umane se axeaza in jurul leadershipului tranzactional.

In privinta leadershipului tranzactional,schimbul se bazeaza pe faptul ca aderentii asteapta sa primeasca o recompensa sau sa evite o penalizare,iar liderul asteapta de la aderenti supunere.Cu alte cuvinte,cine face ce i se cere,isi va primi si plata si isi va pastra si locul de munca.

Puterea se afla in mainile managerului,dar si angajatii pot icerca sa exercite o oarecare influenta,in speranta de a mai obtine si alte recompense, chiar daca e vorba doar de recunoastere.Puterea este considerata limitata si slujind doar satisfactiei liderului tranzactional.

Burns a descoperit un stil mai rar de leadership,deosebit de cel tranzactional.El scria:”Leadershipul care transforma se manifesta atunci cand unul sau mai multi oameni se angajeaza alaturi de lider in asa fel incat si liderul,si aderentii lui se ridica impreuna la un nivel superior de motivare si moralitate...Leadershipul care transforma devine in ultima instanta moral, pentru ca ridica nivelul conduitei umane si al aspiratiilor etice atat ale liderului,cat si ale aderentilor,avand astfel un efect de transformare asupra tuturor.” El a numit acest fenomen leadership transformational.

Managementul schimbării

Există trei definiții de bază ale managementului schimbării. Prima și cea mai evidentă definiție este că termenul se referă la sarcina de gestionare a schimbărilor. **Gestionarea schimbării** este ea însăși un termen care are cel puțin două dimensiuni: Prima dimensiune se referă la efectuarea de modificări într-un mod planificat, gestionat, sistematic. Acesta e scopul de a pune în aplicare mai eficient noi metode și sisteme într-o organizație în curs de desfășurare. Modificările care vor fi gestionate intră aici și sunt controlate de către organizație. Cu toate acestea, aceste modificări ar putea proveni de la evenimente din afară. A doua dimensiune de gestionare a schimbării acoperă răspunsul la schimbările asupra cărora organizația exercită un control redus sau nul; modificările care rezultă din activități cum ar fi legislația, revoltele sociale și E-guvernare – Ce trebuie să știe un lider de guvern

Pagina 2 din 7 Managementul schimbării politice, acțiunile concurenților, schimbarea curenților economici și așa mai departe. Prima și a doua dimensiune sunt de obicei caracterizate ca fiind pro-

activă și respectiv reactivă. Managementul schimbării se poate referi, de asemenea, la o zonă de practică profesională și aceasta este baza pentru a doua definiție a termenului. Consultanții independenți pot acționa ca agenți ai schimbării pentru a-și ajuta clienții să gestioneze schimbările cu care se confruntă, sau pentru a-i ajuta să adopte o abordare proactivă, pentru a schimba prin preluarea sarcinii de gestionare a schimbărilor inevitabile. În aproape toate cazurile, procesul schimbării este tratat separat de specificul situației. Agenții profesionali ai schimbării își asumă sarcina de gestionare a procesului de schimbare, prin colaborarea cu managerii de organizare și utilizatorii care cunosc specificul. A treia definiție a managementului schimbării se bazează pe conținutul sau subiectul problemei. Aceasta constă în principal în modele, metode și tehnici, instrumente, aptitudini și alte forme de cunoaștere care participă la practica managementului schimbării. Aceste organisme de cunoștințe sunt legate și integrate printr-un set de concepte și principii cunoscute sub numele de Teoria generală a sistemelor (GST). Beneficiile managementului schimbării Beneficiile managementului schimbării sunt abundente și sunt în principal asociate cu reducerea riscurilor și îmbunătățirea calității serviciilor. Managementul schimbării este necesar pentru atingerea unui grad ridicat de IT, disponibilitate și calitate a serviciilor. Printr-o gestionare eficientă a procesului de schimbare atât neplanificat cât și planificat perioada de tranzit poate fi redusă. Astfel, calitatea serviciilor este îmbunătățită, suportul IT și costurile afacerilor în perioada de tranzit sunt reduse. Managementul schimbării poate îmbunătăți eficiența de comunicare. O mai bună comunicare între utilizatori și organizație va conduce la o mai bună înțelegere a nevoilor și priorităților fiecăruia, în același timp subliniind faptul că unitățile de afaceri nu funcționează în izolare. Cu comunicare, intrare și disponibilitate crescută, utilizatorii se vor simți mai responsabili și mai puțin frustrată atunci când sistemele sunt închise pentru întreținere. Managementul schimbării poate simplifica și sprijini fluxul de informații și de operațiuni. Procesul de schimbare va ajuta organizațiile să raționalizeze fluxul de informații la niveluri simplificate pentru utilizarea în "lumea reală", să maximizeze utilizarea software-ului existent în scopul de a reduce rapoarte inutile și a îmbunătăți productivitatea. Crearea unei serii de analize care pot fi folosite pentru a obține reducerea costului produsului / serviciului este un alt beneficiu de management al schimbării. Acest lucru poate ajuta organizația să crească și să se concentreze pe venituri și profituri. Aceste analize includ analiza costului produsului și de analiza costului serviciului, care sunt utile pentru serviciul de luare a deciziilor. Acestea includ, de asemenea, potrivirea efectivă cu costurile estimate, analiza utilizării directe a forței de muncă, precum și măsurile și acțiunile corective. Cu toate acestea, managementul schimbării este una dintre cele mai grele discipline de gestionare de pus în aplicare. Este nevoie de o echipă mare interfuncțională de aplicare și de oameni de afaceri care pun accent serviciul de afaceri complet și pe schimbarea individuală a componentelor. Este nevoie de un proiect de management de configurare paralelă pentru a defini relațiile dintre procesele de afaceri, servicii IT și aplicații de bază și infrastructurii. Managementul schimbării este, de asemenea, dificil deoarece implică modificări în comportamentele oamenilor. Remodelarea comportamentului oamenilor necesită o cantitate semnificativă de cunoștințe pentru a sensibiliza și a aduce noi competențe. Pentru a schimba cultura organizațională, și obiceiurile în echipele interdepartamentale și colaborarea sunt cruciale pentru a avea succes. În plus, susținerea de către conducere este de asemenea necesară pentru a întări importanța schimbărilor și pentru a sublinia

consecințe negative, pentru angajați, precum și organizarea, de încălcare a procesului și de nereușită să se adapteze. 5. Procesul de management al schimbării Managementul schimbării este un proces de găsire a problemei și de rezolvare a problemelor. Managementul schimbării este o chestiune care se deplasează de la o stare problemă la o stare rezolvată. Trei tipuri de obiective și activități sunt implicate pentru a transforma, reduce, și aplica. Transformarea scopurilor și a activităților este preocupată de identificarea diferențelor dintre cele două state, starea problemei și starea rezolvată. Reducerea scopurilor este preocupată de determinarea căilor de eliminare a acestor diferențe. Aplicarea scopurilor este joacă și activități se preocupă de „găsirea problemei”. O problemă este, de obicei identificată ca fiind o situație care necesită o acțiune pentru care măsurile necesare nu este cunoscute. Astfel, este necesară căutarea unei soluție. Cu alte cuvinte, o căutare pentru un curs al acțiunii va duce la starea rezolvată. Acest lucru este cunoscut sub numele de "rezolvarea problemelor". Căutarea unor situații care necesită o acțiune este denumită "găsirea problemei". În combinație, două activități (găsirea și rezolvarea) ajută identificarea și așezarea pe un curs de acțiune care va duce la schimbarea dorită și predeterminată a situației. Precizarea și definirea problemei schimbării reprezintă centrul managementului schimbării. În acest proces, viitoarea stare vor fi identificată, starea actuală va fi descrisă și definită, și vor fi luate deciziile cu privire la procesul organizat, structurat pentru a trece de la o stare la alta. Cu cât o schimbare se ia în considerare mai devreme cu atât participanții sunt capabili să plănuiască și să recunoască efectele și riscurile care nu au fost considerate în planificarea proiectului. Definirea și precizarea problemei schimbării includ furnizarea de răspunsuri la întrebările "cum", "de ce" și "ce". Formularea inițială a unei probleme privind schimbarea adesea se concentrează pe mijloacele de schimbare. Acesta este adesea exprimată sub forma întrebării "cum", cu starea obiectivului mai mult sau mai puțin implicită. Prin contrast accentul pe rezultat introduce întrebarea "ce" . Răspunsul la întrebarea "ce" necesită un diagnostic al problemei și o discuție despre finalul căutat. La întrebările "de ce" trebuie să se răspundă în scopul de a descoperi sensul ultim al funcțiilor și pentru a deschide ușa spre găsirea unor noi și mai bune modalități de efectuare a acestora. Împreună, aceste întrebări pot găsi „adevăratul” final sau rezultat al efortului de schimbare. Trei etape de bază ale procesului de management al schimbării sunt, de obicei, recunoscute. Ele sunt deblocarea, schimbarea, și reblocarea. Acest punct de vedere adoptă, și derivă din conceptul de stabilitate a sistemelor dinamice. Astea fiind spuse, punctul de început și de sfârșit al modelului deblocare - schimbare-reblocare este stabilitate. 6. Abilități necesare Sunt necesare seturi de competențe vaste și de calitate superioară pentru a gestiona schimbările dintr-o organizație. Acestea includ

1. Abilități politice. Organizațiile, ca parte a sistemelor sociale, pot fi intens politice. O organizație trebuie să aibă judecăți proprii, precum și să posede, aprobe și să accepte procesul de schimbare. Acest lucru nu poate fi făcut în numele organizației.

2. Abilități analitice. Abilitatea de a analiza funcționarea fluxului de lucru, în cadrul sistemelor, și abilitatea de a efectua o analiză financiară sunt două seturi deosebit de importante de competențe. Determinarea impactul financiar și politic al modificărilor aduse operațiunilor și sistemelor este o abilitate importantă pentru agenții schimbării. E-guvernare – Ce trebuie să știe un lider de guvern

Pagina 4 din 7 Managementul schimbării

3. Competențe umane. Oamenii sunt factorul de bază al oricărei organizații. Ei pot varia în origini naționale, religioase, niveluri de inteligență și capacitate, atitudini față de viață și de muncă, și așa mai departe. Prin urmare, comunicarea sau abilitățile interpersonale sunt necesare pentru a dezvolta o mai bună înțelegere a diverselor persoane în cadrul unei organizații și rolului pe care îl pot juca în schimbare.

4. Abilități de sistematizare. Un sistem este un aranjament de resurse și rutine destinate să producă rezultatele specificate. În acest caz, un sistem reflectă o organizație și o organizație este un sistem. Există două seturi de cunoștințe și aptitudini legate de sisteme care trebuie stăpânite, ele sunt analiza sistemelor și Teoria generală a sistemelor (GST). Acestea au de-a face atât cu sistemul "închis" cât și cu cel "deschis" care realizează obiectivele organizaționale.

5. Abilități de afaceri. Înțelegerea modului în care funcționează o afacere va duce la o înțelegere a finanțelor și a banilor, deoarece acestea sunt esențiale pentru orice organizație. Aceasta necesită, de asemenea, o cunoaștere a piețelor și a comercializării, a produselor și a dezvoltării produselor, a clienților și a proceselor de vânzare, cumpărare, și orice altceva relevant pentru realizarea afacerii.

Strategii de bază. Pot fi utilizate diferite strategii și abordări pentru a face managementul schimbării de succes. Cele patru strategii introduse aici sunt bazate pe diferite aspecte ale oamenilor și comportamentul lor.

1. Rațional-empirică. Această abordare se bazează pe înțelegerea faptului că oamenii vor urma interesul propriu odată ce l-au descoperit. În acest caz, schimbarea se bazează pe comunicarea de informații și oferirea stimulentei.

2. Normativ-reeducativă. Bază aici este că oamenii vor adera la normele și valorile culturale. În acest exemplu, schimbul se bazează pe redefinirea și reinterpretarea normelor și valorilor existente, precum și dezvoltarea unor noi angajamente.

3. Putere - coercitivă. Oamenii vor face, în general, ceea ce se spune sau se poate face pentru a realiza schimbările și astfel schimbarea se bazează pe exercitarea autorității și impunerea de sancțiuni.

4. Mediu-adaptivă. Oamenii se opun pierderii și întreruperii, dar se adaptează ușor la noile condiții. În acest exemplu, schimbarea se bazează pe construirea unei noi organizații și transferul treptat de oameni din vechea organizare la una nouă. Mai presus de toate, se recomandă ca intervalul unui proiect inițial de management al schimbării ar trebui să fie limitat. În acest fel, organizația poate atinge rapid succesul parțial. Procesul managementului schimbării poate fi apoi să meargă continuu, prin creșterea gamei sale și domeniul de aplicare. Strategiile ar trebui să fie utilizate în mod flexibil și eventual în combinație.

Nici o strategie de schimbare nu este recomandat mai presus de altă și abordarea adoptată în orice caz particular depinde de o serie de factori, cum ar fi:

- Gradul de rezistență. Rezistența puternică pledează pentru o cuplare a strategiilor puterecoercitivă și de mediu-adaptivă, în timp ce rezistența slabă sau acordul pledează pentru o combinație a strategiilor empiric-rațională și normativ-reeducativă.

- Populația țintă. Populațiile mari pledează pentru un amestec între toate strategiile de mai sus. E-guvernare – Ce trebuie să știe un lider de guvern

• Miza. Miza mare pledează pentru un amestec dintre toate strategiile de mai sus. • Intervalul de timp. Intervalele scurte de timp susțin o strategie de putere-coercitivă, în timp ce intervalele mai lungi de timp susțin un amestec de strategii rațional-empirice, normativreeducative, precum și strategiile de mediu-adaptive.

• Expertiză. Având experiența corespunzătoare disponibile pledează pentru unele combinații de strategii de mai sus, în timp ce susține că nu a disponibile pentru recurgerea la strategia puterii coercitive.

• Dependența. În cazul în care organizația este foarte dependentă de poporul său pentru un motiv sau altul, atunci capacitatea de management pentru a comanda sau cere poate fi limitată. În schimb, dacă oamenii sunt în mare măsură dependenți de organizare, capacitatea lor de a se opune sau de a rezista poate fi limitată. Sfaturi pentru administrarea managementului schimbării Managementul de succes al schimbării este mai mult o chestiune de capacitatea de leadership decât de competențe manageriale. Este destul de mult la fel ca gestionare a orice turbulent, încurcat sau de natură haotică. Prin urmare, primul lucru de făcut este să te implici. Este important să se implice toată lumea din interiorul organizației, care este relevantă sau care are un interes în procesul de schimbare, deoarece este imposibil să faci ceva din exterior.

• Un sens clar sau scop al misiunii este esențial. Cu cât declarația misiunii este mai simplă, cu atât mai bine.

• Construirea unei echipe. Gestionarea schimbării necesită o echipă inteligentă și un lider excelent de echipă.

• Menținerea unei structuri organizaționale plate și bazarea pe cerințele minime de raportare și informare.

• Alegerea oamenilor cu competențe relevante și un nivel ridicat de energie.

• Aruncarea setului de reguli. Schimbarea necesită un răspuns configurat, nu aderarea la rutine prefigurate.

• Trecerea la un model de acțiune cu contra-efect. Planificarea și acționarea în intervale scurte de timp.

• Stabilirea priorităților flexibile. Posedarea capacității de a renunța la ceea ce se face în scopul de a participa la ceva mai important.

• Tratarea ca o măsură temporară. Nu „căutați” până în ultimul minut și apoi insistați pe dreptul de a vă schimba părerea.

• Căutarea voluntarilor. Nu omiteți voluntarii și capacitățile lor.

• Găsirea unui un „șef de paie" bun sau conducător și stai departe de el.

Dați membrilor echipei indiferent ce cer - cu excepția autorității nejustificate și inutile. Numai resursele generale sunt căutate. Dacă o echipă cere creșterea autorității, acesta poate fi semnalul unei puteri pe bază de confruntare iminentă și ar putea indica probleme. Este important să se înțeleagă baza cererii înainte de a acționa deoarece ar putea fi din alte motive și se pot evidenția probleme care trebuie rezolvate, ca parte a procesului de schimbare.

Sarcini pentru lucrul individual

1.Elaborați lista etapelor schimbării personale și schimbării unei organizații

2.Completați un tabel cu factori și bariere în procesul de schimbare

Tema 3 Decizia managerială. Tipuri de decizii. Procesul de luare a deciziei. Decizia colectivă

Plan:

- 1.Repere teoretice cu privire la conceptul –decizie, tipurile deciziilor, etapele de luare a deciziilor, dificultățile procesului
- 2.Studiul etapelor de luare a deciziei colective, a deciziei eficiente

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

- 1.Să identifice tipurile de decizii
- 2.Să poată analiza mediile și factorii ce influențează o decizie managerial
- 3.Să ia decizie

Decizia este -

Procesul de alegere a unei solutii din mai multe variante posibile de rezolvare a unei probleme in scopul atingerii unui obiectiv. Hotarare cu privire la o problema de rezolvat.

Definițiile de mai sus ilustrează dubla accepțiune a termenului decizie, care se folosește atât pentru a desemna o hotărâre luată, cât și acțiunile ce duc la acest rezultat.

Decizia este forma cea mai importantă de exprimare a managementului: în ultima instanță, conducerea se regăsește concretizată în hotărârile cu privire la domeniul condus. A încerca o enumerare a proceselor decizionale dintr-o întreprindere echivalează cu trecerea în revistă a tuturor actelor și faptelor ce se petrec în cadrul acesteia, la diferite niveluri și în diferite împrejurări: asimilarea unui produs nou, modernizarea tehnologiilor de prelucrare, informaționale sau a metodelor de conducere, perfectarea contractelor cu terți sunt doar câteva exemple de decizii cu consecințe importante la nivel microeconomic.

...,Decizia este actul de omologare sociala a oricarei actiuni,,...

Activitatea desfasurata, rezultatele din orice domeniu depind de deciziile luate: deciziile gresite genereaza pierderi, pagubele fiind cu atat mai mari cu cat greselile sunt asociate nivelurilor superioare ale conducerii, putand duce la disparitia intreprinderii. Aceleasi efecte poate avea si indecizia, amanarea rezolvarii problemelor ducand la agravarea lor sau la pierderea unor oportunitati. Problema ce se pune este optimizarea deciziilor.

Optimizarea deciziilor - trecerea de la rezolvarea arbitrara, subiectiva a problemelor, la decizii fundamentate stiintific.

Fundamentarea stiintifica a deciziei presupune ca aceasta sa se refere la problemele reale ale organizatiei, sa se bazeze pe informatii veridice privind situatia intreprinderii si factorii de influenta, interni si externi. Fundamentarea stiintifica mai inseamna folosirea de metode intuitive sau rationale, statistico-matematice, cand este posibil, pentru generarea de solutii, evaluarea lor complexa, multicriteriala, in scopul optimizarii deciziei.

Situatiile decizionale au materializari diverse, nu se inscriu in sabloane. Uneori decizia de ia imediat, alteori este un proces complex si de durata, care presupune informare, analize complexe. Fig.2 prezinta schematic metodologia de luare a deciziilor; este vorba de o anumita succesiune a activitatilor, o etapizare a modului in care decidentul ia in considerare elementele procesului decizional, in vederea solutionarii problemelor de rezolvat.

Ø Pregatirea deciziei

Stabilirea problemei de rezolvat reprezinta punctul de plecare in orice proces decizional. In continuarea operatiilor din stadiul de pregatire a deciziei urmeaza stabilirea obiectivului si a criteriilor de analiza, identificarea variantelor de actiune si a factorilor de influenta, care impreuna detaliaza problema si servesc rezolvarii ei.

Ø Decizia propriu-zisa

Cea de-a doua etapa, decizia propriu-zisa, se concretizeaza intr-o dispozitie sau un document prin care hotararea luata capata forta unui act obligatoriu. Aceasta actiune revine managerului in sarcina caruia cade rezolvarea problemei. Evidentierea distincta a acestei etape subliniaza ca ea nu se confunda cu analizele anterioare, specifice pregatirii deciziei, desi uneori cele doua secvente se suprapun in spatiu si timp.

Ø Aplicarea deciziei si urmarirea rezultatelor

Formularea deciziei nu reprezinta finalul procesului de decizie: **decizia in sine nu reprezinta nimic daca nu conduce la rezultatul asteptat.** Conducatorul este apreciat nu dupa calitatea deciziilor pe care le ia, ci dupa rezultatul obtinut prin aplicarea lor. Aplicarea deciziei, numita si implementarea deciziei, este un proces de transformare a unei solutii intr-o actiune sau sir de actiuni. O greseala care se poate intalni, privind aceasta etapa, este ca dupa luarea deciziei realizarea ei este lasata la voia intamplarii sau se face un plan de masuri formal, fara responsabilitati clare, termene si alte reglementari privind executarea diferitelor actiuni.

Metode de decizie. Metodele de decizie ocupa un loc important in practica conducerii, fiind instrumente de analiza, simulare si optimizare a solutiilor adoptate. Exista o gama larga de metode de decizie, diferite dupa:

- Ø continutul metodei:
 - metode matematice (tehnici cantitative de decizie)
 - metode traditionale
 - metode intuitive
- Ø natura deciziilor:
 - metode deterministe
 - metode probabilistice
- Ø numarul criteriilor de analiza:
 - metode de decizie unicriteriale
 - metode de decizie multicriteriale.

Metodele de decizie traditionale se bazeaza pe cunoasterea legilor economice obiective, pe rationamente si calcule simple.

Decizii in conditii de risc si incertitudine. În general luarea deciziilor manageriale este supusa unui numar mare de influente pe care decidentul nu le poate controla. Este important insa ca acesta sa ia in calcul riscul producerii unor evenimente cu efecte nefavorabile asupra activitatii economice a firmei.

În realitate certitudinea este o posibilitate mai degraba filozofica decat practica: sunt putine cazurile in care decidentii pot fi absolut siguri ca lucrurile vor evolua asa cum s-a prevazut.

Preponderente azi sunt situatiile caracterizate prin incertitudine si risc

Riscul si incertitudinea sunt categorii care definesc caracterul aleator al unor procese, nesiguranta ce caracterizeaza rezultatele si evolutia lor. In ambele cazuri exista mai multe situatii posibile (numite stari ale naturii intr-un limbaj consacrat). Distinctia tipica ce se face intre notiunile de incertitudine si risc este legata de posibilitatile de masurare a incertitudinii.

Deciziile in conditii de risc se caracterizeaza prin faptul ca decidentul detine o serie de informatii asupra situatiei decizionale, putand exprima probabilitatile de aparitie a starilor naturii.

Sarcini pentru lucrul individual

1. Precizati sensul dat sintagmei *metode de decizie traditionale* si importanta lor in managementul modern
2. Prezantati *arborele de decizie* – etape de elaborare- utilizare, prin simboluri grafice, pe exemple

Tema 4 Concept de mentorat. Mentoratul în instituția preșcolară de educație. Tipul activităților de mentorat în relația educator- educator. Mentorul practicii pedagogice. Responsabilități, funcții

Plan:

- 1.Repere teoretice cu privire la mentorat ca process, mentoratul în instituția de educație
- 2.Studiul etapelor, a tipurilor, a dificultăților în procesul activităților de mentorat
- 3.Realizarea mentoratului în instituție prin voluntariat

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

- 1.Să identifice beneficiile și tipurile activităților de mentorat
- 2.Să se implice în activități de mentorat

Conceptul de mentorat se axează pe dezvoltarea programelor de mentorat: ce, de ce, pentru cine, cu cine, cum și cu ce scop – acestea sunt întrebările majore la care vă invităm să vă gândiți ca designeri de programe și – deoarece nu există nicio măsură care să se potrivească la toate situațiile – să cântăriți alternativele care ar putea fi cele mai potrivite pentru voi.

Mentoratul poate avea efecte pozitive asupra persoanelor mentorate, a mentorilor și organizațiilor. Persoanele mentorate se dezvoltă pe plan personal și devin încrezătoare. Mentorii au parte de satisfacții personale, colegialitate, sprijin al unei rețele și dezvoltare în carieră. Organizațiile devin mai productive, dobândind experiență în recrutare, socializare și retenție. Aceste beneficii pot fi dobândite printr-un bun program de formare a mentorilor. Mentoratul nu este un panaceu pentru toate problemele sociale.

Un mentor, este un reper ce-ți ghidează drumul pe care-l parcurgi în viață, e un reper ce-ți stabilește standardele, ce-ți modelează parcursul, ce-ți însoțește pașii. Dacă la început familia – părinții, bunicii

sau un frate mai mare, sunt primii către care-ți deschizi sufletul pentru a obține acest suport, mai apoi, un profesor, un coleg mai experimentat, un șef sau un specialist într-un anumit domeniu vor putea fi cei care-ți influențează drumul. Este ca o nestemată care oglindește toate fațetele care-ți dau posibilitatea de a atinge obiectivele pe care ți le-ai propus.

Dar nu tuturor ne este dat să avem parte de astfel de persoane dăruite în viața noastră, care să se ivească fix în momentele când avem cel mai mult nevoie. E bine să știi că există și posibilitatea unei abordări sistematice atunci când participi într-un program de mentorat, conceput, organizat și gestionat în toate etapele lui.

Termenul de mentor este atribuit lui Homer, în opera sa epică Odiseea. În povestea lui, Odysseus, Regele Ithacai, pornește într-o călătorie și aventură timp de zece ani, lăsând în urmă soția și fiul, Telemachus. Odysseus îl instruiește pe servitorul său loial și devotat, Mentor, să vegheze asupra casei regale și să păstreze un ochi vigilent asupra Telemachus. Mentor este de acord și acționează în consecință, devenind un tată, profesor, model, ghid și prieten al lui Telemachus. Atena, zeița înțelepciunii, ia uneori forma de Mentor și oferă încurajare și sprijin pentru Telemachus. Din această poveste, cuvântul "mentor" a ajuns să însemne un "tată" sau, poate, o "figură maternă" (după înțelepciunea și sfaturile Atenei) pentru cei mai tineri. "Mentoratul este termenul general folosit pentru a descrie relațiile dintre un individ mai neexperimentat, numit discipol sau protejat de către un alt individ, mai experimentat, numit mentor. În mod tradițional, mentoratul este văzut ca o relație diadică, față-în-față, pe termen lung dintre un supervisor adult și un învățăcel pentru a-i întări celui din urmă dezvoltarea profesională, academică sau personală. 2" În context educațional, mentoratul este o relație de colaborare temporară între doi profesori bazată pe relația dintre un profesor mai experimentat și un novice, sau un profesor debutant. Scopul acestei relații este acela de a oferi noului profesor, un sistem de sprijin care săl poată ajuta pe acesta să reușească. Cercetările au arătat că există o legătură între colaborarea dintre profesorul experimentat și debutant, în sensul sunt mai multe șanse ca acesta din urmă să rămână în profesia de cadru didactic, decât cei care nu sunt susținuți. Mentorii eficienți trebuie să aibă pregătirea și practica lucrului cu adulții, să știe să asculte, să facă observații, și să fie capabili de rezolvarea problemelor³. Mai mult decât atât, succesul relației de mentorat se bazează pe emoția reciprocă dintre mentor și profesorul debutant, pe modul comun în care văd aceștia munca împreună și stilurile de învățare pe care le abordează. În parteneriatele cele mai de succes, participantii realizează o creștere intelectuală și creativă cu idei comune care acționează ca un stimul pentru această creștere. Mentoratul este:

Reciproc: Mentorul și profesorul debutant muncesc împreună pentru a dezvolta relații de parteneriat reciproc, în care fiecare devine, în aceeași măsură, profesor și discipol.

Dinamic: Mentoratul influențează/schimbă contextul, iar contextul modelează relația.

Reflexiv: Mentoratul facilitează reflecția din partea profesorului începător pentru a sprijini dezvoltarea identității profesionale; mentorul provoacă profesorul debutant, din punct de vedere profesional, să-și dezvolte propria filosofie cu privire la predare, precum și să-și definească eficacitatea ca profesor.

În acest context, mentoratul nu este ...

- O clonare, ori o substituție a părinților sau acapararea unui discipol, sau o oportunitate de a demonstra cât de minunați suntem, sau o oportunitate de a stabili o bază de putere.

- O alternativă la o consiliere sau relație profesională.
- Despre o persoană (profesorul debutant) care devine cunoscător; este despre două persoane într-o relație de dezvoltare care susțin creșterea și învățarea reciprocă. În cele din urmă, în domeniul educației, mentoratul este un proces complex și multidimensional de orientare, de predare, influențare și sprijinire al unui nou profesor. Este general acceptat faptul că un profesor mentor conduce, ghidează și sfătuiește un altul mai tânăr în profesie și experiențe, într-o situație de muncă caracterizată prin încredere reciprocă și convingere .

Mentorii Mulți dintre noi se pot gândi la persoane cu experiență care ne-au sfătuit, ne-au prezentat provocări, ne-au învățat ceva nou sau s-au interesat de dezvoltarea noastră personală. Asemenea persoane ne-au ajutat să depășim dificultăți sau să găsim o strategie pentru a ne atinge scopurile în cariera școlară sau în viața personală. Ne-au arătat o lume dincolo de orizontul nostru la acel moment în viață, ne-au descoperit un talent pe care noi nu l-am conștientizat și ne-au încurajat să depunem efort în direcția aceluia talent. Și, din când în când, ne-au impulsionat, ne-a propulsat să progresăm. Mentorii sunt simultan persoane care ne ascultă, ne sprijină, ne sfătuiesc, antrenori, dar și „galeria” care ne scandează numele. Sunt oameni cu experiență care ne ghidează în diverse domenii și ne provoacă să ne asumăm propriul progres, să ne dezvoltăm independent. Un mentor bun ne va ajuta să conștientizăm obiectivele noastre personale, ne va susține căutarea și ne va sprijini eforturile în a progresa pe calea aleasă, va împărtăși cunoașterea sa, ne va oferi încurajare și ne va inspira. Mai presus de orice, mentorul este o persoană în care avem încredere. Mentorii pot oferi următoarele:

- Informații Mentorii își împărtășesc cunoștințele, experiența și înțelepciunea.
- Contacte Mentorii intermediază contacte cu persoane din domeniul științific, de carieră și ajută la stabilirea unor relații personale.
- Provocări Mentorii stimulează curiozitatea și întăresc încrederea în sine prin prezentarea unor noi idei, oportunități sau provocări.
- Sprijin Mentorii încurajează dezvoltarea și rezultatele oferind un mediu deschis de sprijin.
- Formularea scopurilor Mentorii îi ajută pe mentorați să își descopere talentele și interesele și să își definească și urmărească scopurile.
- Sfaturi Mentorii pot sfătui persoanele mentorate cum să își atingă scopurile academice, de carieră și personale.
- Modele Prin împărtășirea unor povești de succes cu persoanele mentorate, mentorii pot deveni modele.

Tipuri de mentorat

Există diferite tipuri de mentorat, în funcție de aspectul evidențiat:

- mentorat formal sau informal,
- mentorat tradițional,
- îndrumare de grup,
- mentorat între colegi,
- e-mentorat, etc.

Toate acestea pot avea loc în diverse contexte, cum ar fi școala, la locul de muncă, diferite organizații, adunări în comunitate și comunități virtuale. În ceea ce privește durata unui program de mentorat

există, de asemenea, opinii diferite, dar ea depinde de relația și de sensul legăturii care are loc în timp între mentori și mentorați (profesorii debutanți). Pentru unii autori "mentorii și mentorații ar trebui să se întâlnească periodic cel puțin patru ore pe lună, timp de cel puțin un an. Există excepții, cum ar fi mentoratul la decizia școlii, care coincide cu anul școlar și alte tipuri de inițiative speciale de mentorat. În ast-fel de circumstanțe speciale, mentorații trebuie să știe de la început cât de mult se pot aștepta ca relația să dureze, astfel încât să poată ajusta așteptările lor, în consecință". MENTOR / Parteneriat Național Mentoring. "Studiile în domeniul mentoratului fac o distincție importantă între diferite tipuri de mentorat. Două dintre acestea sunt mentoratul "informal" și "formal". O altă distincție importantă este de a vedea mentoratul ca fiind efectuat de către colegii cuiva, ca și în cazul mentoratului între colegi, sau mai mult în mod tradițional, fiind realizat de un coleg senior sau mai experimentat. Un tip în ce mai important de mentorat care a apărut în ultimii 10 ani este ementoratul, care folosește e-tehnologie, pentru a permite mentorilor și mentoraților să comunice)". Mentoratul informal se referă la două persoane angajate într-o relație de mentorat fără niciun fel de intervenție sau ghidare oficială din partea organizației. Mentoratul informal poate fi înțeles atunci când două persoane care muncesc în același domeniu sau în domenii apropiate descoperă că au un interes mutual și decid să muncească împreună. În acest fel apare relația informală. Caracteristica cheie definitorie a mentoratului informal (spre deosebire de mentorat formal), Conform Clutterbuck, care puncta faptul că mentoratul informal are loc fără nicio asistență sau intervenție din partea organizațiilor. Conform Clutterbuck, câteva avantaje ale mentoratului informal, sunt:

- oamenii care sunt informal mentorați au tendința de a fi mai satisfăcuți decât cei care sunt într-o relație de mentorat formală;

- mentorii informali sunt "acolo" deoarece ei vor să fie; mentoratul informal este voluntar;

- longevitatea, un mai mare de angajament și motivația sunt caracteristici ale acestui tip de mentorat. Dezavantajul mentoratului informal este că nu oricine care vrea să fie îndrumat (mentorat) este ales de către un mentor. Mentoratul formal apare "în cazul în care organizația oferă structuri de sprijin pentru a se asigura că pentru participanți există claritatea scopului și sprijinul de care au nevoie pentru a putea face față cu succes relației" (Clutterbuck 2004). Este o strategie de tip intervenționist, după modelul proceselor și activităților de mentorat informale, utilizate de organizații ca un mijloc de a oferi personalului dezvoltarea și suportul necesar. Partea comună în programele formale este de sprijinul, învățarea și creșterea, dezvoltarea abilităților, și îmbunătățirea încrederii. Avantajele mentoratului formal:

- au ca scop incluziunea socială;

- astfel de aranjamente tind să devină mai focalizate și mai structurate; • obiectivele specifice ale programului sunt cunoscute de toți participanții. Dezavantajele mentoratului formal:

- ambelor părți le trebuie mai mult timp să dezvolte relația;

- nu întotdeauna este voluntar, iar sub presiunile timpului devin mai evidente. Mentoratul între colegi și mentoratul de grup

Mentoratul între colegi (de la egal la egal) implică două persoane de același nivel sau status care muncesc împreună pentru a sprijini unul pe altul. Mentoratul de grup pot fi văzut și practicat într-o

varietate de moduri, în funcție de combinația de persoane care-l formează. De exemplu, mentoratul de grup poate include:

1. un grup de colegi care lucrează împreună și se susțin reciproc;
2. un mentor care lucrează cu un grup de mentorați;
3. mai mulți mentori care lucrează cu mai mulți mentorați, și toate aceste persoane sunt conectate într-un singur grup.

Caracteristica cheie a mentoratului între colegi și a celui de grup este faptul că toți cei implicați lucrează împreună pentru a învăța unul de la altul și a se sprijini reciproc. Spre deosebire de mentoratul tradițional în care există o persoană mai experimentată, un mentor, care lucrează alături de profesorul debutant, mentoratul colegial și cel de grup tind să fie interpretate ca fiind mai egalitariste în ceea ce privește concentrarea atenției și implică întreaga comunitate de participanți.

Avantajele mentoratului între colegi și a mentoratului de grup:

- oferă sprijin reciproc, învățare și prietenie;
- există o abordare non-ierarhică;
- pot fi folosite într-o varietate de contexte, cum ar fi educația, medicina și afaceri.

Dezavantajele mentoratului între colegi și al celui de grup:

- colegii pot să nu aibă expertiza sau aptitudinile necesare pentru a oferi sprijin în carieră și în anumite funcții, iar aceasta poate conduce la anumite tipuri de rezultate pentru mentorați (McManus & Russell, 2007);
- mentoratul între colegi se poate concentra mai mult pe prietenie și pe suportul psiho- social, mai degrabă decât a oferi învățarea care este, sau ar trebui să fie, elementul cheie al mentoratului.

E-mentoratul se bazează pe comunicare mediată de calculator cum ar fi tehnologiile de comunicare electronice și prin e-mail, platformele de colaborare on-line, web social media etc., pentru a permite mentoratului să aibă loc. E-mentoratul este o abordare care poate fi folosită în acordurile formale sau informale de mentorat, pentru mentoratul tradițional, sau pentru diferite tipuri de mentorat între colegi sau de mentoratul de grup.

Avantajele e-mentoratului:

- eliminarea distanțelor geografice;
- o mai mare flexibilitate în programare;
- reducerea costurilor în administrare (de exemplu, mai ieftin decât față-în-față);
- pot atrage persoane cărora li se pare greu să acceseze un mentor prin mijloace față-în-față.

Dezavantajele e-mentoratului:

- dacă se utilizează metode de comunicare bazate pe text (de exemplu, e-mail), există posibilitatea interpretării greșite a mesajului sau pot apărea probleme de comunicare din cauza comunicării asincrone;
- poate dura mai mult timp pentru a dezvolta încrederea și raporturile în relație;
- pot apărea defecțiuni de calculator sau internet;
- se pot manifesta diferite grade de competență, în scris. În cadrul acestui manual vom dezvolta o abordare de mentorat între colegi într-un context la educațional, în învățământul secundar și licee.

Formatorii de mentori. Managementul programului de mentorat și formatorii de mentori sunt actori cheie în implementarea cu succes a eforturilor de mentorat și în dezvoltarea personală a persoanelor menturate. Formatorii de mentori joacă un rol major în pregătirea mentorilor, iar succesul sau eșecul lor va afecta eforturile de mentorat.

În procesul de recrutare a mentorilor, clarificați așteptările și criteriile de selecție cu toți factorii interesați implicați în recrutare. De exemplu, explicați relevanța criteriilor de selecție vis-à-vis de așteptările programului de mentorat; indicați timpul total pe care mentorii ar trebui să-l investească în program.

- Asigurați-vă că noii mentori au fost prezentați adecvat, cunosc persoana de contact, au acces la rețele și la resursele din comunitate și din organizație, la listele de distribuire a informațiilor și la orice alte informații care pot contribui la succesul procesului de mentorat.
- Sprijiniți activitățile de dezvoltare a mentorilor. Oferiți feedback constructive în mod frecvent, organizați sesiuni de analiză anuală. Ajutați mentorii să-și stabilească scopuri. Oferiți feedback atât oral, cât și în scris.
- Reduceți barierele din calea progresului ajutând mentorii să-și protejeze timpul și să refuze cerințele excesive. Asigurați-vă că mentorii sunt conștienți de politicile relevante din domeniul protecției drepturilor copiilor. Facilitați accesul la resurse dacă este necesar.
- Organizați sesiuni de evaluare anuale atât oral, cât și în scris; asigurați-vă că strategiile de remediere a neajunsurilor sunt înțelese pe deplin.
- Fiți pregătiți să oferiți sprijin pentru dezvoltarea continuă a mentorilor inclusiv prin implicarea unor mentori cu experiență mai multă

Recrutarea, selecția și contractarea mentorilor voluntari

a) Strategia de recrutare

1. Elaborați cerințele pentru mentorii voluntari, aplicați -le

- Cine poate fi mentor?
- Cum trebuie să fie aceste persoane?
- Care sunt criteriile pe care le-am stabilit?

2. Elaborați criteriile de selecție a mentorilor

- Cum vor fi selectați cei care aplică? Gândiți-vă la recomandări, interviuri etc.

3. Care este procedura de aplicare?

- Mentorii pot aplica doar o dată pe an la un anumit termen stabilit?

3. Canale de distribuire a solicitărilor pentru voluntari

- Dacă dorim să publicăm anunțuri de tipul „Avem nevoie de ajutor”, ce medii ar fi cele mai potrivite pentru a fi accesate de grupul țintă?
- Cine din rețeaua noastră ne poate ajuta să găsim viitori potențiali mentori? Nu stabiliți prea multe limite pentru cine poate deveni mentor, dar asigurați-vă că criteriile minime sunt suficiente pentru așteptările pe care le aveți de la ei.
- Nu lungiți prea mult procesul de selecție – mentorii potențiali s-ar putea speria de prea multă birocrație.

- Stabiliți un termen limită de bun simț pentru trimiterea aplicațiilor – nu prea departe (pentru că vor uita); nici prea strâns (pentru că s-ar putea să nu se poată respecta).
- Alegeți canalele prin care veți distribui anunțul pentru mentori care să fie cele mai potrivite pentru voluntarii vizați (de ex. Nu folosiți mijloacele electronice pentru seniori decât dacă aceștia vor fi nevoiți să utilizeze astfel de mijloace în decursul programului ca mijloc de comunicare).
- Elaborați un formular de aplicare prietenos.
 - Oferiți un punct de contact ușor accesibil (de ex. Număr de telefon) pentru acei aplicanți care au întrebări înainte de a se decide să aplice.
- Alegeți o strategie potrivită de gestionare a aplicațiilor nepotrivite

Capcanele mentoratului

- 1) Mentoratul fără un scop. Pentru ca procesul de mentorat să devină o experiență satisfăcătoare atât pentru mentor, cât și pentru cel mentorat, stabilirea scopurilor este extrem de importantă. Scopurile permit o anticipare în aspirațiile celui care beneficiază de mentorat, dar, de asemenea oferă o imagine clară a situației actuale în care se află acesta.
- 2) Lipsa programării unor întâlniri regulate Într-o relație de mentorat este foarte important să se programeze întâlniri regulate, și ambele părți să le respecte. Acest lucru stabilește un model de contact care îmbunătățește încrederea, coerența și progresul. Același lucru este valabil pentru anularea sau amânarea întâlnirii. Odată ce o întâlnire este sărită, probabilitatea ca acest lucru să se întâmple din nou, este foarte mare. Prin urmare, o lipsă de planificare este a doua capcana în mentorat.
- 3) Incompatibilitatea Relațiile de mentorat necesită o potrivire de caracter și / sau de interes pentru a conecta persoanele. E nevoie de similitudine între părți participante. Atunci când există o neconcordanță între mentor și cel mentorat, șansele ca mentoratul să eșueze cresc. Cei doi nu trebuie să fie în toate aspectele la fel.
- 4) Clonarea Clonarea este ceea ce se întâmplă atunci când un mentor, în loc să asculte și să îl îndrume pe cel mentorat, încearcă să-l modeleze pe acesta în așa fel încât el sau ea să devină original

Capcane ale relației de mentorat:

1. Vorbirea fără ascultare Este de mare importanță pentru mentori să-i asculte pe cei mentorați, mai ales atunci când relația este încă la început. Ascultarea va oferi șansa celui mentorat pentru: A vorbi despre experiențele sale fără să aibă sentimentul că mentorul are anumite așteptări.
2. A nu fi intimidat de experiența vastă pe care o are mentorul.
3. A se simți confortabil să vorbească. Considerându-le pe toate acestea, ascultarea va permite celui mentorat să comunice fără bariere și să câștige cel mai mult din relația de mentorat. Baza relației de mentorat este dată de întâlniri periodice între mentor și cel mentorat, în care comunicarea deschisă este un standard. Cu compatibilitate adecvată și obiective clare, relația de mentorat se dezvoltă. Un discipol care poate să își identifice propria cale se va dezvolta prin mentorat și în cele din urmă, atât mentorul cât și cel mentorat vor beneficia. Activități posibile

de mentorat Pentru dezvoltarea programului de mentorat în rândul cadrelor didactice trebuie să fie puse în aplicare diverse activități, cu diferite forme și obiective. Doar ca un exemplu, am putea implementa unele din următoarele:

Participarea la grupul de suport inițial pentru profesorii debutanți:

- Asistență în orientarea în ceea ce privește facilitățile școlare și structurile organizatorice
 - Prezentarea acestora pentru ceilalți profesori și pentru personal
 - Asistență în completarea documentelor școlare
 - Oferirea de informații generale cu privire la activități, evenimente, sărbători etc.
2. Asistență extra-școlară:
- Pregătirea materialelor didactice împreună cu mentorul profesor
 - Participarea la orele profesorilor mentori pentru a observa și a învăța din experiența acestora
 - Participarea la seminarii / sesiuni organizate de către școală.

Seminarii speciale pentru profesorii debutanți:

- Diferite forme de dezvoltare profesională
- Resurse didactice (oferirea unor materiale, sugerarea unor manuale, ghiduri etc.).

Participarea într-o rețea a profesorilor debutanți în afara școlii

- Păstrarea contactului cu comunitatea locală a școlilor gimnaziale și a liceelor
- Distribuirea de resurse pedagogice, informații, materiale, experiențe etc. (seminarii, întâlniri informale, conferințe etc.).

Comunicare sistematică și de suport cu managerii instituției

- Întâlniri formale sau informale cu conducerea școlii
- Linii directoare pentru activitatea de mentorat Pentru a asigura un proces de mentorat de succes ar trebui să fie respectate următoarele linii directoare:
- Oferiți feedback constructiv, mai degrabă decât să evidențiați greșelile.
 - Fiți receptivi la criticile constructive și dispuși să încercați sugestiile oferite de alții.
 - Comunicați și altora ceea ce ați învățat, fie și din greșeli.

Rolul și responsabilitățile mentorului

Drepturile, obligațiile, competențele Un rol deosebit de important în mentoratul între cadre didactice aparține mentorului, care este un profesor ce lucrează în aceeași școală cu discipolul. Aptitudinile și competențele lui sunt cruciale pentru succesul programului de mentorat. Pentru a decide dacă un anumit profesor, poate acționa în mod corespunzător cu statutul de mentor, trebuie să dispună de următoarele:

- 1) caracteristicile personale adecvate,
- 2) cunoștințe adecvate, abilități și experiență ca profesor,
- 3) atitudine și motivație adecvată. Activitățile mentorului trebuie să se bazeze pe implicarea acestuia voluntar în rolul de mentor și pentru a asigura familiarizarea cu rolul de cadru didactic și integrarea profesorului începător în noul mediu, la locul de muncă. De aceea, cel mai important pentru succesul mentoratului între profesori este implicarea voluntară și personală a mentorului. Pe de altă parte, ar trebui să fie, de asemenea, profesorul mentorat să fie deschis și dispus pentru o astfel de relație, să aibă încredere în mentor. În caz contrar, activitatea de

mentorat nu va fi eficientă și va duce la frustrare și descurajare. Pentru eficiența cadrelor didactice de mentorat, este important ca profesorii (atât mentorii cât și cei mentorați) să înțeleagă rolul de mentoratului. În lucrarea sa "Păstrarea excelenței cu trei tipuri de mentori" Anthony K. Tjan a descris trei tipuri de mentori:

1. *mentor prieten;*
2. *mentor pentru carieră;*
3. *mentor pentru viața.*

Cu toate acestea, în educație, în școală, nu numai în cazul în care mentorul combină toate aceste trei tipuri, dar, de asemenea, în funcție de situație, el trebuie să preia sarcinile un antrenor, a unui ghid, a unui expert, a unui model, a unui motivator. Astfel mentorul este, necesar, este așteptat de către profesori, după cum reiese clar din cercetarea făcută în cadrul proiectului nostru (vezi: "Mentoratul între cadrele didactice din școlile secundare și licee", Raport de analiză - nevoile profesorilor mentorați). Cei mai mulți dintre respondenți consideră că rolul mentorului este de a ajuta "integrarea în viața școlii și sprijinul în rezolvarea rapidă și eficientă a problemelor din școală. Mai mult decât atât, datoria unui mentor este să ajute discipolul în o mai bună organizare a activității didactice și în management clasei Referitor la tipurile de mentori menționate mai sus, un exemplu de mentor pentru carieră este un supraveghetor al profesorului care intră în sistemul de învățământ, cu scopul promovării, dezvoltării și formării profesionale. Acest rol apare în unele dintre țările Uniunii Europene. De asemenea, este de remarcat faptul că, în mediul școlar mentorul este ca un prieten, care sprijină profesorul debutant, nu numai psihologic, dar în primul rând în dezvoltarea competențelor profesionale. Majoritatea respondenților au subliniat importanța rolului mentorului în îmbunătățirea practicilor de predare și în consolidarea cunoștințelor pedagogice.

Drepturi care definesc poziția (situația) mentorului în școală. Acestea sunt:

- a) dreptul de a cere și de a obține ajutor și sprijin în îndeplinirea rolului mentorului de la managerul școlii lui (directori), inclusiv cu oportunitățile de training și publicații oferite pentru a dezvolta competențele necesare;
- b) dreptul de a refuza să îndeplinească rolul de mentor față de un anumit discipol, în cazul în care acest rol nu poate fi realizată în mod corespunzător pentru anumite cauze obiective, reale, chiar și cauze personale rezultate în relația nu tocmai confortabilă cu persoana mentorată.
- c) dreptul de a obține ajutor în conectarea îndatoririle mentorului cu atribuțiile profesionale (ca profesor), de exemplu, prin ajustarea programului de lecții pentru a se armoniza cu programul, întâlnirile cu discipolul.

Drepturi ce definesc poziția mentorului în relația cu mentorizatului.

În special, acestea sunt:

- a) dreptul de a fi respectat și apreciat din cauza faptului că dedica timp și efort voluntar pentru binele mentorizatului;
- b) dreptul de a termina activitățile care rezultă din rolul său de mentor, în orice moment, după ce concluzionând că:

- rolul lui ca mentor a fost îndeplinit iar mentorizatul este pe deplin pregătit să îndeplinească sarcinilor ca profesor;
- nu este în măsură să îndeplinească funcția de mentor față de un anumit discipol, având cauze și motive justificate.

Sarcini pentru lucrul individual

- 1.Elaborați lista problemelor în care e nevoie de mentorat
- 2.Argumentați actualitatea e-mentoratului
- 3.Identificați capcanele procesului de mentorat

Tema 5 Managementul resurselor umane. Politici cu privire la resursele umane

Plan:

- 1.Repere teoretice cu privire la conceptual de Management al resurselor umane
- 2.Studiul politicilor și a strategiilor cu privire la MRU
- 3.Identificarea dificultăților cu privire la realizarea MRU

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

- 1.Să identifice specificul și particularitățile MRU
- 2.Să poată analiza condițiile sau factorii de success a MRU
- 3.Să ia decizie cu privire la personal

Managementul Resurselor Umane poate reprezenta:

- acea latură a managementului prin care se urmareste antrenarea si directionarea personalului de care dispune o instituție/ organizație/ intreprindere.
- acea functiune care faciliteaza cea mai eficienta utilizare a resurselor umane in vederea realizarii obiectivelor individuale si organizationale.
- o abordare strategica a asigurarii, motivarii, evaluarii si pregatirii profesionale a resursei umane.
- toate deciziile referitoare la relatia patronat, syndicate.
- un ansamblu de masuri concepute interdisciplinar cu privire la recrutarea si angajarea, evaluarea, motivarea si antrenarea personalului.
- un concept care se refera la politicile si practicile cu ajutorul carora sunt condusi angajatii.
- arta de a-i face pe altii sa munceasca eficient pentru tine.

Obiectivele Managementului Resurselor Umane

- integrarea obiectivelor sociale in obiectivele generale ale intreprinderii prin corelarea dezvoltarii individuale cu posibilitatile financiare ale intreprinderii

- administrarea personalului care presupune activitati de:
 - inregistrare
 - intocmirea dosarelor si a fiselor individuale
 - intocmirea previziunilor privind miscarea de personal
- gestiunea personalului care presupune activitati de:
 - recrutate si selectare
 - proceduri pentru evaluarea posturilor si a oamenilor lor
- formarea profesionala care presupune activitati de:
 - stabilirea nevoilor de pregatire si formare profesionala
 - elaborarea unui plan de pregatire profesionala
 - evaluarea rezultatelor obtinute
- dezvoltare sociala care presupune activitati de:
 - adaptarea resursei umane la cerintele noilor tehnologii si la cerintele pietei
- informarea si comunicarea la nivelul resurselor umane
- imbunatatirea conditiei de munca
- costurile cu personalul care vizeaza activitatile care tin de cresterea productivitatii muncii si a eficientei activitatii

Cresterea productivitatii muncii si a eficientei activitatii arata eficienta utilizarii resurselor umane: se masoara in unitati fizice si economice (valorice)

Rolul Managementului Resurselor Umane

Se cunosc tipuri de resurse- materiale, energetice, financiare, umane (și cel mai important)-informatia.

Resursa umana:

- actioneaza asupra celorlalte mijloace de productie
- rationalizeaza alocarea celorlalti factori
- este singurul factor constient

Rolurile Managementului Resurselor Umane:

- reprezinta un instrument de lucru pentru cei care au responsabilitati in administrarea si gestiunea personalului
- elaboreaza un nou mod de a gandi si de a percepe fenomenele economice si sociale prin sensibilizarea la schimbare in domeniul recrutarii angajatilor si integrarii, evaluarii si promovarii dar si a respectarii legislatiei in vigoare
- presupune imbunatatirea continua a pregatirii profesionale in vederea atingerii obiectivelor individuale dar si la nivel de organizatii
- vizeaza asigurarea tuturor posturilor din structura unitatii cu oameni potriviti, cu oameni calificati, lucru ce presupune stabilirea necesarului de personal, recrutarea si angajarea, promovarea, salarizarea si evaluarea performantelor, si nu in ultimul rand, in conditiile actuale se impune gandirea si reproiectarea Sistemului Resurselor Umane pe criterii de eficienta si profitabilitate.

In orice agentie economica, privita ca un sistem, problemele Managementului Resurselor Umane sunt rezolvate in cadrul subsistemului Resurse Umane

Continutul Managementului Resurselor Umane

Conducerea Resurselor Umane ca functie specializata a managementului general este responsabila cu desfasurarea a 3 mari categorii de activitati:

1. Activitatile strategice – vizeaza stabilirea unor strategii si politici de personal
2. Activitatile de consultanta – au rolul de a acorda asistenta la nivelul intreprinderii in probleme ca:
 - planificarea necesarului de Resurse Umane
 - impactul asupra organizatiei a unor modificari in legea salarizarii
3. Activitatile operationale – revin administratorilor de personal, sefilor de sectoare

Etapele realizarii subsistemului Resurselor Umane

- I. Conceperea si proiectarea Subsistemului Resurselor Umane care presupune:
 - Stabilirea obiectivelor intreprinderii
 - Stabilirea necesarului de personal
 - Descrierea si analizarea posturilor
- II. Realizarea Subsistemului Resurselor Umane care presupune:
 - Recrutarea, selectarea si angajarea
 - Integrarea fortei de munca
- III. Utilizarea optima a Subsistemului Resurselor Umane care presupune:
 - Formarea si instruirea personalului
 - Motivarea si antrenarea acestuia
- IV. Intretinerea si functionarea Subsistemului Resurselor Umane care presupune:
 - Evaluarea posturilor si a personalului
- V. Dezvoltarea Subsistemului Resurselor Umane care presupune:
 - Activitati care duc la cresterea eficientei economice a utilizarii Resurselor Umane

Departamentul Resurselor Umane este format din:

- a) Serviciul sau biroul – relatii cu publicul
- b) Serviciul sau biroul – salarizare
- c) Serviciul sau biroul – relatii cu sindicatele
- d) Serviciul sau biroul – de pregatire si formare profesionala
- e) Serviciul sau biroul – de asistenta sociala

Atributiile departamentului Resurselor Umane

- a) recrutarea, selectarea si angajarea – vizeaza activitati precum:
 - Stabilirea unor criterii pentru recrutare
 - Repartizarea si angajarea pe posturi
 - Negocierea contractelor individuale
 - Evidenta personalului
- b) motivarea si salarizarea:
 - stabilirea unor criterii si metode de salarizare
 - evaluarea personalului
 - asigurarea unei corelari intre cresterea productiei, cresterea productivitatii muncii si eficientei economice si a fondului de salarii

- c) calificarea si perfectionarea personalului:
 - stabilirea nevoilor de pregatire
 - elaborarea unor programe de pregatire si a cursurilor de pregatire profesionala
 - evaluarea rezultatelor
- d) promovarea personalului:
 - elaborarea unor criterii de promovare
 - stabilirea examenelor de promovare
- e) stabilirea necesarului de personal:
 - analiza si descrierea posturilor
 - structurile organizatorice si de conducere a agentiei economice
- f) strategiile si politicile de personal:
 - crearea unei banci de date
 - intocmirea unui program privind asigurarile pe termen lung cu personal, dar si imbunatatirea conditiilor de munca si viata
- g) asigurarea unor conditii de munca:
 - contractul colectiv de munca
 - activitatile care tin de identificarea posibilitatilor de imbunatatire a protectiei si igienei muncii

Comunicare interna, procesul dinamic al Managementului Resurselor Umane

Comunicarea interna – procesul de transmitere a informatiei de la emitator la receptor si retransmiterea unui mesaj de raspuns de la receptor la emitator. Comunicarea presupune schimb de informatii.

Comunicarea cuprinde:

- comunicarea manageriala – presupune implicarea managerului in procesul de comunicare;
- comunicare la nivelul personalului – situat pe acelasi nivel ierarhic sau pe niveluri diferite.

Rolul procesului de comunicare consta in:

- a prezenta dari de seama, situatii si rezultate;
- a transmite si a explica o noua situatie, un nou mod de a gandi o noua interpretare.

Obiectivele procesului de comunicare sunt:

- a) comunicarea asigura o buna circulatie a informatiei;
- b) procesul de comunicare face operative toate functiile si atributele manageriale:
 - functia de previziune;
 - functia de organizare;
 - functia de coordonare;
 - functia de comanda-dispozitie;
 - functia de control.

(90 % din timpul managerului este destinat pentru comunicare.)

- c) in cadrul politicilor de motivare a personalului, comunicarea este cea care face posibila identificarea si aplicarea diferitelor categorii de nevoi si stimulente pentru satisfacerea angajatilor;
- d) in cadrul grupurilor de munca comunicarea asigura un climat bun constituind baza eficientei muncii in grup;

- e) in cadrul politicilor de personal comunicarea este cea care contribuie la desfasurarea cu rezultate bune a procesului de recrutare, de evaluare a performantelor, de perfectionare si promovare a personalului;
- f) procesul de comunicare contribuie la cresterea posibilitatilor de imbunatatire a performantelor umane.

Procesul de comunicare – componente

Procesul de comunicare presupune mai multe etape pe care informatia le parcurge de la emitator la receptor, informatie transmisa sub forma de mesaje prin intermediul mijloacelor de comunicare, dar si retransmiterea raspunsului de la receptor la emitator sub forma de feed-back. Pe parcursul acestui circuit se manifesta factori perturbatori.

Emitatorul

- initiaza procesul de comunicare;
- detine informatia;
- poate alege mijloacele de comunicare;
- poate alege receptorul sau receptorii;
- nu poate controla in totalitate receptorii si nici factorii perturbatori.

Mesajul

- care este scopul comunicarii;
- sa se tina cont de personalitatea receptorilor;
- sa fie formulat clar, corect si concis

Bariere si cai de crestere a procesului de comunicare

Din 100% - ce are de spus emitatorul, 20% - ajunge la receptor pentru ca restul se pierde pe parcurs datorita barierelor (factori perturbatori) care scad eficienta procesului de comunicare
Factorii perturbatori sunt:

1. perturbatiile externe:

- mediul fizic
- distanta prea mare
- timp si circumstante nepotrivite
- mijloace cu transmisie deficitara

2. perturbatii interne care tin fie de emitator, fie de receptor:

- factorii psihologici
- distorsiunea semantica a mesajului – fie transmisiunea gresita, fie perceptia gresita a mesajului
- limitele individuale

In vederea unui proces de comunicare eficient, este necesar sa se aibe in vedere o strategie a procesului de comunicare care presupune 3 etape:

- a) stabilirea problemelor de baza privind procesul de comunicare care tin de:
 - emitator
 - mesaj
 - receptor
 - scopul comunicarii

- timpul comunicării
- b) evaluarea exigentelor procesului de comunicare este vizată de:
- ce se așteaptă de la mesaj
 - bugetul destinat procesului de comunicare
- c) alegerea unui suport de comunicare ținând cont de primele 2 etape

Strategiile trebuie să respecte 3 principii

- *Principiul coerenței* – trebuie ca receptorul să primească mesajul conform intențiilor emitatorului.
- *Principiul schimbului permanent* – trebuie ca emitatorul să primească feed-back-ul și să țină cont de acesta
- *Principiul percepției globale* – presupune corelarea tuturor mijloacelor de comunicare

Răspunderea procesului de comunicare revine patronului la unitățile mici și mijlocii. La unitățile mari, răspunderea revine unui responsabil din cadrul departamentului de resurse umane.

Funcțiile de bază ale managementului resurselor umane

Angajarea presupune:

- recrutarea
- selecția
- angajarea
- integrarea

Toate acestea sunt o investiție pentru unitate.

Angajarea reprezintă una din cele mai importante activități de gestiune a personalului, pentru că:

- se constituie o condiție esențială a existenței unității
- este o activitate permanentă
- la nivelul agenților economici are loc o fluctuație mare a personalului care creează o continuă nevoie de oameni, nevoie care poate fi acoperită dacă recrutarea și selectarea sunt făcute pe baze științifice.

Recrutarea de personal

Este o activitate a Managementului Resurselor Umane, care are rolul de a căuta și a găsi candidații potriviți pentru posturile vacante, urmărindu-se acoperirea necesarului de personal, o anumită calitate a materialului uman totuși făcându-se cu minimizarea posturilor.

Locul recrutării în strategia unei întreprinderi

Recrutarea – este un proces dificil și costisitor pentru că eforturile pentru procesul de recrutare trebuie dezvoltate plecând de la previziunea și planificarea necesarului de personal și de la analiza posturilor, de unde rezultă că recrutarea se desfășoară în permanență.

Previziunile și planificarea necesarului de personal – influențează numărul și tipul locurilor de muncă vacante.

Analiza posturilor – conduce la descrierea posturilor

Factorii care influențează **procesul de recrutare** pot să aparțină mediului extern sau mediului intern (unitate).

Factorii mediului extern:

1. Condițiile de pe piața muncii

Dacă pe piața muncii există un excedent de personal calificat într-o anumită direcție, și care se potrivește cu necesitățile unității, atunci orice efort de recrutare va genera o sferă largă de candidați. Unitatea poate să recruteze pe cei mai buni, numai că timpul și costul recrutării sunt mari.

Dacă pe piața muncii este un deficit de personal cu calificarea cerută de unitate, înseamnă că unitatea trebuie să depună eforturi pentru a găsi și a atrage candidații, să ofere condiții bune. Timpul este scurt.

2. Reglementările statale

Joacă un rol important în toate activitățile legate de resursa umană. Impactul este mai mare în cazul unităților bugetare pentru că se cere o relație între poziția postului și nivelul de calificare.

Au în vedere discriminările privind:

- a) sexul
- b) apartenența la grupuri etnice
- c) religie

Factorii mediului intern:

Trebuie să se țină cont:

- existența unei corelații între strategia de recrutare a personalului, strategia de dezvoltare a Resurselor Umane și strategia generală a unității.
- experiența anterioară: oferă informații referitoare la eforturile anterioare privind recrutarea, la metodele folosite pentru atragerea personalului, la modul cum s-a desfășurat procesul de recrutare.
- corelația care trebuie să existe între procesul de recrutare și analiza posturilor
- Recrutarea trebuie privită și din punct de vedere al candidatului, acesta căutând un loc de muncă potrivit aptitudinilor și care să-i satisfacă nevoile personale în măsura cât mai mare.
- Aspectele care influențează alegerea unui loc de muncă sunt:
 - salariul
 - personalitatea individului
 - condițiile de muncă
 - alte beneficii suplimentare

Surse și metode de recrutare

Posturile disponibile la nivelul unității pot fi ocupate prin:

- recrutarea de candidați din interiorul unității
- recrutarea de candidați din exteriorul unității

Decizia aparține unității. În realitate unitatea combină cele 2 surse astfel încât ele au în vedere ce metode sunt alese pentru recrutare și cum să se desfășoare contactele de recrutare.

Recrutarea internă – este posibilă și eficientă dacă unitatea a desfășurat în perioada anterioară un proces de recrutare științific, bazându-se pe atragerea de personal calificat și cu un bun potențial.

De regulă, recrutarea internă îmbracă 2 forme:

- forma promovărilor
- forma transferurilor

Avantaje:

- constituie un factor de motivare a personalului

- nu au nevoie de o perioada mare de familiarizare cu politica unitatii
- posibilitatea aparitiei insatisfactiilor este mica
- este putin costisitoare

Pentru acest lucru este nevoie de 2 aspecte: un sistem eficace de evaluare a personalului si de un inventar al calificarilor.

Dezavantaje:

- personalul promovat nu vine cu idei noi

Unitatea are nevoie de adeziunea salariatilor pentru dezvoltarea programului de management.

Modul de efectuare a promovarilor.

Criterii de promovare a personalului:

- vechimea in munca
- potential
- performante

Pentru a fi eficienta recrutarea interna trebuie sa respecte unele cerinte ca:

- Promovările si transferurile sa fie anuntate
- Anuntul privind procesul de recrutare sa fie afisat inainte de a se incepe recrutarea externa
- Criteriile de promovare sa fie clare si sa fie comunicate

Recrutarea externa – sursa care ofera multiple posibilitati unitatii de a-si recruta personal. Este necesara unitatii care se dezvolta rapid si pentru care se manifesta un interes deosebit. Este mai justificata si mai economica.

Dezavantaje:

- atragerea si evaluarea potentialului candidatilor sunt dificile pentru ca necesita timp indelungat si cost mare
- noii angajati au nevoie de o perioada de acomodare
- aspectele psiho-sociale care pot sa apara (angajatii vechi ii resping pe cei noi) de unde rezulta mica

Metodele utilizate pentru recrutare externa

1) Anunturile publicitare.

Este cea mai utilizata. Pot fi folosite in ziare, reviste sau difuzate pe canale media. Sunt folosite pentru a recruta persoane pe orice pozitie ierarhica.

Functie de posibilitatile financiare ale unitatii si de importanta postului, anunturile pot imbraca forma unei campanii publicitare, care trebuie sa atraga atentia, sa mentina interesul, sa selecteze tipul de mesaj, sa popularizeze punctele tari ale unitatii si ale postului vacant, astfel incat sa constituie o atractie pentru candidati.

Continutul unui anunt trebuie sa cuprinda informatii despre unitate, despre posturile libere, despre tipul de personal cautat, despre avantajele oferita si despre modul de contactare.

Imaginea unitatii din anunturi tine mult de numarul de potentiali angajati.

Responsabilitatea privind organizarea, evaluarea campaniei de recrutare revine compartimentului de Resurse Umane in mod exclusiv.

2) Institutii de invatamant

- sunt utilizate pentru recrutarea tinerilor
- este un proces care cere timp îndelungat pentru ca trebuie dezvoltate relații cu instituțiile de învățământ

Ca școala să-i promoveze, tinerii trebuie să cunoască unitatea, strategiile ei, cerințele ei. La rândul ei unitatea poate facilita aceste relații prin materiale publicitare, angajări pe perioada vacanțelor, diverse stagii de practică, diverse colaborări.

Un contact permanent între instituțiile de învățământ și unitate la nivelul departamentului relațiilor cu publicul.

3) Persoanele care vin într-un anumit contact cu unitatea:

- vizitatorii
- colaboratorii
- partenerii de afaceri

Unitatea își face fișier de cereri de angajare pe care-l apelează în campania de recrutare. Efortul unității este minim.

Ce îi determină pe oameni să se angajeze:

- renumele unității
- sistemul de salarizare
- condițiile de muncă
- relațiile din interiorul unității

4) Referințele

5) Agenții de forță de muncă – care pot fi:

- publice – mențin un contact permanent cu persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă
- private – pot urmări toate domeniile Resurselor Umane sau doar recrutarea și selectarea. Unele sunt plătite cu o cotă de la unitate, altele cu 2 cote: de la unitate și de la persoane.
- de recrutarea și selectarea managerilor

6) Asociațiile profesionale

7) Târgul de forță de muncă

8) Unități care-și restructurează activitatea

Cine face recrutarea ?

In unitățile mari: departamentul Resurse Umane care are un birou specializat cu oameni pregătiți în recrutare, în interviuri și alte activități de selecție.

Sarcini:

- să întocmească și să redacteze anunțurile
- să răspundă cererilor de angajare
- să întretină relațiile cu instituțiile de învățământ
- să întretină imaginea întreprinderii

In unitățile mici sau IET: cadre în sarcina unui singur om (manager), împreună cu toate activitățile care vizează resursa umană.

Evaluarea programelor de recrutare

Criteriile de evaluare sunt bazate pe literatura de specialitate (modelul lui Wancus) – ofera posibilitatea evaluarii procesului de recrutare utilizat:

- abilitatea unitatii de a atrage candidatii
- atitudinea candidatilor fata de noul loc de munca
- durata ramanerii pe post numarul de angajati pe sursa de recrutare

Selectia personalului

Selectia = alegerea potrivit anumitor criterii a celui mai bun candidat pentru ocuparea postului vacant.

Criterii de selectie:

- pregatire profesionala
- aptitudini
- capacitate de munca
- experienta anterioara

Decizia de selectie care implica angajarea persoanei este foarte importanta atat pentru unitate cat si pentru individ pentru ca ea antreneaza niste costuri:

- ale recrutarii
- ale selectiei
- ale angajarii si integrarii

care trebuiesc recuperate prin performantele noului angajat.

Angajarea = Investitie

Selectia se refera la stadiul final al luarii deciziei si trebuie sa aiba cel putin 2 caracteristici:

- sa aleaga dintr-o multime de candidati persoana cea mai potrivita postului
- sa fie eficienta (resursele utilizate in procesul de selectie sa fie justificate de calitatea materialului uman)

Metode de selectie si de rulare a procesului de selectie care se poate face:

- pe cale empirica - bazata pe recomandari, pe modul de prezentare
- pe cale stiintifica - utilizand criteriile de alegere a personalului, utilizand ca metode testele, chestionarele, interviurile, probele practice

Alegerea metodelor de selectie trebuie sa aiba in vedere urmatoarele:

- caracteristicile posturilor pentru care se cauta ocupanti
- calitatea candidatilor
- timpul disponibil pentru a face selectie
- experienta unitatii

Metodele de selectie trebuie sa indeplineasca urmatoarele cerinte:

- orice metoda sa fie valida (sa precizeze cum se poate obtine)
- sa fie eficienta ca raport cost si rezultate
- sa fie practica (usor de aplicat si acceptata de ambele parti)
- sa fie generala (posibilitatea de aplicare a ei pentru mai multe posturi)

Procesul de selectie se deruleaza pe mai multe faze (care se confunda cu metodele)

1. Intocmirea C.V. si a scrisorii de intentie
2. Trierea lui **1**.

3. Interviu preliminar
4. Trierea lui **3**.
5. Teste, probe de lucru
6. Trierea lui **5**.
7. Interviu final
8. Decizia finala

1. Intocmirea C.V. si a scrisorii de intentie - la eforturile unitatii de a-si recruta si selecta forta de munca, candidatii isi depun C.V. si scrisori de intentie. Se face o analiza a acestora in functie de cerintele, exigentele (pregatire, experienta, varsta) posturilor.

2. In urma analizei are loc trierea masiva a 60 – 80% dintre candidati. Alaturi de informatiile din C.V., la triere mai participa si greselile de ortografie, calitatea textului, lectura acestuia, lipsa datei si semnaturii.

Sunt unitati care pe langa C.V. si scrisori de intentie mai cer completarea unor chestionare care se refera la caracteristicile postului. Acest chestionar este structurat pe grupe de informatii:

- date personale
- pregatire profesionala
- studii
- experienta profesionala

Formatul este ales de unitate. Informatiile oferite in aceste documente trebuie sa fie veridice si complete, iar cele referitoare la studii, calificare, specializare, pregatire profesionala, trebuie sa fie sustinute de diplome, certificate, atestate, foi matricole (pentru cei care nu au experienta).

3. Interviul de selectie – este cea mai folosita dar si cea mai criticata metoda de selectie. Prezinta multa usurinta. Se foloseste pentru selectarea personalului indiferent de nivelul ierarhic al postului.

Interviul = Subiectivism

Cu toate acestea este metoda cea mai utilizata pentru angajare, promovare, transfer.

Scopul unui interviu este dublu:

- sa informeze candidatul asupra unitatii si asupra postului vacant, fiind un instrument al relatiilor publice ale unitatii
- sa dea posibilitatea candidatului sa prezinte o serie de informatii despre trecutul profesional si aspiratiile viitoare

Pentru a fi eficient un interviu trebuie sa indeplineasca:

- evidentieze acele caracteristici ale candidatului care se refera la:
 - tinuta
 - stapanire de sine
 - limbaj
 - motivare
 - stabilitate emotionala
 - entuziasm
- sa porneasca de la cunoasterea informatiilor prezentate in C.V. si scrisorile de intentie

- sa fie structurat pe etape ale desfasurarii, astfel incat sa ofere o imagine a conditiile si sa faca posibila trierea, urmarindu-se motivatiile si interesele acestuia precum si disponibilitatea si entuziasmul pentru post
- sa se desfasoare intr-un cadru relaxant
- cel care conduce interviul trebuie sa fie pregatit si antrenat astfel incat sa poata purta o discutie, sa poata transmite o imagine a unitatii, sa puna intrebari care sa dea posibilitatea candidatului sa ofere un volum mare de informatii
- interviul trebuie sa se termine cu o evaluare a candidatului, intocmindu-se o fisa de evaluare cu un calificativ:
 - sub medie
 - medie
 - peste medie
 - mult peste medie

5. Testele de selectie – urmaresc pe de o parte cunoasterea punctelor slabe ale candidatului, care pot fi restrictii de angajare si pe de alta parte stabilirea unei ierarhii a aptitudinilor candidatilor.

Testele de inteligenta - arata aptitudinea candidatului de a desfasura o gama larga de activitati intr-o diversitate de situatii.

Testele de abilitate - sunt utilizate in cazul unor meserii anume.

Testele de cunostinte - se folosesc:

- la evaluarea candidatilor
- cand numarul candidatilor este foarte mare

Testele de personalitate - includ intrebari deschise cand candidatul raspunde liber.

Testele medicale

Exista centre de selectie – sunt costisitoare. Se folosesc pentru selectarea managerilor.

7. Interviul final – trebuiesc verificate referintele despre:

- caracter
- rezultate
- perioada de studii

Nu se cer aspecte personale.

8. Decizia finala – presupune alegerea unui individ care sa ocupe postul vacant. Este nevoie de o evaluare a informatiilor obtinute pe parcursul procesului de selectie. Responsabilitatea procesului de selectie revine Departamentului Resurse Umane si managerilor de pe toate nivelurile ierarhice.

Decizia finala este luata de manager in cazul unitatilor mici. In cazul unitatilor mari, procesul de selectie este condus de Departamentul de Resurse Umane, dar decizia finala este luata de seful ierarhic al postului vacant care participa la interviul final.

Pentru ocuparea posturilor de conducere, decizia finala se ia de catre A.G.A. sau Consiliul de Administratie.

Angajarea personalului

Dupa decizia finala se trece la intocmirea formalitatilor de angajare. Trebuie sa se respecte:

- legislatia

- incheierea unui contract de munca pe durata determinata sau nedeterminata
- conditiile stabilite in timpul interviului
- clauzele Cartii de Munca trebuie sa respecte contractul colectiv de munca care este incheiat fie la nivel de unitate, fie la nivel de ramura

Integrare profesionala

Este un proces de acomodare a noilor angajati cu conditiile specifice unitatii, cu conditiile noului loc de munca si cu noii colegi. Este un proces social cu implicatii mari asupra performantelor. Procesul se poate face neoficial (cu ajutorul colegilor) sau oficial, pe baza programului de integrare.

Fazele perioadei de integrare:

- familiarizarea cu noul loc de munca
- acomodarea cu grupul
- crearea atmosferei de siguranta la locul de munca

Responsabilitatea revine sefului ierarhic si angajatului.

Posibilitati de adecvare a integrarii:

- mape de intampinare cu:
 - programul de lucru
 - programul de pauze
 - zile de salariu
- vizite in unitate (de regula insotite de sef in zilele de lucru)
- oferirea de informatii din partea colegilor si a sefului
- mentinerea unui dialog permanent

Durata este in functie de structura interioara a persoanei, complexitatea muncii, capacitatea colectivului de a asimila un nou angajat.

Gestiunea Resurselor Umane

1. *Rol si necesitate*
2. *Concept*
3. *Metodologia R. U.*

1. Rol si necesitate. Conducerea Resurselor Umane vizeaza asigurarea cu personal, atat din punct de vedere numeric cat si calitativ, in vederea atingerii obiectivelor propuse.

Gestiunea Resurselor Umane – reprezinta un instrument folosit in planificarea si analiza afectivelor de personal, pentru unii reprezentand o moda, pentru altii un deziderat. Esenta Resurselor Umane consta in proiectarea pe termen mediu si lung a nevoilor si a resurselor de personal.

Igalens spune despre necesitatea de a gasi cele mai potrivite solutii de gestionare intr-o maniera de perspectiva a posturilor si a personalului. Oamenii sunt priviti:

- ca nevoi
- ca resurse

Igalens apreciaza ca gestiunea Resurselor Umane are rolul de

- a preveni riscul unor concedieri masive. previne riscul de a nu avea oameni pregatiti pentru a folosi echipamente performante.

- are rolul de a preveni riscul de a nu avea la un moment dat oameni de conducere
- asigura pregatirea din timp a tuturor Resurselor Umane
- fiecare unitate trebuie sa se adapteze si sa aiba oameni pregatiti care sa fructifice oportunitatile tehnice si de piata care apar la un moment dat.
- asigura pregatirea din timp a tuturor Resurselor Umane. Fiecare unitate trebuie sa vizeze schimbarile viitoare

Gestiunea Resurselor Umane este necesara si eficienta datorita conjugarii a 2 caracteristici socio-economice:

- Inertia Resurselor Umane – destinatia Resurselor Umane nu poate fi schimbata atat de simplu si repede, comparativ cu celelalte resurse
- Flexibilitatea Resurselor Umane – are in vedere aptitudini, talente care fac ca Resursele Umane sa se adapteze repede si usor noilor cerinte

2. Conceptul Resurselor Umane. Gestiunea Resurselor Umane ca activitate de analiza si previziune a cererii si ofertei de forta de munca, poate fi definita ca fiind un ansamblu de actiuni care faciliteaza obtinerea Resurselor Umane la nivelul unei unitati, in vederea indeplinirii obiectivelor propuse.

Eric Valter spune ca gestiunea Resurselor Umane este un proces prin care o unitate se asigura ca va avea numarul si categoriile de personal in locul corespunzator si la timpul potrivit, in vederea obtinerii unui profit pentru unitate si salariati. Gestiunea Resurselor Umane poate sa vizeze tot personalul sau numai anumite categorii profesionale. Indiferent de ce vizeaza Gestiunea Resurselor Umane, trebuie sa tina cont de factorii care influenteaza Resursele de munca:

- promovare
- formare
- piata muncii

si pe de alta parte influenteaza nevoile de personal prin:

- dezvoltarea unitatii
- tehnicile aplicate
- productivitatea muncii

Gestiunea Resurselor Umane este un proces pe termen mediu (de la 6 luni – 3 ani) sau pe termen lung (4 – 6 – 8 ani).

Metodologia Resurselor Umane

Gestiunea Resurselor Umane urmareste parcurgerea unui complex de activitati impartite in:

- analiza previzionala a Resurselor Umane
- ajustari de Resurse Umane in vederea egalizarii cererii cu oferta de forta de munca

I. Analiza previzionala a Resurselor Umane

Presupune parcurgerea a 4 etape:

1) *Culegerea informatiilor privitoare la Resursele Umane* – presupune existenta unui sistem informational la nivelul Resurselor Umane care sa permita furnizarea urmatoarelor aspecte:

- obiectivele si strategiile unitatii (diversificarea sau restrangerea activitatii, schimbari in procedeele de productie, modificari privind structura organizatorica si de conducere, cresterea rentabilitatii).
- profilurile posturilor: trebuie o descriere a activitatii si responsabilitatii postului.
- informatiile caracteristice ale angajatilor existenti (pregatirea, specializarile, experienta, evaluarea performantelor si a potentialului uman, evolutia salariului) ce sunt centralizate in dosarele angajatilor).

2) *Identificarea ofertei interne de forte de munca* – care inseamna o analiza a caracteristicii efectivelor existente.

$$E_{f\text{ existente}} - \text{Plecari} + \text{Sosiri} = E_{f\text{ disponibili}}$$

$E_{f\text{ existente}}$ – se incepe cu un inventar al acestora care presupune determinarea in structura a caracteristicilor efectivelor actuale. Se urmareste pregatirea profesionala, experienta si vechimea in munca, competentele actuale si cele de perspectiva, aspiratiile personalului.

Plecari: se calculeaza rata plecarilor.

$$P_{\%} = \frac{P_i}{E_{f\text{ med}}} \cdot 100$$

P_i = numar de indivizi care au plecat din categoria analizata

$E_{f\text{ med}}$ = efectiv mediu din categoria analizata

$$E_{f\text{ med}} = \frac{E_i}{E_f}$$

E_i = Efectiv initial

E_f = Efectiv final

Sunt luate in calcul plecarile din urmatoarele motive:

- pensionari
- mutarea domiciliului
- demisii
- concedieri
- promovari

Sosiri: sunt luate in considerare Resursele Umane posibile de a sosi in unitate sau cele care trec la o alta categorie si / sau promovarile.

Disponibile la sfarsitul perioadei: numarul de personal disponibil si care reprezinta oferta interna de forta de munca.

3) *Identificarea cererii interne de munca* – care inseamna o analiza a nevoilor de forta de munca.

Pleaca de la:

Posturi existente + Posturi create - Posturi desfiintate = Posturi necesare (ramase)

Posturi existente – se realizeaza un recensamant si un inventar privind posturile existente in structura organizatorica si de conducere, dar si un inventar al calificarilor necesare pentru ocuparea posturilor.

Posturi create – se identifica numarul acestora ca urmare a strategiilor privind:

- cresterea de bunuri sau diversificarea productiei
- modificari in structura organizatorica
- introducerea unor tehnologii moderne

Posturi desfiintate – se face un calcul estimativ privind stabilirea de posturi desfiintate ca urmare a cresterii productivitatii muncii.

Posturi necesare – reprezinta cererea interna de forta de munca.

4) *Calculul diferentei intre cererea si oferta de forta de munca* – comparand cererea interna cu oferta interna de forta de munca se stabileste o diferenta care presupune actiuni diferite.

Deficit – trebuie acoperit

Surplus – trebuie corijat

II. Ajustari de Resurse Umane in vederea egalizarii cererii cu oferta fortei de munca

Aceasta etapa presupune actiuni cu obiective diferite (deficit sau surplus). Aceste actiuni reprezinta esenta politicii si a strategiei de personal. Solutiile care sunt preconizate in vederea egalizarii cererii cu oferta pot fi:

Solutii interne: atunci cand se recurge la posibilitatile interne ale unitatii

Solutii externe: atunci cand se apeleaza la piata muncii

Actiunile de ajustare a Resurselor Umane pe termen lung vizeaza urmatoarele:

1. Actiuni asupra sistemului productiv – aceste actiuni vizeaza in principal 2 solutii (care sunt complementare):

- substituirea muncii cu capital (procese de mecanizare, automatizare, informatizare) pentru a suplini lipsa fortei de munca sau ineficienta ei
- cresterea productivitatii muncii care compenseaza deficitul de forta de munca

2. Actiuni asupra duratei de lucru – munca disponibila poate creste prin program prelungit, ore suplimentare, sau poate scadea prin reducerea orarului, sau prin somaj partial.

3. Reafectarea resurselor umane – reprezinta un ansamblu de solutii privind realocarea Resurselor Umane in cadrul unei unitati in caz de exces sau de deficit. Sunt 3 solutii:

- formarea personalului
- mutarile de personal (transferul pe acelasi nivel ierarhic)
- promovarile de personal (transfer pe nivele ierarhice superioare)

4. Ajustari externe – cand actiunile mentionate la 1, 2, 3 nu reusesc sa asigure echilibrul intre cerere si oferta se recurge la solutii externe ca:

- angajari
- micșorarea efectivelor

Gestiunea carierei angajatilor

1. *Aprecierea salariatilor*
2. *Planificarea carierei*
3. *Promovarea personalului*

4. Pregătirea și dezvoltarea profesională

Gestiunea carierei personalului prezintă o importanță mare la nivelul fiecărui agent economic pentru ca:

- capacitatea unei unități de a evolua și de a se adapta mediului în schimbare depinde de modul cum aceasta își alege angajații, îi pregătește și îi direcționează gestiunea carierei angajaților vizează atingerea unui echilibru între nevoile personalului și aspirațiile și potențialul acestuia
- punerea la punct a unui program de dezvoltare a Resurselor Umane este considerată o investiție, ale cărei rezultate conduc la creșterea productivității muncii, la stabilitatea climatului social, la creșterea eficienței economice, la creșterea stabilității personalului

Carierea unui individ reprezintă totalitatea strategiilor, schimbărilor parcurse de angajați în fața sa.

1. Aprecierea salariatilor

Reprezintă prima etapă a programului de dezvoltare a carierei și reprezintă o evaluare a angajaților, din punct de vedere actual al pregătirii dar și din punct de vedere al perspectivei (al performanțelor).

Aprecierea personalului contribuie la luarea unor decizii care vizează recompensele, promovarea, salariul.

Aprecierea salariatilor indică cât de bine muncește un angajat, care-i sunt performanțele, care-i sunt posibilitățile de îmbunătățire a comportamentului în muncă.

Necesitatea aprecierii salariatilor are în vedere: luarea unor decizii privind promovarea, stimularea, creșterea salarială, transferurile și concedierile ajută la monitorizarea activității de selecție și a celei de dezvoltare profesională încurajează performanța.

Se încearcă, ca activitatea de apreciere a salariatilor să aibă un caracter permanent. Responsabilitatea revine departamentului de Resurse Umane și cadrelor de conducere. Atribuțiile departamentului Resurse Umane privind aprecierea salariatilor sunt: proiectarea unui sistem de apreciere și alegerea metodelor care vor fi utilizate instruirea conducătorilor care vor face acest lucru urmărirea desfășurării acestui proces reținerea informațiilor privind aprecierea.

Responsabilitatea cadrelor de conducere se referă la:

- evaluarea potențialului și a performanțelor subordonaților
- completarea formularelor și trimiterea lor la departamentul Resurse Umane
- discutarea rezultatelor evaluării cu angajații

Metode utilizate în apreciere

Aprecierea reprezintă un raționament realizat de un superior privind comportamentul în muncă al subordonaților, și ea poate fi exprimată prin:

- notare
- realizarea unui inventar al punctelor forte și slabe la funcția ocupată
- realizarea unui bilanț social profesional care pleacă de la obiectivele propuse

Condițiile interviului de evaluare:

- să ofere informații privind deciziile de promovare, de salarizare, de transfer, de concediere
- să permită inventarierea punctelor forte și slabe ale candidatului

- sa ofere solutii de imbunatatire a performantei

Cele mai utilizate metode privind aprecierea personalului sunt:

- *Metode cantitative (metode obiective)* care au in vedere volumul vanzarilor, valoarea iesirilor, numarul si valoarea rebuturilor (rezultate masurabile)
- *Metode subiective (metode calitative)* se bazeaza pe aprecierea unei persoane.
- *Metode bazate pe evaluarea caracteristicilor personale:* chestionar – se fac aprecieri asupra comportamentului in munca

Factori de apreciere:

- organizarea muncii
- calitatea muncii
- rationamentul
- spiritul de disciplina si initiativa
- posibilitatile de comunicare
- motivatii
- metode bazate pe observarea comportamentului in munca

Pot fi realizate prin:

- evaluarea comportamentului in situatii critice (cere timp indelungat)
- evidentierea indeplinirii sau neindeplinirii unor conditii
- evidentierea rezultatelor in munca
- managementul prin obiective este o metoda de evidentiere a rezultatelor in munca (evaluare a managerilor - a specialistilor)

Etapele acestei metode sunt (management prin obiective):

1. stabilirea obiectivelor si a unui plan de actiune privind realizarea acestuia
2. insusirea planului de catre cei vizati (evaluati)
3. masurarea gradului de atingere a obiectivelor

Ca sa fie utilizata cu succes metoda trebuie sa indeplineasca conditiile:

- obiectivele sa poata fi masurate
- angajatii sa fie implicati in stabilirea obiectivelor, lucru ce conduce la motivarea acestora
- obiectivele si planul de actiune sa constituie baza pentru interviul de evaluare

Erorile care pot sa apara in procesul de apreciere.

Ele se pot datora fie evaluatorilor, fie metodelor utilizate. Pot fi eliminate prin combinarea metodelor si profesionalismului evaluatorilor.

Erori:

- ingaduinta sau severitatea evaluatorilor
- tendinta de mediocrizare
- folosirea de standarde variabile pe fiecare angajat in parte
- fenomenul de Holou: evaluatorul ia in considerare un singur criteriu de evaluare evaluatorul pune accent fie pe cea mai recenta performanta, fie pe cel mai recent esec.

Sarcini pentru lucrul individual

1. Elaborați un eseu nestructurat la tema- Dificultățile procesului de MRU
2. Elaborați o listă de decizii cu privire la personalul didactic pe domeniile- dezvoltare personală, formare profesională, salarizare- premiere, parteneriat cu părinții
3. Elaborați o scrisoare de motivare pentru angajare în ITE (indicați- privată, de stat, în RM sau peste hotare)

Tema 6 Managementul timpului. Planificarea și gestiunea timpului personal și de serviciu. Ședința de lucru

Plan:

- 1.Repere teoretice cu privire la conceptul- timp, timp de lucru, timp educațional, timp liber
- 2.Organizarea timpului de lucru, a ședințelor de lucru eficiente

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

- 1.Să identifice tipurile de timp și cronofagii (hoții de timp)
- 2.Să poată analiza rolul managerului în planificarea, gestiunea timpului de lucru
- 3.Să organizeze ședințe eficiente cu cadrele didactice
- 4.Să realizeze self- managementul cu referire la time management

Managementul timpului sau *Time Management* se refera la un set de principii, practici, aptitudini si sisteme, utilizate pentru a controla perioada de timp petrecuta pentru indeplinirea unor activitati specifice, cu scopul de a spori eficienta sau productivitatea muncii.

Timpul este considerat a fi cel mai important factor generator de stressi, desi in cantitate mica are efect de motivare, in combinatie cu nemulțumirea pe plan profesional, a fost asociat cu diferite afectiuni precum hipertensiunea, hipercolesterolemia si imbatranirea prematura. Managementul timpului incepe cu managementul propriei persoane, principala cauza a esecului fiind lipsa autodisciplinei. Un aspect pozitiv al managementului timpului este faptul ca aceste abilitati pot fi invatate. Investind putin timp si efort in achizitionarea acestor aptitudini, vei deveni o persoana mai eficienta si mai productiva, nu doar pe plan profesional, ci si in viata de zi cu zi. Administrarea timpului se reflecta prin eficienta

personala la locul de munca, motiv pentru care managementul timpului este esential pentru performanta intr-o functie de conducere. Stapanirea acestor aptitudini te ajuta *sa iti atingi obiectivele, sa stabilesti prioritatile, sa creezi o imagine de ansamblu a sarcinilor tale, sa comunici mai bine, sa delegi, sa-ti dezvolti creativitatea, sa te adaptezi mai bine schimbarilor, sa fructifici la maximum timpul de care dispui si sa imbunatatesti calitatea vietii tale si a colegilor de munca.*

Managementul timpului - metode de eficientizare a timpului.

Time management presupune un set de reguli care trebuiesc sa fie respectate: stabilirea unei rutine zilnice, valorificarea momentelor in care te simti plin energie si stabilirea pauzelor pentru momentele de energie scazuta, respectarea termenelor limita, rezolvarea problemelor importante, omiterea chestiunilor neimportante, fixarea unor perioade de timp grupate pentru finalizarea proiectelor, gruparea activitatilor similare, abordarea unei situatii in ansamblu, fara sa te pierzi in detalii, alocarea unei perioade mai mari de timp decat estimat initial, pentru fiecare sarcina, pentru situatiile neprevazute. Managementul timpului incepe cu autodisciplina; in acest sens este util sa stim cum ne petrecem de fapt timpul pe perioada unei zile. Pentru acest lucru trebuie sa tinem cateva zile un jurnal de activitate, in care sa notam fiecare activitate in parte - fie ca este vorba de cititul mail-urilor, o barfa cu colega, servirea pranzului sau lucrul la un proiect. In plus, la fiecare activitate trebuie sa notam timpul petrecut si starea de spirit - energica, letargica, etc. Jurnalul de activitate este un instrument important in *time management* si te va ajuta sa afli cat timp mai exact acorzi activitatilor importante si celor neimportante, de cate ori pe parcursul zilei ai simtit ca "ramai fara timp", perioadele zilei in care te simti mai energic si esti activ, precum si perioadele in care nivelul de energie este scazut, calitatea alimentatiei, raportul intre lucru efectiv si pauze. Sunt toate sansele sa fii surprins: memoria te poate insela, insa faptele scrise pe hartie spun adevarul.

Dupa cateva zile in care ai inregistrat fiecare activitate, analizeaza jurnalul. Pentru a eficientiza timpul petrecut in cadrul activitatilor zilnice trebuie sa faci urmatoarele lucruri:

- Elimina activitatile care nu intra pe fisa de lucru - cu alte cuvinte sarcinile pentru care nu esti platit. Inclusive activitati personale, cum ar fi e-mail-uri ce nu au legatura cu serviciul.
- Programeaza insarcinarile mai dificile pentru perioadele zilei in care te simti mai plin de energie. Astfel vei lucra mai bine si intr-un timp mai scurt.
- Incearca sa reduci numarul de schimburi intre sarcini diferite. De exemplu, citeste si raspunde la mai multe e-mail-uri odata, de cateva ori pe parcursul zilei, in loc sa rezolvi cate un e-mail printre alte activitati.
- Reduce timpul alocat activitatilor precum facutul cafelei - daca sunteti mai multi colegi, puteti face cafeaua cu randul, pentru toata lumea; astfel veti economisi timp si veti intari spiritul de echipa.

Stabilirea obiectivelor

Stabilirea obiectivelor este un instrument valoros in *time management* prin faptul ca te ajuta sa dai o directie actiunilor tale. Nu doar ca vei avea controlul asupra vietii tale, dar vei putea sa evaluezi progresul pe parcurs. Pentru asta trebuie sa te gandesti la lucrurile cu adevarat importante pentru tine pe termen lung, sa stii unde doresti sa ajungi si sa te motivezi pentru a face tot posibilul sa-ti atingi tinta. Urmeaza regulile listate mai jos:

- Alege obiective care sa te motiveze.

- Stabileste obiective specifice - clare si bine definite, masurabile - sa aiba criterii ce pot fi cuantificate, pentru a putea masura progresul realizat, realiste - obiective care pot fi realizate, dar nu prea usor, relevante - importante pentru directia pe care o urmezi, si care sa aiba termen limita de timp.
- Listeaza obiectivele in scris. Astfel iti vei concretiza aspiratiile si angajamentul fata de realizarea obiectivelor.
- Realizeaza un plan de actiune. Scrie pasii pe care trebuie sa-i urmezi pentru a indeplini obiectivele.
- Fii consecvent.

Prioritizarea sau ierarhizarea in ordinea prioritatii A fi eficient nu inseamna neaparat a fi productiv - daca muncesti din greu si esti organizat inseamna ca esti eficient, insa daca pierzi timpul cu sarcini neimportante esti neproductiv. In acest caz trebuie sa stabilesti care sarcini sunt mai importante si sa le indeplinesti pe rand. Astfel vei reusi totodata sa eviti intreruperile, precum si inclinatia naturala de a rezolva mai intai problemele simple. Aptitudinea de a prioritiza este esentiala pentru utilizarea eficienta a timpului si a efortului tau si a echipei. Ierarhizarea in ordinea prioritatii iti poate aduce calm si spatiu in viata de zi cu zi, astfel incat iti vei putea concentra energia asupra lucrurilor cu adevarat importante. Stabilirea prioritatilor si managementul sarcinilor mai putin importante te ajuta sa aduci ordinea in haos, sa reduci stresul si sa ai succes.

La un nivel mai simplu, poti stabili prioritatea in functie de constrangerile legate de potentialul de profitabilitate sau beneficiu al proiectelor - cel mai utilizat criteriu, timpul de lucru - daca altii depind de indeplinirea acestei sarcini sau daca sarcina este importanta pentru realizarea unui proiect mai mare, sau, asa cum se intampla de multe ori, presiunea exercitata de sef. Utilizand criterii de decizie, ai la dispozitie si o serie de *instrumente* utile in stabilirea prioritatii:

- **Analiza comparata** - este folosita atunci cand criteriile de decizie sunt vagi, subiective sau neconsecvente. Prioritatea este stabilita comparand cate o sarcina cu fiecare dintre celelalte sarcini, pentru a stabili care dintre cele doua este mai importanta.
- **Analiza grila** - este utilizata atunci cand trebuie sa iei in considerare mai multi factori. Scrie un tabel: pe randuri vei scrie sarcinile, iar pe coloane criteriile de decizie si noteaza de la 0 (neimportant) la 5 (foarte important) fiecare criteriu de luat in considerare, pentru fiecare sarcina. Totodata trebuie sa stabilesti importanta relativa a criteriile de decizie in general, crescator, cu cifre incepand cu 1 - pot exista mai multe criterii cu aceeasi importanta. Inmulteste importanta criteriului pentru sarcina respectiva (0 - 5) cu importanta relativa (1 - ..), apoi aduna numerele rezultate pe fiecare rand, pentru a afla ce scor a obtinut fiecare sarcina; cel mai mare scor arata cea mai prioritara sarcina.
- **Matricea actiunilor prioritare** - este o simpla diagrama tehnica ce compara valoarea realizarii unei sarcini cu energia depusa in indeplinirea acesteia. Astfel vei identifica activitatile cu beneficii mari, in timp cat mai scurt.
- **Matricea urgenta** - diferentiaza intre sarcinile urgente si cele importante. Adesea activitatile importante nu sunt urgente si invers. Important se refera la indeplinirea obiectivelor personale, iar urgent se refera la atentia imediat necesara si poate avea legatura cu obiectivele altcuiva.
- **Matricea Ansoff** - te ajuta sa evaluezi prioritatea sarcinilor in functie de risc; este asemanatoare cu matricea Boston.

- **Matricea Boston** - este foarte utilizata in afaceri si te ajuta sa stabilesti prioritatea in functie atractivitatea pe piata si potentialul de a obtine profit.
- **Analiza Pareto** - sau regula 80/20, este o tehnica simpla, bazata pe conceptul conform caruia 80% din probleme au drept cauze 20% din cauzele tuturor problemelor. Astfel, listati problemele si cauzele acestora, dati un numar fiecarei probleme (in ordinea importantei - 1 cel mai putin important) si grupati-le pe acelea care au cauze comune. Insumati scorul fiecarui grup si incepeti rezolvarea problemelor din grupul cu scorul cel mai mare.
- **Tehnica nominala de grup** - se foloseste pentru lucrul in echipa si ia in considerare opinia fiecarui membru al echipei. Astfel, fiecare membru stabileste o ordine a prioritatii, de la 1 la 10, apoi se aduna scorul obtinut pentru fiecare sarcina. Exista mai multe instrumente de prioritizare care apeleaza la consensul grupului, cum ar fi tehnica Delphi.

Liste cu lucrurile "de facut" sau lista de prioritati

Este inutil sa iti incarci memoria cu toate lucrurile pe care trebuie sa le faci. Risti sa te simti coplezit de cantitatea de insarcinari, sa ratezi termene limita, sau sa uiti chestiuni importante. O lista cu activitatile "de facut" este o tehnica importanta in *time management*; aceasta include toate sarcinile pe care trebuie sa le duci la capat, in ordinea prioritatii - cele mai importante primele. Astfel ai cea mai buna sansa sa nu te simti coplezit de volumul mare de munca si sa iti folosesti timpul eficient. Pentru a realiza o lista de prioritati trebuie sa folosesti un sablon stabilit dinainte, cu mai multe randuri si doua coloane: una pentru insarcinari si una pentru stabilirea prioritatii. Insarcinarile de mare amploare le poti imparti in mai multi pasi. In mod ideal, fiecare activitate trebuie sa dureze 1 - 2 ore. Daca aveti mai multe activitati la inceputul listei - cele mai importante, revizuiti lista din nou si stabiliti care dintre acestea au importanta cea mai mica. Apoi rescrieti lista. O lista de prioritati scrisa pe o foaie de hartie este o cale facila de a avea la indemana sarcinile "de facut", insa utilizarea unui program **soft** poate fi o masura mai eficienta, chiar daca esti nevoit intai sa inveti sa utilizezi programul respectiv. Aceste programe se updateaza cu usurinta, iti pot aminti termenele limita, se pot sincroniza cu telefonul tau si pot fi utilizate de mai multe persoane, in cazul in care lucrezi la proiecte ce presupun lucrul in echipa.

Planificarea Planificarea in *time management* se refera la realizarea prioritatilor si obiectivelor identificate anterior, in functie de timpul avut la dispozitie. Planificarea te ajuta sa iti dai seama ce poti realiza intr-o anumita perioada de timp, sa utilizezi timpul cat mai eficient posibil, sa pastrezi o perioada de timp in plus, pentru evenimentele neasteptate si sa reduci stresul produs de volumul copleditor de munca.

Exista mai multe **tipuri de instrumente** pentru a planifica: jurnale, calendare, organizatoare, programe soft pentru computer, etc. Poti utiliza orice se potriveste mai bine, atat tie, cat si situatiei - genul slujbei, gusturi personale, buget, etc. Esential este sa poti introduce datele cu usurinta si sa poti vizualiza corect detaliile si perioada de timp. Ideal este sa planificati la inceputul fiecarei saptamani sau luni, urmand pasii:

- In functie de tipul de serviciu si de obiective, trebuie sa stabiliti **timpul pe care il aveti la dispozitie**.
- Grupati **actunile indispensabile** pentru a avea succes in profesie. De multe ori acestea sunt criteriile in functie de care va este evaluata munca.

- Revizuiti lista cu lucrurile de facut si planificati **activitatile urgente de mare prioritate**, precum si pe cele care asigura intretinerea si care nu pot fi evitate sau delegate.
- Alocati o perioada de timp pentru **intreruperile si evenimentele neprevazute**. Veti invata sa faceti asta din experienta; de obicei, cu cat slujba este mai imprezibila, cu atat neprevazutul va necesita mai mult timp.
- In timpul ramas puteti planifica **rezolvarea sarcinilor prioritare si indeplinirea obiectivelor personale**. Daca odata ajunsi la acest ultim pas observati ca nu v-a mai ramas aproape de loc timp, revizuiti pasii anteriori si identificati activitatile pe care le puteti amana sau da altcuiva.

Sarcini pentru lucrul individual

1. Identificați cronofagii personali și strategiile de corecție
2. Elaborați planul unei ședințe eficiente

Tema 7 Regulamentul de ordine internă

Plan:

1. Repere teoretice cu privire la regulamentul de ordine internă
2. Organizarea și elaborarea unui model –schematic a regulamentului de ordine internă a ITE

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

1. Să identifice structura acestui document- regulamentul de ordine internă a IET
2. Să poată elabora un Regulament de ordine internă pentru IET

Regulamentul intern este un act juridic al angajatorului, elaborat cu consultarea sindicatului sau a reprezentantilor salariaților, prin care se stabilesc o serie de reguli, în principal disciplinare, aplicabile la locul de munca.

Regulamentul intern este obligatoriu pentru toți participanții la raporturile de munca ce se derulează în unitatea respectivă. Astfel, prevederile lui se aplică:

- salariaților proprii;
- salariaților detașați în unitatea respectivă;
- salariaților care se află în delegație în unitatea respectivă;
- ucenicilor, care lucrează în temeiul unui contract de ucenicie;
- însuși angajatorului care l-a elaborat.

Regulamentul de ordine interioara contine reguli cu caracter obligatoriu, ce trebuie respectate de catre toti angajatii, cat si de angajator. El este intocmit de angajator in termen de 60 de zile de la data dobandirii personalitatii juridice, dupa consultarea cu sindicatul sau cu reprezentantii angajatilor. Un asemenea regulament este absolut necesar pentru ca stabileste norme pe care trebuie sa le respecte toate persoanele angajate, cat si angajatorii. Totodata, angajatorul este obligat sa le aduca la cunostinta salariatilor regulile din acest act, iar ele isi produc efectul din momentul in care le sunt aduse la cunostinta angajatilor. Modul concret de informare a fiecarui salariat cu privire la continutul regulamentului intern se stabileste prin contractul colectiv de munca aplicabil sau, dupa caz, prin continutul regulamentului intern, se arata in Codul Muncii. Acest regulament se afiseaza la sediul angajatorului.

Regulamentul intern se poate modifica in urma unor discutii cu reprezentantii salariatilor si orice modificare a lui trebuie adusa la cunostinta salariatilor.

Ce prevederi contine regulamentul de ordine interioară

Codul Muncii este legea care reglementeaza prevederile pe care trebuie sa le contina regulamentul intern. Conform articolului 242 din Codul Muncii, regulamentul intern cuprinde cel putin urmatoarele categorii de dispozitii-

- a. reguli privind protectia, igiena si securitatea in munca in cadrul unitatii;
- b. reguli privind respectarea principiului nediscriminarii si al inlaturarii oricarei forme de incalcare a demnitatii;
- c. drepturile si obligatiile angajatorului si ale salariatilor;
- d. procedura de solutionare a cererilor sau a reclamatilor individuale ale salariatilor;
- e. reguli concrete privind disciplina muncii in unitate;
- f. abaterile disciplinare si sanctiunile aplicabile;
- g. reguli referitoare la procedura disciplinara;
- h. modalitatile de aplicare a altor dispozitii legale sau contractuale specifice;
- i. criteriile si procedurile de evaluare profesionala a salariatilor.

In acelasi timp, Codul Muncii prevede si ca orice salariat interesat poate sesiza angajatorul cu privire la dispozitiile regulamentului intern, in masura in care face dovada incalcarii unui drept al sau.

Legalitatea dispozitiilor cuprinse in regulamentul intern este controlata de instantele judecatoresti, care pot fi sesizate in termen de 30 de zile de la data comunicarii de catre angajator a modului de solutionare a sesizarii formulate potrivit.

In cazul unui control, inspectorii din cadrul ITM au dreptul sa dispuna angajatorului masuri in vederea remedierii intr-un timp determinat a neconformitatilor constatate. Neindeplinirea sau indeplinirea partiala de catre entitatea controlata a masurilor dispuse de inspectorul de munca, la termenele stabilite de acesta, constituie contraventie si se sanctioneaza de lege.

REGULAMENTUL INTERN PRODUCE EFECTE OBLIGATORII

Angajator

Adresa

Telefon:/Fax:

In scopul stabilirii la nivelul Angajatorului a regulilor privind protectia, igiena si securitatea in munca, drepturile si obligatiile angajatorului si ale salariatilor, procedura de solutionare a cererilor sau reclamatiilor individuale ale salariatilor, regulile concrete privind disciplina muncii in unitate, abaterile disciplinare si sanctiunile aplicabile si a modalitatilor de aplicare a dispozitiilor legale sau contractuale specifice; cu respectarea principiului nediscriminarii si al inlaturarii oricarei forme de incalcare a demnitatii, cu consultarea reprezentantilor Sindicatului „.....“;

in temeiul dispozitiilor art. ... din Legea nr. Codul muncii, cu modificarile ulterioare....; emite urmatorul:REGULAMENT INTERN

DEFINITII In intregul text al prezentului Regulament, urmatorii termeni au urmatoarele intelesuri:

Actiuni pozitive – acele actiuni speciale care sunt intreprinse temporar pentru a accelera realizarea in fapt a egalitatii de sanse intre femei si barbati si care nu sunt considerate actiuni de discriminare;

Autoritate de supraveghere – inseamna o autoritate publica independenta instituita de un stat membru in temeiul legislatiei;

CCM– Contractul Colectiv de Munca la nivel de societate;

CIM inseamna contractul individual de munca incheiat intre Societate si un Salariat;

Concediul postnatal obligatoriu – este concediul de 42 de zile pe care salariata mama are obligatia sa il efectueze dupa nastere, in cadrul concediului pentru sarcina si lauzie cu durata totala de 126 de zile, de care beneficiaza salariatele in conditiile legii;

Concediul de risc maternal – este concediul de care beneficiaza salariatele prevazute la lit. c) – e) pentru protectia sanatatii si securitatii lor si/sau a fatului ori a copilului lor.

Conducatorul ierarhic superior – desemneaza persoana care ocupa functia imediat superioara unui anumit post in organigrama Societatii si care asigura coordonarea si supravegherea activitatii acestuia;

Conducerea Societatii inseamna oricare dintre administratori, desemnati in concordanta cu Actul Constitutiv al Societatii si cu prevederile legale in vigoare, sau oricare dintre directorii sau, dupa caz, directorii punctelor de lucru sau orice alte persoane cu functii de conducere pe care administratorii si/sau Directorul General le-au imputernicit/numit in acest sens; – Presedintele/Director General al Societatii sau orice alte persoane cu functii de conducere pe care Presedintele Director General i-a mandatat in acest scop;

Consimtamant – al persoanei vizate inseamna orice manifestare de vointa libera, specifica, informata si lipsita de ambiguitate a persoanei vizate prin care aceasta accepta, printr-o declaratie sau printr-o actiune fara echivoc, ca datele cu caracter personal care o privesc sa fie prelucrate;

Date cu caracter personal – orice informatii privind o persoana fizica identificata sau identificabila („persoana vizata”); o persoana fizica identificabila este o persoana care poate fi identificata, direct sau indirect, in special prin referire la un element de identificare, cum ar fi un nume, un numar de identificare, date de localizare, un identificator online, sau la unul sau mai multe elemente specifice, proprii identitatii sale fizice, fiziologice, genetice, psihice, economice, culturale sau sociale;

Destinatar” – inseamna persoana fizica sau juridica, autoritatea publica, agentia sau alt organism careia (caruia) ii sunt divulgate datele cu caracter personal, indiferent daca este sau nu o parte terta. Cu toate acestea, autoritatile publice carora li se pot comunica date cu caracter personal in cadrul unei anumite anchete in conformitate cu dreptul Uniunii sau cu dreptul intern nu sunt considerate destinatari;

prelucrarea acestor date de catre autoritatile publice respective respecta normele aplicabile in materie de protectie a datelor, in conformitate cu scopurile prelucrarii;

DPO – responsabilului cu protectia datelor

Discriminare directa – situatia in care o persoana este tratata mai putin favorabil, pe criterii de sex, decat este, a fost sau ar fi tratata alta persoana intr-o situatie comparabila;

Discriminare indirecta – situatia in care o dispozitie, un criteriu sau o practica, aparent neutra, ar dezavantaja in special persoanele de un anumit sex in raport cu persoanele de alt sex, cu exceptia cazului in care aceasta dispozitie, acest criteriu sau aceasta practica este justificata obiectiv de un scop legitim, iar mijloacele de atingere a acestui scop sunt corespunzatoare si necesare;

Discriminare bazata pe criteriul de sex – discriminarea directa si discriminarea indirecta, hartuirea si hartuirea sexuala a unei persoane de catre o alta persoana la locul de munca sau in alt loc in care aceasta isi desfasoara activitatea; Constitutie discriminare bazata pe criteriul de sex orice comportament nedorit, definit drept hartuire sau hartuire sexuala, avand ca scop sau efect:

a) de a crea la locul de munca o atmosfera de intimidare, de ostilitate sau de descurajare pentru persoana afectata;

b) de a influenta negativ situatia persoanei angajate in ceea ce priveste promovarea profesionala, remuneratia sau veniturile de orice natura ori accesul la formarea si perfectionarea profesionala, in cazul refuzului acesteia de a accepta un comportament nedorit, ce tine de viata sexuala.

Discriminare multipla – orice fapta de discriminare bazata pe doua sau mai multe criterii de discriminare.

Dispensa pentru consultatii prenatale – reprezinta un numar de ore libere platite salariatei de catre angajator, pe durata programului normal de lucru, pentru efectuarea consultatiilor si examenelor prenatale pe baza recomandarii medicului de familie sau a medicului specialist;

Evaluarea salariatilor - procesul prin care se apreciaza nivelul de dezvoltare profesionala a acestora.

Gen – desemnam ansamblul format din rolurile, comportamentele, trasaturile si activitatile pe care societatea le considera potrivite pentru femei si, respectiv, pentru barbati;"

Hartuire – situatia in care se manifesta un comportament nedorit, legat de sexul persoanei, avand ca obiect sau ca efect lezarea demnitatii persoanei in cauza si crearea unui mediu de intimidare, ostil, degradant, umilitor sau jignitor;

Hartuire sexuala – situatia in care se manifesta un comportament nedorit cu conotatie sexuala, exprimat fizic, verbal sau nonverbal, avand ca obiect sau ca efect lezarea demnitatii unei persoane si, in special, crearea unui mediu de intimidare, ostil, degradant, umilitor sau jignitor;

Hartuire psihologica – se intelege orice comportament necorespunzator care are loc intr-o perioada, este repetitiv sau sistematic si implica un comportament fizic, limbaj oral sau scris, gesturi sau alte acte intentionate si care ar putea afecta personalitatea, demnitatea sau integritatea fizica ori psihologica a unei persoane;

Incalcarea securitatii datelor cu caracter personal” – inseamna o incalcare a securitatii care duce, in mod accidental sau ilegal, la distrugerea, pierderea, modificarea sau divulgarea neautorizata a datelor cu caracter personal transmise, stocate sau prelucrate intr-un alt mod, sau la accesul neautorizat la acestea;

Locul de munca – este zona delimitata in spatiu, in functie de specificul muncii, inzeestrata cu mijloacele si cu materialele necesare muncii, in vederea realizarii unei operatii, lucrari sau pentru indeplinirea unei activitati de catre unul ori mai multi executanti, cu pregatirea si indemanarea lor, in conditii tehnice, organizatorice si de protectie a muncii corespunzatoare, din care se obtine un venit in baza unui raport de munca ori de serviciu cu un angajator;

Munca de valoare egala – activitatea remunerata care, in urma compararii, pe baza acelorasi indicatori si a acelorasi unitati de masura, cu o alta activitate, reflecta folosirea unor cunostinte si deprinderi profesionale similare sau egale si depunerea unei cantitati egale ori similare de efort intelectual si/sau fizic;

Operator - inseamna persoana fizica sau juridica, autoritatea publica, agentia sau alt organism care, singur sau impreuna cu altele, stabileste scopurile si mijloacele de prelucrare a datelor cu caracter personal; atunci cand scopurile si mijloacele prelucrarii sunt stabilite prin dreptul Uniunii sau dreptul intern, operatorul sau criteriile specifice pentru desemnarea acestuia pot fi prevazute in dreptul Uniunii sau in dreptul intern;

Parte terta – inseamna o persoana fizica sau juridica, autoritate publica, agentie sau organism altul decat persoana vizata, operatorul, persoana imputernicita de operator si persoanele care, sub directa autoritate a operatorului sau a persoanei imputernicite de operator, sunt autorizate sa prelucreze date cu caracter personal;

Persoana imputernicita de operator – inseamna persoana fizica sau juridica, autoritatea publica, agentia sau alt organism care prelucreaza datele cu caracter personal in numele operatorului;

Personalul – Personalul de Conducere si Personalul de Executie impreuna;

Politicile si Procedurile Interne inseamna politicile si procedurile adoptate si implementate in Societate, precum si orice alte politici si proceduri care vor fi adoptate si comunicate Salariatilor de Societate in viitor; toate Politicile si Procedurile Interne vor fi afisate/comunicate pentru informarea Salariatilor si vor avea un caracter obligatoriu pentru Salariati din momentul in care au fost comunicate/afisate.

Prelucrare date cu caracter personal – inseamna orice operatiune sau set de operatiuni efectuate asupra datelor cu caracter personal sau asupra seturilor de date cu caracter personal, cu sau fara utilizarea de mijloace automatizate, cum ar fi colectarea, inregistrarea, organizarea, structurarea, stocarea, adaptarea sau modificarea, extragerea, consultarea, utilizarea, divulgarea prin transmitere, diseminarea sau punerea la dispozitie in orice alt mod, alinierea sau combinarea, restrictionarea, stergerea sau distrugerea;

Protectia maternitatii – este protectia sanatatii si/sau securitatii salariatelor gravide si/sau mame la locurile lor de munca;

Reguli corporatiste obligatorii – inseamna politicile in materie de protectie a datelor cu caracter personal care trebuie respectate de un operator sau de o persoana imputernicita de operator stabilita pe teritoriul unui stat membru, in ceea ce priveste transferurile sau seturile de transferuri de date cu caracter personal catre un operator sau o persoana imputernicita de operator in una sau mai multe tari terte in cadrul unui grup de intreprinderi sau al unui grup de intreprinderi implicate intr-o activitate economica comuna;

Reprezentant – înseamnă o persoană fizică sau juridică stabilită în Uniune, desemnată în scris de către operator sau persoană împuternicită de operator în temeiul articolului 27 din GDPR, care reprezintă operatorul sau persoana împuternicită în ceea ce privește obligațiile lor respective care le revin în temeiul GDPR;

Rude înseamnă, dar fără ca enumerarea să fie limitativă: copiii, părinții, bunicii, frații/surorile, unchii/matusile, verii primari, nepoții, sotul/sotia, copiii adoptați, mama/tatăl/sora/fratele vitreg, precum și afinii prin căsătorie (respectiv părinții, bunicii, frații/surorile, unchii/matusile, verii primari, nepoții, copiii adoptați, mama/tatăl/sora/fratele vitreg);

Salariat înseamnă orice persoană care intră în raporturi de muncă cu Societatea, indiferent de funcția sau postul său;

Salariata gravida – este femeia care anunță în scris angajatorul asupra stării sale fiziologice de graviditate și anexează un document medical eliberat de medicul de familie sau de medicul specialist care să îi ateste această stare;

Salariata care a născut recent – este femeia care și-a reluat activitatea după efectuarea concediului de lauzie și solicită angajatorului în scris măsurile de protecție prevăzute de lege, anexând un document medical eliberat de medicul de familie, dar nu mai târziu de 6 luni de la data la care a născut;

Salariata care alăptează – este femeia care, la reluarea activității după efectuarea concediului de lauzie, își alăptează copilul și anunță angajatorul în scris cu privire la începutul și sfârșitul prezumat al perioadei de alăptare, anexând documente medicale eliberate de medicul de familie în acest sens;

Sex – desemnăm ansamblul trăsăturilor biologice și fiziologice prin care se definesc femeile și bărbații;

Sef direct înseamnă persoana care ocupă funcția imediat superioară unei anumite funcții din structura organizatională a Societății și care asigură coordonarea și supravegherea acesteia, conform celor înregistrate în structura organizatională a Societății și/sau fișa postului;

Sisteme Informatice înseamnă tot ceea ce se referă la Internet, Intranet, poșta electronică (e-mail), aplicații instalate local pe calculatoare, sisteme de stocare a informațiilor, rețea de date, precum și sistemele de business ale Societății;

Telemunca – este forma de organizare a muncii prin care salariatul, în mod regulat și voluntar, își îndeplinește atribuțiile specifice funcției, ocupației sau meseriei pe care o deține, în alt loc decât locul de muncă organizat de angajator, cel puțin o zi pe luna, folosind tehnologia informației și comunicațiilor.

Telesalariat – este orice salariat care desfășoară activitatea în alt loc decât locul de muncă organizat de angajator, cel puțin o zi pe luna, folosind tehnologia informației și comunicațiilor.

Structura Regulamentului de ordine internă:

- I. DISPOZITII GENERALE
- II. INCHEIEREA, EXECUTAREA, MODIFICAREA, SUSPENDAREA și INCETAREA CONTRACTULUI INDIVIDUAL DE MUNCA
- III. REGULI PRIVIND PROTECTIA, IGIENA SI SECURITATEA IN MUNCA IN CADRUL UNITATII

- IV. REGULI PRIVIND RESPECTAREA PRINCIPIULUI NEDISCRIMINĂRII ȘI AL INLĂTURĂRII ORICAREI FORME DE ÎNCĂLCARE A DEMNITĂȚII
- V. MASURI DE PROTECȚIE SOCIALĂ REGLEMENTATE
- VI. DREPTURILE ȘI OBLIGAȚIILE ANGAJATORULUI ȘI ALE SALARIAȚILOR
- VII. PROCEDURA DE SOLUȚIONARE A CERERILOR SAU RECLAMAȚIILOR INDIVIDUALE ALE SALARIAȚILOR
- VIII. REGULI CONCRETE PRIVIND DISCIPLINA MUNCII ÎN CADRUL ANGAJATORULUI
- IX. ABATERILE DISCIPLINARE ȘI SANȚIUNILE APLICABILE
- X. CRITERIILE ȘI PROCEDURILE DE EVALUARE PROFESIONALĂ A SALARIAȚILOR
- XI. MODALITĂȚILE DE APLICARE A ALTOR DISPOZIȚII LEGALE SAU CONTRACTUALE SPECIFICE

Sarcini pentru lucrul individual

1. Elaborați lista documentelor de stat ce stau la baza regulamentului de ordine internă a ITE
2. Elaborați pentru punctul IX din Regulamentul de ordine internă o listă din 5 probleme de discriminare și metode de depășire a lor

Tema 8 Eficiență, eficacitate, economicitate

Plan:

1. Repere teoretice cu privire la conceptele- eficiență, eficacitate, economicitate
2. Diferențierea conceptelor menționate și aplicarea acestora în activitatea managerială

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

1. Să identifice activitățile și conceptele- eficiență, eficacitate, economicitate
2. Să poată aplica aceste concepte în activitatea personală și managerială

Abordările privind eficiența și eficacitatea au, de cele mai multe ori, în vedere activitatea din sectorul privat, în sectorul public accentul punându-se mai mult pe nivelul de acoperire a solicitărilor și mai puțin pe modul de utilizare a resurselor.

Analiza performanței unei organizații presupune stabilirea unei relații între rezultate, mijloace și obiective, mai precis este necesară o abordare din punct de vedere al eficienței.

În Dicționarul Explicativ al limbii române, ambii termeni se confundă, adică sunt explicați la fel. Citez: „care produce efect (așteptat)”.

Managementul de Proiect însă, prin literatura de specialitate, oferă explicații distincte celor două cuvinte, care în limba engleză sunt: effective pentru eficace și efficient pentru eficient.

Eficiență = a face lucrurile cum trebuie (doing things right)

Eficacitate = a face lucrurile care trebuie (doing the right things)

De aici vine ecuația:

Eficiență + Eficacitate = Excelență

Se cunoaște că „eficiența înseamnă maximizarea rezultatelor unei activități în relație cu resursele utilizate“, măsurarea realizându-se prin raportarea ieșirilor (rezultatelor) la intrări (eforturi).

Eficiența cheltuielilor publice exprimă o dimensiune optimă a unui raport determinat între efortul financiar (constituit de resurse financiare publice) și efectele comensurabile sau estimative obtenabile pe seama obiectivelor finanțate de către stat.

Eficiența exprimă o dimensiune optimă a unui raport dintre efortul financiar și efectele comensurabile sau estimative.

Eficacitatea privește raportul dintre rezultatul obținut și obiectivul care trebuia atins.

În aprecierea eficienței din sectorul public, managerii țin seama de faptul că eforturile făcute pentru satisfacerea nevoilor sociale sunt măsurabile, de obicei cuantificate valoric (costul resurselor materiale, umane, informaționale) în timp ce efectele sociale sunt dificil de determinat și nu pot fi prevăzute în totalitate. Referitor la necesitatea evaluării performanțelor și greutatea comensurării rezultatelor, Peter Drucker afirmă: „Știm că trebuie să măsurăm rezultatele. De asemenea

În organizațiile publice, eficiența a început să fie „măsurată“ prin gradul de servire a cetățeanului, prin considerarea acestuia drept client către care trebuie să se îndrepte toate acțiunile organizației. Informațiile privind îndeplinirea obiectivului de satisfacere a cetățeanului-client provin adeseori din sondajele de opinie, numărul și sursa reclamațiilor privind calitatea serviciilor oferite, manifestările publice (greve), din exercitarea dreptului de elector, atunci când legea oferă această posibilitate ca și din contactul direct autoritate-cetățean (audiențe). Abordările privind eficiența în domeniul public au ca punct de plecare raționalismul în folosirea resurselor. Specialiștii în domeniu consideră că numărul celor nemulțumiți de serviciile medicale arată dacă resursele alocate acestui domeniu au fost utilizate eficient. Același lucru se poate spune dacă ne raportăm la încrederea populației în armată, privită prin prisma securității, a siguranței cetățeanului care este întărită de rezultatele celor ce participă la diverse misiuni cu caracter militar, în țară sau străinătate. Resursele utilizate în sectorul public sunt de obicei resurse asigurate de la bugetul de stat sau de la bugetele locale (cele din domeniul apărării, sănătății, învățământului, asistenței sociale, televiziunea publică). Sunt însă și servicii care se finanțează din fonduri private (transportul în comun, gospodăria comunală etc.). Resursele bugetului de stat și ale bugetelor locale sunt limitate, sursa lor principală fiind reprezentată de taxele și impozitele percepute de la persoanele fizice și juridice. Depășirea gradului de suportabilitate specific acestora descurajează plata contribuțiilor bugetare și încurajează fraudă și evaziunea fiscală, ca urmare este necesară folosirea eficientă a resurselor bugetare alocate pentru a se putea acoperi cât mai multe nevoi sociale. Creșterea nevoilor sociale coroborate cu scăderea veniturilor bugetare impun, cu atât mai mult, creșterea eficienței și eficacității în sectorul public, cu cât a devenit clar că neglijarea eficienței duce la risipă și la contraperformanță în sectorul public.

Eficacitatea – privește raportul dintre rezultatul obținut și obiectivul care trebuia atins [4]. Într-o organizație, eficacitatea presupune atingerea standardelor, a obiectivelor, ceea ce determină o definiție prealabilă a obiectivelor și o măsurare ulterioară a rezultatelor. Este adusă astfel, din nou, în prim plan

necesitatea măsurării rezultatelor ca și importanța stabilirii unor obiective pertinente care, în cazul organizațiilor publice, trebuie să aibă în vedere efectele atât la nivel „macro“, cât și la nivel „micro“. Eficiența organizației este influențată de eficiența personalului, fapt ce impune îndreptarea atenției managerilor din sectorul public către resursele umane întrucât factorul uman este singurul care poate face un sistem mai eficient și mai durabil din punct de vedere al viabilității economicofinanciare și manageriale. Folosirea unor termeni ca productivitate administrativă sau randament al serviciilor publice scoate în evidență noile orientări ale managerilor din organizațiile publice, respectiv – activități eficiente și eficace prin folosirea unui personal performant, eficient și eficace totodată.

Eficiența cheltuielilor are în vedere-

Eficiența cheltuielilor este data de raportul dintre efectele obținute și eforturile financiare corespunzătoare.

Eficacitatea cheltuielilor este data de raportul dintre efectele obținute și cele prevăzute.

Economicitatea cheltuielilor reprezintă raportul dintre eficacitate și gradul de realizare a rezultatelor prevăzute.

Eficiența cheltuielilor publice se realizează prin respectarea următoarelor condiții:

- este posibilă alegerea alternativei celei mai puțin costisitoare, în raport cu rezultatul final al serviciului public, pentru care se dorește creșterea cantitativă a serviciului public;
- modernizarea, din punct de vedere al producerii serviciului public, în vederea maximizării utilității la consumator, data de satisfacția performanțelor;
- maximizarea utilității la consumator (cel mai mic pret plătit și cel mai mic cost în utilizare);
- puterea de previziune în cadrul unui orizont de timp stabilit.

Aceste condiții presupun minimizarea costurilor proiectelor obiectivelor de finanțat, ceea ce permite costuri sociale minime (fiscalitate redusă, renunțări cât mai puține la îndeplinirea altor obiective, deficit bugetar minim); preturi accesibile plătite de consumatori (dacă asemenea preturi se aplică în regimul de conducere și distribuire a bunurilor publice); creșterea calității consumului de bunuri și prin urmare a satisfacției consumatorului public. Toate acestea conduc la maximizarea bunăstării sociale. Să presupunem că doi tipi, Horia și Marius, sunt nevoiți să-și schimbe o roată la mașina proprie, datorită unei pene de cauciuc.

Horia începe imediat să scoată cricul din portbagaj și să caute prin încercare eroare poziția corectă unde trebuie amplasat acesta. După 10 minute, până la urmă găsește locul exact unde trebuie amplasat cricul, continuă să ridice mașina și să schimbe roata. După cum se observă, Horia face lucrul care trebuie, dar îl realizează anevoios. Putem spune că el a fost eficace, dar nu și eficient. Marius pe de altă parte începe prin a scotoci prin torpedou și portbagaj manualul, pentru a ști cu exactitate unde trebuie amplasat cricul sub mașina. El chiar nu știe unde să-l poziționeze, așa că vrea să facă lucrurile sigur, fără să dea greș. Din păcate, manualul este în engleză, iar asta îi dă mari bătăi de cap. Este asfințitul zilei, iar minutele de lumină sunt foarte prețioase. Putem spune că Marius este eficient, pentru că el face lucrurile cum trebuie, stând cât mai puțin timp sub mașină, dar el nu este eficace pentru că studierea manualului nu este absolut necesar atunci când schimbi o roată în urma unei pene de cauciuc. Acum, dacă am avea o a treia persoană, Alex, care ar putea schimba roata utilizând pașii care trebuie și făcând-o rapid, am putea spune că el a fost atât eficace cât și eficient. Adică excelent!

Alt exemplu ar fi din perioada comunismului, despre care personal nu îmi aduc aminte prea bine, însă voi reda o întâmplare eficientă dar deloc eficace.

Pentru că se dorea cu orice preț creșterea producției industriale, toate fabricile primeau obiective care trebuiau îndeplinite. O fabrică producătoare de cuie a primit un obiectiv deosebit de dificil de îndeplinit, peste dublul cantității normale care fusese produsă în trecut; dar, în mod bizar, cifra cerută era exprimată nu în număr de cuie, ci în numărul kilogramelor de cuie care trebuia produs. Problema a fost rezolvată prin fabricarea unui număr mai mic de cuie, dar mai mari. Erau absolut inutile, dar fiind grele, îndeplineau cerința guvernului.

Eficient? Da. Eficace? Nu.

Să revenim la zilele noastre: Poți fi ocupat toată ziua cu întâlniri, telefoane, e-mailuri, etc., pentru ca la finalul zilei/săptămânii să observi ca nu ți-ai atins obiectivele. De ce oare?

Cum devenim mai eficienți în acțiunile noastre?

Sunt două principii foarte cunoscute în Managementul Proiectelor de care ar fi bine să ținem cont:

1. Principiul Pareto (sau regula 80/20). Această lege poate fi sumarizată foarte simplu: 80% din rezultate sunt efectul a 20% din efortul depus. Se poate spune că, 20% din oameni câștigă 80 % din bani; 20% din clienți aduc 80% din venituri, etc.

În practică sunt de făcut 2 lucruri simple:

- aflăm care sunt cele 20% din acțiuni care pro

duc 80% din rezultate și ne concentrăm asupra lor;

- aflăm care sunt cele 20% din sursele care ne cauzează 80% din probleme și ne concentrăm pe eliminarea lor.

Cu ajutorul metodei Pareto, acțiunile asupra cărora ne vom concentra efortul, vor avea un efect de eficacitate.

2. Principiul lui Parkinson (deadline-urile). Acest principiu spune că percepția asupra unei sarcini va crește în importanță și complexitate direct proporțional cu timpul alocat finalizării acesteia. Adică, cu cât vei avea un deadline mai scurt pentru a termina un anumit lucru, cu atât vei fi mai eficient și mai focalizat pe terminarea lui. Cu cât timpul alocat crește, va crește și presiunea mentală asupra ta și vei percepe respectiva sarcină mult mai grea decât este de fapt. Asta se poate traduce în felul următor: rezultatele sarcinilor cu deadline-uri mai scurte sunt aproape întotdeauna egale sau mai bune decât în cazul termenelor limită lungi.

Sarcini pentru lucrul individual

1. Elaborați un eseu nestructurat cu tema: Eficiența personal profesională

2. Completați cu reflecții personale tabelul-

Eficiență	Eficacitate	Economicitate
Exemplu din viața personală		

Exemplu din viața profesională		

Tema 9 Managementul performanței și calității educației

Plan:

- 1.Repere teoretice cu privire la conceptele- performanță, performanță în educație, calitate a educației
- 2.Selectarea strategiilor de asigurare a calității educației
- 3.Determinarea elementelor de evaluare a calității educației

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

- 1.Să identifice elementele ce asigură calitatea educației
- 2.Să poată aplica strategii ce asigură o educație de calitate

Cuvantul performanță este de origine latină, dar semnificatia sa vine din limba engleza. In latina, cuvantul “performare” consta in a finaliza o activitate propusa.”To perform” presupune a realiza ceva care cere abilitate sau o anumita aptitudine. “Performance” traduce maniera cu care o organizatie atinge obiectivele care I-au fost propuse.

Cu un număr de angajați mult redus față de vremurile bune ale economiei, companiile au nevoie de performanță ca de aer. “Puțin, dar bun” pare să fie formula pe care trebuie să o reinventeze angajatorii. În această ecuație, instrumentul de management al performanței este esențial.

In domeniul economic, s-au dat mai multe definitii notiunii de performanta. In diversitatea de definitii se disting trei mari orientari: definitia performantei in functie de nivelul de realizare a

obiectivelor sale strategice, definiția performanței în funcție de crearea valorii și definiția performanței în funcție de productivitatea și eficacitatea întreprinderii. Nu există performanța independentă de obiectivele propuse. Este performant cel care atinge obiectivele sale. Performanța în întreprindere reprezintă ceea ce contribuie la ameliorarea cuplului cost-valoare, și nu doar ceea ce contribuie la diminuarea costului sau la creșterea valorii.

O instituție/ organizație/ întreprindere poate crea două tipuri de valori: o valoare externă și o valoare internă:

1. Valoarea externă presupune că întreprinderea are o valoare de piață mai mare decât valoarea contabilă a activelor pe care le deține. Diferența între valoarea de piață a unui activ și valoarea sa contabilă este dată de creșterea prețurilor activelor respective pe piață, creștere care nu poate fi influențată de deciziile interne din cadrul întreprinderii, ci de condițiile specifice pieței.
2. Valoarea internă presupune că întreprinderea creează valoarea adăugată economică, deci o valoare netă pozitivă după remunerarea tuturor factorilor de producție, incluzând aici și costul capitalurilor proprii. În literatura economică din țara noastră, performanța întreprinderii se definește: “o întreprindere este performantă dacă ea este în același timp productivă și eficientă”, productivitatea reprezentând raportul dintre rezultatele obținute și mijloacele angajate pentru obținerea rezultatelor, iar eficacitatea reprezentând raportul dintre rezultatele obținute și rezultatele așteptate.

Performanță = productivitate + eficacitate

Performanța este rezultatul (deosebit de bun), obținut de cineva într-o activitate (în cazul nostru didactică) sau o realizare deosebită într-un domeniu de activitate. În DEX se menționează că performanța este cel mai bun rezultat obținut de un sistem sau un sistem.

Competența reprezintă capacitatea cuiva de a soluționa corespunzător o problemă, de a lua decizii potrivite, de a îndeplini o misiune sau de a practica o profesie în bune condiții și cu rezultate recunoscute ca bune. Aceasta se probează prin cunoștințe teoretice, prin priceperea și abilitatea de a se folosi de ele în desfășurarea unei anumite activități (profesionale, sociale, culturale, sportive etc.) și de a obține rezultate apreciate de cei din jur (colegi, șefi ierarhici, membri ai unei organizații sau colectivități umane în general).

Competent este considerat omul bine informat, recunoscut pentru capacitatea de a face ceea ce face așa cum trebuie, de a emite păreri și aprecieri (despre un obiect, fenomen etc.) în cunoștință de cauză, demn de luat în seamă.

De educatorii care reușesc să se impună prin anumite calități și mai ales prin rezultatele obținute de copiii lor pe parcursul orelor și mai târziu în cariera de școlar și în viață, ne amintim cu plăcere și le suntem recunoscători pentru investiția de știință, de cultură și de omenie pe care au făcut-o în noi, în timp ce alții se pierd în negura vremurilor, a amintirilor.

Pentru acest prestigiu, clădit cu trudă, pe o autoritate de competență și performanță (nu doar una de funcție), își „dispută” directorii de grădinițe personalul didactic, iar părinții- grădinițele la care-și vor da copiii; pentru educatorii competenți se dau adevărate „bătălii”, deoarece ei sunt cei care determină și mențin prestigiul unor instituții de învățământ și dau generații de copii temeinic pregătiți.

Performanța profesională a educatorilor este înțeleasă diferit, astfel :

- *copiii* (mulți dintre ei) îi consideră buni pe cei toleranți și îngăduitori, preferă educatorii mai puțin exigenți, deși, ulterior, le reproșează acest lucru;
- *părinții* dimpotrivă, apreciază educatorii care izbutesc să-i determine pe copii să învețe și să dobândească acele trăsături de voință și de caracter care să le ofere succesul în viață;
- *inspectorii de specialitate* îi consideră „buni” pe educatorii bine pregătiți la specialitate;
- unii *directori*, pe cei care nu-i incomodează și nu le pun probleme în exercitarea atribuțiilor ce le revin;
- *cercetătorii* consideră că este dificil să se stabilească precis acele trăsături caracteristice ale educatorilor care influențează în mod decisiv procesul de educație a copiilor.

Performanța profesională a educatorului este acel ansamblu de capacități, calități și competențe cognitive, afective, personale, motivaționale și manageriale, care interacționează cu trăsăturile de personalitate ale educatorului, conferindu-i acestuia calitățile necesare efectuării unei prestații didactice care să asigure îndeplinirea obiectivelor proiectate, iar performanțele obținute să se situeze aproape de nivelul maxim al potențialului copiilor.

Performanța derivă din **rolurile** pe care educatorul le îndeplinește în cadrul organizațiilor școlare și anume:

- *transmite informații*, le selecționează și le prelucrează din punct de vedere didactic, pentru a le adapta la sistemul de gândire al copiilor, la nivelul lor de înțelegere;
- *crează situații* de învățare cât mai favorabile pentru atingerea obiectivelor pedagogice proiectate;
- *imaginează strategii de predare-învățare* care să asigure succesul școlar;
- *învățarea, o dirijează, controlează și o evaluează*;
- *îndeplinește rolul de consilier: îi îndrumă pe copii către alte surse de informație, îi familiarizează cu metodele și tehnicile de muncă intelectuală.*

Din aceste roluri decurg **dimensiunile performanței profesionale a educatorilor**. Acestea sunt:

- competența de specialitate;
- competența psihopedagogică;
- competența psihosocială și managerială.

Competența de specialitate cuprinde trei capacități principale:

- cunoașterea specialității...;
- capacitatea de a stabili legături între teorie și practică;
- capacitatea de înnoire a conținuturilor în consens cu noile achiziții ale științei domeniului (dar și din domenii adiacente).

Competența psihopedagogică cuprinde cinci capacități:

- capacitatea de a cunoaște copiii și de a lua în considerare particularitățile lor de vîrstă și individuale la proiectarea și realizările activităților instructiv-educative;
- capacitatea de a comunica ușor cu copiii, de a-i influența și motiva pentru activitatea de învățare, în general, și pentru învățarea unei discipline de studiu, în particular;
- capacitatea de a proiecta și a realiza optim activități instructiv-educative (precizarea obiectivelor didactice, selecționarea conținuturilor esențiale, elaborarea strategiilor de instruire, crearea unor situații de învățare adecvate, stabilirea formelor, metodelor și instrumentelor de evaluare etc.);

- capacitatea de a evalua obiectiv programe și activități de instruire, pregătirea copiilor, precum și șansele lor de reușită;
 - capacitatea de a-i pregăti pe copii pentru autoinstruire și autoeducare.
- Competența psihosocială și managerială* cuprinde patru capacități:
- capacitatea de a organiza copiii în raport cu sarcinile instruirii și de a stabili responsabilități în grup;
 - capacitatea de a stabili relații de cooperare, un climat adecvat în grupul de copii și de a soluționa conflictele;
 - capacitatea de a-și asuma răspunderi;
 - capacitatea de a orienta, organiza și coordona, îndruma și motiva, de a lua decizii în funcție de situație.

Domenii de competențe coraportate cu funcțiile didactice (Miroiu, A.,1998)

Domenii de competență	Competente
Managementul de proces (planificare, organizare, control)	-orientare spre eficiență -atitudine proactivă - gândire deductivă - putere de convingere
Managementul echipei (planificarea, organizarea, motivarea, dezvoltarea echipei)	-management de sine - abilități oratorice - gândire logică - recunoașterea conceptelor
Îndrumare, consiliere(control și motivare)	- spontaneitate - putere de convingere - prestanță
Evaluarea permanentă a celorlalți (coordonare)	- stăpînire de sine - obiectivitate - adaptabilitate și rezistență la stres
Cunoștințe de specialitate	- pregătire teoretică și practică în domeniu - dorința de formare continuă - capacitate de autoevaluare
Managementul resurselor umane (organizare, control, motivare, dezvoltarea echipei)	- putere de convingere - atitudine pozitivă, încredere în ceilalți - spirit de lider - capacitate de autoevaluare

*„Un **bun educator** trebuie să dovedească un **nivel dezirabil de competențe** în toate domeniile, pentru a reuși să transforme **un grup de soliști într-o orchestră.** »*

Există o mare **diversitate de caracteristici** pe baza cărora este apreciată activitatea educatorilor (în prezent sunt necesare noi proceduri de evaluare a educatorilor) –în acest scop e necesar să se răspundă

la întrebările: *ce se înțelege prin:*

- priceperi pedagogice - „mijloacele pe care le folosesc educatorii pentru a pune în aplicare cunoștințele lor despre predare. De exemplu: a pune întrebări care să determine gândirea critică sau evaluativă; a folosi modele/ metode alternative de predare pentru a familiariza copilul și pentru a diferenția subiectele; modalități diferite de a câștiga și menține atenția copiilor”.
- competența pedagogică – „rolurile, responsabilitățile și funcțiile cerute ca educatorul să-și fundamenteze o anumită poziție în procesul instruirii. De exemplu: pregătirea unor planuri de scurtă- de lungă durată; menținerea copilului în acea stare stimulativă pentru ca acesta să-și îndeplinească sarcinile în procesul de învățare; lucrul cu administratorii și colegii; interacțiunea cu părinții”.
- performanța educatorului – „*este ceea ce face un educator în profesiunea lui, mai mult decât ce poate face*; ea depinde de competența, contextul în care lucrează și de capacitatea educatorului de a-și aplica priceperile în orice moment dat”.
- eficiența educatorului – „efectul pe care îl are performanța educatorului asupra copiilor; nu depinde numai de competență și performanță ci și de *răspunsurile* copiilor. Așa cum competența nu poate anticipa performanța în situații diferite, așa și performanța educatorului nu poate anticipa rezultatele în situații diferite”.

Principalele roluri didactice ale educatorului sunt:

- furnizor de informație;
- model de comportament;
- creator de situații de învățare;
- consilier și orientator;
- evaluator și terapeut;
- organizator și conducător.

Pe baza acestora se pot stabili *competențele* corespunzătoare și *capacitățile* care le sunt subsumate, putându-se proiecta un *profil de competență* al educatorului.

Aptitudinile sunt definite ca fiind „*componențe instrumental-operaționale ale personalității care permit desfășurarea cu rezultate superioare a anumitor tipuri de activități*”.

Nivelul de dezvoltare a aptitudinilor este dat de *indicatori ai performanței*, cum sunt: rapiditatea, precizia, productivitatea, originalitatea, eficiența etc.

Aptitudinea pedagogică este definită ca „*o formațiune psihologică complexă care, bazată pe un anumit nivel de organizare și funcționalitate a proceselor și funcțiilor psihice, modelate sub forma unui sistem de acțiuni și operații interiorizate, constituit genetic conform modelului extern al activității educaționale, facilitează un comportament eficient al cadrului didactic prin operaționalizarea adaptativă a întregului conținut al personalității sale*”.

Aptitudini ale profesiei de cadru didactic (psihograma):

1 - *Calități senzoriale:*

- *văz* (acuitate vizuală);
- *auz* (sensibilitate absolută și diferențială fină).

2 - *Calități ale aparatului locomotor și al fizionomiei de ansamblu* (înfățișare agreabilă, posibilitate de deplasare și utilizării normale a brațelor).

3 - *Calități ale limbajului* (comunicare verbală normală, exprimare expresivă, clară, inteligibilă)

4 - *Atenție* (concentrată, distributivă, mobilitatea atenției, spirit de observație).

5 - *Calități intelectuale:*

- *reprezentări;*

- *memoria* (vizuală, auditivă, memorie imediată, de durată, promptitudine în recunoaștere și reactualizare).

- *gândire* (flexibilitate mentală, raționament abstract, capacitate de analiză și sinteză, priceperi de organizare, gândire creativă, capacitate de ordonare și sistematizare).

6 - *Aptitudini generale și speciale:*

- *inteligentă;*

- *capacități psihopedagogice* (capacitatea de a determina gradul de dificultate al materialului de învățare pentru elevi, de a face materialul de învățare accesibil, de a înțelege elevul, de a pătrunde în lumea lui interioară, creativitate în munca psihopedagogică).

- *capacități psihosociale* (capacitatea de a adopta un rol diferit, de a stabili ușor și adecvat relații cu elevii, de a influența ușor grupul de elevi, de a comunica ușor și eficient, de a utiliza în mod adecvat puterea și autoritatea, de a adopta ușor diferite stiluri de conducere).

7 - *Procese afective și de voință* (rezistență la situații stresante, la oboseală, echilibru emoțional, blândețe, promptitudine și persistență în atingerea scopurilor propuse etc.)

8 - *Calități ale personalității* (interes profesional crescut, sociabilitate, prudență și moderare în reacții, conștiinciozitate, seriozitate, simțul datoriei, autoritate, perspicacitate, lucid, calm, liniștit, încrezător, conlucrător etc.)

Între aptitudini și caracteristicile competenței profesionale există relații de interdependență. Când aptitudinile unor educatori sunt de nivel înalt (calitativ și sub aspectul productivității), se spune că aceștia au *talent* pentru profesia de cadru didactic.

Talentul pedagogic, asociat cu ansamblul capacităților care determină competența profesională, poate conduce la *măiestrie pedagogică* - presupune un șir de măsuri vizând selecționarea, pregătirea inițială și pe parcurs a personalului didactic, dar și o *motivare* materială și morală mai puternică a personalului didactic.

Standardele profesionale se referă la acele componente ale profesiei didactice care sunt observabile și măsurabile. Principalele categorii de comportamente așteptate din partea unui educator competent și performant pot fi ordonate într-un model al profesiei didactice cu caracter taxonomic care va evidenția faptul că acest model include aspecte care, pe lângă cele observabile și măsurabile, cu greu pot să fie standardizate.

Standardele profesiei didactice reprezintă un ansamblu de așteptări și cerințe, explicit formulate, referitoare la cunoștințele, abilitățile și mentalitățile pe care trebuie să le probeze un educator în activitatea sa cu copiii, pentru a se considera că își îndeplinește îndatoririle profesionale la un nivel calitativ acceptat de societate. Profesorul Dan Potolea definește standardul ca fiind "un enunț exigent care indică un criteriu sau o normă în raport cu care se apreciază calitatea unui program, proces, produs sau performanță; standardul exprimă așteptări valorice, calități pretinse, practici profesionale obligatorii".

Conceptului de performanță i se asociază trei noțiuni:

economicitatea (procurarea resurselor necesare la cel mai mic cost),

eficiența (a maximiza rezultatele obținute, pornind de la o cantitate dată de resurse, fie a minimiza cantitatea de resurse pentru un rezultat prestabilit) și

eficacitate (rezultatele obținute să atinga rezultatele prevăzute).

Performanță=economicitate+eficiență+eficacitate

Performanța reprezintă realizarea obiectivelor propuse. Poate fi pozitivă, dacă obiectivul propus este de a obține profit și negativă, dacă obiectivul propus este de a obține pierdere. Rezultatul contabil este considerat principalul indicator pentru măsurarea performanței financiare a întreprinderii. Prin modul său de calcul este orientat spre trecut, servind ca bază a evaluării rezultatelor obținute în urma desfășurării unui proces, în decursul unei perioade de timp trecute. Informații despre performanța întreprinderii sunt solicitate de utilizatorii informației contabile. Obiectivul situațiilor financiare este acela de a oferi informații despre poziția și performanțele financiare și despre modificările în poziția financiară a întreprinderii. Evaluarea rezultatelor trecute trebuie să fie însoțită de analiza lor, în vederea previzionării performanței viitoare. Deci măsura performanței are un efect anterior acțiunii. Rezultatul contabil are și alte utilizări: ghid al politicii de dividend și de acumulare; mijloc de predicție a rezultatelor viitoare, cu scopul de a lua decizii de investiție sau dezinvestiție; mijloc de evaluare a capacității managementului de a conduce întreprinderea; mijloc de evaluare a deciziilor luate de alte grupuri legate de întreprinderea în cauză; instrument managerial într-o serie de domenii din interiorul sau din afara întreprinderii (credibilitatea în fața organismelor de credit, reglementarea prețurilor în condiții de monopol). Rezultatul contabil se poate determina atât din punct de vedere financiar, ca diferența între veniturile și cheltuielile înregistrate în cursul perioadei, cât și din punct de vedere patrimonial, ca diferența între activul net de la sfârșitul și de la începutul perioadei, excluzând tranzacțiile cu proprietarii, privind aportul sau distribuirea de capital. Însa calculul rezultatului contabil, prin cele două variante, nu conduce întotdeauna la același rezultat. Motivul este că în ultima perioadă autoritățile au permis includerea unui număr tot mai mare de elemente, care îmbracă forma de castiguri sau pierderi nerealizate, între capitalurile proprii, fără a mai tranzita contul de profit și pierdere. Este vorba de diferențele din reevaluare, diferențele din conversie, castigurile și pierderile latente asupra instrumentelor financiare, castigurile și pierderile actuariale aferente pensiilor, efectul schimbărilor metodelor contabile și corecțiile erorilor fundamentale. Întrebarea este: Ce metodă de calcul trebuie adoptată pentru reflectarea performanței întreprinderii? Dacă se urmărește măsurarea performanței activităților desfășurate de întreprindere, în decursul unei perioade de timp, performanța financiară se poate determina ca diferența între venituri și cheltuieli. Dacă utilizatorii informației contabile urmăresc măsurarea îmbogățirii patrimoniale a unei întreprinderi, atunci performanța se poate măsura ca diferența între activul net de la sfârșitul și începutul perioadei, excluzând aporturile din partea proprietarilor și distribuiri față de aceștia. Rezultatul întreprinderii comportă un rezultat din utilizarea factorilor de producție prezentat în contul de profit și pierdere și un rezultat din detinerea factorilor de producție ce generează castiguri și pierderi latente. A integra castigurile și pierderile latente în performanța întreprinderii implică, pe de o parte, a răspunde la întrebarea dacă evoluțiile parametrilor de piață, precum rata dobânzii, cursul de schimb, cursul valutar, trebuie să fie luate în

considerare în evaluarea performanței întreprinderii. A integra castigurile și pierderile latente în performanța întreprinderii presupune renunțarea la criteriul de realizare, ca bază pentru reflectarea performanței întreprinderii. Realizarea reprezintă numai confirmarea castigului. Castigurile și pierderile realizate și nerealizate trebuie tratate în același mod. Contul de profit și pierdere a fost considerat modul adecvat de raportare a performanței financiare, potrivit contabilității în costuri istorice. IASC și multe organisme naționale de stabilire a standardelor contabile au înregistrat tot mai des, în bilanț, modificările în valorile reale ale activelor și pasivelor, atunci când aceste active și pasive sunt deținute. În măsura în care variațiile valorilor juste ale anumitor elemente nu sunt constatate la nivelul contului de profit și pierdere, ci direct în capitalul propriu, a apărut discuția la nivelul normalizatorilor contabili ca doar contului de profit și pierdere nu este suficient pentru a traduce performanța întreprinderii pentru o anumită perioadă. Trebuie să adăugăm variațiile valorilor juste ale tuturor instrumentelor, chiar dacă ele sunt contabilizate în contul de profit și pierdere sau în capitalurile proprii. Rezultatul contabil devine astfel un concept desuet în evaluarea performanței financiare a unei întreprinderi, deoarece înglobează doar elementele înregistrate în contul de profit și pierdere, fără a lua în considerare castigurile și pierderile latente înregistrate direct în capitalurile proprii. Este motivul pentru care, pe plan internațional, a apărut un nou concept menit să măsoare performanța globală a întreprinderii. Este vorba de rezultatul economic, care reprezintă traducerea termenului englezesc de “comprehensive income”, apărut în 1980 în SUA. “Rezultatul economic este o măsură extensivă a efectelor tranzacțiilor și a altor evenimente ale unei entități, înțelegând toate variațiile activului net cu excepția celor rezultând din aporturi sau distribuiri față de proprietari”. Performanța financiară ar trebui să fie raportată într-o singură declarație și nu în două sau mai multe. Propunerea nu este materializată în practică, deoarece IAS 1 “Prezentarea situațiilor financiare” cere ca întreprinderile să întocmească pentru reflectarea performanței financiare două situații: contul de profit și pierdere și o situație a variației capitalurilor proprii. Se impune astfel realizarea unei situații unice care să reflecte performanța financiară a unei întreprinderi. Astfel, declarația de performanță financiară trebuie să cuprindă trei componente majore: rezultatul activităților operaționale, rezultatul activităților financiare și componenta privind alte castiguri și pierderi. Rezultatul calculat de contabilitate nu ia în considerare costul tuturor factorilor de producție. Pentru factorul de producție “munca”, există o remunerație minimă garantată. Pentru factorul de producție “capital” o asemenea remunerație minimă se numește costul capitalului. Dacă o întreprindere nu atinge acest obiectiv de rentabilitate minimă și nu-l atinge de o manieră repetată, investitorii vor fi decepționați. În această situație, capacitatea de creștere a întreprinderii va scădea, deoarece acționarii vor investi în alte plasamente mai rentabile. Invers, dacă o întreprindere castigă mai mult decât costul capitalului și de o manieră repetată, investitorii vor fi satisfăcuți, investind mai mult în capital. Orice investiție trebuie să ofere o remunerație care să includă o primă de risc. Nivelul primei de risc depinde deci de riscul pe care investitorul îl atribuie acestei investiții. Costul capitalului rezultă dintr-o cerință a investitorilor: rentabilitatea investiției lor în funcție de riscul pe care îl reprezintă investiția și de oportunitățile alternative de investiții existente în economie. Pentru a determina valoarea adăugată economică trebuie, mai întâi, să explicăm noțiunile de: capitaluri investite și rezultat din exploatare

dupa impozit. Capitalurile investite sunt constituite din capitalurile proprii si din datoriile financiare. Rezultatul economic este rezultatul din exploatare dupa impozit, care se determina pe baza relatiei:

Rezultatul din exploatare dupa impozit= Rezultatul din exploatare x rata impozitului pe profit "Performanța" este unul dintre cel mai des utilizate concepte într-o organizație. Angajatorii caută de fiecare dată să atragă și să formeze angajați performanți, pe când angajații au pretenția ca locul în care lucrează să îi stimuleze să fie mai buni. În timp ce unele companii cred că pentru a face legătura între viziunea și așteptările celor două părți privind performanța este suficient să fixeze și mai apoi să comunice către angajați un set de obiective, altele folosesc instrumente specifice care vizează tocmai gestionarea acestui indicator. În momentul de față, tot mai multe companii caută să instituționalizeze pe cât posibil acest aspect și apelează la ceea ce specialiștii numesc managementul performanței.

Practic, prin instrumente specifice, este urmărită evoluția angajaților, sunt identificați factorii care îi stimulează, iar apoi aceste date sunt prelucrate în vederea realizării unui cadru propice în care respectivii angajați pot performa. "Nivelul tradițional la care este utilizat managementul performanței în organizații este nivelul individual, urmărindu-se cu precădere monitorizarea performanței angajaților într-un context organizațional. La nivel internațional tendința este pentru o abordare integrată a managementului performanței la toate nivelurile organizaționale", spune Adrian Brudan, manager soluții de performanță strategică la Acumen Integrat.

Chiar dacă, în esență, principiile care stau la baza managementului performanței sunt relativ simple, iar prezența lor în cultura organizațională a oricărei companii este logică, în România managementul performanței este într-un stadiu incipient de dezvoltare. "Cu toate acestea, interesul pentru managementul performanței în România a înregistrat o creștere exponențială în ultimii ani", adaugă Brudan. Chiar și noul Cod al Muncii menționează obligativitatea includerii criteriilor și procedurilor de evaluare a angajaților, precum și dreptul angajatorului de a stabili obiective de performanță individuală. Principalul beneficiu al acestui sistem este că permite managerilor să identifice lacune în cadrul proceselor de management și să ia decizii pentru redresarea lor. În cele din urmă, toate acestea se traduc prin creșterea productivității și, implicit, a rezultatelor companiei.

"Aplicarea cu maximă eficiență a managementului performanței într-o organizație presupune implicarea și susținerea necondiționată din partea CEO-ului", susține Adrian Brudan. Acest lucru este important în special pentru că managementul performanței se face de sus în jos și implică toate straturile care compun organizația - de la conducere până la departamente și angajații luați separat. "Prin analogie, o organizație care are o abordare integrată asupra managementului performanței poate fi comparată cu o orchestră filarmonică în stare să interpreteze o partitură cu mare succes, reușind să stârnească în finalul unui concert aplauzele și ovațiile publicului", spune Brudan.

În acest caz, CEO-ul este dirijorul, orchestra condusă este organizația, publicul fiind reprezentat de către toți beneficiarii. "Fiecare membru al orchestrei folosește instrumente pentru a interpreta partitura la fel cum managerii și echipele lor folosesc instrumente de management pentru atingerea scopului final, a strategiei propuse", își continuă Brudan analogia. În spatele acestei explicații poetice se află însă mecanisme bine puse la punct.

Astfel, pentru a putea atinge dezideratul propus, întregul proces de management implică activități constante de evaluare, realiniere și îmbunătățire continuă. "În general, managementul performanței nu

trebuie privit ca un moft sau lux, ci ca o capabilitate cheie, centrală la nivel organizațional, generatoare de avantaj competitiv. Într-un fel sau altul fiecare organizație practică un anumit management al performanței", menționează reprezentantul Acumen Integrat. Ceea ce face diferența este însă cât de corect se implementează și se aplică practicile de management al performanței. Printre cele mai des întâlnite pericole la care este supusă o companie care nu face managementul performanței în mod eficient apare instalarea unei stări de semi-haos, generate de imposibilitatea de a alinia strategiile la obiective și mai apoi la indicatorii de performanță. De asemenea, se poate instala cu ușurință starea de insatisfacție a angajaților, care afectează aceiași indicatori.

Sarcini pentru lucrul individual

1. Explicați (scrieți cu cuvintele voastre) semnificația termenilor-
 - Calitate
 - Performanță
2. Completați tabelul comparând viziunea părinților și a cadrelor didactice cu privire la calitatea educației copiilor:

	Părinți	Cadre didactice
Calitate este atunci când		
Performanța este		
Parteneriat este		

Tema 10 Marketing în educație. Imaginea ITE

Plan:

- 1.Repere teoretice cu privire la conceptele- marketing educațional, imaginea instituției
- 2.Selectarea strategiilor de promovare a imaginii pozitive a ITE

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

- 1.Să identifice elementele ce asigură promovarea imaginii pozitive
- 2.Să poată aplica strategii de marketing educațional

Conceptualizarea marketingului. Într-o societate mereu în schimbare, care traversează o perioadă cu transformări rapide și semnificative, domeniul educațional nu trebuie neglijat. Transformările profunde care se petrec în societatea contemporană impun instituțiilor de învățământ noi exigențe de pregătire a tinerei generații. Asumându-și responsabilitățile de formare a cetățenilor, acestea se văd nevoite să se adapteze mereu, prin proiecte curriculare reformate, schimbărilor economice și sociale accelerate care influențează decisiv concepția privind rolul sistemului de învățământ. În literatura de specialitate, primele studii ce abordau conceptul de marketing erau centrate pe produse, instituții responsabile de schimbul/transferul acestora și pe modul de funcționare a acestor organizații. Realizarea beneficiului și maximizarea profitului obținut reprezenta punctul de referință pentru

marketing. Termenul de marketing este de origine anglo-saxonă și provine de la verbul to market care înseamnă a desfășura tranzacții pe piață, a cumpăra și a vinde. Sunt implicate două elemente: piața și rentabilitatea. Conceptul cuprinde: o activitate practică, o funcție a managementului, un demers științific, o artă, o latură socială. Marketing este termenul folosit pentru acele activități care apar la interferența dintre organizație și clienții săi. Provine din conceptul inițial de piață (market), unde cumpărătorii și vânzătorii se întâlnesc pentru a face tranzacții (sau schimburi) reciproc avantajoase. Scopul activității de marketing, ca disciplină, este să determine clienții să prefere schimburile cu organizația specialistului în marketing, și nu cu cele ale unor comercianți de pe piață. Pentru a face efectiv acest lucru, specialiștii în marketing trebuie să ofere clienților ceea ce vor să cumpere, la prețuri care să reflecte valoarea banilor cheltuiți (Blythe, J., 2005, pp. 1-4). Marketingului îi mai sunt asociate și alte accepțiuni în literatura de specialitate: a face marketing înseamnă a acționa pe piață dezvoltând produse și servicii, distribuindu-le acolo unde este nevoie de ele, celor care le așteaptă și care sunt dispuși să plătească pentru ele. American Marketing Association (1985) definește marketingul ca totalitatea „proceselor de planificare și executare a concepției, stabilirii prețului, promovării și distribuției ideilor, bunurilor și serviciilor pentru a crea schimburile care satisfac scopurile indivizilor și organizațiilor”. În urma perfecționării viziunii și conceptului de marketing de marketing de a lungul (Manole, V., Stoian, M., 2011, p.10) timpului, în anul 2007, consiliul director al A.M.A. redefinește acest concept și demers practic astfel: „Marketingul reprezintă totalitatea activităților și proceselor pentru crearea, comunicarea, livrarea și schimbul de oferte care au valoare pentru clienți, parteneri și societate în general” (A.M.A., 2007). Philip Kotler, considerat a fi părintele marketingului modern, cel mai renumit nume atunci când vorbim despre marketing, întrucât definește acest concept de peste 50 de ani, a fost votat drept primul Lider în Gândirea de Marketing de către A.M.A. și numit fondatorul Managementului Marketingului Modern de către Handbook of Management Thinking, definește marketingul ca fiind „un proces prin care firmele creează valoare pentru clienți și construiesc relații puternice cu clienții, pentru a obține în schimb valoare de la aceștia” (Kotler, Ph., Armstrong, G., 2008, p. 5). Prin marketing organizațiile se racordează la piață în mod creativ, productiv și profitabil. Se concluzionează că marketingul modern este un concept complex (știință interdisciplinară cu caracter integrator), multidimensional, specific economiei de piață, cu implicații majore în activitatea oricărei organizații, indispensabil în atingerea performanțelor. De aceea, marketingul trebuie privit ca teorie, activitate practică, instrument esențial al managerului în procesul de conducere, dar și ca artă de aplicare a principiilor, metodelor și tehnicilor de marketing la condițiile specifice ale pieței și organizației în vederea obținerii celor mai bune rezultate și a evitării pe cât posibil a riscurilor (Grigoruț, C., Ploae, V., Zăgan, R., Micu, A., Zaharia, R., 2011, p. 6). Dezvoltarea conceptului de marketing Conceptul de marketing este destul de recent și a fost precedat de alte filozofii de afaceri. De obicei marketing-ul realizează orientarea spre-

- } orientarea către producție - această perioadă e dominantă în condițiile de piață unde cererea depășește cu mult oferta. Printre fabricanți, atitudinea predominantă era că tot ce contează e ca producția să meargă bine;
- } orientarea către produs - fabricanții au început să se uite mai atent la ceea ce produceau. Așa a apărut ideea că se poate face un produs ideal, pe care l-ar dori toți sau majoritatea clienților. Această decizie

din partea producătorilor nu se baza pe diferențele de gusturi și necesități – între diferiți clienți și consumatori;

} orientarea către vânzări – generată (prin vânzarea personală) și stimulată (prin reclamă) de nevoile vânzătorului, nu de ale cumpărătorului (Levitt, T., 1960, p.45). În această perioadă, cunoscută sub denumirea de era vânzărilor, firmele încercau, să ofere produse cu caracteristici date, făcându-l pe client să se adapteze;

} orientarea către consumator. Specialiștii în marketing îi consideră pe clienți destul de inteligenți și că știu ce vor. În practică, asta se traduce prin aflarea nevoilor și cerințelor (doriștelor) unui anumit grup de clienți și a prețului pe care sunt dispuși să-l plătească. Apoi – adaptarea activităților organizației pentru satisfacerea acestor nevoi și cerințe, la prețul corespunzător. În acest punct, e util să se facă distincție între clienți și consumator. Clienții sunt oamenii care cumpără produsul; consumatorii sunt cei care consumă.

} orientarea către marketing (plasează clientul în centrul tuturor activităților organizației) exprimă nu doar „grija față de client”, ci și „orientarea dată de client” activității organizației, întrucât el, clientul, îi impune organizației, prin mijloace economice, răspunsul la întrebările fundamentale: CE, CÂT, CÂND, CUM să producă, UNDE să vândă etc. Ea se bazează pe patru elemente importante (Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., 1998, p.50):

} piața țintă, care trebuie identificată. Organizație trebuie să decidă cui se adresează și apoi să-și orienteze serviciile numai către segmente într-o multitudine de abordări ce au drept scop delimitarea conținutului principalelor concepte cu care se operează. Una dintre primele definiții date marketingului social aparține americanilor Philip Kotler și Gerald Zaltman, care, în 1973, considerau că „marketingul social reprezintă proiectarea, implementarea și controlul programelor de marketing care privesc acceptarea unor idei sociale”. Ulterior, Philip Kotler reformulează ușor această definiție, considerând că marketingul social reprezintă o „tehnică de gestiune a schimburilor sociale înțelegând proiectarea, implementarea și controlul programelor ce vizează sporirea acceptabilității unei idei sau acțiuni sociale de către grupurile țintă”. Acest punct de vedere a rămas preponderent în literatura de specialitate americană, după cum o dovedește definiția foarte asemănătoare pe care o dă, două decenii mai târziu, un alt cunoscut specialist în domeniu, Alan R. Andreasen. Acesta consideră că „marketingul social reprezintă aplicarea tehnologiilor din marketingul comercial în analiza, planificarea, execuția și evaluarea programelor destinate să influențeze comportamentul voluntar al audiențelor-țintă, în măsură să sporească bunăstarea personală a acestora și a societății”. Nici aici nu se ține cont de tipul de organizație (lucrative sau nelucrative) care desfășoară respectiva activitate, criteriu esențial în operarea distincției între marketingul societal și cel social. În privința delimitării sferei de cuprindere a marketingului social, considerăm că o definiție corectă este cea dată în anul 1989 de specialiștii germani Manfred Bruhn și Jörg Tilmes: „Marketingul social reprezintă planificarea, organizarea, implementarea și controlul strategiilor și activităților de marketing ale organizațiilor necomerciale, care sunt îndreptate, în mod direct sau indirect, către rezolvarea unor probleme sociale”. Într-adevăr, marketingul social se particularizează în raport cu celelalte specializări ale marketingului prin două aspecte: vizează rezolvarea unor probleme sociale, care se realizează prin intermediul unor organizații nelucrative.

Marketingul societal, la rândul său, vizează obiective cu caracter social, dar este practicat de către organizații lucrative, respectiv de către întreprinderi. În viziunea specialiștilor de la ASE București (Zaharia, R., 2001), într-o exprimare operațională, se poate spune că marketingul social este acel marketing practicat de către organizații sociale, care vizează îndeplinirea unor obiective sociale. Nu vom încadra în sfera de cuprindere a marketingului social activitățile cu caracter social desfășurate de către întreprinderi, partide sau oameni politici, ministere sau agenții guvernamentale, primării sau alte componente ale administrației locale. Altfel spus, marketingul social este o specializare a marketingului, un rezultat al dezvoltării extensive a acestuia, caracterizat printr-o sferă de cuprindere proprie, bine delimitată (activitatea organizațiilor sociale), în timp ce marketingul societal este un concept novator, cu implicații sociale, aplicabil marketingului clasic, fără a excede sfera de cuprindere a acestuia, înscriindu-se, deci, ca un rezultat al dezvoltării sale intensive.

Politica educațională, ca politică socială, cuprinde un spectru larg de problematice: pedagogice și de finalitate socială; componente individualizate: analiza procesului de învățare-evaluare (proces educațional) și analiza activităților de cercetare științifică; tează procesul educațional; – includ, alături de cheltuielile directe ale actului educațional (salarii, costuri de întreținere și operare, cheltuieli de capital etc.) și cheltuielile indirecte, care sunt asociate educării, dar nu ca parte integrantă a învățării (transportul în comun auto/tren, costurile de întreținere cantine/internate etc.) Analiza procesului de învățământ din prisma relației predare-învățare-evaluare cu focalizare pe schimbările înregistrate la nivelul personalității preșcolarilor/elevilor/studentilor- clienții sistemului de învățământ, atrage după sine modificarea perspectivei relației formator –beneficiar al serviciilor educaționale determinând orientarea către satisfacerea nevoilor „clientului” și utilizarea strategiilor de marketing la nivelul instituțiilor educaționale. Concentrarea instituției pe cunoașterea și satisfacerea nevoilor beneficiarilor săi nu înseamnă că instituția își va neglija misiunea și competențele sale distincte pentru a oferi doar programe educaționale care sunt la modă la un moment dat ci, mai degrabă, instituțiile vor căuta consumatori de educație care să fie interesați de oferta actuală și apoi vor adapta această ofertă pentru a o face cât mai atractivă. Ținând seama de orientarea prospectivă a educației, intră în discuție și conceptul de marketing social, care înseamnă că sarcina instituției este determinată de nevoile, dorințele și interesele consumatorului de educație și trebuie să se adapteze pentru a oferi programe care să mențină sau să îmbunătățească satisfacerea intereselor pe termen lung ale consumatorilor de educație și ale societății

Definirea conceptului de marketing educațional. Majoritatea publicațiilor indică, drept premisă principală a apariției și dezvoltării marketingului educațional, procesul de asimilare și dezvoltare a marketingului în învățământului superior și nu numai, declanșat în anii '80 ai secolului trecut (Șișcan, E., 2016, p.8). Până atunci, activând în condițiile pieței producătorului, necesitatea marketingului nu era resimțită de instituțiile de învățământ secundar și superior. Timp de secole, liceele și universitățile prestau servicii educaționale doar celor ce întruneau condițiile necesare pentru a da curs ofertei. Astfel, activitatea de marketing a instituțiilor educaționale era centrată pe produs, adică valorificarea potențialului ofertei, fără implicarea unor eforturi semnificative pentru atragerea elevilor și studenților. Această stare a lucrurilor era încurajată, inclusiv, de faptul că învățământul secundar și superior erau finanțate de stat. Odată cu sporirea varietății instituțiilor, diversificarea ofertei și promovarea noului

model managerial orientat spre antreprenoriat și autonomie, accentele, în activitatea de marketing, se deplasează de pe ofertă pe cerere, adică de la centrarea pe produs la centrarea pe consumator. Ca urmare, școlarul/elevul/studentul este tratat drept consumator, educația – serviciu, iar instituția de învățământ – furnizor de servicii pe o piață competitivă. Analizând această evoluție, Ph. Kotler și K. Fox evidențiază trei etape în dezvoltarea marketingului învățământului superior: „marketingul nu este necesar”, „marketingul ca promovare”, „marketingul ca poziționare” (Kotler, P.R. Fox, K., 1995, p.11). În ultimele trei decenii, interesul teoreticienilor pentru marketingul educațional a generat diverse abordări ce au drept scop delimitarea conținutului principalelor concepte cu care se operează. Astfel, Ph. Kotler și K. Fox (1995) și B. Davies și L. Ellison (1997) tratează marketingul educațional ca fiind un mijloc prin care instituțiile de învățământ urmăresc facilitarea schimbului de valori cu grupurile-țintă vizate (Șișcan, E., 2016, p. 9). Această abordare a marketingului, deși este frecvent întâlnită în practică, este mai degrabă o expresie a orientării spre vânzări a activității instituțiilor de învățământ. D. Pardey (1991), I. Evans (1995) ș.a., la rândul lor, plasează în centrul preocupărilor de marketing necesitatea identificării și satisfacerii nevoilor consumatorilor din instituția de învățământ. Împărtășind aceeași idee, autorii ruși A.P. Pankruhin (1995), A.P. Egorșin ș.a. (2001), N.V. Tihomirova (2002) se implică în completarea acestor definiții prin extinderea categoriilor de public ale căror nevoi instituția urmează să le satisfacă: indivizi, instituția de învățământ, beneficiari de forță de muncă, societate.

Sinteza numeroaselor abordări ale marketingului educațional, prezentate în publicațiile științifice naționale și internaționale, permite evidențierea unor aspecte comune:

- Marketingul este perceput ca un sistem de gestiune a activității instituțiilor de învățământ constând în cercetare, proiectare, implementare și control;
 - Marketingul presupune schimbul de valori;
 - Marketingul asigură orientarea instituției de învățământ către nevoile pieței și modalitățile de satisfacere a acesteia;
 - Este luată în considerare diferența de interese ale beneficiarilor, impunând necesitatea adaptării ofertei cerințelor individuale și de grup;
 - Locul central, în activitatea de marketing a instituțiilor de învățământ, îi revine consumatorului final.
- Generalizând, marketingul educațional poate fi definit drept o concepție de gestiune a activității instituției de învățământ, orientată spre identificarea și satisfacerea nevoilor și dorințelor grupurilor-țintă, prin proiectarea, stabilirea prețului, promovarea și furnizarea de programe și servicii educaționale competitive și realizarea, pe această cale, a obiectivelor individuale și organizaționale (Șișcan, E., 2016, p. 9).

În literatura de specialitate, marketingul, deseori, este interpretat ca fiind o filosofie, un mod de gândire al organizației, potrivit căruia punctul de plecare în realizarea tuturor activităților îl constituie clientul. M. J. Etzel ș.a. au identificat trei condiții care fac posibilă aplicarea acestei filosofii de marketing în sectorul educațional (Șișcan, E., 2016, p. 9):

- concentrarea completă asupra necesităților beneficiarilor în procesul de dezvoltare al calificărilor și programelor care satisfac aceste nevoi;

- necesitatea unui efort integrat de coordonare pentru asigurarea concentrării diverselor aspecte ale activității instituției de învățământ asupra unei misiuni comune: cea de satisfacere a nevoilor consumatorilor;
- orientarea spre rezultat. În termeni de marketing, succesul, calitatea și întregul rezultat al experienței educaționale trebuie să fie determinate de măsura în care instituțiile de învățământ îi satisfac pe consumatorii săi. În procesul de implementare a filosofiei de marketing, instituțiile de învățământ sunt, deseori, puse în fața a trei dileme.

Prima este dacă elevii/studentii trebuie să fie priviți în calitate de consumatori în permanență. 21 În acest sens, G. Sharrock demonstrează că etichetarea elevilor/studentilor drept consumatori slăbește gradul de percepție al altor roluri pe care aceștia le preiau în viața cotidiană. El descrie patru identități ale elevilor/studentilor, precum:

- (1) *consumatori*,
- (2) *clienți*,
- (3) *cetățeni și*
- (4) *subiecți*.

Înțelegerea necesităților în schimbare ale selevilor/tudenților, în diverse ipostaze, poate contribui la asigurarea unei satisfacții sporite a consumatorului (Șișcan, E., 2016, p. 10).

A doua dilemă este dacă instituția de învățământ trebuie să asigure satisfacerea tuturor nevoilor și dorințelor consumatorului. Mai mulți autori pun la îndoială caracterul irevocabil al expresiei „clientul întotdeauna are dreptate”. Analizând acest subiect, M. Le Boeuf, W. G. Zikmund și D. Amico au ajuns la concluzia că „chiar dacă conceptul de marketing subliniază orientarea spre consumator, acest fapt nu înseamnă că orice capriciu efemer al oricărui consumator trebuie să fie satisfăcut” (Șișcan, E., 2016, p. 10). S. O. Michael, la rândul său, contestă ideea „consumerism”- ului în formă pură în învățământ, invocând că elevul/studentul nu dispune de cunoștințele și competențele necesare pentru a decide care trebuie să fie structura și conținutul programelor educaționale, standardele de calitate ce trebuie atinse pentru formarea sa profesională (Șișcan, E., 2016, p. 10). În același timp, nu poate fi neglijat faptul că procesul educațional este unul interactiv, în care elevilor/studentilor le revine un rol important. În plus, ei sunt văzuți în calitate de „co-producători” ai serviciilor educaționale, contribuind, în mod direct, la propria lor satisfacție, calitate și percepție a valorii, fiind, astfel, responsabili și de calitatea rezultatului final. În această ordine de idei, oferirea unor programe educaționale, care ar ignora acest fapt, devine un exercițiu de impunere. A treia dilemă se referă la îngrijorarea că, prin adoptarea unei orientări spre consumator, puterea trece de la profesori la elevi/studenti. S. V. Scott diminuează frica acestui schimb de putere, constatând că aplicarea marketingului în învățământ nu implică neapărat un transfer de putere de la profesori la elevi/studenti, ci o schimbare de accente de la un învățământ centrat pe profesor la un învățământ centrat pe elev/student. Învățământul centrat pe profesor presupune o abordare a educației ca produs, accentul fiind pus pe livrarea, de către profesor, a unui produs finit, prefabricat, elevului/studentului revenindu-i un rol pasiv în acest proces. Din perspectiva învățământului centrat pe student, educația este privită ca proces, în care elevului/studentului îi revine rolul de co-participant (Șișcan, E., 2016, p. 11).

Centrarea pe student presupune un grad mai înalt de individualizare și flexibilizare a relației prestator - consumator, având ca scop maximizarea nivelului de satisfacție a consumatorului.

Orientarea spre marketing și spre marketing social a instituțiilor educaționale Instituțiile educaționale au nevoie de resurse pentru a putea să ofere servicii altora.

Grădinițele, școlile, liceele, facultățile, ca și universitățile depind de banii de la bugetul statului, de taxele de școlarizare, de donații și granturi ca suport financiar, de elevi/studenti și de alți clienți, ca beneficiari ai serviciilor educaționale. Fără abilitatea de a atrage elevi, studenți, profesori, specialiști, facilități, echipamente, instituțiile educaționale vor înceta să mai existe. Obținerea resurselor se face prin schimb. Instituțiile educaționale oferă cursuri, programe educaționale, pregătire pentru carieră și alte servicii pe piața educației. În schimb, ele primesc resursele necesare: taxe școlare, donații, timp, energie, bani de la bugetul statului. Conceptul de schimb este central în marketing. Mulți consideră că înființarea unui post de marketing sau a unui birou de marketing înseamnă că instituția a adoptat o orientare de marketing. Multe instituții educaționale din țările civilizate au birouri de admitere, programe de atragere a fondurilor, asociații ale absolvenților și consultanți în promovare și relații cu publicul. Aceasta înseamnă că folosesc câteva instrumente de marketing, dar nu sunt orientate spre marketing. A fi orientat spre marketing înseamnă că principala sarcină a instituției este să determine nevoile și dorințele pieței-țintă și să le satisfacă prin structura, comunicarea, prețurile și livrarea de programe și servicii viabile, competitive și adecvate. Instituțiile care se concentrează pe programele existente și eșuează în înțelegerea nevoilor, suferă de așa zisă „miopie de marketing”. Ele sunt atât de fidele programelor dezvoltate, încât pierd din vedere ceea ce elevii, studenții, finanțatorii și restul publicului doresc sau vor dori în viitor. O școală de prestigiu poate considera că participantul la procesul de educație are nevoie de un curs, când, de fapt, el are nevoie de o slujbă în viitor. Instituțiile educaționale care mențin programe tradiționale acționează adesea ca și cum nevoile și dorintele consumatorilor de servicii educaționale nu se schimbă niciodată. O instituție cu orientare spre marketing se concentrează pe cunoașterea și satisfacerea nevoilor beneficiarilor săi. Aceste instituții recunosc că serviciile și programele bune, eficiente sunt mijloace de a satisface mai bine piața-țintă. Fără a-și satisface piața-țintă, instituțiile se vor trezi în derivă și vor fi uitate. Satisfacerea nevoilor pieței nu înseamnă ca instituția își va neglija misiunea și competențele sale distincte pentru a oferi doar programele educaționale care sunt la modă la un moment dat. Mai degrabă, instituțiile vor căuta consumatori de educație care să fie interesați de oferta actuală și apoi vor adapta această ofertă pentru a o face cât mai atractivă. În ceea ce privește orientarea instituției educaționale către marketingul social, înseamnă că sarcina instituției este să determine nevoile, dorințele și interesele consumatorilor de educație și să se adapteze pentru a oferi programe care să mențină sau să îmbunătățească bunăstarea și satisfacerea intereselor pe termen lung ale consumatorilor de educație și ale societății.

Beneficiile marketingului pentru instituțiile educaționale Instituțiile care înțeleg și aplică principiile marketingului își ating adesea mai eficient obiectivele. Ele trebuie să atragă resurse, să-și motiveze angajații și să atragă consumatorii de educație. Marketingul este știința aplicată cea mai preocupată de eficiența și eficacitatea schimburilor și este aplicabilă la fel de bine și pentru instituții educaționale, nu numai pentru firme. Marketingul este un sistem comprehensiv și coordonat de activități destinate

furnizării produselor, serviciilor și ideilor care satisfac nevoile și cererile venite din partea consumatorilor. Ca beneficii directe putem enumera (Manole, V., Stoian, M., 2011, p.17):

- un succes mai mare în îndeplinirea misiunii instituției – pe baza instrumentelor oferite de marketing se poate realiza o comparație între ceea ce instituția face realmente și direcțiile de acțiune precizate de misiune și obiectivele instituției. Marketingul contribuie la identificarea problemelor și la planificarea răspunsurilor care să sprijine instituția în îndeplinirea misiunii sale;
- crește satisfacția publicului și a pieței de servicii - modalitatea în care instituția satisface beneficiarii direcți prin programele oferite se reflectă în mod nemijlocit asupra atragerii ulterioare a viitorilor consumatori de servicii educaționale și asupra atragerii de resurse financiare; dacă instituția eșuează în dezvoltarea de programe satisfăcătoare pentru nevoile consumatorilor de servicii educaționale, donatorilor, finanțatorilor și altor persoane implicate, impresiile negative și reducerea intrărilor de fonduri vor avea efecte negative. Instituțiile care sunt insensibile la nevoile pieței se confruntă cu mai multă apatie și cu o moralitate mai scăzută. Pentru astfel de instituții este dificilă atragerea de noi elevi/studenți și noi resurse financiare.
- îmbunătățește atragerea resurselor de pe piață - în încercarea de a-și satisface clienții, instituțiile trebuie să atragă resurse variate, incluzând angajați, donatori, finanțatori, iar nivelul de atragere al resurselor este direct proporțional cu satisfacția oferită în schimb;
- creșterea eficienței acțiunii pe piață - în situația în care instituția educațională ia decizii fără a lua în calcul legăturile cu piața ar putea rezulta costuri mai mari pentru același rezultat sau s-ar putea ajunge la o îndepărtare a multora care trebuie atrași (eficacitatea instituțiilor educaționale).

Marketingul accentuează rolul managementului și coordonării dezvoltării programelor, formării prețurilor, comunicării și distribuției.

Stagiile în evoluția marketingului educațional pot fi caracterizate astfel (Avram, A.D., 2011):

- Marketingul nu este necesar. Multe instituții educaționale au presupus că valoarea educației este evidentă și cei care vor dori aceasta se vor înscrie la școală. Curriculum-ul se modifica foarte rar, pentru ca el funcționa așa de zeci de ani de tradiție și se „testase” peste timp. Elevii și studenții se înscriau pentru că doreau exact ceea ce oferea școala, sau pentru ca nu aveau alternative. Școala nu avea nevoie nici de recrutare, nici de marketing. Școala era un fel de arhivă. Unele școli mai atractive începeau să-și stabilească proceduri de selecție pentru a alege pe candidații cei mai promițători.
- Marketingul ca promovare. Școlile au văzut că nu reușeau să atragă suficienți elevi, studenți. Atunci au presupus că potențialii consumatori nu știau despre școală sau nu aveau suficientă motivație. Școlile active au pornit în atragerea consumatorilor de educație prin activități de recrutare. Au apărut astfel primele servicii de recrutare și mai târziu de admitere, care erau, de fapt, embrionul departamentului de marketing din școală. Acest serviciu avea un responsabil, iar „oamenii de vânzări” se ocupau cu reclama și trimiteau cataloage, broșuri și postere de prezentare.
- Marketingul ca segmentare și cercetare a pieței. Cele mai avansate școli au început să realizeze că resursele serviciului proaspăt format ar fi mai bine utilizate dacă ar putea fi direcționate spre cele mai atractive prospectări. Dacă responsabilul cu admiterea i-ar putea înțelege mai bine pe cei care au optat, ar putea atrage și anul viitor elevi/studenți din aceeași categorie. Dacă ar înțelege cum au luat tinerii

hotărârea, atunci școala ar putea oferi informații potrivite, la momentul potrivit. Cercetarea pieței devine astfel o necesitate pe care poate s-o ia în considerare tot managementul școlii.

- Marketingul ca poziționare. Multe școli și-au intensificat activitățile de promovare și cercetare, punând astfel bazele competiției. Unele au început să înțeleagă importanța diferențierii. Ele au realizat că nu pot oferi toate tipurile de programe și să rămână și cele mai bune școli. De aceea au decis să-și evidențieze istoria, caracteristicile distincte, oportunitățile și să-și stabilească un loc în „constelația” instituțiilor educaționale. Poziționarea merge dincolo de imaginea școlii. Poziționarea înseamnă distingerea școlii de competitori prin anumite dimensiuni pe care elevii/studentii din anumite segmente de piață le preferă. Obiectivele poziționării sunt acelea de a evidenția diferențele reale ale școlii în comparație cu altele, astfel încât să poată satisface cel mai bine nevoile elevilor/studentilor care o aleg.

- Marketingul ca planificare strategică. Unele școli sunt preocupate să facă față nu numai competiției, ci și schimbărilor din economie, demografie, valori și alte zone care nu sunt sub directa influență a școlii. Aceste școli încep să înțeleagă conexiunile între modificările externe și imaginea școlii, poziționarea sa, programele sale, abilitatea de a atrage și a servi clienții. Aceste școli își extind efortul pentru a identifica tendințele și cum ar putea școala să facă față acestora. Școala își revede programele, procedurile și celelalte activități pentru a-și orienta eforturile spre aceste tendințe.

- Marketing înseamnă cooptarea managementului. Unele școli/instituții au înțeles că serviciul de admitere este doar o parte a „unei picturi vaste”, numită marketing. Atragerea elevilor, procesarea candidaturilor, admiterea și integrarea lor sunt activități foarte importante, dar școlile au început să se întrebe ce ar putea optimiza experiența elevilor în școală. Răspunsul l-au găsit urmărind admiterea, evoluția în școală și la locul de muncă a fiecărui individ, în ideea că ar putea fi un supporter sau un sponsor pentru școală. Tratarea fiecărui elev ca partener de valoare presupune modificarea procedurilor, politicilor și serviciilor. Colaborarea dintre responsabilul cu admiterea și cel financiar devine astfel foarte strânsă. De fapt, în multe școli, directorul sau decanul se ocupă de admitere, de bani, de noi angajați, de carierele lor, de cămin, cantină și altele. Toate acestea, în loc să se preocupe de problemele elevilor, de cercetarea privind atragerea și reținerea lor, deplasări pe piața muncii și alte măsuri care să ducă la îmbunătățiri reale în școală. Cooptarea managementului implică, de fapt, o schimbare a modului de a gândi. Obiectivul nu mai este acela de a-ți face munca de manager pur și simplu, ci de a răspunde nevoilor elevilor, de altfel deosebit de diverse.

Macromediul de marketing al instituțiilor de învățământ (mediul contextual) - cuprinde: climatul economic, schimbările tehnologice, dezvoltările demografice, schimbările în sfera culturii, în politicile educaționale și în legislație. Managementul va avea nevoie de inteligență și intuiție pentru a evalua semnificația acestor factori de mediu pentru viitorul școlii (Grigoruț, C., Ploae, V., Zăgan, R., Micu, A., Zaharia, R, 2011, p.18). Mediul demografic – analiza populației din următoarele puncte de vedere: dimensiune și ritm de creștere a populației diferitelor orașe, regiuni; repartizarea pe grupe de vârstă și categorii etnice, pe nivel de pregătire, pe tipuri de familii, pe caracteristici și evoluții regionale; tendințe demografice la nivel de localitate (populare, depopulare a satelor, categorii de vârstă, nivel de educație, calificări etc.) Mediul economic – mediul de dezvoltare economică a regiunii/țării în care își desfășoară activitatea instituția (indicatori economici: venituri curente, prețuri, putere de cumpărare, economiile populației, datorii, cheltuieli etc.)(Mitran, P., 2012). Mediul natural - se definește prin

abundența sau lipsa resurselor naturale, amplasarea în teritoriu a resurselor, peisajul, deteriorarea calității mediului, poluatori majori etc. Mediul tehnologic - tendințe tehnologice: accelerarea ritmului schimbărilor tehnologice; tehnologia de care dispun instituțiile de învățământ în prezent; posibilitățile de inovare și mărirea bugetelor de cercetare (ANCS, CNCSIS etc.). Mediul politic - organisme și grupuri de presiune care influențază și limitează acțiunile diferitelor organizații și instituții. Mediul legislativ – ansamblul normelor juridice și a reglementărilor care privesc calitatea serviciilor, protecția consumatorului, protecția mediului, fiscalitate, legislația privind educația, măsurile de respectare a calității în învățământ (Tratatul Bologna). Mediul social-cultural – valorile culturale de bază, tendințe de evoluție ale valorilor culturale în contextul armonizării cu Uniunea Europeană.

Micromediul de marketing al instituțiilor de învățământ (mediul muncii) Este alcătuit din (grupurile cu care instituția de învățământ intră direct în relație și de la care are nevoie de sprijin material sau non-material pentru a-și îndeplini rolul său educațional): consumatori de servicii educaționale, alte persoane care pot influența (stakeholderi), organizații de control (ARACIS), instituții responsabile de educația viitoare (CNCSIS, ANCS etc), comunitatea de afaceri (prin responsabilitatea social-corporatistă – CSR), furnizori (directi și indirecti), publicul general (administrația publică – centrală și locală, organizații și organisme deconcentrate etc.), societatea civilă (ONG-uri și asociații profesionale etc), media, concurența (Grigoruț, C., Ploae, V., Zăgan, R., Micu, A., Zaharia, R, 2011, p.19). Consumatorul de servicii educaționale (consumatorul actual, consumatorul potențial, consumatorul absolvent) de la programele de studiu și programele de formare continuă. Acești „clienți” și „beneficiari” (directi sau indirecti) determină natura și scopul cererii pentru educație în spațiul instituției de învățământ. De modul în care managerii le câștigă încrederea și ei vor prefera acea instituție de învățământ și nu alta - depinde în mod direct supraviețuirea instituției. Persoanele de influență (părinți, prieteni, angajați ai instituției, directori de firme, investitori – stakeholderi, colegi, elevi/studenti mai mari, elevi/studenti absolvenți etc.) sunt de fapt cei care sprijină și influențează decizia potențialului consumator de servicii educaționale pentru continuarea studiilor. Furnizorii de resurse materiale (din categoria stakeholderilor) sunt de luat în seamă de asemenea pentru preferințele și așteptările lor. Studiul stakeholder-ilor este asociat cu etica în afaceri. Importanța sa a fost semnalată de A. Berle și G. Means (1932), R. Coase (1937) și C. Bernard (1968). Henry Mintzberg (2004), care afirma că, „pe lângă acționari și cererile lor de rentabilizare a capitalului investit, alți parteneri joacă un rol important în organizație”. Scopul organizației devine, astfel, conștientizarea și adaptarea la cerințele acestor grupuri de interesați (Grigoruț, C., Ploae, V., Zăgan, R., Micu, A., Zaharia, R, 2011, pp. 21-23). Analizând istoric evoluția conceptului, în 1963 într-un raport al Standford Research Institute, termenul de stakeholder a fost definit astfel: „acele grupuri fără suportul cărora organizația ar înceta să mai existe” (Steward R., Allen J.K., Cavender J.M., 1963). În anii 1970, Russel Ackoff (1974) evidențiază importanța acestor grupuri de parteneri, care pot juca un rol în firmă, și, propune luarea în seamă pentru interesul general al firmei. În aceeași perioadă, aducerea conceptului într-un loc central în organizație îi aparține lui William Dill (1975), susținut de cercetătorii de la Wharton School, care a inițiat un proiect de cercetare cu privire la stakeholderii organizației, având ca scop formularea și interpretarea unei strategii într-un mediu turbulent. În anul 1983, Freeman și Reed au propus următoarea definiție pentru stakeholderi: „stakeholderii reprezintă orice grup sau individ de care firma

depinde pentru supraviețuirea sa”. Definiția ține cont de faptul că firma dispune de resurse limitate, stakeholderii putând să completeze aceste resurse. Completând abordarea anterioară, Freeman dă în 1984 cea mai cunoscută definiție a termenului, potrivit căreia „stakeholderii sunt grupuri sau indivizi care, în mod direct sau indirect, sunt afectați de realizarea obiectivelor unei organizații sau care pot afecta realizarea acestor obiective”. Concluzia acestei definiții este că organizația are o obligație etică față de interesarii săi. Relația organizație – stakeholderi este reciprocă: organizația îi poate afecta pe stakeholderi, dar și aceștia pot influența, la rândul lor, organizația. Abordări recente privesc stakeholder-ii ca fiind:

- „investitori care au făcut o investiție riscantă în firmă și care au ceva de câștigat sau de pierdut, în funcție de comportamentul firmei” (Clarkson M.B.E., Starik M., Cochran P., Jones T.M. 1994);
- „grupurile sau indivizii care au cereri morale sau legale la adresa unei firme, pe care aceasta, prin acțiunile sale, le poate respecta, sau dimpotrivă, nu le poate respecta” (Langtry B., 1994), (Grigoruț, C., Ploae, V., Zăgan, R., Micu, A., Zaharia, R., 2011, pp. 21-23) – prin această explicație a termenului se subliniază rolul eticii în conduita de afaceri, acțiunea unei părți putând avea efecte favorabile sau negative asupra celorlalte părți implicate;
- „aceia asupra cărora firma are efecte noncontractuale injuste, pe care ar dori să le schimbe” sau „indivizi cu propriile valori și scopuri, cu care firma interacționează pentru a obține un beneficiu mutual” (Slinger G., 1999) – definiție care combină etica și interesul economic al firmei;
- „acei indivizi sau acele entități care contribuie, voluntar sau involuntar, la activitățile organizației, contribuind la capacitatea acesteia de a crea bunăstare, asumându-și riscuri și fiind potențiali beneficiari” (Post J.E., Preston L.E., Sachs S., 2002), (Grigoruț, C., Ploae, V., Zăgan, R., Micu, A., Zaharia, R., 2011, pp. 21-23) – definiție care arată posibilitatea câștigului sau a pierderii în relația organizație – stakeholderi. Stakeholderii sau factorii interesați sunt clasificați în funcție de relația pe care o au cu organizația și de influența pe care o exercită în cadrul acesteia. Principala modalitate de clasificare se realizează grupându-i în funcție de modul de interacțiune cu organizația de afaceri, delimitându-se următoarele categorii:

} Stakeholderii primari. Prima (principala) implicare a organizației este determinată chiar de derularea activității instituției educaționale, respectiv de relațiile directe necesare pentru a-și realiza misiunea fundamentală. Această interacțiune fundamentală a instituției de învățământ cu mediul, în cazul economiilor de piață, se realizează prin intermediul pieței libere, în care se desfășoară procese de vânzare și cumpărare aflate sub guvernarea legii cererii și ofertei. Astfel, instituția de învățământ cumpără produse și servicii de la furnizori (costul = costul de achiziție), împrumută capital de la creditorii (costul = dobânda), „cumpără” timp, abilități și competențe de la angajați (costul = salariul) și promovează programele de studii „clienților” săi, direct sau indirect. Prin urmare, stakeholderii primari sunt: acționarii (asociații) și investitorii, angajații, creditorii, furnizorii, distribuitorii, clienții (elevii de școală primară și gimnaziu, liceenii, studenții și absolvenții) și competitorii. Modul în care instituția de învățământ interacționează cu toate aceste entități este reflectat în deciziile manageriale strategice.

} Stakeholderii secundari. Un al doilea nivel al implicării în societate a unei instituții de învățământ se definește atunci când alte entități își exprimă un interes sau un scop în cadrul misiunii sau activităților

instituției de învățământ. Aceste entități formează grupul stakeholder-ilor secundari, care sunt afectați, direct sau indirect de interacțiunea de nivel doi a instituției educaționale cu mediul socio-economic. Faptul că aceștia sunt denumiți „secundari” nu le diminuează importanța, ci relevă ideea că interesul lor apare ca o consecință a activităților curente ale instituției de învățământ (pe când, stakeholder-ii primari reprezintă chiar baza activităților curente ale instituției de învățământ). În cadrul stakeholder-ilor secundari se includ: comunitățile locale, partidele politice, grupurile de activiști sociali, organizațiile nonguvernamentale, instituții religioase, media, grupurile de sprijin ale mediului de afaceri – IMM, uniunile comerciale – Camera de Comerț locală etc. În plus, relațiile dintre instituția de învățământ și stakeholderii secundari nu sunt consecințe ale jocului și regulilor pieței libere, ci sunt guvernate de principii și raționamente mai apropiate de cele etice și morale.

Imaginea, cu un rol fundamental, definitoriu pentru întregul concept de marketing, pe care acești stakeholder o au asupra instituției de învățământ (marketingul educațional operează cu produse/servicii, idei intangibile) se conturează în mai multe ipostaze:

- imaginea dorită - este imaginea pe care instituția de învățământ ar dori să o aibă în rândurile consumatorilor de servicii educaționale, angajaților instituției ; ea diferă în funcție de obiectivele urmărite și nu se poate îndepărta prea mult de imaginea existentă sau, în absența acesteia, de misiunea și obiectivele strategice ale instituției de învățământ. Imaginea dorită este un concept asemănător „conceptului de produs” prezentat de Kotler, iar pentru determinarea sa se utilizează „poziționarea” instituției de învățământ în raport cu celelalte instituții similare (concretența).

- imaginea transmisă (difuzată) - este imaginea pe care instituția de învățământ o transmite, cel mai adesea prin intermediul stakeholderilor (principali și/sau secundari). În principiu, nu ar trebui să existe diferențe între imaginea dorită și imaginea transmisă. În realitate, astfel de nesincronizări pot să apară, datorită neînțelegerii exacte a tuturor fațetelor imaginii dorite sau a utilizării unor simboluri sau mijloace inadecvate.

- imaginea recepționată - este imaginea pe care fiecare persoană care aparține grupului țintă și-o formează despre instituția de învățământ. Chiar dacă imaginea recepționată nu ar trebui să fie diferită de cea transmisă, din diverse motive, ce țin în special de capacitatea de înțelegere a persoanei în cauză și de sistemul de valori al acesteia, imaginea recepționată poate fi distorsionată în raport cu cea transmisă. Se ajunge, astfel, la apariția mai multor imagini, cu un pronunțat caracter subiectiv.

- imaginea efectivă (numită și „imagine reală”, deoarece se definește prin felul în care este percepută instituția de învățământ - indiferent de faptul dacă ea corespunde sau nu caracteristicilor intrinseci ale acesteia) este o regrupare, o sinteză a imaginilor recepționate la nivel individual, la un moment dat, prelucrate la nivel social.

Aceasta este singura categorie de imagine care poate și trebuie să fie studiată cu mijloace specifice cercetării de marketing, ea constituind baza conturării imaginii dorite și, ulterior, a întregii strategii de marketing. Imaginea instituției de învățământ - candidat sau a unei alte unități de învățământ /centru de pregătire și formare profesională este un indicator de natură calitativă, ale cărui componente sunt dificil de identificat și de comensurat.

Principalele elemente componente ale imaginii sunt următoarele:

- notorietatea - este componenta cantitativă a imaginii (unii autori considerând-o chiar o caracteristică distinctă a unei mărci, a instituției de învățământ, sau a unei persoane), în marketingul educațional ea exprimându-se ca procent din public care a auzit de instituția de învățământ, iar în marketingul social, ca procent al persoanelor care au auzit de organizația în cauză. În practică, există trei tipuri de notorietate, între care diferențele în privința nivelului comensurat al notorietății pot fi destul de semnificative. În toate cazurile, determinarea gradului de notorietate presupune efectuarea unei cercetări cantitative, ceea ce diferă fiind modalitatea de formulare a întrebării adresate respondenților. Astfel, cele trei tipuri de notorietate sunt:

a) notorietatea spontană. Respondenților li se adresează o întrebare deschisă, de exemplu „Enumerați toate instituțiile de învățământ secundar/terțiar din București de care ați auzit!”, aceștia urmând să menționeze, în mod spontan, numele respectivelor instituții. Dacă, din 1000 de persoane intervievate, 750 menționează și Liceul George Coșbuc/ A.S.E.-ul, înseamnă că notorietatea spontană a liceului/ A.S.E.-ului este de 75%;

b) notorietatea asistată. Respondenților li se adresează o întrebare închisă, de exemplu „De care din următoarele instituții de învățământ secundar/terțiar din București ați auzit?”, urmată de o listă a respectivelor instituții, listă care cuprinde și una-două denumiri fictive, introduse pentru a testa onestitatea și/sau atenția respondenților. Dacă, pentru a continua exemplul de mai sus, din 1000 de persoane intervievate, 900 menționează și Liceul George Coșbuc/A.S.E.-ul, înseamnă că notorietatea asistată a Liceului George Coșbuc/A.S.E.-ului este de 90%;

c) notorietatea „top of mind”. Respondenților li se adresează o întrebare deschisă, cum este “Care este prima instituție de învățământ secundar/superior din București care vă vine în minte?”. Dacă, din 1000 de persoane intervievate, 450 menționează Liceul George Coșbuc/A.S.E.-ul, înseamnă că notorietatea “top of mind” a Liceului George Coșbuc/A.S.E.-ului este de 45%. Unii autori consideră că notorietatea „top of mind” poate fi determinată luând în calcul primul nume menționat în cazul notorietății spontane. În ceea ce ne privește, apreciem că este mai corect ca această variantă a notorietății să fie determinată în conformitate cu metodologia menționată mai sus.

- conținutul imaginii - este o componentă preponderent calitativă a imaginii, care vizează conotațiile existente în mintea persoanelor intervievate în legătură cu o organizație socială sau politică, cu o instituție de învățământ, cu o instituție publică etc. În cele mai multe cazuri (probabil, „responsabilă” de această situație este mediatizarea puternică a problemei imaginii României în lume), oamenii consideră imaginea ca un indicator liniar, care poate fi situat pe o scală de tipul diferențialei semantice, cu mai multe niveluri, între „foarte bună” și „foarte proastă”. În realitate, în mod conștient sau inconștient, ei asociază fiecărei organizații, persoane etc. un set de conotații, care conturează o imagine mult mai complexă a acesteia. Pentru specialistul în marketing este important nu doar să afle dacă imaginea instituției de învățământ, este bună sau proastă, ci și de ce este ea bună sau proastă, care este conținutul exact al imaginii respective. Numai așa va avea posibilitatea de a acționa în direcția îmbunătățirii imaginii, îmbunătățire care, de fapt, nu este altceva decât o modificare într-un sens favorabil a conținutului imaginii. Determinarea conținutului imaginii este o problemă destul de delicată, care se rezolvă, în special, prin utilizarea unor tehnici proiective de cercetare în cadrul unor cercetări calitative.

- intensitatea imaginii - este o componentă preponderent cantitativă a imaginii, care relevă cât de puternică este o anumită imagine. Imaginea (reală sau efectivă) reprezintă o sinteză a imaginilor recepționate. Intensitatea imaginii este un fel de indicator de dispersie a conținutului imaginilor recepționate, ea precizează cât de „centrată” este o anumită imagine. Dacă, de exemplu, toate persoanele intervievate apreciază o instituție de învățământ prin doar două atribute (renumele, calitatea educației, de exemplu), intensitatea imaginii acesteia poate fi considerată destul de mare, în timp ce, în cazul în care, pentru aprecierea unei altei instituții de învățământ, atributele folosite sunt mult mai numeroase (învățământ diversificat, centre multe dispersate în teritoriu, calitatea programelor de studiu, elevi/studenti mulți, resurse financiare mari etc.) intensitatea imaginii acestuia va fi mult mai mică.
- claritatea imaginii - este acea componentă a imaginii care arată cât de distinctă este imaginea unei organizații sau a unei instituții de învățământ în raport cu concurenții săi.
- istoricul imaginii - în multe cazuri, este important pentru specialistul în marketing să cunoască nu doar imaginea actuală a instituției, ci și trecutul acesteia, evoluția sa în timp. Trecutul unei imagini este o componentă a imaginii actuale, iar din evoluția acesteia se pot desprinde concluzii privind tendințele viitoare. Desigur, studierea evoluției unei imagini în timp presupune utilizarea unor cercetări în profil longitudinal în această direcție.

Sarcini pentru lucrul individual

- 1.Elaborați lista de activități în vederea promovării imaginii pozitive a ITE
- 2.Schițați lista de strategii de marketing a ITE

Tema 11 Cultura organizației preșcolare. Elementele culturii organizației școlare/ preșcolare

Plan:

- 1.Repere teoretice cu privire cultura organizației preșcolare
- 2.Selectarea strategiilor de asigurare culturii organizației
- 3.Determinarea elementelor de cultură organizațională

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

- 1.Să identifice elementele cheie ale culturii organizației- ITE
- 2.Să poată aplica strategii de formare/ sporire a culturii organizaționale

Cultura organizațională reprezintă un subiect al managementului, căruia în prezent i se acordă o mare atenție. La nivel mondial interesul pentru cultura organizațională s-a declanșat în deceniul al VII-lea al secolului XX. Cauza principală indirectă a reprezentat-o performanțele firmelor nipone explicate într-o măsură apreciabilă prin cultura lor specifică.

Pentru Republica Moldova aceasta însă constituie un domeniu al managementului nou și puțin studiat. Un număr nesemnificativ de întreprinderi autohtone i-au în considerație **cultura organizațională**,

neglijând impactul major asupra procesului decizional, motivațional, de control. Însă managementul este profund interesat de cunoașterea acestui fenomen pentru ca să-l utilizeze eficient în vederea formulării și susținerii strategiilor și politicilor sale, a deciziilor, antrenării resurselor umane etc.

Numărul mare de definiții arată interesul deosebit și volumul de muncă ce a fost consacrat de către cercetători studierii acestui concept, convinși cu toții de importanța cunoașterii lui, dar ele arată totodată și faptul că ei au viziuni diferite asupra fenomenului. Studiarea culturii organizației a căpătat o amploare tot mai mare odată cu dezvoltarea societăților transnaționale, cu trecerea de la managementul general la managementul internațional și apoi la cel global.

Cultura este un fenomen colectiv deoarece este acceptată cel puțin parțial de oamenii care trăiesc și conlucrează în același mediu social unde a fost învățată. În contextul dat prin **cultură** se subînțelege totalitatea ideilor, valorilor, tradițiilor unui grup distinctiv de oameni. **Cultura organizațională reprezintă un sistem de valori și concepte, partajate de toți lucrătorii unei organizații, care determină comportamentul lor și caracterul activității firmei.**

Purtătorii culturii organizaționale sunt oamenii. Însă în organizație cu o cultură organizațională deja formată ea se abstractează de la oameni și devine un atribut al firmei, o componentă al ei, care are un impact puternic asupra membrilor colectivului, transformând comportamentul lor în corespundere cu normele și valorile, ce constituie temelia ei.

Caracteristicile culturii organizaționale sunt următoarele :

- Cultura reprezintă un adevărat „mod de viață” pentru membrii organizației, care consideră adeseori influența sa ca fiind înțeleasă de la sine. Cultura unei organizații devine evidentă, în mod frecvent, numai atunci când este comparată cu cea din alte organizații sau atunci când este supusă schimbării.
- Deoarece cultura implică ipoteze, valori și credințe de bază, ea tinde să fie destul de stabilă în timp. În plus, o dată ce o cultură este bine stabilită, ea poate persista în ciuda fluctuației personalului, asigurând o continuitate socială.
- Conținutul unei culturi poate implica factori interni dar și externi organizației. Intern, o cultură poate sprijini inovația, asumarea de riscuri sau secretul informației. Extern, o cultură poate sprijini lozinca „Clientul înainte de toate” sau comportamentul lipsit de etică față de concurenți.
- Cultura poate avea un impact foarte mare asupra performanței organizaționale și a satisfacției membrilor săi.

Cultura organizațională nu este altceva decât încercarea întreprinderilor de a se adapta prin diversificare, prin formarea unor caracteristici culturale proprii nu atât pentru a evidenția specificul său și a se opune altor întreprinderi, cât pentru a rezista concurenței și a evolua pozitiv.

Tipologia culturii organizaționale.

Există numeroase clasificări ale culturii organizaționale. Prezentăm doar două tipuri principale, ele fiind mai ușoare pentru identificare. E necesar de precizat că, în practică, tipurile date nu se vor găsi niciodată în formă pură, anumite compartimente ale organizației promovând subculturi diferite față de modelul cultural predominant al organizației.

După contribuția la performanțele firmei:

- **Culturi forte sau pozitive** , caracterizate prin omogenitatea valorilor și perspective care oferă motivarea pozitivă. Deși, acest tip de cultură generează performanțe înalte, practica demonstrează că aceasta nu funcționează liniar și nu este valabilă pentru toate cazurile. Astfel, o cultură forte poate deveni rigidă, sufocantă și inhibantă, dacă se rupe de realitatea mediului ambiant.
- **Culturi negative** , se întâlnesc, de regulă, în marile corporații. Se caracterizează prin concepții ce promovează aroganța (obraznicie), birocrăția, centralizarea excesivă. Sistemul de valori este orientat cu precădere spre interesele corporatiste, ignorând sau minimalizând interesele clienților, acționarilor și ale personalului. Elita culturală promovează, în general, strategii inadecvate, depășite în comparație cu schimbările mediului. Managerii frânează orice schimbare în cadrul organizației, în special cele provenite din partea subordonaților. Nu sunt acceptate persoanele ale căror valori individuale sunt orientate spre încredere, altruism și deschidere spre exterior.

După configurația organizației

Cultura axată pe putere (tip pânză de păianjen)

Caracteristici:

- este specifică organizațiilor mici, sindicatelor, organismelor politice (odată cu creșterea companiei menținerea controlului devine tot mai deficilă pentru centru) ;
- atrage oameni înclinați spre putere;
- deciziile vin de la centru;
- valori promovate: performanțele individuale;
- egocentrismul, rezistența fizică și psihică;
- concepție: “Scopul scuză mijloacele”;
- atmosferă aspră, dură;
- ritualuri de umilire, diferențiere, degradare;
- rareori se întâlnesc situațiile integratoare;
- reușitele sunt însoțite de un nivel scăzut de satisfacție;
- fluctuația crescută a personalului;

Cultură axată pe roluri (tip templu)

Caracteristici:

- specifică organizațiilor mari, cu mecanisme birocratice;
- apar subculturi în departamente specializate, care formează și coloanele pe care se sprijină templul;
- valorile și perspectivele, date de “acoperișul” templului, sunt clare, exprimate în scris, cu tendința evidentă spre rigidizare;
- disciplină, respectul procedurilor, regulamente de ordine interioară;
- perspective individuale restrânse și legate de îndeplinirea unui rol specializat;
- promovare lentă;
- atmosferă relativ calmă, protectoare pentru indivizi, cărora le asigură posibilitatea unei specializări profesionale;

- ritualuri: mai puțin cele de integrare, mai frecvente cele de diferențiere, care marchează diferențe de statut între “acoperiș” și coloanele templului.

Cultura axată pe sarcini (tip rețea):

Caracteristici:

- distribuirea sarcinilor se face potrivit potențialului intelectual și profesional al indivizilor;
- personalul beneficiază de autonomie în alegerea modalităților de realizare a sarcinilor;
- valori promovate: creativitatea, lucrul în echipă, realizarea obiectivelor comune înaintea celor individuale;
- perspective: la nivelul rezultatelor obținute;
- concepții de bază: încrederea în om, în capacitatea de creativitate, autodirijare și control, nivel ridicat de responsabilitate.

Cultura axată pe persoană (tip roi):

Caracteristici:

- specifică barourilor de avocați, firmelor de consultanță, asociațiilor de artiști plastici, arhitecți, designeri, firmelor de publicitate;
- este rar întâlnită;
- rolul central: individul;
- structurile organizațiilor sunt puse în slujba intereselor individului;
- individul poate oricând părăsi organizația, dar aceasta nu-l poate concedia;
- concepții: autoritate profesională;
- valori promovate: performanță, individualism, indiferența față de organizație;
- membrii fac “ceea ce știu mai bine”;
- atașament redus față de organizație.

Acest tip de cultură există mai rar în stare pură, dar indivizii care tind spre cultură de tip roi se întâlnesc frecvent în cadrul altor culturi: consultanții din orice organizație, arhitecți și medici din organismele guvernamentale, cadrele universitare.

Conținutul culturii organizaționale.

Conștient sau nu, fiecare organizație posedă o cultură care este mai mult sau mai puțin consolidată și se situează la mai multe niveluri. Oriunde oamenii formează o comunitate se naște o cultură. Organizațiile nu numai că posedă o cultură, *ele sunt o cultură*. Cultura unei întreprinderi *se transmite, se învață, este capabilă de adaptare, este multiplă, este numai parțial conștientă și depășește nivelul individului*.

În cadrul organizației se disting trei niveluri ale culturii organizaționale:

Partea cea mai vizibilă și mai flexibilă față de schimbări constituie produsele artificiale, care au menirea de a transmite mesaje culturale. Din produse artificiale fac parte produsele artificiale fizice, produsele de comportament, produsele verbale, eroi, actori.

Partea invizibilă a culturii, dar care deține rolul primordial în constituirea și promovarea culturii concrete constă din următoarele două niveluri și se concretizează prin concepțiile de bază și valorile promovate de grupul care deține puterea în cadrul organizației.

Produsele artificiale fizice - sunt prima componentă a culturii organizaționale cu care noul venit intră în relație directă și își creează prima impresie referitor la cultura companiei date. Atributul de „artificial” este folosit pentru a delimita de produsele sau serviciile ce fac obiectul de activitate al fiecărei organizații, indicând asupra faptului că ele se formează pe parcursul activității întreprinderii, nefiind scopul funcționării, ci pentru a o completa.

Categoria de produse artificiale cuprinde o multitudine de elemente extrem de diferite, cum ar fi:

- produse artificiale fizice;
- produse artificiale de comportament;
- produse artificiale verbale.

Ele sunt componentele cele mai vizibile și mai tangibile ale culturii organizaționale. În ele sunt cuprinse: dimensiunea și arhitectura clădirilor administrative și de producție; amplasarea și mobilierul birourilor, amenajarea spațiilor deschise; facilități pentru crearea confortului (biblioteci, săli de sport, cabinete medicale, ospătării). Unele dintre componente care sunt considerate ca aparținând strict concepției individului

– cum ar fi vestimentația sau automobilele

– în realitate, tot sunt impuse de **cultura organizațională** a întreprinderii.

Produsele artificiale transmit unele mesaje culturale. Astfel, se transmit sensuri ce relevă filosofia și valorile, idealurile, credințele sau așteptările partajate de salariații organizației.

De exemplu, un decor sobru în care apar podelele de ciment sau gresie, ferestre și mobilier metalic și de sticlă, vestimentație în care predomină halatul de lucru sau salopeta, indică **orientarea spre muncă** și poate fi des întâlnit în organizațiile cu profil industrial, agricol, de construcții, dar și în unele firme ce prestează servicii. La polul opus, birourile spațioase cu mobilă pretențioasă, cu draperii și covoare, decor vizibil în organizații guvernamentale, bănci, firme de succes reflectă **accentul pus pe prestigiu**.

O valoare simbolică aparte prezintă modul de amenajare, mobila, tablourile etc., folosite în organizație. Dotarea sălii de ședință cu masă rotundă sau ovală sugerează ideea de participare, de acțiune în grup. Folosirea de către directorul general a unui birou imens și/sau a unui fotoliu impunător indică acceptul pe ierarhie, o viziune autocratică asupra managementului. La fel, o încăpere în care tronează un birou masiv prelungit prin clasică masă dreptunghiulară, creează o barieră psihică între manageri și subalterni, des întâlnită în culturile bazate pe autoritate. Dimpotrivă, un birou plasat către una din laturile camerei desființează barierele și exprimă o cultură caracterizată prin munca în echipă și egalitate

Utilizarea în design-ul încăperii sticlă, oglinzi, metale plastice, precum și metale strălucitoare de tipul argintului vorbesc despre independență, transparență, dorința de a face schimbări.

Chiar și culorile folosite în încăperi au o anumită influență psihologică asupra persoanelor, ce se află mai mult timp în ele. Culorile pot:

- să încălzească - roșu, oranj, galben;
- să răcească - albastru, verde, violet;
- să provoace reacții emoționale sporite (roșu majorează tensiunea arterială și ritmicitatea respirației);

- să calmeze – albastru micșorează ritmicitatea respirației și pulsul; albastru-violet calmează, reduce neliniștea;
- să provoace bucurie, să îmbunătățească dispoziția (oranjul foarte aprins accelerează bătăile pulsului);
- să întristeze – albastru întunecat, violet influențează apăsător asupra psihicii).

Un simbol poate fi însăși denumirea organizației. Prin intermediul denumirii se transmit mesaje culturale de natură să contribuie la formarea unei imagini pozitive sau negative. Numele însoțit de sigle, devin simboluri de identificare pentru care firmele sunt dispuse să cheltui sume importante. Literatura citează, spre exemplu, cazul companiei Bell System care, în anul 1980, și-a propus schimbarea culturii organizaționale.

Între numeroasele modificări a fost inclusă și schimbarea denumirii în AT&T – American Telephon and Telegraph. Cheltuielile legate de schimbarea numelui și a siglei de pe cele 9500 de clădiri s-au ridicat la peste 20 milioane de dolari. Numai pentru înscrierea noii denumiri și a siglei pe vagoanele, camioanele și mașinile companiei s-au cheltuit peste un milion de dolari. Ziarul Wall Street, care a publicat aceste cifre în anul 1983, aprecia că acestea au fost doar o parte din cheltuielile făcute de firmă pentru promovarea noilor simboluri ale culturii organizaționale.

Se cunosc câteva modalități de a găsi denumirea companiei:

- funcțional („Constructorul”, „Stomatolog”);
- abstract („Alfa”, „Pegas”, „Omega”, „Kodak”, „Xerox”);
- în numele fondatorului („Ford”, „Hewlett-Packard”, „Du Pont”);
- abrevierea denumirii complete („IBM”, „CNN”).

În afară de aceasta se folosesc diferite îmbinări de cuvinte, denumiri geografice etc..

Produsele artificiale de comportament - sunt componentele culturale care provoacă evenimente și manifestări organizate de grupuri în interiorul și în afara organizației. Ele au la bază obișnuințele, tradițiile, regulile nescrise ale organizației. În ansamblul lor, produsele artificiale de comportament din cadrul organizației pot fi sistematizate în **ritualuri și ceremonii**. Acestea conțin evenimente care se repetă într-o perioadă mai îndelungată de timp.

Ritualul – reprezintă un set de acțiuni planificate, cu un conținut prin care se dă expresie anumitor valori organizaționale.

De exemplu, ritualul de soluționare a conflictului, de promovare a angajatului etc. Fiecare din ritualuri este orientat spre atingerea anumitor scopuri importante pentru organizație. Astfel ritualul de recunoaștere a performanțelor (modul de acordare a recompenselor pentru anumite performanțe) își propune ca scop să încurajeze eforturile și performanțele individuale sau de grup, demonstrând că salariații pot obține performanțe și că acestea vor fi răsplătite. O mare parte din ritualuri se finalizează într-un cadru festiv, prin ceremonii.

Ceremonia – reprezintă un montaj artistic de grup mai mult sau mai puțin informal, al cărui mod de desfășurare s-a conturat în timp și care își propune să sublinieze și să promoveze anumite valori organizaționale. De exemplu, celebrarea unor evenimente sociale importante (Anul Nou, împlinirea unui număr de ani de la înființarea firmei), sărbătorirea unor evenimente personale ale salariaților (promovarea în post, sărbătorirea onomasticilor, căsătorie, pensionare, etc.).

Nu toți membrii organizației aderă automat la comportamentele cerute de ritualuri. Unii dintre ei refuză participarea la asemenea manifestări pe care le consideră ca fiind un fel de fățarnicie. Acestea își asumă însă riscul de a fi neglijați de membrii colectivului, care consideră că regulile organizației sunt obligatorii pentru toți.

Produsele artificiale verbale - cuprind limbaje, sloganuri, povestiri și mituri, legende.

Limbajul – reprezintă comunicare, care se reduce în ultima instanță la un schimb de mesaje cu o anumită semnificație. Într-o organizație, limbajul este alcătuit din cuvintele, frazele și expresiile tipice folosite de oameni pentru a se referi la evenimentele din organizație. Spre exemplu, la Disneyland salariații sunt „gazde”, iar vizitatorii sunt „oaspeți”.

Sloganul – reprezintă o frază care exprimă, în mod succint, valoarea cheie a organizației. Adesea firmele cu o cultură puternică își elaborează și un imn propriu pe care salariații îl cântă cu ocazia unor ceremonii. (S.A. ”Bucuria” – Cu noi viața e mai dulce;)

Miturile și povestirile transmit de la o generație la alta fapte, întâmplări, situații de excepție. De regulă, acuratețea faptelor nu este deplină, dar aceasta nu are mare importanță. Important este faptul că ele exprimă și transmit valori esențiale ale organizației, onorează virtuțile și faptele eroilor, oferind exemple de urmat în situații similare sau ambigue pentru salariații săi.

Povestirile – relatează o succesiune de evenimente desfășurate într-o organizație la un anumit moment dat, ce are un sens simbolic prin abordarea și soluționarea diverselor situații cu un impact major pentru salariați și/sau organizație.

Miturile sunt un tip de povestiri concretizate prin aceea că se referă, de regulă, la conducători de nivel superior ai firmei, situația relatată a avut loc cu mai mult timp în urmă, iar gradul său de repetare și acceptare de către salariați este foarte mare. Celebră ca mit este situația relatată despre Thomas Watson jn. – acționar al IBM – care, dorind să viziteze o filială a organizației este oprit de portar deoarece nu purta ecusonul corespunzător. La baza acestui mit stă principiul potrivit căruia regula este una pentru toți, indiferent de statut.

Miturile, cu nesfârșitele lor variante, se grupează în raport cu poziția organizației în:

- versiunea pozitivă, în care organizația apare ca bună, generoasă, responsabilă. Evenimentele negative sunt atribuite mediului extern, care devine singurul vinovat de eșec;
- versiunea negativă, în care organizația și mediul ei își schimbă rolurile. Organizația este rea, plină de deficiențe, generatoare de suferințe, responsabilă a eșecurilor; mediul aparține ca factor ce ar fi permis succesul.

Astfel, potrivit unei povestiri provenite de la firma „3M”, un muncitor a fost concediat deoarece a continuat să lucreze la un nou produs, chiar și după ce șeful lui i-a spus să se oprească. În ciuda faptului că a fost concediat și lipsit de plată, individul a continuat să vină la întreprindere, urmărindu-și materializarea ideii, într-un birou nefolosit. În final a fost reangajat și și-a dezvoltat ideea sa într-un produs cu un succes imens și mai târziu a fost promovat ca vicepreședinte al organizației. În acest caz mitul poartă o valoare importantă privind cultura inovațională a firmei „3M” și perseverența individului atunci când crede într-o idee.

Actorii - sunt personajele care au activat sau activează în cadrul firmei la un moment dat. În cadrul activității sale se evidențiază prin anumite comportamente, fiind în centrul atenției colectivului o anumită perioadă de timp.

Eroii - sunt indivizii, care în virtutea personalității, actelor sau aptitudinilor, intră în memoria colectivă a organizației. De regulă, sunt personajele centrale ale miturilor.

Apar ca eroi, în special, fondatorii unor firme de renume, de exemplu Henry Ford, Harley Procter la Procter & Gamble, Walt Disney la Walt Disney Productions sau persoanele care au adus succesul unor organizații aflate în situații critice, spre exemplu Li Iacoca. De asemenea managerii care promovează spiritul de lider, indivizi care demonstrează competente sau aptitudini ieșite din comun.

Credințe, valori și norme de comportament – reprezintă partea intangibilă, invizibilă a culturii organizaționale este alcătuită din concepții și valorile de bază ale colectivului.

Orice grup are tendința de a da naștere unor credințe, valori și norme colective care nu sunt întotdeauna explicite. Mai mult ca atât, grupurile constituite în cadrul organizațiilor își modelează o concepție asupra lumii care le permite membrilor săi să înțeleagă și să interpreteze ceea ce se petrece în orice moment.

Credințele – se exprimă, de regulă, prin propoziții generale privind funcționarea mediului în care evoluează grupul. Spre exemplu, ideea că un grup odată constituit este mai puternic ca un individ izolat și că șansele lui de a se descurca în situații dificile în cooperare cu grupul sunt mult mai mari constituie o credință.

Valorile –sunt preferințele sau atitudinile colective care se impun membrilor organizației. Valorile pot proveni fie din mediul social – ca atitudini generale promovate de cultura națională, spre exemplu, față de muncă, onoare etc., - sau din experiența angajaților și, mai ales, a managerilor.

Valorile sunt promovate de elita culturală – grupul care deține puterea și autoritatea – fiind percepute atât în interiorul cât și în afară ca idealuri generale, standarde sau păcate ale organizației.

Normele – sunt reguli specifice de comportament care se aplică tuturor membrilor organizației. Ele derivă din valori și credințe. De fapt, există două categorii de norme: formale și informale.

Prima, cea mai cunoscută este reprezentată de *normele formale*, implementate prin reglementări oficiale de natură organizatorică: regulamentul de ordine interioară, instrucțiunile de funcții și posturi.

A doua categorie de norme comportamentale sunt cele *informale*, care deși nu sunt înscrise nici într-un document, au o mare influență asupra comportamentului organizațional. Conturate pe parcursul unei perioade îndelungate, normele informale stabilesc modul de comportare în diferite situații.

Concepțiile de bază - constau din principiile promovate de conducerea de nivel superior. Ele sunt exprimate **prin păreri** de la sine înțelese pe care managerii le au despre ei ca indivizi, despre alții și despre firmă, ca entitate și despre lume în general.

Concepțiile de bază stau la temelia culturii și toate componentele ei se dezvoltă și se consolidează ca urmare a promovării și a menținerii lor.

Exemplul firmei Hewlett-Packard, companie de excelență, concepțiilor de bază este orientat asupra performanțelor. Se consideră astfel că: oamenii sunt creatori, ei trebuie informați și implicați în afacerile firmei. Una din concepțiile de bază referitoare la personal este „de a-i ajuta să participe la succesul companiei pe care ei l-au făcut posibil”

Modificarea fundamentală a culturii este posibilă numai în cazul schimbării concepțiilor de bază. Când ele rămân neschimbate, modificările celorlalte componente sunt doar superficiale.

Factorii de influență ai culturii organizaționale.

Orice întreprindere are o cultură organizațională proprie, cu toate că poate fi similară cu alte firme după dimensiune, ramură de activitate, dotare.

Cultura organizațională caracteristică fiecărei unități economice se formează și evoluează ca rezultat al influenței unui șir de factori. În funcție de proveniența lor factorii care influențează apariția, dezvoltarea sau transformarea culturii pot fi grupați în două categorii mari: factori interni și factori externi.

Factorii interni:

Fondatorii firmei sau alți lideri apăruți pe parcurs. Cultura unei organizații reflectă viziunea sau misiunea fondatorilor acesteia. Deoarece fondatorii au idei originale, ei au influențe, de asemenea, asupra modalităților în care ideea este acceptată și implementată.

Thomas Watson de la IBM și Frederick Smith de la „Federal Express” sunt exemple de indivizi sau personalități care au avut o influență majoră asupra modelării culturii organizației lor. De exemplu, punctele de vedere și concepțiile lui Watson privind dezvoltare și cercetare, calitatea produsului și politicile de recompensare sunt încă evidente și astăzi la IBM, deși el a murit în 1956. La fel, agresivitatea de la „Federal Express”, disponibilitatea în asumarea riscului, concentrarea pe inovație și accente deosebite pe serviciu constituie elemente centrale pe care fondatorul Smith le-a implementat de la nașterea firmei

Nu este exclus că pe parcursul evoluției – pe lângă eroii fondatori – să apară personalități remarcabile care efectuează modificări culturale în scopul redresării firmei. Astfel, cultura va începe să urmeze ceea ce prezintă interes pentru management. Uneori, cultura, care a fost inițiată de fondatori poate provoca conflicte atunci când managementul de vârf dorește să determine o schimbare de direcție pentru organizație. La Apple Computer, Steven Jobs a creat o cultură bazată pe noi tehnologii și noi produse – inovația era totul. Atunci când managementul superior a perceput pericolul ca această strategie să ducă la prăbușirea profiturilor, s-au introdus o serie de controale și modificări care l-a determinat pe Jobs să demisioneze din funcția de președinte.

Istoria organizației. Modul în care a fost înființată organizația – ca firmă particulară, instituție publică sau mixtă – transmite în timp o serie de valori, perspective și concepții. Spre exemplu, în firmele cu caracter familial există o puternică opoziție în recrutarea și promovarea managerilor proveniți din exterior. Valorile sunt în acest caz centrate pe loialitate și disciplină. Angajații sunt conștienți de trecutul organizației, iar aceasta duce la consolidarea culturii.

Dimensiunile organizației. Organizațiilor de dimensiuni mici le este caracteristică o cultură stabilă, omogenă. Odată cu lărgirea proporțiilor întreprinderii, mai ales în cazul când sunt mai multe filiale, răspândite pe o mare arie geografică, are loc apariția mai multor subculturi. Care, la rândul său, pot fi dominate de o singură cultură, sau chiar pot intra în conflict.

Stabilitatea valorilor și concepțiilor. Conform părerii unor savanți acest factor intern este cel mai puternic în menținerea și consolidarea culturii organizaționale. Anume măsura în care membrii colectivului cred și aderă la valorile organizației pe o perioadă îndelungată de timp va influența asupra

naturii culturii organizaționale și asupra abilității ei de a avea un impact pozitiv la performanțele întreprinderii.

Factorii externi:

Cultura națională, în cadrul căreia funcționează organizația, influențează cultura organizației prin educația diferită, moduri de gândire și religii diferite, prin concepții diferite. Deși acest factor a fost identificat și luat în considerare numai în ultimele decenii, pe fondul internaționalizării activităților economice, influența sa asupra organizațiilor este importantă.

Spre exemplu, pe planul simbolisticii este sigur că nici o cultură națională nu a mers atât de departe în crearea și consolidarea valorilor ca organizațiile japoneze prin: drapelele, imnurile, gimnastica națională, cartea organizației. Toate acestea se înscriu în sistemul de simboluri ale fiecărei organizații care derivă însă din cultura națională japoneză.

Clienții. Cultura organizațională este influențată direct de clienții prin segmentul de piață, datorită dimensiunilor, nivelului exigențelor, potențialului și perspectivelor de dezvoltare foarte diferite.

Factorii tehnici și tehnologici. Aparținând diferitor ramuri cu diverse tehnici și tehnologii organizațiile se deosebesc radical și prin culturile lor.

Firmele, care fac parte din ramuri caracterizate prin schimbări tehnologice rapide și frecvente înnoiri ale produselor – industria farmaceutică, electronică, a calculatoarelor – suportă presiunea continuă și puternică a factorilor tehnici și tehnologici. În consecință, **cultura organizațională** va trebuie să promoveze credințe, valori și norme orientate spre schimbare, performanță, cooperare, implicarea personalului.

Factorii juridici . Cultura este influențată și de modul de interpretare și gradul de respectare a legilor. Prin intermediul legilor, instituțiilor pe care statul le stabilește în fiecare țară, se stabilesc principalele reguli ale înființării, funcționării, dezvoltării și lichidării întreprinderilor. Când mediul juridico-legislativ este coerent și favorizat performanțelor întreprinderii inclusiv cultura organizației vor înregistra mai lesne și mai rapid progrese. Dimpotrivă, când acest mediu este incomplet, insuficient armonizat și nu ia în considerație obținerea de performanțe economice, tot ceea ce se derulează în organizație este afectat negativ.

O cultură organizațională care este orientată spre calitatea reprezintă pentru orice firmă, cheia care asigură supraviețuirea și dezvoltarea continuă în condițiile unei puternice concurențe. Componentele din care este alcătuită cultura organizațională sunt cele care dictează normele de comportament ale angajaților, îndrumă modul în care angajații văd organizația și în același timp îi ajută să facă față la schimbările care apar. Pentru a avea o cultură organizațională orientată spre calitate trebuie avute în vedere următoarele situații:

- întregul personal să fie conștientizat cu privire la ceea ce înseamnă "calitatea";
- aplicarea într-un mod consecvent la nivelul întregii organizații a principiilor managementului calitatii;
- să se promoveze în cadrul organizației acele valori și norme comportamentale care sprijină ideea de "calitate" și de asemenea, ideea că indiferent de scopul organizației, acesta poate fi atins numai printr-o preocupare permanentă asupra satisfacerii tuturor celor care sunt interesați de rezultatele organizației.

Implementarea unei culturi organizaționale care este orientată spre calitate presupune existența unor credințe, valori, concepții care sunt puternic legate de calitate. Calitatea devine astfel unul din factorii cei mai importanți de care depinde succesul organizației.

O cultură a calității presupune definirea valorilor organizației, realizarea unui plan de înrădăcinare a acestora, alocarea resurselor necesare împreună cu alegerea metodelor de promovare a noilor valori și nu în ultimul rând urmărirea procesului pentru a se putea evalua performanțele. „Cultura calității este un sistem de valori, tradiții, proceduri și așteptări ce rezultă într-un mediu organizațional care este orientat către menținerea și îmbunătățirea continuă a calității.” . Implementarea unei culturi a calității nu este un proces ușor și nu se realizează printr-o atitudine inactivă, ce este nevoie de motivarea personalului și de instruirea sa continuă, structura organizatorică a organizației având rolul de a facilita instituirea unei politici care se referă la calitate.

O cultură organizațională orientată spre calitate trebuie să asigure angajaților organizației următoarele:

- Împuternicirea care constituie o premisă în vederea implicării superioare a personalului

Una dintre principalele reguli ale managementului calității totale (TQM) o reprezintă implicarea în diferitele situații ale organizației a întregului personal. Prin urmare, pentru obținerea și îmbunătățirea calității, managementul unei organizații este obligat să creeze condițiile necesare implicării concrete și responsabile ale tuturor angajaților.

Împuternicirea este înțeleasă ca fiind ipostaza în care angajatul posedă noțiunile, capacitățile, puterea, și nu în ultimul rând aspirația de a putea hotărî și de a întreprinde acțiuni potrivit limitelor indicate. Împuternicirea pe care organizația o acordă angajaților este o formă dezvoltată de implicare. Acțiunile pe care angajații le întreprind în sfera împuternicirii care le-a fost dată vizează acțiuni care răspund cerințelor și situațiilor confruntate zilnic: îndeplinirea cerințelor clienților, protecția mediului înconjurător, calitatea produselor și valoarea acestora, perfecționarea continuă a proceselor, oamenilor, pentru obținerea celor mai bune rezultate. Acțiunile întreprinse de angajat sunt asumate, la fel și succesul sau insuccesul care apare în urma acțiunilor lui.

Sarcini pentru lucrul individual

1. identificați și elaborați lista factorilor externi ce influențează cultura organizației
2. elaborați (desenați) macota, simbolul grupei de preșcolari, a ITE
3. analizați critic nivelul de cultură în organizația în care activați, identificați cauzele

Tema 12 Motivația, demotivația. Strategii de motivație a cadrelor didactice

Plan:

- 1.Repere teoretice cu privire la conceptele- motivație, demotivație
- 2.Selectarea strategiilor de motivație a cadrelor didactice
- 3.Determinarea elementelor demotivaționale aplicate de manageri

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

- 1.Să identifice elementele ce motivează cadrele didactice în ITE
- 2.Să poată aplica strategii de motivație a cadrelor didactice din ITE

Motivarea este procesul de selecție, orientare și menținere a comportamentului uman. Motivația este procesul în care oamenii aleg diferite forme de comportament pentru atingerea scopurilor personale. Un manager nu le poate cere angajaților săi să fie motivați, dar poate să creeze în firmă un climat care să motiveze. Deși climatul organizațional este dificil de măsurat, observarea simptomelor lui (fluctuația de personal, prezența la lucru, relațiile de muncă) indică apariția unor probleme care sunt deopotrivă semnele unei motiveri reduse a personalului.

Managerul trebuie sa se asigure ca fiecare angajat in parte este motivat, pentru ca, in felul acesta, va sti ca angajatul respectiv este si productiv. Cu alte cuvinte, se accepta de la inceput ideea ca angajatii au motivatii/nevoi diferite care trebuie satisfacute. Faptul ca cineva este motivat de bani nu este mai putin onorabil decat acela ca cineva este motivat de posibilitatea de a se califica mai bine: ceea ce conteaza este productivitatea lor. Relatia dintre performanta in munca si motivatia angajatului consta in faptul ca performanta depinde de:

- mediul de munca (conditii bune sau slabe de munca);
- abilitatile personalului (talent, calificare, experienta);
- motivatia lui pentru a realiza un anumit lucru (pentru a avea o anumita performanta).

Motivatia unui angajat de a realiza performante in munca si moralul sau sunt strans legate. Daca moralul este ridicat, exista premise ca persoana sa fie motivata in ceea ce face. Un moral scazut face ca motivarea sa nu poata fi de lunga durata.

Pentru perioade scurte, angajatii pot fi motivati prin diferite stimulente materiale sau morale, dar numai un climat organizational bun (care se traduce printr-un moral deosebit al angajatilor) poate sustine motivarea lor pe termen lung. Adevarata motivare a personalului vine, de fapt, din automotivarea sa, rezultatul eforturilor managerului de a crea un climat adecvat in organizatie. Aceste eforturi constau in actiunea asupra a trei factori care determina motivarea angajatilor: capacitatea de munca, dorinta de a lucra si recompensele primite.

Capacitatea de muncă. Un angajat care stie si poate sa-si indeplineasca sarcinile postului este mai motivat decat altul caruia, desi nu-i lipsesc dorinta si recompensarea, nu are abilitatile necesare pentru a realiza acele sarcini. Preocupati-va in permanenta de asigurarea unei instruiiri adecvate a personalului dvs. si asigurati-va ca de la inceput ati selectat persoanele care au aptitudinile necesare (fizice si psihice) pentru ocuparea postului.

Dorinta de lucru. De multe ori, interesele si nevoile personalului nu coincid cu cele ale managerului. De exemplu, in timp ce managerul isi doreste ca angajatii lui sa aiba performanta in munca, unii angajati vin la serviciu in primul rand pentru a se reuni cu grupul de munca, pe care il considera grup de prieteni. Ei pot fi foarte multumiti de serviciul lor, dar foarte neperformanti in acelasi timp. Important este ca managerul sa gaseasca acele cai de motivare a personalului prin care sa le induca dorinta de a munci eficient pentru organizatie.

Recompensarea. Angajatii vor lucra mai mult si mai bine daca sunt (se simt) rasplatiti pentru ceea ce fac. Daca recompensarea este adecvata, personalul va continua sa aiba rezultate bune sau chiar foarte bune. Merita sa faceti eforturi pentru a avea in subordine angajati motivati. Ei asigura: calitate sporita a produselor si serviciilor oferite;

- efort mai mare de a va face pe plac;
- atitudine pozitiva fata de organizatie;
- respectarea mai atenta a termenelor-limita;
- fluctuatie redusa de personal;- rate mici ale absenteismului;
- creativitate si asumarea responsabilitatilor.

Motivația ține de voința omului de a acționa într-un mod anume. Motivația reprezintă starea internă a angajatului, care orientează și dirijează comportamentul acestuia prin satisfacerea anumitor necesități. Motivarea angajatului ține de arta managerului de a influența comportamentul acestuia. Odată

conștientizat acest lucru, apare șansa de a obține rezultate bune atât la nivel de subdiviziune/autoritate publică, cât și la nivel individual. Managerii nu pot ordona angajaților lor să fie motivați; ceea ce pot face însă este să creeze o atmosferă prin care să cultive responsabilizarea, dedicarea și perfecționarea la locul de muncă. Unii manageri aleg un drum mai scurt, dar deloc eficient – încearcă să motiveze prin frică. Această metodă își pierde însă repede din efect. Managerii adevărați motivează prin personalitatea și autoritatea lor, nu prin frică. Doar motivarea prin autoritate este de durată. Pentru a utiliza potențialul maxim al angajaților, instituțiile și managerii moderni și-au modificat abordarea de la „a da ordine și a controla” spre „a consulta și susține”, drept modalități eficiente de motivare a angajaților. Această schimbare de atitudine a început când managerii au înțeles că recunoașterea realizărilor sau a bunei performanțe este mult mai eficientă decât pedepsirea pentru performanță slabă. Motivația ține de psihologia umană, respectiv, este destul de complexă. Dar cunoașterea a câtorva reguli poate să ajute managerul în înțelegerea angajaților săi, fără a urma anumite cursuri de psihologie. În ceea ce privește motivarea individuală și a echipei, aceasta reprezintă o filozofie întregă, iar partea practică o vom explica. Totuși, trebuie de cunoscut câteva lucruri esențiale despre motivație: motivația diferă de la un funcționar public la altul – ceea ce motivează un funcționar public, poate să demotiveze un alt funcționar public; motivația este flexibilă – pe parcursul activității profesionale a unui funcționar public, motivația acestuia se schimbă, în funcție de necesitățile și interesele sale. Astfel, ceea ce îl motiva la începutul carierei profesionale poate să nu-l mai motiveze la diferite etape din cariera profesională; motivația este de mai multe tipuri – în funcție de necesitățile, așteptările și interesele angajaților, se disting mai multe tipuri de motivații (internă/externă, materială/nematerială etc.)

Mediul, condițiile de muncă și echiparea tehnică Crearea unui mediu favorabil de muncă este un factor primordial în crearea unui climat stimulator de performanță. Dacă la locul de muncă este foarte frig sau foarte cald, nu este curat, echipamentele tehnice lasă de dorit, programele folosite sunt depășite, este foarte dificil să cultivi dăruință și pasiune la funcționari. Într-un birou friguros nici cel mai dotat funcționar public nu poate produce ce se așteaptă de la el, mai ales când în biroul managerului funcționează sistemul de încălzire sau aparatul cu aer condiționat. Motivația angajatului este mai sporită atunci când sănătatea, confortul și echipamentele tehnice sunt asigurate cel puțin la un nivel minim necesar. Acest factor a fost plasat pe locul 4 de funcționarii publici moldoveni într-o listă cu 21 de factori care influențează motivația la locul de muncă, după cum arată Studiul privind motivarea funcționarilor publici realizat în anul 2011.

Delegarea puterii. Credem că ați auzit cuvântul „delegare” de multe ori, dar nu sunteți sigur dacă e bine sau nu să delegi anumite sarcini. Cum se întâmplă și în alte domenii, trebuie să știi când, cui și cum să delegi, deoarece delegarea poate avea și efecte negative dacă este aplicată incorect. Conform studiilor efectuate, totuși puțini manageri delegă și știu cum să o facă corect. Aproape 40% din funcționarii publici din Moldova consideră că delegarea nu se aplică foarte des în instituțiile lor. De obicei, managerul tradițional ia totul asupra sa, ține totul sub control și toate „funiile” sunt în mâinile sale. Astfel, ajunge să fie infectat cu „sindromul managerului depășit”, care este unul dintre efectele cauzate de stresul prelungit, chiar și de intensitate mai scăzută. Această stare, denumită și epuizare, apare când managerul nu mai poate lucra cu întreaga capacitate fizică, psihică și intelectuală, deoarece

suferă de o depresie nervoasă cauzată de problemele profesionale. Cercetătorii au ajuns la concluzia că mai mult de un sfert din managementul de vîrf al organizațiilor este afectat de acest sindrom.

Încurajarea angajaților Angajații au nevoie să fie încurajați și susținuți în activitatea lor, chiar dacă nu sunt novici în funcția deținută. Această necesitate ține de latura psihologică a fiecărui angajat. În momentul în care angajatul simte și vede că nu este încurajat și susținut de conducător, atunci nu va manifesta inițiativă și nu va fi orientat spre perfecționare profesională și personală. Dimpotrivă, va încerca să-și limiteze acțiunile, ideile și propunerile, de frică să nu greșească și, ulterior, să fie certat pentru aceasta. În mod practic, încurajarea și susținerea angajatului se face în felul următor: • orice propunere, idee a angajatului, chiar dacă nu este cea mai potrivită, trebuie ascultată și discutată; • la stabilirea unei sarcini noi, menționați că aveți încredere că sarcina va fi realizată bine și sunteți deschiși pentru întrebări, clarificări etc.; • în momentul în care depistați că angajatul întîrzie cu prezentarea rezultatelor sau este oarecum stresat, faceți primul pas și întrebați despre progresul înregistrat, cum se simte, de ce are nevoie și cum puteți personal sau cineva din echipă să-l ajutați.

Feedbackul oferit în mod regulat Comunicarea dintre manager și fiecare angajat din subordinea acestuia este crucială. În cazul în care nu este prezentă o comunicare activă, prin oferirea de feedback reciproc, atunci se va pierde legătura profesională „sănătoasă” cu angajații. Relația dintre manager și echipă va fi una formală, cu „mășți”, atît pe fața managerului, cît și pe fața angajaților. Conform Studiului privind motivarea funcționarilor publici, Relațiile bune cu șeful și colegii a fost identificat cel mai important factor de motivație la locul de muncă, după salariu. Prin feedbackul oferit în mod regulat se are în vedere acordarea opiniei/reacției de răspuns din partea managerului față de munca realizată, progresul înregistrat, precum și față de nereușite. Feedbackul trebuie să fie critic, dar pozitiv. Adică, se subliniază părțile forte și mai puțin forte, prin prezentarea argumentelor, pe un ton calm și pozitiv, încurajator. Feedbackul implică și reacția de răspuns din partea angajatului. Asta înseamnă că trebuie de discutat periodic cu angajații. În sectorul privat, o practică pozitivă constă în stabilirea de discuții individuale, o dată la minimum trei luni cu fiecare angajat.

Abordarea individuală (managementul situațional) Dacă ați ajuns să citiți pînă aici, cred ca v-ați dat seama că nu este deloc ușor să lucrezi cu oamenii. “DOAR CEI CARE DORM NU FAC GREȘELI” Ingvar Kamprad, fondatorul IKEA Angajații sunt ființe umane care diferă între ele prin personalitate, sistem de valori, capacitate de muncă, tip de motivație etc. Astfel, un manager poate reuși în gestionarea lor eficientă prin aplicarea unui stil situațional de management. Ce înseamnă aceasta? Înseamnă că nu se poate trata și conduce în mod egal diferiți angajați, deoarece în unele cazuri veți avea succes, în alte cazuri – nu.

Din păcate, studiile efectuate în domeniul managementului arată că un manager mai degrabă scade din dorința angajaților de a munci, decît o dezvoltă, anume prin felul lui de a conduce (de a stabili sarcini, de a controla, de a comunica etc.). Totuși, pornind de la ideea că motivația ține de dorința angajatului de a lucra, un manager poate urma anumiți pași pentru a spori această dorință, și anume:

► Faceți o listă cu 3-5 lucruri care îi motivează pe fiecare angajat. Faceți o listă cu factorii motivaționali pentru fiecare dintre angajați, iar apoi puneți fiecare angajat să completeze o listă identică pentru ei înșiși. Comparați varianta dumneavoastră cu a lor. Remarcați diferențele dintre ceea ce credeți că este important pentru ei și ceea ce cred ei că este important pentru ei înșiși. Ulterior

întâlniți-vă cu fiecare angajat pentru a discuta referitor la ceea ce consideră că ar fi cei mai importanți factori motivaționali pentru ei. În cele din urmă, acordați-vă timp să notați cum veți modifica modalitățile de abordare a fiecărui angajat, pentru

- ▶ Colaborați cu fiecare angajat pentru a vă asigura că factorii motivaționali sunt luați în considerare. De exemplu, posturile pe care le ocupă angajații ar putea fi îmbogățite, pentru a răspunde mai bine cerințelor. Ați putea găsi mai multe mijloace pentru a arăta că le recunoașteți calitățile și eforturile, dacă acest lucru este important pentru ei.

- ▶ Stabiliți întâlniri față-în-față cu fiecare angajat. Angajații sunt motivați de grija față de ei, de atenție. Cunoașteți-vă angajații prin discuții neformale, periodice. Fiți empatici și înțelegători atunci când este cazul.

- ▶ Recunoașteți și recompensați ceea ce observați. Una dintre cele mai importante sarcini pentru manageri este aceea de a învăța să se concentreze asupra comportamentelor angajaților, și nu a personalității acestora. Performanța profesională trebuie să fie bazată pe comportamentele adecvate realizării obiectivelor, nu pe popularitatea angajaților. Rezultatele bune obținute de angajat trebuie recunoscute și apreciate în modul corespunzător, dacă doriți ca ele să mai fie produse de angajat

- ▶ Recompensați imediat. Acest lucru ajută la consolidarea comportamentului pe care îl preferați cel mai mult în ceea ce privește atitudinile pe care le remarcați la angajați. Adesea, cu cât este mai scurtă perioada dintre activitatea efectuată de angajat și recompensa propriu-zisă, cu atât mai clar va fi pentru angajat că preferați acel comportament.

- ▶ Recunoașteți meritele în public, iar greșelile le discutați în mod individual. Pentru a fi eficient în ceea ce privește corectarea comportamentului angajatului, cel mai potrivit este ca greșelile acestuia să fie discutate în mod individual, iar în cadrul ședințelor comune, la nivel de subdiviziune, să fie abordată problema/greșeala și nu persoana care a generat problema (angajatul în cauză). În schimb, laudele trebuie să fie efectuate în mod public, acest lucru va încuraja comportamentul pozitiv al angajatului, dar va servi și referință/ exemplu pentru ceilalți angajați.

- ▶ Susțineți inițiativa și ideile, chiar dacă nu sunt întotdeauna cele mai bune. Fiți tolerant față de greșelile angajaților. Nu uitați că cine nu încearcă nu greșește. Fiecare om are dreptul la greșeală, dar nu la aceeași greșeală în mod repetat. Susțineți orice idee și implicare din partea angajaților, chiar dacă nu întotdeauna este cea mai bună. Când domină o atmosferă deschisă, de liberă exprimare la locul de muncă, sunt generate idei, în special, idei bune. Mediul închis și prea controlat, blochează creierul uman și, respectiv, influențează negativ performanța.

- ▶ Nu exagerați în privința controlului. Fiecare acțiune de control trebuie argumentată în baza anumitor fapte. În caz contrar, excesul de control scade puternic din dorința de a lucra, deoarece angajații simt că managerul nu are încredere în ei și „pescuiește” vreo situație în care ei au greșit și pentru care să fie certați.

- ▶ Nu criticați. Nici unui om nu-i place să fie criticat, în special la locul de muncă. Oricât de constructivă ar fi critica, oricum, va genera nemulțumirea angajatului.

Desigur, nu puteți și nu e cazul să tolerați un comportament neadecvat din partea angajatului. Sarcina unui manager este ca în momentul în care discutați situația creată să-l faceți pe angajat să

conștientizeze că poate el (angajatul) a greșit și poate dumneavoastră (managerul) aveți dreptate. Această stare a angajatului poate fi ușor atinsă dacă respectați câteva reguli:

1. Formulați împreună problema care a apărut – să fie verbalizată de angajat.
2. Întrebați-l care este opinia lui referitoare la efectele situației date (pe care el a generat-o) asupra echipei și/sau organizației.
3. Întrebați-l ce acțiuni va întreprinde pe viitor pentru a soluționa și a preveni situația dată.
4. Stabiliți împreună care va fi compensarea din partea angajatului pentru situația neplăcută creată (ex.: va lucra peste program 30 minute pentru cele 15 minute întârziate etc.). Compensarea trebuie să fie ceva mai mare decât valoarea greșelii făcute și să crească ori de câte ori se repetă greșeala dată

MOTIVAREA ECHIPEI Și pentru că un manager nu lucrează doar cu fiecare angajat în mod individual, dar cu întreaga echipă, ca un organism integru, sarcina acestuia este ca echipa pe care o conduce să lucreze sinergic, să se ajute unul pe altul și să poată să se cedeze de la sine pentru binele echipei. Managerii pot respecta următorii pași pentru a-și motiva echipa în cadrul instituției:

- ▶ Stabiliți și comunicați clar care este viziunea și încotro se mișcă subdiviziunea/autoritatea publică. Neclaritatea direcției și o argumentare confuză privind direcția aleasă din partea managerului este foarte demotivantă, în special pentru angajații performanți.
- ▶ Implementați principiile de bază ale managementului performanței. Un bun management al performanței include identificarea de obiective și criterii de evaluare a gradului de îndeplinire a acestora, precum și o atenție continuă asupra procesului de realizare a obiectivelor stabilite; precum și acordarea ajutorului în caz de necesitate.

Sarcini pentru lucrul individual

1. Imaginați-vă că sunteți manager. Elaborați lista de 3-5 strategii motivaționale pentru cadre didactice, 2-4 pentru părinți în scopul promovării parteneriatului cu ITE
2. Identificați strategiile de motivație a cadrelor didactice prin responsabilitățile după cum urmează:
 - responsabilitățile statului
 - responsabilitățile managerului
 - strategii de automotivare

Tema 13 Motivația și succesul

Plan:

- 1.Repere teoretice cu privire la conceptele- motivație și succes
- 2.Selectarea strategiilor eficiente de motivare a cadrelor didactice
- 3.Determinarea succesului personal și profesional

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

- 1.Să identifice tipurile de motivație/ demotivație
- 2.Să poată aplica strategii de motivație a cadrelor didactice, strategii ce duc la succes

Motivatia de a munci reprezinta o importanta arie de preocupare atat pentru manageri cat si pentru toti cei implicati in a imbunatati implicarea productiva a oamenilor in organizatii. Motivatia angajatilor determina in mare masura atat calitatea cat si cantitatea muncii pe care acestia o depun. Pentru a lucra bine oamenii trebuie sa fie puternic implicati in munca lor si dornici sa-si atinga anumite scopuri, chiar daca este vorba despre scopuri simple.

Pentru a fi performant angajatul trebuie:

- * Sa aiba capacitatea, abilitatea de a-si efectua munca
- * Sa fie motivat sa faca munca respectiva

* Sa aiba tot ceea ce este necesar pentru a-si efectua munca

In cazurile de performanta slaba managerii trebuie sa analizeze daca este vorba despre lipsa de resurse, de aptitudini, de cunostinte, de deprinderi, de experienta sau este vorba despre lipsa de motivare. Atunci cand constata ca performanta slaba se datoreaza motivatiei managerii trebuie sa isi puna urmatoarele intrebari:

Ce determina un anumit comportament al angajatului:

* Dorinta de a-si satisface anumite nevoi, nazuinte, crezuri, expectatii?

* un sistem bine pus la punct de recompense si pedepse?

Raspunsul la aceste intrebari nu este simplu. Oamenii sunt extrem de diferiti iar contextul organizational este diferit de la firma la firma. Dar prin cunoasterea si recunoasterea importantei motivatiei se pot gasi solutii si problemele isi vor gasi rezolvarea.

Pentru a stimula performanta exista trei modalitati de a aborda motivarea

* Putem considera **motivarea ca stare interna** si atunci plecam de la faptul ca oamenii au anumite nevoi pe care doresc sa le satisfaca. In procesul de satisfacere a nevoilor omul devine motivat sa depuna efortul necesar.

* Putem considera **motivarea si ca process**. Intr-adevar radacinile motivarii se afla in interiorul individului dar conteaza si procesele de perceptie si gandire individuale

Oamenii vor decide cat efort sa depuna in munca in functie de perceptia lor in legatura cu cat de echitabil sunt tratati sau ce recompensa se asteapta sa primeasca pentru munca pe care o efectueaza

* Abordarea **motivarii prin incurajare** deplaseaza accentul de la nevoile umane si procesele de perceptie si gandire la recompensarea sau sanctionarea comportamentului angajatului in mediul in care lucreaza.

Indiferent de modalitatea de abordare a motivarii, se stie ca oamenii lucreaza pentru a dobandi recompense. Aceste recompense pot fi clasificate ca:

* motivatori intrinseci

* motivatori extrinseci.

* Motivarea intrinseca - provine din recompensarea interna a individului - sunt motivate intrinsec acele activitati care prin insasi realizarea lor ne provoaca satisfactie. Motivatorii intrinseci sunt cei mai eficace.

* Motivarea extrinseca - provine din recompensarea din afara individului - sunt recompensele ulterioare pe care le obtinem ducand la capat anumite activitati. (Exemplu: recompensa banneasca, lauda, recunoasterea publica a meritelor, promovare). Salariul este un motivator extrinsec pentru un angajat.

Recomandari pentru motivarea eficienta a angajatilor-

* Utilizati metode adecvate de stimulare - Recompensele trebuie ca intotdeauna sa fie conditionate de realizari;

* Eliminati amenintarile si pedepsele care nu sunt in mod absolut necesare

* Asigurati-va ca realizarea este recunoscuta in mod corespunzator

* Asigurati-le oamenilor un cadru general flexibil si posibilitatea de a alege

* Furnizati sprijin ori de cate ori este nevoie

- * Conferiti-le angajatilor responsabilitati
- * Incurajati angajatii sa-si stabileasca propriile lor obiective
- * Asigurati-va ca angajatii constientizeaza modalitatea prin care sarcinile lor sunt strans legate de obiectivele personale si cele ale organizatiei
- * Clarificati asteptarile si asigurati-va ca personalul le-a inteles
- * Asigurati o proportie adecvata intre recompensele extrinseci si satisfactia intrinseca
- * Elaborati sarcini si creati mediul propice realizarii lor plecand de la necesitatile angajatilor
- * Individualizati supravegherea /controlul
- * Asigurati feedback relevant si imediat care sa ajute angajatii sa-si imbunatateasca performantele viitoare
- * Identificati si sprijiniti eliminarea barierelor in realizarea individuala
- * Manifestati incredere in angajati
- * Oferiti ocazia angajatilor de a cunoaste experienta implinirii
- * Dovediti interesul si cunoasterea pentru fiecare angajat aflat in subordinea dumneavoastra
- * Incurajati angajatii sa participe la luarea deciziilor care ii afecteaza
- * Creati un climat de incredere si comunicare deschisa
- * Minimizati folosirea puterii legale
- * Ajutati angajatii sa descopere semnificatia si relevanta muncii lor in termenii rezultatului organizatiei
- * Ascultati si rezolvati efectiv nemultumirile angajatilor
- * Subliniati si treceti in revista imbunatatirile performantelor, indiferent de marimea lor
- * Demonstrati propria dumneavoastra motivare prin atitudine si comportament
- * Criticati comportamentul, nu oamenii
- * Asigurati-va ca eforturile sunt recompensate prin rezultate
- * Incurajati personalul sa se angajeze in activitati inovatoare si competitionale
- * Nu credeti ca "imi place" este intotdeauna corelat cu o performanta pozitiva
- * Acordati atentie motivatiei pe termen scurt si pe termen lung.

6 strategii de motivare și păstrare a celor mai buni angajați

Unul dintre cele mai importante obiective interne ale companiilor de astăzi este menținerea celor mai buni angajați.

Capacitatea dumneavoastră de a face acest lucru va avea o influență enormă asupra succesului și veniturilor dumneavoastră, indiferent dacă vă aflați la conducerea întregii companii, a unui departament sau a unei echipe. Iată șase strategii pe care le puteți folosi pentru a atinge acest scop:

1. Ajutați-i pe noii angajați să înceapă cu dreptul

Mike Cassidy, antreprenor IT de mare succes, își invită fiecare nou angajat la o cină privată la el acasă, în prima săptămână de după angajarea acestuia, indiferent de poziția pe care va urma să o ocupe. Și nu este o întâmplare că procedează astfel. Conform laboratorului de cercetare în management, condus de Jim Collins, gestionarea oamenilor este cea mai mare provocare a managementului contemporan. Acest lucru este în special valabil pentru companiile care își propun să se distingă de

concurență prin servicii de calitate.

S-a descoperit că dacă noii angajați au parte de un tratament bun încă de la început, acest lucru are o mare influență asupra muncii și asupra succesului acestor oameni în săptămânile și lunile care urmează.

Încă din prima dimineață, aveți grijă ca noul angajat să găsească pe masa de lucru un calculator pregătit cu parolele de acces și cu directoarele, și programele activate. Puneți-i la îndemână o listă cu proiectele active. Încercați să-l faceți să se simtă ca și când ar lucra aici de mai mult timp și lăsați-l să înceapă imediat. Nu-i acordați timp să-i cunoască pe ceilalți, să se pregătească sau să citească documente administrative și descrieri ale produselor sau serviciilor, ci dați-i imediat o sarcină reală pe care să o poată realiza. Aceasta este o strategie care s-a dovedit că include noii angajați într-un sistem de valori proactive și productive încă din prima zi.

Activitățile care nu au nicio legătură cu productivitatea trebuie efectuate mai târziu, în zilele ce urmează, în pauze sau după amiaza. Atunci când noii angajați sunt introduși în mod corect în mediul de lucru, aceștia vor fi mai motivați și mai dedicați jobului și companiei.

2. Satisfaceți cele trei nevoi speciale ale oamenilor

Pentru a vă păstra cei mai buni angajați, trebuie să le satisfaceți cele trei nevoi principale cu privire la locul de muncă.

Prima este nevoia *de siguranță*. Oamenii își doresc siguranță, confort și protecție din partea companiei sau a șefului lor. Își doresc să lucreze cu manageri în care pot avea încredere și care pot fi un model de urmat. Dacă reușiți să satisfaceți această nevoie, veți obține un angajat loial.

Dar cum? Profitați de prima ocazie când angajatul ajunge într-o situație care îl poate face să se simtă amenințat și susțineți-l prin cuvinte și fapte. Spuneți-i: „Vă susțin. Sunt de partea dvs. Iată ce voi face...”

A doua nevoie este *nevoia de recunoaștere*. Aceasta constă în dorința angajatului de a ieși în evidență, de a obține recunoaștere, de a se simți important în ochii altora. De fiecare dată când îi spuneți ceva care îl face pe angajat să se simtă mai important, îi satisfaceți această dorință.

Când angajatul face un lucru bun, laudați-i întotdeauna rezultatele muncii. Dacă aveți posibilitatea, faceți acest lucru în mod oficial.

Și în final, a treia nevoie importantă către care tinde fiecare angajat este *nevoia de apartenență*.

Oamenilor le place să aibă sentimentul că aparțin unei echipe, le place să lucreze în armonie și să colaboreze cu alții. De aceea, managerii de succes se află într-o permanentă căutare de modalități prin care să creeze în rândul angajaților sentimente de bucurie, de satisfacție și dorința de colaborare. Dacă reușiți acest lucru, veți avea un angajat care își va iubi jobul și care se va implica total pentru a contribui la succesele companiei.

Organizați ieșiri în grup, petreceri, reuniuni, întâlniri. Din când în când, creați echipe între angajații care nu lucrează mult timp împreună și dați-le un proiect pe care îl pot finaliza într-o perioadă scurtă de timp.

3. Creați un mediu de lucru în care angajații să se simtă bine

Prima dvs. sarcină în calitate de manager este să creați condiții de muncă excelente. Primul mod în care puteți face acest lucru este prin înlăturarea sentimentului de teamă. Sarcina dvs. este să creați o

ambianță în care există un nivel înalt de încredere și în care oamenii se simt foarte bine, sunt bine dispuși și fericiți. Veți crea aceste condiții dacă refuzați să criticați, să condamnați sau să vă plângeți din orice. Nu dați vina pe angajați dacă nu au făcut ceva bine. Dimpotrivă, creați un mediu de lucru în care teama de eșec, principalul obstacol din evoluția oamenilor, să fie inexistentă. De asemenea, nimănui nu-i place incertitudinea. Dacă colegii dvs. se întreabă ce și cum anume trebuie să procedeze, cât și de ce vor fi premiați de la o lună la altă, acest lucru va produce o stare de tensiune care se va concluziona adesea cu căutarea unui alt loc de muncă sau cu o mai mică implicare la cel curent. Cheia unei relații de încredere stă în a permite oamenilor să facă uneori greșeli, fără a-i critica sau a-i face să se simtă prost. Când au loc asemenea situații, cel mai bine este să vă concentrați asupra unei soluții sau asupra a ceea ce se poate face în legătură cu aceasta. Ajutați persoana respectivă să învețe o lecție din acea experiență. Ajutați-o să-și îmbunătățească abilitățile și să câștige înțelepciune în urma greșelii făcute.

Când directorul adjunct al companiei IBM a cheltuit 10 milioane de dolari pe un proiect care a eșuat și, în consecință, și-a prezentat demisia, directorul general, John Watson, i-a răspuns în felul următor: „Tocmai am cheltuit 10 milioane de dolari pe educația ta, hai să discutăm despre următorul proiect.” Acesta este comportamentul unui manager excelent.

4. Acordați-le angajaților atenția dvs. totală

Un adevărat manager este interesat de progresul continuu al angajaților săi.

Pentru a realiza acest lucru, în primul rând trebuie să-i cunoașteți și să descoperiți în ei talente ascunse care trebuie scoase la iveală. Cunoașterea atât a părților pozitive, cât și a celor negative vă vor ajuta în luarea deciziilor referitoare la avansări, traininguri suplimentare și alte moduri de recompensare a unui lucru bine făcut.

Ascultați-le dorințele și ideile, decideți care dintre ele pot fi aplicate și împărtășiți-vă propriile opinii. Dacă vă veți concentra asupra angajaților, aceștia se vor concentra asupra muncii lor și vor avea succes. Dacă vă direcționați propria energie spre a-i ajuta pe angajați, îi veți stimula să debordeze de creativitate, energie pozitivă, colaborare și dedicare la locul de muncă.

În calitate de manager, sunteți persoana cea mai responsabilă pentru atmosfera din cadrul firmei, pentru satisfacția angajaților, păstrarea lor și formarea unei echipe de top, care de la o zi la alta, de la o lună la alta, va obține rezultate și mai bune.

Timpul și atenția pe care le acordați angajatului vor fi recompensate cu o productivitate crescută și cu succes în anii care vin.

5. Motivați-vă angajații

Una dintre abilitățile cheie ale managementului constă în motivarea angajaților. Dacă angajatul este motivat, va avea o productivitate mai mare cu 40%. Managerii de top știu că succesul lor depinde de munca subordonaților lor, motiv pentru care dedică o mare atenție relației cu aceștia. Acei manageri care știu și acceptă faptul că pentru a avea succes în muncă nu este suficient să fie doar calificați și educați, ci trebuie și să comunice bine cu angajații, să-i motiveze, să fie buni lideri, psihologi, colaboratori sau prieteni, pot conta pe progresul continuu al carierei lor.

Cum puteți să vă motivați angajații? Iată câteva exemple practice: Acordați recompense bănești angajaților Premiile în bani sunt un factor motivațional extrem de mare, deoarece asigură satisfacerea

unui șir de nevoi. Ele sunt unul dintre cele mai bune moduri de a sprijini, bine și eficient, comportamentul angajaților și de a-i ajuta să fie mulțumiți de ei înșiși. Multe companii de succes folosesc diferite moduri de stimulare financiară a angajaților. Thomas J. Watson, fondatorul companiei IBM, scrie pe loc cecuri angajaților despre care consideră că își fac foarte bine treaba. Compania Remington Products din Connecticut a creat un fond în valoare de 25.000\$ care se folosește pentru premiarea angajaților excelenți. Angajatorul îi cheamă pe astfel de angajați în biroul său și le înmânează un cec în valoare de 200-500\$.

Folosiți și alte mijloace motivaționale pe lângă bani. Trebuie să știți că oamenii se simt foarte motivați și de recunoașteri, laude, avansări, dobândirea unor responsabilități mai mari și acordarea posibilității de a face ceva semnificativ. Exemplele de recompense non-financiare sunt numeroase. Compania Royal Appliance din Cleveland își recompensează angajații livrându-le coșuri cu alimente la domiciliu (coșuri cu fructe, fructe de mare, friptură de vită etc.), deoarece, după cum se știe: „mâncarea îi face pe oameni mai fericiți”. La fiecare 3 luni, compania Physio-Control organizează întâlniri între toți angajații în cadrul cărora se dau rapoarte referitoare la afacerile și planurile curente ale companiei. O dată pe an, la finalul unei astfel de întâlniri, se ascultă muzică, iar managerii companiei servesc angajaților clătite. În cadrul Wilson Learning Corporation din Minnesota, fiecare angajat primește cadou un ceas cu fața lui Mickey Mouse, care să-i reamintească faptul că munca în companie trebuie să fie distractivă. Cei care împlinesc zece ani de activitate în cadrul companiei, primesc cadou un ceas de aur cu Mickey Mouse ș.a.m.d.

Conferiți angajaților dvs. autonomie. Oferiți-le angajaților posibilitatea ca, de fiecare dată când este posibil, să-și aleagă singuri modul în care își vor efectua sarcina. Celebrul general, George Patton, a afirmat odată: „Să nu le spuneți niciodată oamenilor cum să-și facă treaba. Spuneți-le doar ce trebuie să facă și vă vor uimi cu propria lor creativitate și genialitate.”

6. Reduceți stresul angajaților dvs.

Este mai mult decât clar că stresul angajaților la locul de muncă nu poate fi eliminat în totalitate din viața și activitatea companiei. Însă, este foarte bine să știți cum să reduceți din intensitatea și efectele adverse ale diferiților factori de stres de la locul de muncă.

Descentralizați structura managementului. Pe lângă descentralizarea procedurii de luare a deciziilor, puteți face mult mai mult pentru a preveni stresul, prin descrierea corectă a fișei de post, în sensul că trebuie să le confirmați cu precizie angajaților natura și caracterul obligațiilor de serviciu, să le definiți clar sarcinile, să le confirmați responsabilitățile, pentru ca aceștia să știe foarte clar ce fac, cum fac și cui raportează. În strânsă legătură cu definirea naturii serviciului este și evaluarea corectă a performanței și recompensarea corectă, ceea ce, fără îndoială, reduce insatisfacția, nervozitatea, iar prin urmare și posibilitatea apariției stresului.

Învățați-vă angajații să gândească altfel despre stres, să nu se îngrijoreze prea mult, să nu fie frustrați sau să-și facă griji pentru multe lucruri care nu mai pot fi schimbate, în special pentru „lucurile mărunte” care îi provoacă zilnic și îi irită.

În final, unul dintre modurile ușoare în care vă puteți influența angajații este să le cumpărați cărți de calitate referitoare la perfecționarea personală, afaceri, marketing și comunicare. Cărțile bune nu numai că includ informații bune, ci sunt și niște factori motivaționali foarte puternici.

Sarcini pentru lucrul individual

1. Identificați strategii ce vă vor motiva personal pentru succes
2. Descrieți, ce este pentru DV succesul? Faceți legătură cu Teoria nevoilor descrisă de A. Maslow
3. Elaborați lista factorilor demotivaționali nepotriviți pentru ITE

Tema 14 Teoriile nevoilor

Plan:

1. Repere teoretice cu privire la teoriile nevoilor angajaților
2. Determinarea nevoilor angajaților din educație
3. Aplicarea strategiilor de realizare a nevoilor angajaților din educație

Obiective:

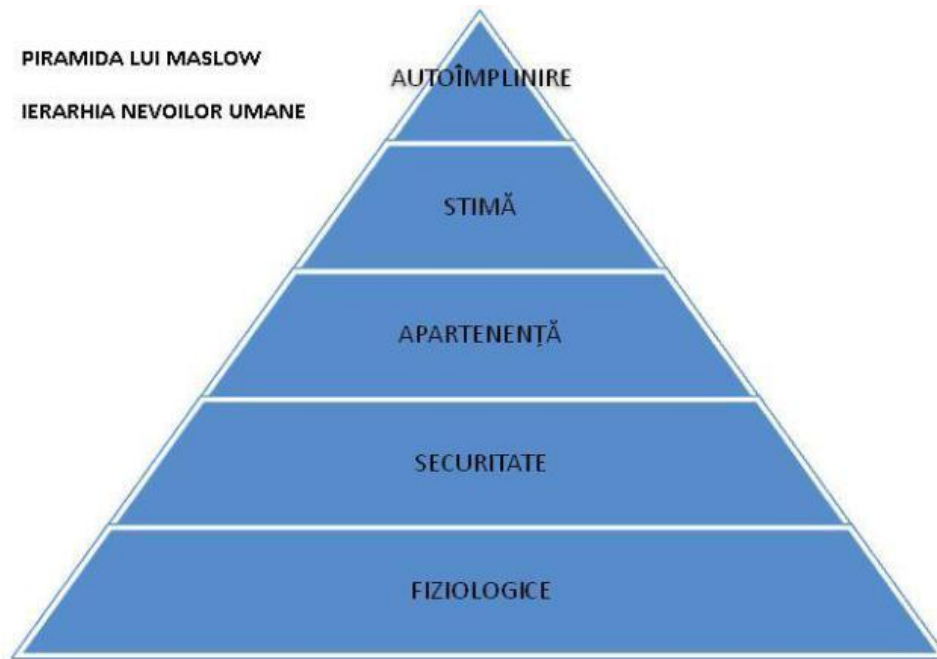
La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

1. Să identifice nevoile cadrelor didactice în ITE
2. Să poată aplica strategii ce asigură realizarea nevoilor cadrelor didactice în organizație

Teoria motivației acorda importanța preponderentă factorilor interni, adică nevoilor (dorințe, tensiuni ori stări conflictuale) în explicarea comportamentului oamenilor. Se apreciază că factorii interni imprimă comportamentului o esență care face ca răspunsul să nu mai poată fi redus la o simplă reacție față de stimuli percepuți.

Astfel, pentru unul și același stimul răspunsul se va diferenția de la o persoană la alta, în funcție de tipul nevoilor active (tipul de nevoi care prin presiunea provocată determină persoana să-și concentreze efortul în direcția acelor obiective care asigură satisfacerea lor).

Modelul creat de Abraham Maslow postulează că oamenii au nevoi care trebuie satisfăcute. Acest model a fost numit de Maslow – „Ierarhia nevoilor”. În urma cercetărilor efectuate, Maslow a ajuns la concluzia că există nevoi stringente pot fi clasificate în funcție de importanța lor pentru ființa umană, ele reprezentând totodată, anumite nivele. Odată ce am atins un anumit nivel de satisfacere ale nevoilor noastre, trecem la altul... și tot așa până spre perfecțiune (are, s-o spunem între noi, nici nu prea există. :)



Nevoi fiziologice – Nivelul inferior (primul!) al ierarhiei lui Maslow. Aici includem nevoile de bază, biologice sau fiziologice. Orice ființă umană are nevoie de apă, mâncare, aer, odihnă, haine și sex. Importanța acestui nivel este clară de la sine. Atunci când omului nu-i sunt satisfăcute nevoile de ordin fiziologic, el nu mai este interesat de satisfacerea celorlalte nevoi. Cel care se gândește la pâine, nu mai este interesat de etică, spiritualitate etc. Doar în momentul când nevoile fiziologice au fost satisfăcute, ființa umană se poate orienta spre satisfacerea altor nevoi. Este o scară, treptele căreia nu pot fi sărite (evitate), atâta timp cât nu ai călcat pe prima treaptă, nu poți pași pe a doua. Managementul companiei calculează un minim cu care angajatul fiecărui nivel trebuie să fie remunerat, pentru a putea supraviețui. Acest minim se numește SALARIU. J La fel, orice organizație își stabilește un program de lucru, în dependență de capacitatea de muncă a angajaților sau mai bine zis, în dependență de „nivelul refacerii capacității de muncă”. După o zi de muncă, corpul uman are nevoie de cel puțin 8 ore de odihnă. Este o lege a naturii!

Nevoi de securitate – Când nevoile biologice sunt satisfăcute, oamenii încep să se preocupe de siguranța lor fizică și psihică. Orice pericol care amenință integritatea fizică și psihică a unei persoane trebuie eliminat. În cadrul companiilor se stabilesc reguli referitoare la securitatea muncii (accidentare, boli etc.), securitatea locului de muncă (persoanei trebuie să i se asigure anumite drepturi, el trebuie să aibă o siguranță că nu-și va pierde locul de muncă, așa, din senin.), plata unor salarii peste nivelul minim de supraviețuire etc.

Nevoi de apartenență. Când omul este satisfăcut din punct de vedere fiziologic și se simte în siguranță, el va deveni interesat să își satisfacă nevoile de contact cu societatea. Noi avem nevoie să intrăm în contact cu alte persoane. Este dificil pentru o persoană să trăiască singură, izolată de societate. Omul se simte mai sigur și are nevoie să facă parte dintr-un grup oarecare, să aibă prieteni, să aibă contact cu lumea externă.

Există, desigur și excepții. Cineva ar putea spune că sunt multe persoane care aleg calea pustniciei și rup contactul cu societatea. Da, este adevărat, în orice cultură, religie găsim acest timp de oameni, dar nu trebuie să uităm că ei sunt o excepție. De la natură, omul, atât din punct de vedere fizic, cât și spiritual este „predestinat” unei vieți de grup.

În cadrul companiilor, noi ne integrăm într-un anumit grup. Ne mândrim sau nu, dar noi știm că facem parte din acest grup. Interacționăm cu colegii, cunoscuți sau necunoscuți, utilizăm același limbaj, simțim acest grup ca o altă „familie” a noastră. Vom să devenim parte componentă a acestui grup, până în momentul când nevoile noastre de apartenență nu vor fi satisfăcute.

Nevoi de stimă – orice persoană simte nevoia de a fi respectat, de a se simți valoros. În companiile moderne, trebuie create astfel de condiții ca angajații să nu se simtă subestimați. Îndeplinind acest tip de nevoi, vom crea o atmosferă plăcută și productivă în cadrul companiei noastre. De multe ori angajații nu pleacă dintr-o companie din cauza salariului mic, ci din cauza că nu se simt respectați în cadrul acestei companii și invers, mulți angajați, care nu sunt satisfăcuți întru totul de remunerarea financiară, nu-și schimbă serviciul, pentru că se simt minunat, sunt tratați respectuos în grupul respectiv.

De obicei, noi suntem predispuși să oferim note elevilor, avansări în grad/ mulțumiri/ diplome angajaților anume pentru satisfacerea nevoii de stimă. Cu toate acestea, acest tip de evaluare are efecte adverse, deoarece, premiind un elev, avansând un angajat, îi facem pe ceilalți membri ai grupului să se simtă subestimați/ dezavantajați. Anume din aceste considerente, trebuie să fim foarte atenți în ceea ce privește sistemul de note/premii/avansări în grad etc.

Nevoi de autoîmplinire (autorealizare) – atunci când toate nevoile au fost satisfăcute, omul tinde să-și dezvolte propriul potențial. Având la îndemână toate instrumentele, ei înțeleg că acum își pot atinge/ realiza cele mai înalte aspirații/ obiective. Omul tinde spre perfecțiune, spre IDEAL. Maslow a ajuns la concluzia, că mulți oameni, gândindu-se la propriul lor potențial, rămân uimiți/ speriați de ceea ce ar putea deveni. Unii dintre ei, chiar se fereșc să-și dezvolte potențialul, anume din cauza fricii. Această tendință a fost numită de Maslow – *complexul lui Iona* (profetul biblic care a fost înghițit de o balenă, tocmai când a încercat să fugă de misiunea care-i fusese „sortită”, iar mai apoi a fost eliberat pentru a-și împlini destinul). Una din problemele managerilor, este că nici o companie nu satisface nevoile interioare ale persoanelor. Desigur, unele companii, încearcă să schimbe modul de organizare, transformând oficiile în locuri de muncă exotice, unde angajatul să se simtă mai confortabil decât acasă și să stea de plăcere la serviciu. Ca și exemplu ne-ar putea servi aici compania Google, care permite angajaților să-și organizeze oficiul cum le place, oferindu-le chiar și săli de sport etc. Până la acel nivel, noi angajații companiilor „pământestești” vom încerca să sporim productivitatea companiei în condiții obișnuite de lucru.

În cadrul TEORIEI MOTIVAȚIEI au fost elaborate o serie de modele care tind să explice comportamentul uman și să ofere o bază pentru evaluarea probabilității comportamentale, în funcție de identificarea nevoilor active care sunt operante și a particularităților condițiilor de mediu.

Principalele MODELE DE COMPORTAMENT construite în baza TEORIEI MOTIVAȚIEI sunt:

- 1) MODELUL IERARHIEI NEVOILOR (MASLOW)
- 2) MODELUL ACHIZIȚIEI SUCESELOR
- 3) MODELUL BIFACTORIAL (HERZBERG)
- 4) MODELUL PERFORMANȚELOR AȘTEPTATE
- 5) MODELUL TEORIA Y - TEORIA X - TEORIA Z

MODELUL ACHIZIȚIEI SUCESELOR

Explicarea comportamentului se realizează pe baza succesiunii de succese obținute de către persoana în cauză. Rolul central în orientarea comportamentului este atribuit nivelului de aspirație (N_{as}).

Nivelul de aspirație desemnează acele dorințe care alternează de la o persoană la alta și sunt dependente de valoarea raportului dintre succesele realizate și succesele proiectate. Fiind dependent de succese, înseamnă că în geneza nivelului de aspirație un rol deosebit revine performanțelor obținute de către subiect și mai precis modului în care persoana va evalua aceste performanțe. Adeseori aceeași performanță poate fi socotită de una și aceeași persoană succes sau insucces.

Evaluarea performanțelor drept o realizare (succes) sau non-realizare (insucces) formează un proces complex dependent atât de persoanele în cauză cât și de conducătorii care în final decid asupra caracterului performanțelor (corespunzătoare sau necorespunzătoare).

MODELUL BIFACTORIAL (HERZBERG)

Acest model explică motivarea comportamentului prin intermediul a două categorii de factori:

- a) HIGENICI și
- b) MOTIVATORI

FACTORI HIGENICI se referă la condițiile de context, adică la: condițiile tehnice, condițiile locului de muncă (ergonomici, sociologici etc.)

FACTORI MOTIVATORI privesc aspectele calitative ale activității profesionale prestate de subiecții firmei: specificul muncii, evaluare obiectivă, realistă a rezultatelor.

Motivarea comportamentului este dependentă, conform acestui model, de raportul dintre factorii HIGENICI și FACTORII MOTIVATORI. Factorii higienici joacă un rol mai redus în motivarea comportamentului și sunt, în general, considerați drept sursa insatisfacției în munca. Factorii motivatori sunt apreciați ca având un rol predominant în realizarea motivării și sunt producători de satisfacție, orientând comportamentul în direcția satisfacerii lor. Modelul nu apare suficient de consolidat pentru ca acceptarea ideii că factorii higienici sunt mult mai probabil generatori de insatisfacție să nu poată exclude rolul lor în motivarea comportamentului. Modelul nu asigură clarificarea raportului dintre factorii higienici și factorii motivatori, sub aspectul contribuției ce o au în motivarea și orientarea comportamentului.

Este rezonabil să acceptăm că factorii higienici vor determina cel puțin evitarea acțiunilor care ar putea accentua anumite insatisfacții.

Facând abstractie de limitele modelului, cunoasterea acestuia de catre conducatori le ofera posibilitatea de a-i aduce sub control, de a gasi solutii adecvate pentru a remedia manifestarile nedorite (indezirabile) provocate de conditiile locului de munca.

5. MODELUL PERFORMANTELOR AȘTEPTATE

Acest model acrediteaza ideea ca orice proces perceptual reclama timp si ca de la "bombardarea" persoanei cu anumiti stimuli si pâna la perceperea acestora se va scurge un interval de timp în care comportamentul se va mentine în continuare pe traiectoria pe care a fost orientat initial. Altfel spus, orice comportament se caracterizeaza printr-o anumita constanta si modificarea sa reclama timp. Explicarea comportamentului prin prisma acestui model se realizeaza prin apelul la conceptele de:

FORȚĂ (F)

INSTRUMENTAȚIE (I)

ASTEPTAREA (A)

VALENȚA(V)

- A) FORȚA (F) reprezinta tocmai motivatia persoanei. Motivarea este o variabila dependenta. Pentru explicarea genezei motivatiei, rezultate sunt grupate în doua categorii: primare si secundare. Rezultatele primare sunt acelea care se realizeaza direct, prin trecerea la actiune. Producerea lor determina aparitia altor rezultate, denumite secundare.
- B) INSTRUMENTALITATEA (I) reprezinta gradul în care rezultatele primare determina aparitia unor rezultate secundare dorite. Persoanele difera prin intensitatea dorintei pe care o atribuie obtinerii unor anumite rezultate.
- C) VALENȚA (V) exprima tocmai intensitatea dorintei de a obtine anumite rezultate. Valenta "0" denota indiferenta persoanei în dobândirea unor anumite rezultate. Valenta negativa(-V) indica dorinta persoanei de a evita obtinerea de rezultate. Valenta pozitiva (+V) reda dorinta de a obtine rezultate. Obtinerea oricaror rezultate primare, prin depunerea unui anumit factor, poate fi exprimata în termeni de probabilitate. Probabilitatea ca actiunea sa conduca la dobândirea rezultatului dorit a fost denumita:
- D) AȘTEPTAREA (A), CARE VARIAZĂ ÎNTRE "0" SI "1"
Valoarea "0" indica lipsa oricarei sanse de a dobândi rezultatele vizate.
Valoarea "1" indica certitudinea în obtinerea rezultatelor dorite.

În conceptelor de valenta (V) si asteptare (A), motivatia deci forta (F) poate fi calculata conform relatiei:

$$FORȚA(F) = \sum V$$

Utilizarea în practica a acestui model ridica o serie de probleme ca:

- proiectarea tehnicilor adecvate masuratorii valentei;
- clarificarea raportului dintre rezultatele primare si cele secundare;
- proiectarea tehnicii de masurare a instrumentalitatii.

Totusi modelul ofera o alternativa mai exigenta pentru explicarea comportamentului uman si duce la corecta înțelegerea a notiunii de motivatie, oferind o evaluare calitativa în functie de intensitatea dorintei de a obtine anumite rezultate si de sansele existente practic pentru dobândirea rezultatelor vizate.

6. MODELUL TEORIEI Y - TEORIA X

În proiectarea modelului Mc-Gregor a pornit de la o analiza detaliata desfasurarii procesului managerial al întreprinderii. Analiza reliefa faptul ca modelul traditional de conducere se baza pe folosirea excesiva a autoritatii si practicarea unui control exigent si orientat spre detalii. Activitatea conducatorilor se caracterizeaza printr-un grad sporit de specificarea pe probleme legate de conducere, fiind restrânsa la maximum prestarea unor munci legate de calificarea de baza. Sistemul traditional de conducere aplica rareori principiul delegarii autoritatii, fiindu-i caracteristica o concentrare excesiva a autoritatii în mâinile unui numar restrâns de persoane.

Programul acestor conducatori si munca desfasurata de ei era foarte încarcata de detalii atât în privinta procesului de productie cât si în privinta starii relatiilor de munca.

Dezvoltarea întreprinderilor, introducerea progresului tehnic, sporire a numarului de oameni angrenati în productie au impus cautarea altei alternative pentru procesul managerial fata de varianta traditionala. Pentru identificarea unei astfel de alternative, McGregor si-a propus sa surprinda cauzele care explicau comportamentul adoptat de conducatori în acord cu linia traditionala manageriala.

Conducatorii si managerii întreprinderilor moderne au adoptat tot mai mult o linie novatoare de conducere caracterizata prin restrângerea autoritatii prin cooperarea cu subordonatii pentru stabilirea metodelor de lucru si chiar a unor obiective.

Acesti manageri au restrâns controlul doar la aspecte cheie, l-au orientat spre rezultate, ignorând detaliile privind metodele prin care s-a ajuns la rezultate.

McGregor a descoperit ca aceste comportamente opuse adoptate de conducatori si manageri au la baza diferentierea de atitudine fata de mai multe dimensiuni privind munca, fata de modul în care are loc desfasurarea procesului de productie.

Astfel, conducatorii al caror comportament se înscrie pe linia clasica cred ca subalternilor nu le place munca. Deci, ei vor avea o preocupare redusa pentru profesia lor, nu vor manifesta initiativa, vor evita asumarea unor noi responsabilitati. Considerând aceste "teze" despre subalterni ca fiind adecvate managerii vor aprecia ca singura cale pentru a determina orientarea comportamentului subalternilor în directia realizarii sarcinilor de productie o constituie CONTROLUL, DIRIJAREA si SANCTIIONAREA. Forta exterioara a controlului ramâne pentru acesti manageri, singura alternativa. Aceasta "teza" corespunde TEORIEI "X".

Dimpotriva, managerii care prezinta un comportament ce se înscrie pe linia novatoare a conducerii întreprinderii vor considera, mult mai probabil, ca munca le produce satisfactie subalternilor.

Acceptarea acestor "teze" conduce prin deductie, la acceptarea "tezei" ca subalternii vor manifesta initiativa în procesul muncii, ca vor fi preocupati de perfectionarea profesionala, ca vor cauta asumarea de noi responsabilitati. Pentru acesti manageri, CONTROLUL prezinta o importanta mai redusa, acesta fiind orientat asupra rezultatelor si performantelor. Aceasta teza constituie continutul TEORIEI - Y.

Acest model, presupune ca managerul care accepta teoria "x" va adopta mult mai probabil un comportament orientat spre linia clasica a conducerii, stabilind obiective si metode unilateral, exercitând un control în detaliu. Conducatorii care vor adera la teoria Y vor adopta probabil un comportament orientat spre linia inovatoare a managementului, adica printr-o restrângere a autoritatii (functionale), favorizând participarea subalternilor la adoptarea deciziilor, obiectivelor, metodelor, orientând controlul spre rezultate.

Sarcini pentru lucrul individual

1. Realizați comparația a două teorii a nevoilor la alegere. Comentați
2. Identificați și argumentați- cu ce teorie a nevoilor nu sunteți de acord, de ce?
3. Elaborați lista nevoilor DV ca angajat

Tema 15 Codul deontologic al managerului, al angajatului

Plan:

- 1.Repere teoretice cu privire la Codul deontologic, deontologia cadrului didactic
- 2.Determinarea elementelor unui cod deontologic profesional

Obiective:

La finele acestei lecții, masterandul va fi capabil:

- 1.Să identifice elementele Codului deontologic al educatorului
- 2.Să poată respecta deontologia profesională

Codul deontologic cuprinde valorile, idealurile, principiile și normele morale pe care consimt să le respecte și să le urmeze membrii comunității noastre academice în activitatea lor profesională. El stabilește standardele de etică profesională care guvernează relațiile instituționale și interpersonale dintre instituție și membrii comunității în toate împrejurările, precum și sancțiunile care decurg din nerespectarea și încălcarea lor întâmplătoare sau premeditată. Codul de etică și deontologie profesională universitară funcționează ca un contract moral între studenți, masteranzi, profesori, instructori, ofițeri, comandanți de subunități, structurile de comandă, personalul administrativ și

comunitatea noastră în ansamblul său, contribuie la coeziunea instituției, întărirea relațiilor de încredere, atașament și responsabilitate, la formarea unui climat universitar bazat pe cooperare și competiție, după reguli corecte, la evaluarea transparentă și principială a meritelor fiecărui actor (participant) și creșterea prestigiului acestei instituții de tradiție.

Deontologia în cea mai simplă definiție este știința datoriei. Vorbind de deontologie evocăm totdeauna obligațiile impuse profesioniștilor în exercițiul profesiilor lor. Deontologia este însă ceva mai mult decât atât, este un ansamblu de principii care își au sursa în fundamentele morale ale persoanei și care influențează pozitiv întreaga activitate profesională a acesteia.

Evident, deontologia diferă de la o profesie la asta datorită specificului activității desfășurate dar are pretutindeni aceeași bază: ideea de onestitate și corectitudine în relațiile cu persoana care utilizează serviciile profesionistului. De-a lungul timpului deontologia a fost asociată mai mult cu profesiile liberale, ale căror îndatoriri erau mai puțin strict codificate și care s-au constituit ulterior ca elemente ale unui drept disciplinar.

Respectarea normelor deontologice era verificată de asociațiile profesionale, independent de exercitarea împotriva celor verificați a unei acțiuni civile sau penale de cei care ar fi putut fi victimă a incorectitudinii acestora.

Codul de etică și deontologie profesională cuprinde ansamblul normelor și caracteristicilor ce definesc calitatea activității profesionale, având rolul de a servi ca linie de conduită obligatorie a salariaților, astfel încât aceștia să desfășoare o activitate competentă și responsabilă, în conformitate cu etica profesiei.

Probitatea profesională reprezintă respectarea tuturor Normelor Deontologice și de organizare și funcționare ale profesiei stabilite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare

Etica managerială reprezintă în această perioadă subiectul cel mai fierbinte al oricărui tip de mass-media: posturile de televiziune ne prezintă zilnic scandaluri în care sunt implicați patroni sau directori de societăți comerciale, iar ziarele abundă de știri în care ignoranța și neglijența sunt elemente care aduc prejudicii indivizilor și societății. Fiecare decizie în afaceri are și o componentă etică pentru că decizia stabilește și impune o conduită care trebuie să fie conformă cu anumite valori fundamentale, reguli, principii, legi și norme. În aceste condiții, firescul în management ar constitui atitudinea favorabilă față de comportamentele, conceptele, ideile și modelele pe care le-a statuat etica, știința normativă care oferă coordonatele morale ale existenței și activității omului.

În esență, etica managerială este definită drept „studiul modului în care deciziile afectează grupurile sociale, domeniul în care se definesc drepturile, îndatoririle și regulile ce trebuie să le respecte persoanele care decid”.

Multi teoreticieni consideră că monitorizarea afacerilor în raport cu normele etice este obligatorie, pentru că managementul reprezintă o disciplină socio-umană, care doar prin scopurile urmărite se înscrie în sfera științelor economice, însă alți exegeți văd în etică o simplă umbrelă a relațiilor interne și externe ale firmei, neputându-se încă delimita clar ce este corect de ceea ce este incorect.

O analiză a practicilor manageriale la nivelul firmelor românești releva faptul că 'etica afacerilor nu constituie încă o 'problemă' care să-i preocupe pe manageri, considerând că 'a face afaceri profitabile' și 'a avea un comportament etic' sunt lucruri care se exclud reciproc; și că ei au un comportament corect, dar nu dispun de informații privind partenerii. De fapt, pentru cei care urmăresc

atent fenomenele specifice perioadei de trecere de la o economie centralizata la una de tip capitalist, constatarea nu socheaza privind lipsa de, corectitudine, cinste, responsabilitate si adevar in afaceri. Actiuni, atitudini, norme, legi, monitorizari si evaluari, recompense si pedepse, reprezinta reteta pe care managerii trebuie sa o aplice pornind de la principiul ca decizia trebuie sa fie buna si dreapta.

Etica manageriala trebuie sa identifice elementele fundamentale de comportamente si sa gaseasca atitudinile corespunzatoare in patru categorii-

1. Societatea reprezinta categoria generala fata de care etica manageriala trebuie sa-si defineasca comportamentul cu privire la urmatoarele aspecte: daca institutiile de baza ale societatii sunt bine construite si promoveaza interesele generale; daca implicarea statului in mecanismele economiei de piata este benefica; daca inegalitatile in „statul putere” pot fi tolerate; etc.

2. Grupurile interesate ocupa un palier special in problemele eticii manageriale, definind caile corecte pentru rezolvarea problemelor sociale si trebuie sa se determine cum se implica actionarii firmei in gestionarea resurselor; ce obligatii are firma fata de furnizori sau clienti si care sunt caile prin care se realizeaza o buna cooperare cu comunitatea locala.

3. Problemele interne genereaza atitudini manageriale care definesc natura relatiilor dintre firma si angajati, inclusiv managerii; termenii de realizare a contractelor; obligatiile managerilor si a celorlalti angajati; drepturile; conditiile de lucru, ordinele, comportamentul, elementele eticii.

4. Problemele personale privesc relatiile dintre persoane, in cadrul unei organizatii: care sunt drepturile si obligatiile rezultate dintr-o structura ierarhica; cum se manifesta cinstea, corectitudinea si onestitatea intr-un proces colectiv.

Principalii factori care determina nivelul si acuratetea eticii manageriale sunt: reglementarile legale, normele si regulamentele comunitatii locale, codurile etice sectoriale, regulamentele firmei, caracteristicile individuale, starea firmei si presiunea sociala.

Reglementarile legale stabilesc cadrul limitativ in care se poate desfasura o activitate industriala. Este evident faptul ca un cadru legislativ constrictiv, dar liberal, trebuie respectat de toti managerii, iar incalcarea legilor este pedepsita contraventional sau penal in functie de gravitatea prejudiciilor aduse societatii.

Normele si regulamentele comunitatii locale impun anumite conduite restrictive prin hotarari care sa protejeze cetatenii si mediul. Aceste reglementari vizeaza protectia si gestionarea corecta a apei, reducerea nivelelor de zgomot, salubritatea localitatilor, limitarea orelor de functionare a firmelor, etc.

Codurile etice reprezinta declaratiile unor firme care reglementeaza relatiile dintre proprii membri si alti indivizi cu care se realizeaza o afacere. Cel mai cunoscut cod de conduita este cel creat de British Institute of Management denumit Code of Conduct (Codul de conduita) care prevede ca managerii:

- nu trebuie sa aduca prejudicii reputatiei persoanelor sau afacerilor altora.
- trebuie sa declare imediat si complet interesele personale care ar putea fi in conflict cu interesele firmei.
- trebuie sa manifeste interes fata de sanatatea, securitatea celor pe care ii conduce si sa respecte confidentialitatea informatiilor;

- trebuie sa respecte confidentialitatea informatiilor;
- nu trebuie sa ofere sau sa accepte cadouri in scop de mituire;
- trebuie sa fie convinti ca informatiile comunicate public sunt adevarate.

In prezent se poate vorbi si despre etica managementului european ca fiind stiinta ce activeaza in cadrul organizatiei si mai ales al managerilor. In managementul european, etica este creata si sustinuta de cultura organizationala, de politica firmei si valorile individuale ale managerilor.⁴

Pentru asigurarea nivelului etic necesar functionarii firmei, se pot adopta diferite masuri: prelucrarea codului etic, organizarea de cursuri de teorie si practica a managementului european, constituirea comitetelor de etica ce vor urmari respectarea normelor etice si solutionarea problemelor si a conflictelor generate de nerespectarea regulamentelor.

Metode de imbunatatire a performantelor în etica manageriala

Tot mai multi manageri sunt preocupati de problemele responsabilitatii sociale. Preocuparile spre stimularea comportamentului etic al salariatilor se fac in scopuri moral-pragmatice, creand o imagine favorabila firmei.

Metode de imbunatatire a performantelor si de responsabilitat sociala sunt: auditul, codul etic, comitetele etice, denuntarea firmelor iresponsabile.

1. Auditul social este realizat pentru stabilirea nivelului de implicare al unei firmei in problemele sociale interne/externe; pentru modul in care acestea se regasesc in obiectivele managementului dar si pentru rezultatele obtinute prin programele sociale derulate.

2. Codul etic este un document oficial al companiei prin care aceasta isi declara valorile si principiile in problemele sociale. Scopul codului etic este de a comunica angajatilor, intr-un limbaj simplu care sunt standardele organizatiei. Codul etic este valabil cand este insusit si acceptat de toti angajatii, comportamentul lor incadrandu-se in prevederile sale.

3. Comitetul de etica reprezinta un grup executiv care isi asuma responsabilitatea controlului respectarii eticii in firma prin inventarierea problemelor si anchetarea abaterilor de la etica. Comitetele de etica sunt destul de rare, doar 14% din firmele care au cod etic au si un comitet.

4. Denuntarea este calea extrema de actiune impotriva comportamentului neetic ce presupune ca managerul si angajatii au obligatia de a raporta neregulile infaptuite de superiori sau colegi si de a se supune ordinelor superiorilor.

Obligatiile managerilor in vederea respectarii eticii

Managerizarea eticii este actionarea in mod eficace, real, in situatii care au sau implica un aspect etic. Aceste situatii apar atat in mediul intern, cat si in cel extern al firmei de afaceri. In interior, organizatiile ii leaga pe membrii sai impreuna prin nenumarate reguli, proceduri, politici si valori care trebuie cu grija managerizate. In privinta mediului extern, corporatiile trebuie sa aiba succes in managerizarea cerintelor privind conduita etica a grupurilor de interesati cu privire la justitia rasiala, drepturile omului, problemele ecologice si alte asemenea aspecte.

Care sunt elementele pe care ne bazam atunci cand catalogam anumite actiuni ca fiind din punct de vedere moral corecte sau incorecte? Nu exista raspunsuri simple la aceste intrebari. Filozofii au incercat sa gaseasca asemenea raspunsuri, iar eforturile lor au condus deseori la enuntarea unor teorii

despre moralitate. Aceste teorii se clasifică în trei categorii, funcție de importanța relativă dată consecințelor acțiunilor (sau scopurilor propuse), responsabilităților și drepturilor.

1. Etica bazată pe finalitatea acțiunii – apreciază activitățile ca fiind corecte sau gresite doar prin analiza efectului lor bun sau rău și are o mare tradiție în opera lui John Stuart Mill. Nucleul intuitiv al utilitarismului stă în ideea maximizării utilității colective, ceea ce numim bine colectiv nefiind altceva decât suma binelui individual, căci societatea înșiși nu este altceva decât suma indivizilor care o compun. Managerii sunt înclinați să folosească profitul, eficiența și alte criterii de performanță pentru a judeca ce este cel mai bine pentru cei mai mulți oameni. O decizie utilitaristă poate fi aceea în care sunt concediați 30% dintre salariați, pentru a menține profitabilitatea firmei și a păstra restul de 70% din locurile de muncă.

Teoriile bazate pe finalitatea acțiunii (“Goal based theories”) se ancorează pe faptul că obținerea unor consecințe corecte și evitarea producerii unor greseli este în final singura considerație importantă din punct de vedere moral.

“Utilitarianismul” este de departe cea mai influentă teorie din această categorie. Potrivit ei toate principiile morale se reduc la un principiu fundamental: ar trebui să obținem mereu ceea ce este mai bun pentru cea mai mare parte din oameni. Există două versiuni ale “utilitarianismului”:

- Acționa conform principiului de bază, ceea ce înseamnă a examina activitatea fiecărui individ pentru a determina dacă este în folosul tuturor și produce în consecință ce este mai bun pentru cea mai mare parte din oameni;
- Acționa pe baza unor reguli care dacă sunt urmate ar produce ce este mai bine pentru cea mai mare parte din oameni.

Jeremy Bentham (1748-1832) reprezintă unul dintre filozofii care au susținut această teorie. Mulți economiști au îmbrățișat utilitarianismul, dar nu au fost satisfăcuți cu teoriile tradiționale de bunăstare oferite de Bentham, Mill (1806-1873) și Moore (1873-1958). Pentru ei, ceva este bun pentru o persoană pornind de la preferința pentru acel lucru. Pornind de la această versiune a utilitarianismului, decizia corectă este aceea care produce cea mai mare satisfacție pentru toți cei implicați.

2. Etica bazată pe responsabilitate – conform acestui sistem comportamentul este considerat etic dacă este în conformitate cu principiile de responsabilitate și îndatorire, ceea ce presupune mai mult decât obținerea unor rezultate neapărat favorabile. Cuvântul grecesc pentru responsabilitate este *deon*, de aceea acest sistem mai este denumit și al deontologiei profesionale. O asemenea etică regăsită în plan filosofic la Immanuel Kant, se bazează pe caracterul perfect al datoriei, care nu admite nici o excepție indiferent de situație. Totuși, dată fiind complexitatea lumii în care trăim, atunci când anumite reguli (de exemplu, respectarea acordului dat), vin în contradicție cu alte reguli, rezolvarea unei dileme etice impune ca una dintre reguli să devină o excepție. În gândirea etică actuală, este recunoscut conflictul datoriei ca un factor al progresului moral. Conflictul datoriei se explică prin apartenența subiectului la mai multe grupuri sociale, fiecare impunând datorii contrare. Rezolvarea unui asemenea conflict (în esență, un conflict al valorilor) ține de o anumită prioritate a datoriei (într-o anumită situație o datorie devine prioritară altelei și nu suferă amănare).

Immanuel Kant (1724-1804) este cel mai faimos dintre filozofii eticii care au pus accent pe responsabilitate ca fiind mai importanta decat scopul obtinerii unor consecinte corecte. In opinia lui Kant pentru a avea o judecata (decizie) morala este esential sa prescrii sau sa impui actiuni care pot fi universale. Imperativele morale nu sunt conditionate. Ele sunt neconditionate sau categorice ceea ce presupune respectarea lor, chiar daca ne place sau nu. De exemplu, se prescrie obligatia respectarii angajamentelor luate, a nu mintii, a fi cinstit si a proteja viata fara conditionari. Deci, nu conditionam posibilitatea de a fi fericit cu: *“Daca vrei sa fi fericit, respecta promisiunile facute”*. Alegem sa facem ceea ce este corect, simplu deoarece este cel mai drept lucru.

Un filozof actual care s-a aplecat asupra acestor aspecte a fost David Ross (1877-1971). Ross a sugerat ca motivele morale se bazeaza pe un set de indatoriri (responsabilitati), iar lista acestora include: respectarea promisiunilor facute; exprimarea recunostintei pentru bunatatea manifestata de altii; a fi onest si cinstit; a face eforturi suplimentare pentru a nu face rau altora; a fi bun si de folos. Pentru Ross, spre deosebire de Kant, fiecare dintre aceste indatoriri pot permite anumite exceptii atunci cand, in anumite situatii, se vine in conflict cu anumite indatoriri care sunt mai importante.

3. Etica bazata pe drepturi – s-a aflat in concurenta cu utilitarismul si a propus, pe baza ideilor lui John Locke, un sistem care pleda pentru universalizarea drepturilor inalienabile ale omului: libertatea si proprietatea. John Locke (1632-1704) a demonstrat faptul ca a fi o persoana inseamna a avea drepturi – drepturi ale omului – de a trai, de a fi liber, si dreptul la proprietatea obtinuta prin munca proprie. Punctele sale de vedere au avut un impact puternic in acele vremuri asupra revolutiilor franceza si americana. Versiunea proprie a lui Locke despre doctrina drepturilor omului este individualista.

Nu toate drepturile morale sunt simple drepturi ale omului. Multe iau nastere din relatii si roluri speciale pe care oamenii pot sa le aiba. O promisiune, de exemplu, da nastere unui drept special si anume respectarea promisiunii. Multe alte drepturi iau nastere in legatura directa cu institutii si profesii, cum ar fi dreptul managerilor de a conduce o intreprindere si dreptul inginerilor de a preveni publicul de existenta unor produse nesigure din punct de vedere tehnologic. Acestea sunt mai degraba, drepturi care tin de deontologia profesionala decat de drepturile omului.

Din punct de vedere managerial, fiecare din cele trei sisteme ofera o cauzalitate diferita. In timp ce etica bazata pe rezultatele actiunii ofera o justificare pentru decizii care vizeaza binele pentru cei mai multi oameni, etica bazata pe responsabilitate promoveaza valori universale care transcend practicile locale (oferind argumente instaurarii unei morale universale in opozitie cu relativismul cultural), iar etica bazata pe drepturi apara drepturile fundamentale ale oamenilor.

Etica conducerii este preocupata in principal de crearea unei culturi etice. Totusi, cele mai multe probleme de morala sunt legate de managementul resurselor umane. Dincolo de crearea unei **culturi etice**, problemele care apar in managementul resurselor umane sunt legate, in principal, de fenomenul discriminarii, fenomen opus echitatii. Discriminarea este practica ilegala de a trata mai putin favorabil pe unii indivizi in comparatie cu altii, din cauza ca sunt diferiti ca sex, religie, rasa, etc [3].

In organizatii, nu trebuie sa absolutizam aceste principii caci exista exceptii prin care discriminarea poate fi permisa - pe considerente de *adecvare profesionala*, atunci cand cerintele de post impun anumite calitati, aptitudini si abilitati personale.

Sarcini pentru lucrul individual

- 1.Elaborați un decalog al managerului ITE
- 2.Elaborați Codul de etică al educatorului cuprinzând obligator dimensiunile: Relații cu colegii, Responsabilitățile funcției, Parteneriatul cu familia, Relația educator- copii

Bibliografie

19. Bîrcă, Al., Managementul resurselor umane, Editura A.S.E.M., Chișinău, 2005
20. Botaru, A., Managementul resurselor umane, Editura Sedcom Libris, Iași, 2008
21. Drucker, P., Eficiența factorului decizional, București, Editura Destin, 2001, p.147. Profiroiu, M., op. cit., p. 89.
22. Diaconu, M., Competența pedagogică și standardele profesionale. În Standarde profesionale pentru profesia didactică, coordonator Lucia Gliga, București: Consiliul Național pentru Pregătirea Profesorilor, 2002
23. Emilian, R., (coord.), Managementul resurselor umane, Editura ASE, București, 2009
24. Emilian, R., Managementul firmei de comerț și turism, Editura Metropol, București, 2009
25. Gherguț, A., Management general și strategic în educație. Ghid practic. Iași: Editura Polirom, 2007
26. Hohan, I, Cucu M., Hohan, A., Managementul proceselor și managementul prin procese al organizațiilor – ghid practic de implementare. București: Editura Fiatest, 2007
27. Giurgiu, A., Finantele firmei, Presa universitara clujeana, 2000
28. Iosifescu, Ș., Asigurarea calității. Ghid pentru unitățile școlare. Partea I: Concept și cadru metodologic. București: Institutul de Științe ale Educației, Laboratorul de Management Educațional, 2005

29. Iucu, R. B., Formarea cadrelor didactice. Sisteme, politici, strategii. București: Editura Humanitas Educational, 2004
30. Stancu I., Teoria pietelor financiare, Finantele intreprinderilor, Analiza si gestiunea financiara, Ed. Economica, 1997
31. Olimid, L., Masurarea rezultatului contabil, Ed. Economica, Bucuresti, 1998
32. Nicolescu, M., Diagnostic global strategic, Ed. Economica, 1997
33. Moldoveanu, G., Analiză organizațională, București, Editura Economică, 2000, p.149. Drucker, P., op.cit., p.147.
34. Nica, P., Managementul firmei, Editura Condor, Chisinau, 1992, p 125.
35. Nicolescu, O., Verboncu, M., Fundamentele managementului organizațional, București, 2009
36. Nicolescu, O., (coord.), Management, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2002
37. Nicolescu, O., (coord.), Ghidul managerului eficient, Vol. L., Editura Tehnică, București, 2003
38. Nicolescu, O., Verboncu, M., Management, Ediția a-III-a. Editura Economică, București, 2009
39. Nicolescu, O., Verboncu, M., Fundamentele managementului organizației, Editura Tribuna, București, 2001
40. Nicolescu, O., Verboncu, M., Management și eficiență, București: Editura Nora, 2004.
41. Nicolescu, O., Verboncu, M., Metodologii manageriale. București: Editura Tribuna, 2001.
42. Halpern, P., Weston, J., Brighham, F., Finante manageriale-Modelul canadian, Ed. Economica, 1999
43. Petrescu, I., Management european, Editura Expert, Bucuresti, 2004, pg 57
44. Profiroiu, M., Managementul organizațiilor publice, București, Editura Economică, 2001, p.8.
45. Puiu, Al., Management, Editura Independenta Economica, Pitesti, 2007, pg 219
46. Petrescu, I., Seghete, Gh., Fundamentele practicii manageriale, Editura Maiko, București, 1994.
47. Pitariu, H., Managementul resurselor umane - Măsurarea performanțelor individuale, Editura ALL, București, 1994
48. Petrescu, I., Management, Editura Tipocart Brașovia, Brașov, 2003, p.72.
49. Pitariu, O., Budean, M., Cultura organizațională, Editura de științe cognitive, Cluj-Napoca, 2007
50. Preda, M., Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz, Editura Polirom, Iași, 2005
51. Ristea, M., Contabilitatea rezultatului intreprinderii, Ed. Economica, Bucuresti
52. Russu, C., Management, Concepte, Metode, Tehnici, Editura Expert, București, 1996.
53. Russu, C., și colab., Managementul afacerilor mici și mijlocii, Editura Logos, Chișinău, 1993.
54. Russu, C., Voicu, M., ABC-ul managerului, Editura G. Asachi, Iași, 1993
55. Tierney, E., Etica in afaceri”, Ed. Rentrop & Straton, Bucuresti, 1999, pg. 62
56. Ursu, I., Stegăroiu, D., Rus, I., Stiluri de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice. – București, Editura Științifică și Enciclopedică, 2008
57. Văcărel, I., Bugetul de programe multinaționale, Editura Expert, 2002, pp.25-26.

58. Văcărel, I., coord., Finanțe publice, București, Editura Didactică și Pedagogică R.A., 1999, p.175.
59. Vlăsceanu, L., Psihologia organizațiilor și conducerii. Editura Paideia, București, 2003
60. Vlăsceanu, L., Organizațiile și cultura organizării. Editura Trei, Iași, 2009
61. Vlăsceanu, L., Organizați și comportament organizațional. Polirom, București, 2007
62. Zait, D., Management intercultural”, Ed. Economica, Bucuresti, 2002, pg. 301
63. Zegheru, V., Management în cultură. Ediția a doua revăzută și adăugită. On line: <http://www.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=476&idb>
64. Zelenschi, A., Cultura organizațională și rolul ei în managementul modern. Teza de doctorat. Chișinău. On line: http://www.cnaa.acad.md/files/theses/2004/2563/angela_zelenschi_thesis
65. Zlate, M., Psihologia muncii-relații interumane. Editura Didactică și Pedagogică, București, 2001
66. Zlate, M., Tratat de psihologie organizațională managerială. Polirom, Iași, 2004
67. Zorlețean, T., Burduș, E., Căprărescu, Gh., Managementul organizației. Editura Economică, București, 2008
68. Ле Галль, Ж., Управление персоналом, Москва, Дело, 1995.
69. Кибанов А.Я. - Управление персоналом организации. Москва - ИНФРА-М, 1997.
70. Марра, Р., Шмидт, Т., Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, Изд. Московского Университета, 1997.
71. Старобинский, Э.Е., Как управлять персоналом, Мосва, Бизнес-школа, 1995.
72. Травин В., Дятлов В. - Основы кадрового Менеджмента, Москва, Дело, 1995.
73. Мэйтланд, Ян., Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе, Москва, Аудит, 1996.

ANEXE