

Angela REPANOVICI

# **MANAGEMENT ÎN STRUCTURILE DOCUMENTARE**

**Curs pentru Învățământ la Distanță**

Facultatea:

**LITERE**

Specializarea:

**BIBLIOTECONOMIE ȘI  
ȘTIINȚA INFORMĂRII**

**ANUL I, SEMESTRUL I  
2007-2008**

# Cuprins

Noțiuni teoretice de management .....	3
Resursele folosite în procesul de management al unei biblioteci .....	5
Rolul și cerințele procesului de management.....	5
Funcțiile managementului .....	6
Informația și comunicarea în procesele manageriale .....	7
Organizarea funcțională și structurală a managementului.....	9
Nivelurile managementului informatic .....	9
Management - de la teorie la practică.....	13
Managementul schimbării .....	26
Managementul stres-ului .....	38
Dezvoltarea și evaluarea personalului .....	43
Managementul carierei .....	52
Bibliografie.....	67

## Notiuni generale de management

**Managementul** reprezintă arta de a conduce o organizație.

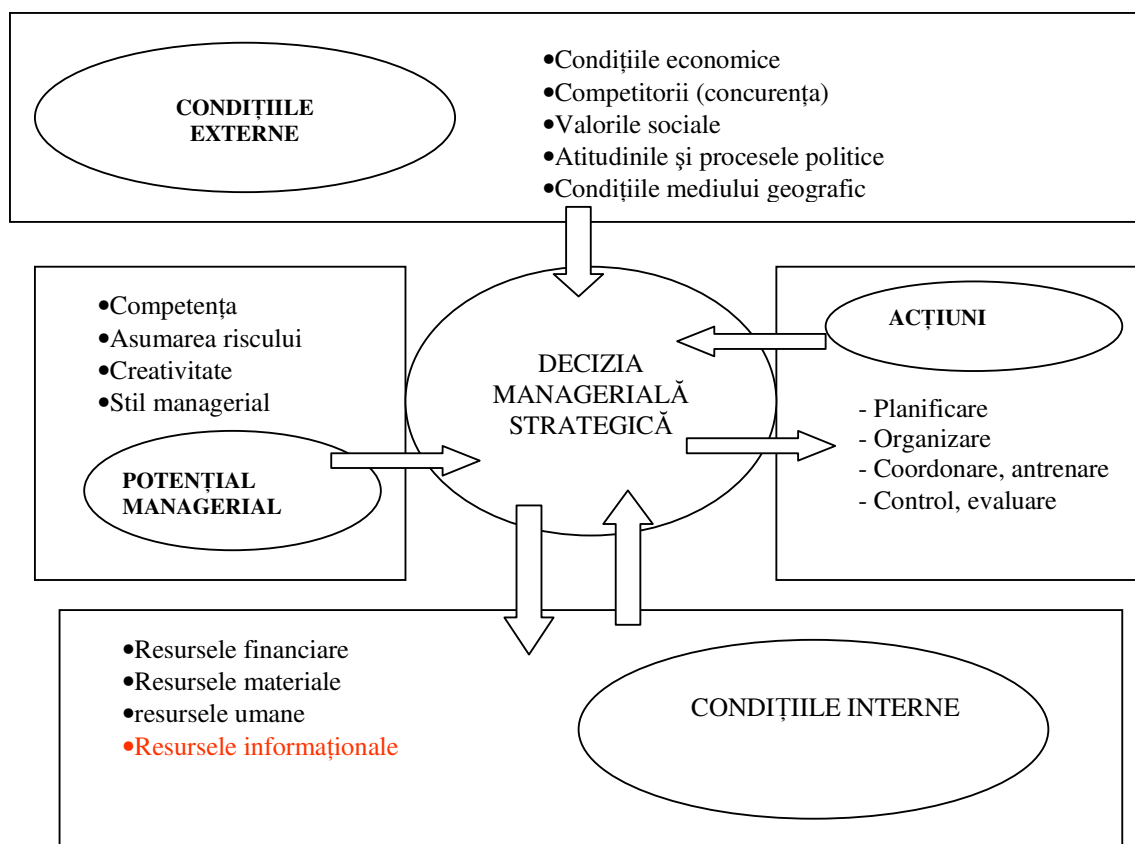
**Semnificații** pentru management:

1. Proces;
2. Știință;
3. Ansamblul organizațiilor și persoanelor care conduc organizația.

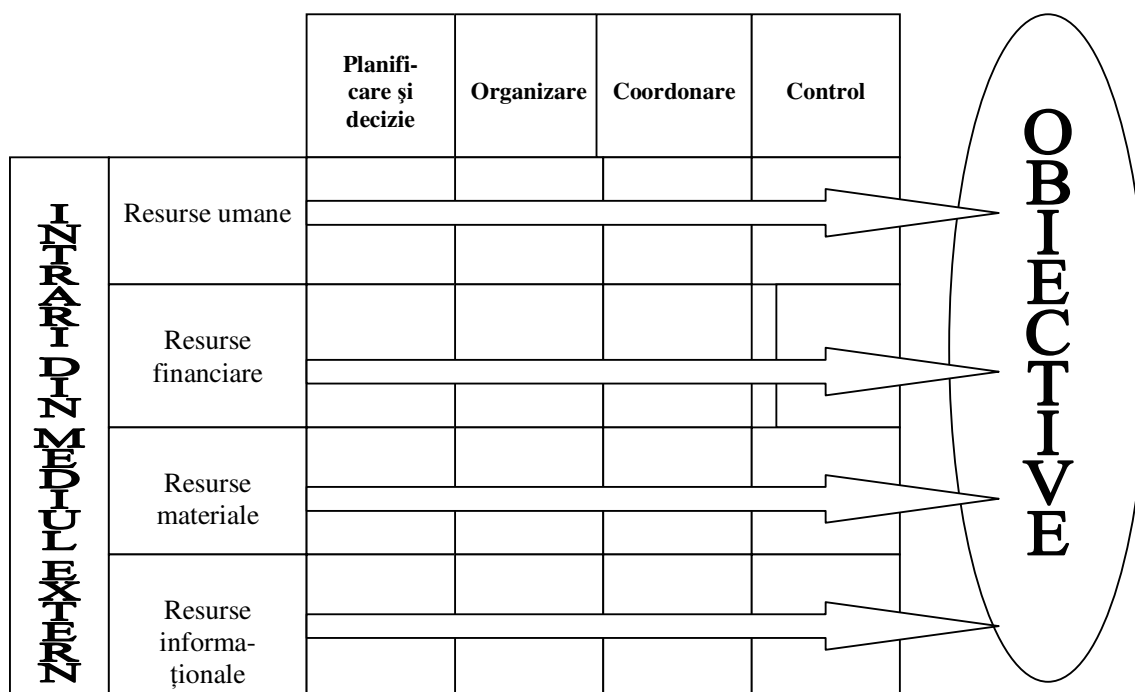
**Definiții ale managementului:**

1. A prevedea și a planifica, a organiza, a conduce, a coordona și a controla (Fayol);
2. Artă de a ști precis ce trebuie făcut cât mai bine și mai ieftin (Taylor);
3. Organizarea sistematică a resurselor economice (P. Drucker)

## Context managerial al bibliotecii

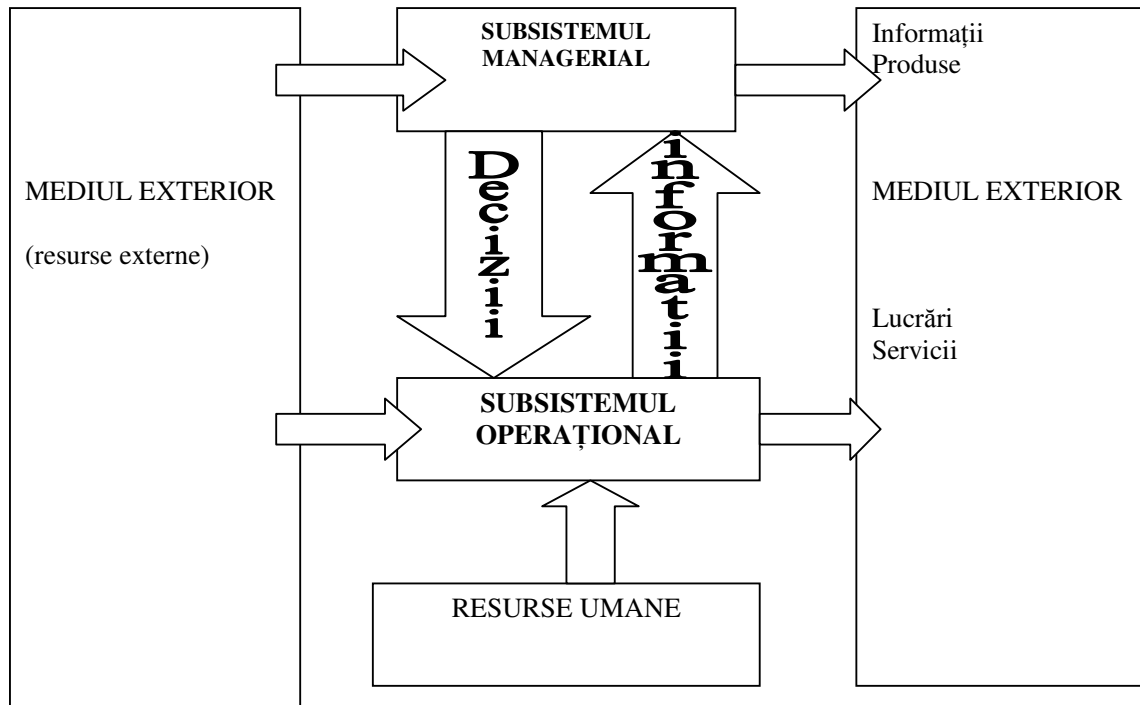


## Datele de intrare ale managementului



## Definiție mai completă a managementului

Managementul, ca proces, este o înlănțuire de eforturi de gândire și de acțiune prin care echipa managerială realizează diagnoza, planificarea și decizia, organizarea, coordonarea și controlul procesului de transformare succesivă a resurselor informaționale, financiare și materiale, cu implicarea resurselor umane, în scopul atingerii obiectivului strategic al organizației într-o măsură acțională eficientă (cu economie de timp) și eficientă (cu câștig maxim și efort minim).



### Implicații practice:

Managementul este o aptitudine distinctă;

Fiecare muncă are elemente manageriale, dar nici una nu este în întregime managerială;

Managementul nu este neapărat o chestiune de salariu sau post important

### Resursele folosite în procesul de management al unei întreprinderi

- oameni/aptitudini/cunoștințe
- utilaje și echipamente
- piața
- timpul
- finanțele
- produsele și procesele
- **informațiile**
- clădiri/șantiere/terenuri
- infrastructură/amplasament
- bunăvoință/reputație/imagie

### Rolul și cerințele procesului de management

- **Rolul managementului** pornește de la faptul că interesele membrilor unei organizații nu corespund întotdeauna cu interesele proprietarilor;
- **Cerințele procesului de management:**

1. Managementul trebuie să fie **flexibil**, pregătit în vederea modificărilor, a schimbărilor necesare;
  2. Înțelegerea rolului instrucțiunilor atât de către manageri cât și de executanți;
  3. Planificarea și traducerea în viață a planurilor;
  4. Adaptarea conținutului informațiilor la mediu și la obiective;
  5. Actualizarea cunoștințelor în domeniul științei managementului;
  6. Calitatea managementului.
- **Managementul științific (F.W.Taylor);**
  - **Școala sociologică (behavioristă, a relațiilor umane)** ai cărei promotori au fost E. Mayo, Ch. Argyris, C. Handy, H. Maslow, D.Mc. Gregor și F. Herzberg;
  - **Școala cantitativă** promovată de A. Kaufman și J.Starr
  - **Școala sistemică/managementul deschis** (C.Barnard, H.A.Simion, P.Druker);
  - **Școala contextuală** (M. Porter);

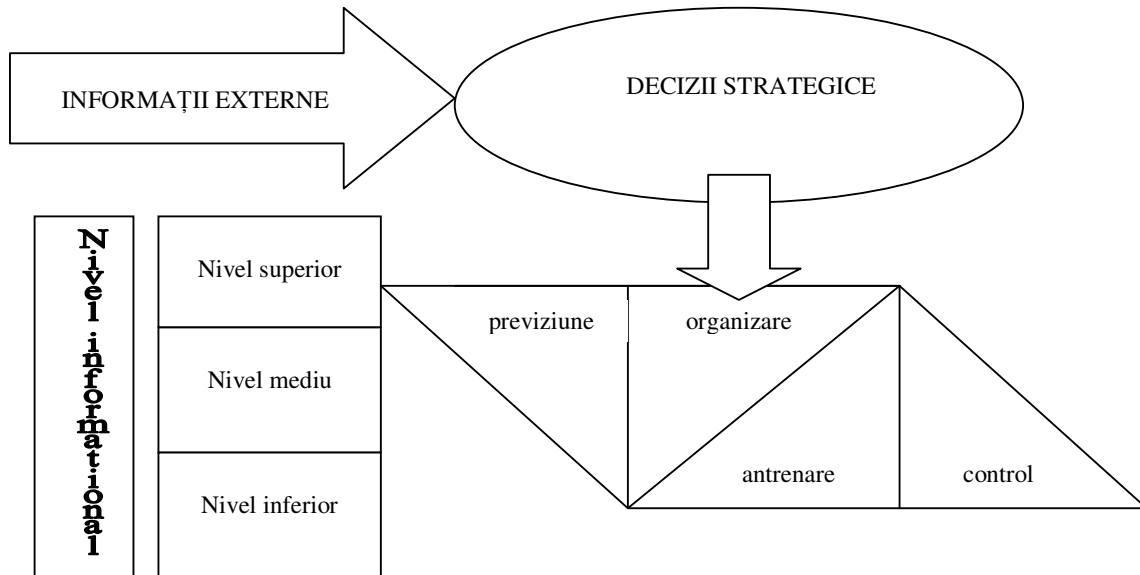
### Funcțiile managementului

<b>Funcțiile managementului</b>	<b>Autorul</b>
Previziunea, organizarea, comanda, coordonarea, controlul	Henri Fayol
Stabilirea obiectivelor, organizarea, inovarea, motivarea, schimbul de opinii, măsurarea rezultatelor, promovarea oamenilor	Ph. W Shay
Elaborarea și adoptarea hotărârilor administrative, organizarea, reglementarea/coordonarea, evidenta și controlul	V.G.Afanasie
Planificarea, organizarea, antrenarea și controlul	J.A.F.Stoner R.E.Freeman
Previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și controlul	P. Vogu
Previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și controlul-reglarea	T. Zorlențianu
Previziunea, organizarea, antrenarea, coordonarea și controlul-evaluarea	I. Mihuț
Analiza, planificarea, implementarea și controlul (managementul marketingului)	Ph. Kotler

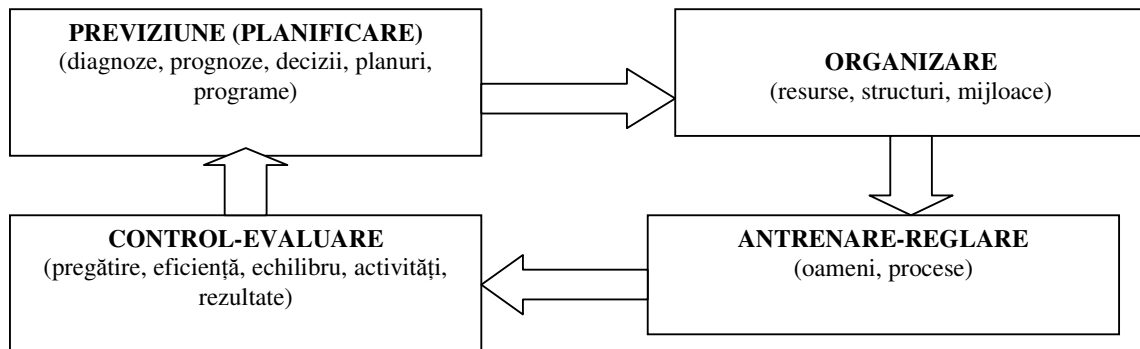
### Funcțiile managementului-sinteză:

- Previziune
- Organizare
- Antrenare
- Coordonare
- Control-evaluare

## Funcțiile managementului-cont. Ponderea funcțiilor



## Schema logica a procedurilor manageriale:



## Informațiile și comunicarea în procesele manageriale

**Sistemul informațional managerial** este reprezentat de totalitatea mijloacelor de comunicare, a echipamentelor, a fluxurilor informaționale, a procedurilor de procesare și a informațiilor care sunt utilizate în procesul de previziune-organizare-antrenare-coordonare-control și evaluare.

**Fluxurile informaționale** urmăresc fluxul deciziilor astfel încât se asigură corelarea activităților prin efectul de feedback. **Ciclul managerial** poate fi schematizat prin pașii urmați iterativ: informație-decizie-acțiune.

Dacă în sistemul informațional managerial (SIM) se folosesc și mijloace de prelucrare automată a informațiilor → instrument de bază devine **sistemul informatic**, care cuprinde totalitatea:

Procedurilor  
Programelor  
Bazelor de date  
Modelelor folosite în prelucrarea informațiilor din SIM

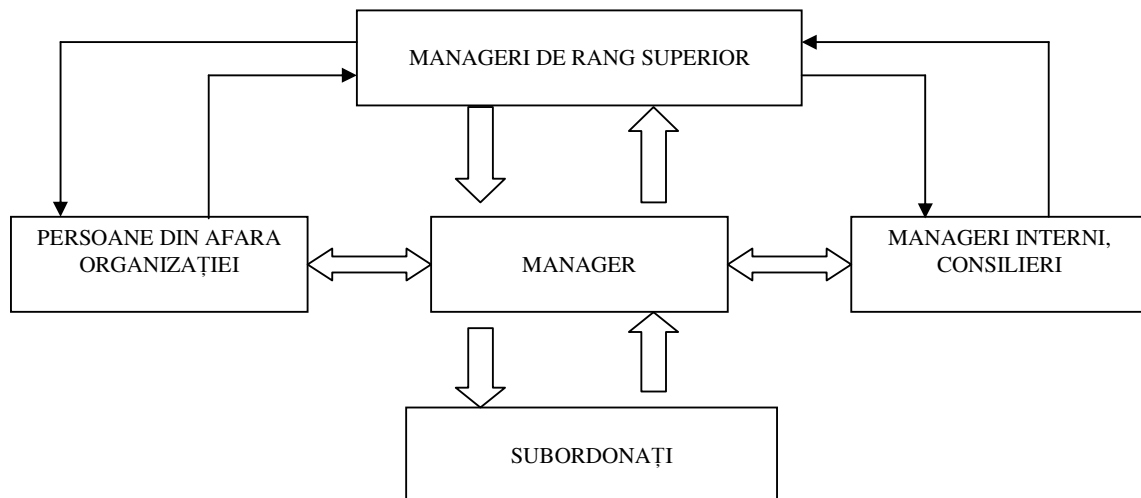
**Sistemul informațional** al unei organizații are următoarele funcții de îndeplinit:

1. Documentară
2. Decizională
3. Operațională

**Eficiența unui sistem format din mai multe subsisteme** constă în abilitatea de transmitere și comunicare a informației

**Comunicarea** reprezintă transmiterea de la emitent către receptor, printr-un canal de comunicație, a unor fapte, date, impresii etc. în scopul de a permite evidențierea, evaluarea, corectarea sau dirijarea unui proces de muncă. Procesul de comunicare poate fi incomplet (într-un singur sens) sau complet (de la emitent la receptor și invers).

**Fluxurile informaționale în care este implicat managerul sunt:**



**Comunicarea poate fi:**

1. Orală
2. Scrisă
3. Non-verbală

Dacă se are în vedere forma lanțului de persoane ce participă la comunicare, atunci vom avea:

1. Liniară
2. Încrucișată
3. Diseminată
4. Circuit închis
5. Multiplă



## **Organizarea funcțională și structurală a managementului**

### **Organizarea funcțională**

1. Managementul Funcției de Cercetare-Dezvoltare
2. Managementul Funcției de Producție
3. Managementul Funcției de Personal
4. Managementul Funcției Financiar-Contabile
5. Managementul Funcției Comerciale

### **Organizarea structurală**

1. Structura ierarhic funcțională
2. Structura de concepție
3. Structura de producție

### **Sisteme de management**

#### **Cele mai întâlnite sisteme de management sunt:**

1. Managementul pe bază de plan
2. Managementul prin rezultate
3. Managementul prin bugete
4. Managementul prin excepții
5. Managementul pe produs
6. Managementul prin proiecte
7. Managementul prin obiective

### **Nivelurile managementului informatic**

#### **1. Analiza activităților prestate de managerul departamentului informatic**

Obiectivele unui departament informatic vizează:

- specificul echipamentelor și al limbajelor
- capacitatea de implementare;
- reducerea riscurilor;
- respectarea termenelor;
- anticiparea rezultatelor atinse;
- negocierea cu furnizorii;
- urmărirea progreselor tehnologice.

Tabel 2 Munca directorului informatic

<b>Activități</b>	<b>%</b>	<b>Număr mediu pe zi</b>	<b>Durata medie</b>
Reuniuni conform agendei	40%	5	48'
Reuniuni neprevăzute	20%	16	5'
Lucrul în birou și cu secretara	20%	9	9'
Telefoane	9%	9	4'
Vizite de serviciu	3%	2	6'
<b>Contacte</b>	<b>%</b>		
Subordonați imediați	38%		
Alți subordonați	23%		
Vânzători exteriori	9%		
Utilizatori	8%		
Servicii funcționale	8%		
Superiori	7%		
Alții	7%		

Sursa: „Manager or technician? The nature of the information systems manager's job”, Blake Ives, Margarethe Olson, MIS, Quarterly, 1981.

O analiză mai detaliată a fost realizată asupra conținutului verbal al contactelor sale care în medie s-a situat la 400 pe zi. Astfel, analiza pe teme de discuție este redată în tabelul 2.5. Predominanta gestiunii apare în legătură cu activitatea de bază a sistemelor informatice: crearea/procurarea de noi aplicații și exploatarea vechilor aplicații. O caracteristică esențială a managerului de resurse informatice constă în aceea că are o încredere foarte mare în subordonații săi, ceea ce conduce la o mai mare coeziune a muncii de echipă pe care trebuie să o desfășoare.

Tabel 2.5. Temele mesajelor primite sau emise de către directorul informatic

<b>Tema conținutului verbal</b>	<b>%</b>
Gestiune generală (buget, planificare, afectarea de resurse echipelor)	43%
Noilor aplicații sau studii	30%
Exploatării	11%
Noilor echipamente	7%
Noilor produse informatice	6%
Întreținerii	1%
Alte probleme	2%

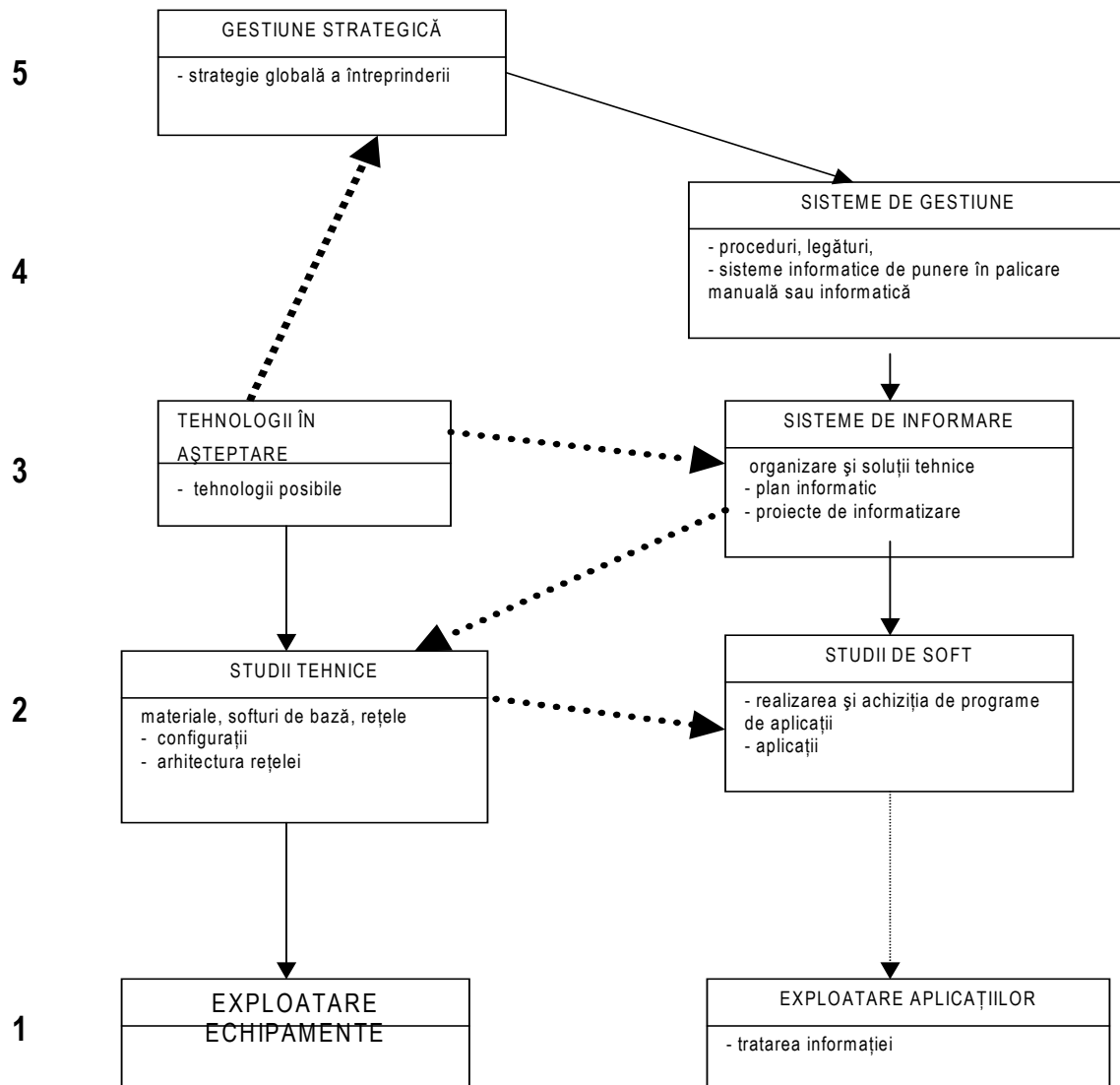
**În sinteză se poate spune că munca managerului departamentului informatic se caracterizează astfel:**

1. Presupune o muncă intensiv intelectuală cu personal specializat și cu tehnologii de ultimă oră;
2. Rezultatele muncii departamentului informatic privesc în principal interiorul organizației și mai puțin mediul exterior;
3. Este o muncă dinamică;
4. Sarcinile de îndeplinit sunt de scurtă durată și foarte des întrerupte;
5. Este o muncă ce pune accent pe comunicare.

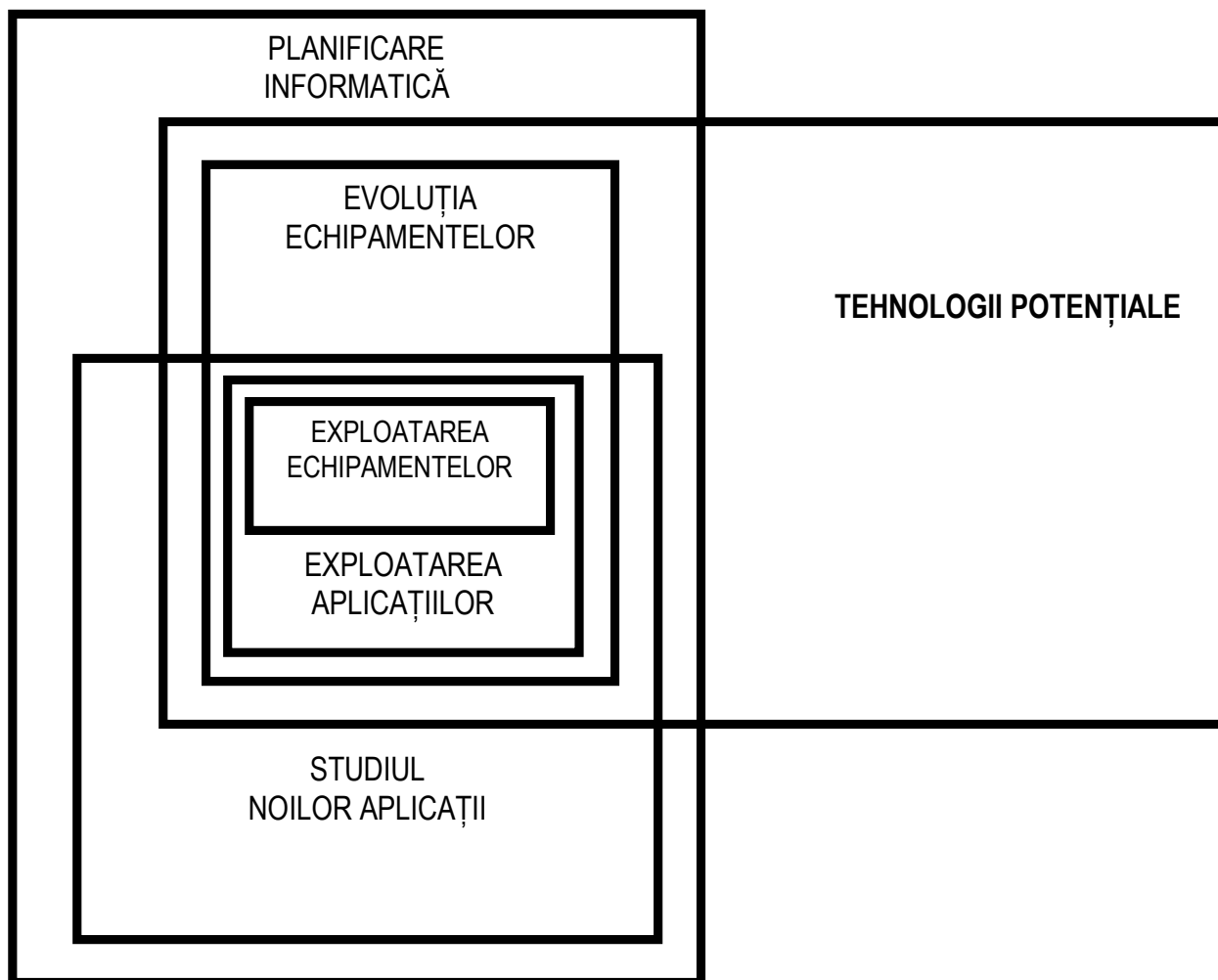
## **2. Nivelurile gestiunii informatice**

În acest fel delimităm trei niveluri ce se reflectă în mod direct în munca managerului informatic, și anume:

1. Exploatarea echipamentelor;
  - 1.1 Exploatarea aplicațiilor;
2. Achiziția de echipamente și produse informatice;
  - 2.1 Producția proprie de produse informatice;
3. Planificarea sistemelor informaționale și informatizarea lor.



### 3. Interconectarea nivelurilor de gestiune informatică



#### **Management – de la teorie la practică**

Acest curs își propune să prezinte concepte, teorii și modele manageriale într-o viziune prin care, studentul să poată descoperi utilitatea acestora în activitatea practică.

Un capitol distinct este dedicat procesului de planificare strategică evidențându-se etapele acestuia și instrumentele strategice.

Având în vedere că resursele umane sunt catalizatorul reacției economice la nivel de organizație, vor fi prezentate câteva teme de interes:

- Leadershipul
- Motivarea
- Comunicarea
- Managementul resurselor umane

Prin acestea se definesc și relațiile dintre procesul de conducere și procesele de:

- Recrutare și selecție
- Motivarea și definirea posturilor
- Dezvoltarea și evaluarea personalului
- Evoluția în carieră.

Schimbarea organizațională surprinde resorturile interne și externe care impun modificarea unor parametri organizaționali (cultura, structura, sarcinile, oamenii, viziunea colectivă etc.).

Mediul de afaceri actual impune conducerii oricărei organizații competitive desfășurarea unor activități performante de marketing.

De aceea în obținerea avantajului concurențial managementul unei organizații trebuie să anticipeze, să identifice și să satisfacă nevoile unor consumatori din ce în ce mai exigenți.

În etapa actuală a mondializării, globalizarea constituie fără îndoială marea sfidare a zilelor noastre. Economia mondială a devenit un sistem de piețe interdependente ceea ce impune noi priorități managementului întreprinderilor de succes.

### **Acțiuni manageriale moderne**

O metodă utilă de înțelegere a managementului este determinarea acțiunilor pe care managerii ar trebui să le facă pentru a atinge obiectivele organizaționale și a acțiunilor pe care ei le fac efectiv.

Un teoretician al managementului modern, **Luther Gulick**, în încercarea de a stabili ce trebuie să facă un manager pentru a atinge obiectivele organizației, a întocmit următoarea listă de funcții ale managementului:

- **Planificarea.** Determină **ce** trebuie făcut și **cum** va fi făcut pentru ca obiectivele organizaționale să fie atinse.
- **Organizarea.** Identificarea activităților necesare și stabilirea structurii formale a unităților de lucru și a autorității prin care aceste obiective vor fi atinse.
- **Angajarea.** Procesul selecționării, instruirii și menținerii personalului necesar funcționării organizației.
- **Conducerea.** Stabilirea obiectivelor, luarea deciziilor, transmiterea deciziilor și instrucțiunilor subordonaților.
- **Coordonarea.** Asigurarea interacțiunii dintre diferitele părți ale organizației astfel încât munca să fie îndeplinită în mod coerent.

- **Raportarea.** Un proces care permite managerilor să afle ce se întâmplă în cadrul organizației prin intermediul informațiilor vehiculate în înregistrări, rapoarte, cercetări sau inspecții.

- **Bugetarea.** Planificarea sistematică a utilizării și controlul resurselor financiare

Funcțiile de raportare și stabilire a bugetului sunt combinate de obicei în ceea ce se numește funcția de *control*.

Lista de funcții descrie majoritatea responsabilităților unui manager. Ea nu trebuie percepută ca o înșiruire de activități pe care un manager le desfășoară în mod rațional, ordonat și sistematic;

Activitatea unui manager se desfășoară în mod unitar, iar lista funcțiilor manageriale se constituie ca descriere a cadrului în care un manager determină ce trebuie făcut.

În opinia specialiștilor români în domeniul managementului funcțiile managementului sunt următoarele: planificare, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare.

- **Planificarea.** Este procesul de stabilire a obiectivelor și a ceea ce trebuie făcut pentru a atinge aceste obiective.

- **Organizarea.** Este procesul de structurare, alocare și utilizare a resurselor pentru atingerea obiectivelor stabilite.

- **Coordonarea și antrenarea.** Este procesul de inspirare, motivare și coordonare a oamenilor pentru atingerea obiectivelor.

- **Controlul.** Este procesul de monitorizare a realizării obiectivelor vizând adoptarea unor acțiuni proactive sau corective cu caracter de reglare sistemică.

**Henry Mintzberg** și alți cercetători au dedicat o perioadă considerabilă de timp observării managerilor și înregistrării de date în legătură cu activitățile acestora într-o zi obișnuită de muncă.

Ei au observat că majoritatea managerilor trec cu rapiditate de la o activitate la alta și se angajează într-o serie de funcții pe care Gulick nu le-a identificat.

Analiza lui Mintzberg arată că managerii dedică o mare parte a timpului lor întâlnirilor, convorbirilor telefonice, lucrului la birou și rezolvării corespondenței – într-un cuvânt, comunicării.

Concluzia acestor studii a fost aceea că activitățile desfășurate de un manager definesc trei tipuri de roluri: roluri interpersonale, roluri informaționale și roluri decizionale, fiecare dintre aceste grupuri fiind divizate în subroluri.

Managerul, în interacțiunea lui cu ceilalți, îndeplinește rolul de reprezentare, lider sau liant.

**Lider.** Leadership-ul reprezintă un rol foarte important al managerului, deoarece implică interacțiunea cu ceilalți, determinându-l pe manager să imprime energie și entuziasm viziunii pe care dorește să o transmită oamenilor.

Ca lider, managerul încearcă să își motiveze subalternii devenindu-le mentor, ajutându-i în rezolvarea problemelor și integrând nevoile indivizilor cu obiectivele organizației în așa fel încât să le asigure satisfacerea.

Managerul acționează în primul rând ca o resursă aflată la dispoziția grupului pe care îl conduce. Managerul folosește de asemenea puterea pe care i-o conferă poziția, competența și caracterul său pentru a-i influența pe oameni să lucreze împreună pentru binele companiei.

**Liant.** Rolul de liant se referă la acțiunea managerului de a menține relații de cooperare cu oameni și structuri din afara unității organizatorice pe care o conduce.

Puterea managerială este deținută doar în condițiile în care managerul o poate exercita ca urmare a recunoașterii și primirii unui sprijin din partea celorlalți

Pentru a avea putere și influență și în afara unității pe care o conduce, este important să aibă legături puternice și sprijin din partea celorlalți.

**Reprezentare.** Această activitate este centrată pe calitatea de simbol a managerului. O mare varietate de situații solicită ca managerul să reprezinte entitatea organizatorică pe care o conduce: ședințe, ținerea unui discurs cu ocazia pensionării unui angajat, participarea la o serbare organizată de companie etc.

Acest rol solicită prezența managerului nu atât ca resursă, cât în virtutea poziției pe care o ocupă în cadrul organizației.

Chiar dacă acest rol nu este foarte important în procesele de schimbare și dezvoltare organizațională, el este critic pentru funcționarea în bune condiții a organizației, pentru crearea unui climat favorizant.

Managerul acționează ca un dispecer al informațiilor din cadrul organizațiilor, o foarte mare parte a timpului său de lucru fiind utilizată în recepționarea sau furnizarea de informații, în următoarele 3 domenii:

**Monitorizare.** Cum managerii sunt bombardați cu o multitudine de date – rapoarte, telefoane, zvonuri, bârfe, analize și minute ale ședințelor, corespondență, reviste de specialitate, mass media, întâlniri diverse – care alcătuiesc un fel de “smog informațional”, ei trebuie să decidă ce informații trebuie reținute și folosite în luarea deciziilor și ce informații trebuie ignorate.

Managerii care nu reușesc să îndeplinească acest rol în mod corect se lasă influențați de surse de informații care nu sunt de încredere, sunt copleșiți de un volum foarte mare de informații care le consumă un timp foarte prețios și iau decizii inadecvate.

**Diseminare.** Managerul trebuie să acționeze ca o placă turnantă a comunicațiilor din cadrul unei organizații. El transmite informații – fapte, opinii sau



valori (speranțe, idealuri, aspirații) – din interiorul sau din afara organizației, atât de sus în jos cât și de jos în sus în cadrul organizației.

Dacă managerul nu își îndeplinește acest rol, subordonații nu înțeleg către ce se îndreaptă organizația iar superiorii săi nu află care sunt preocupările, grijile și opiniile angajaților.

**Purtător de cuvânt.** În acest rol managerul furnizează informații în afara organizației, în mediul acesteia.

Cea mai importantă activitate managerială este luarea deciziilor. Managerul poate fi:

**Întreprinzător.** În acest rol, managerul trebuie să identifice oportunități și să ia decizii care presupun asumarea unor riscuri și realizarea unor schimbări.

De exemplu, dacă managerul decide să acționeze într-un nou domeniu sau să demareze un nou proiect, el poate decide să delege responsabilitatea pentru o parte a acestei noi activități unei alte persoane.

**Rezolvare crize.** În orice organizație apar evenimente neprevăzute care declanșează crize sau dereglări în organizație.

În aceste momente critice managerul trebuie să ia decizii și să acționeze.

Deoarece este practic imposibilă anticiparea eventualelor dereglări (de exemplu defectarea echipamentelor, incendiile, pierderea clienților, grevele), managerul trebuie să își stabilească o anumită direcție de urmat în situațiile de criză.

**Alocare resurse.** Abilitatea de a aloca resurse reprezintă pentru mulți baza puterii manageriale, deoarece această activitate implică alocarea de bani, timp, echipament, forță de muncă și spațiu.

Rolul managerilor este acela de a lua decizii în legătură cu utilizarea timpului, de a autoriza acțiuni, de a stabili programe de alocare și utilizare a resurselor. În lipsa dreptului de a aloca resurse, abilitatea managerului de a-și îndeplini rolurile este substanțial redusă.

**Negociator.** Strâns legat de rolurile sale de reprezentare, purtător de cuvânt și de a aloca resurse, managerului i se poate cere de asemenea să ia decizii cu privire la negocieri diverse.

Aceste decizii privesc organizația și includ situații de genul negocierii contractelor colective de muncă, fuziunilor sau achizițiilor, rezolvării conflictelor, negocierii de contracte diverse.

Evident, nu toți managerii îndeplinesc toate aceste roluri. Mixul rolurilor pentru fiecare manager depinde de nivelul pe care managerul îl ocupă în cadrul organizației, de natura sarcinilor și de etapa în care se află cariera managerului.

### **Mixul Abilităților Manageriale**

Un alt mod de a analiza acțiunile manageriale este analiza abilităților de care are nevoie un manager.

Setul de abilități de care au nevoie managerii pentru a avea succes depind de nivelul managerial la care sunt situați.

Privind abilitățile manageriale drept un amestec de abilități interpersonale, cognitive și tehnice, s-a elaborat un model al mix-ului abilităților manageriale.

Abilitățile din dreapta diagonalei reprezintă mix-ul abilităților unui manager de pe primele nivele sau ale unui supraveghetor.

Sunt de observat orientarea către aspectele tehnice ale postului și accentul pus pe abilitățile interpersonale, în condițiile scăderii rolului abilităților cognitive (care includ rezolvarea aspectelor administrative cum ar fi determinarea misiunii organizației, stabilirea relației cu mediul economic și planificarea piețelor, finanțelor și altor resurse și servicii).

În general, un individ care intră în domeniul managerial se situează în dreapta diagonalei din punctul de vedere al mix-ului de abilități, fiind de obicei responsabil pentru desfășurarea unei activități cu caracter tehnic (supravegherea unei echipe de producție sau de vânzări, elaborarea unui plan de marketing sau stabilirea unui buget).

Sunt implicate abilitățile interpersonale, datorită faptului că managerul intră în contact cu subalternii săi, fie ei priviți ca indivizi, fie constituind o echipă de lucru. Abilitățile cognitive nu sunt solicitate, ele făcându-se necesare pe măsură ce managerul urcă în ierarhie.

Managerii de pe nivele ierarhice superioare au nevoie de un mix al abilităților manageriale așa cum este descris în partea stângă a figurii și care este marcat de trecerea de la activitățile cu caracter tehnic către cele care implică planificare, organizare și stabilirea de contacte cu mediul extern al organizației (clienți, guvern, sindicate, piață și influențe străine).

Managerii au în prezent o profesie foarte complexă, care solicită unei persoane să fie eficace într-un mare număr de activități.

Acest fapt poate fi pus mai clar în evidență dacă studiem inventarul abilităților manageriale pe care se bazează metoda de perfecționare managerială utilizată în cadrul Centrului de competențe manageriale de la IESE Barcelona care a inițiat Programul de Conducere Sănătoasă.

Specialiștii din cadrul acestei prestigioase școli de administrare a afacerilor grupează abilitățile manageriale astfel:

**1. Abilități strategice** – facilitează generarea de valoare economică pentru firmă prin adaptarea superioară la mediu:

- viziunea asupra afacerii
- orientarea spre client
- luarea deciziilor
- gestiunea resurselor

**2. Abilități organizaționale** – facilitează dezvoltarea capacității angajaților și buna înțelegere dintre aceștia:

- comunicare
- lucru în echipă și conducerea acesteia
- coaching

- negociere
- organizare
- relaționare

3. **Abilități de eficacitate personală** – facilitează conducerea propriei persoane într-o manieră eficace:

- autocunoaștere
- inițiativă
- motivației
- învățare
- autocontrol
- autocritică
- gestiunea timpului
- optimism
- creativitate
- integritate
- gestiunea stressului
- gestiunea emoțiilor (inteligenta emoțională)

Prin abilități sau competențe înțelegem comportamente observabile și obișnuite, cu caracter de deprinderi. O veche controversă între specialiști se referă la educabilitatea abilităților manageriale.

Altfel spus, managerii sunt înnăscuți sau se pot crea prin educație? Talentul și înclinațiile naturale au fără îndoială un rol important.

Nu este posibil ca în urma unui curs de management cineva să și devină manager. A deveni manager este rezultatul unui proces de transformare personală.

Lărgirea perspectivei și concepției despre lume și viață, sporirea nivelului de conștiință, munca cu sine însuși, descoperirea motivațiilor și principiilor corecte creează premise pentru a deveni o persoană capabilă să-i conducă pe ceilalți, adică o persoană care să merite să fie urmată de ceilalți și să îi aibă în grijă și nu în subordine.

Persoanele optimiste, care se relaționează ușor cu ceilalți, care sunt organizate, comunică excelent, sunt dotate cu intuiție și empatie, care dau dovadă de forță de caracter, care au un dezvoltat sentiment de comuniune socială și care își dezvoltă competențele tehnice necesare sunt clar avantajate în ocuparea și îndeplinirea cu succes a unor funcții manageriale.

Sentimentul de comuniune socială constă în dezvoltarea cât mai deplină la o persoană a “iubirii față de aproape”, a acțiunii în concordanță cu legile care guvernează viața și universul astfel încât această acțiune să aibă valoare și utilitate pentru obște. (Alfred Adler, Cunoașterea omului, Editura IRI, 1996)

### ***Întrebări recapitulative***

- Explicați pe scurt cele șapte funcții manageriale enunțate de Gulick.
- Rezumați rolurile manageriale enunțate de Mintzberg.
- În evaluarea dumneavoastră în relație cu diferitele roluri și funcții prezentate în acest capitol, ce puncte forte și ce aspecte de îmbunătățit puteți identifica?
- Comentați abordarea propusă de specialiștii de la IESE Barcelona în domeniul competențelor manageriale?

### **Legislația românească de bibliotecă în perioada 1948-1989**

- Ca orice organism social, bibliotecile răspund cerințelor unei epoci și sunt supuse unui permanent proces de transformare în funcție de interesele și mentalitatea epocii respective.
- În legislația de bibliotecă din timpul regimului comunist se pot distinge cu ușurință acte normative cu valoare generală și altele referitoare la anumite tehnici și activități de bibliotecă.
- Documentul fundamental emis în timpul comunismului, încă neabrogat în totalitate este „Hotărârea nr. 1542 a Consiliului de Miniștri privind măsurile ce trebuie luate pentru îmbunătățirea activității bibliotecilor din Republica Populară Română” publicată în „Buletinul Oficial” nr. 120 din 29 decembrie 1951.
- Izvorâtă din necesități ideologice, această lucrare va trasa liniile directoare pe care se vor dezvolta bibliotecile din toată epoca comunistă.
- Pornind de la sloganul că „bibliotecile sunt chemate să aducă o contribuție din cele mai importante pentru a dezvolta în rândul maselor interesul pentru citit, pentru larga răspândire a cărții și pentru a satisface setea de lectură a maselor.” H. C. M. Nr. 1542 va orienta astfel activitatea bibliotecilor încât să răspundă acestui comandament social, prin crearea unei noi suprastructuri bibliotecare.
  - În Articolul 1 pct. c se precizează că bibliotecile vor fi încadrate cu „bibliotecari corespunzători din punct de vedere al nivelului politic, cultural și profesional. Situația pe primul loc între calitățile bibliotecarului a „nivelului politic” va avea consecințe dramatice asupra profesiei, în sensul epurării vechilor bibliotecari, adesea remarcabili profesioniști, dar care nu aveau un nivel ideologic corespunzător.
  - În Articolul 4, la pct. s se anunță crearea Bibliotecii Centrale de Stat iar la pct. c „forme unice de evidență și statistică în toate bibliotecile științifice, documentare, de masă și școlare” - element absolut inedit în biblioteconomia românească, cu urmări benefice în uniformizarea tehnicilor de bibliotecă.
  - Articolul 5 se referă la înființarea pe lângă Comitetul pentru Așezămintele Culturale, a Fondului de stat al Cărții, pentru înzestrarea bibliotecilor publice nou înființate pentru trierea fondului de cărți care au intrat în patrimoniul statului prin Hotărârea Consiliului de Miniștri nr. 1074 din 5 octombrie 1950, prin hotărâri

judecătorești etc. pentru a fi repartizate bibliotecilor de stat. Acest Fond de Stat al Cărții urma să realizeze schimb de dublete pentru a-și diversifica fondurile cu anticariatele de stat.

- Născut, de fapt, pentru a prelua publicațiile confiscate de autoritățile comuniste Fondul de Stat al Cărții - abrogat prin HCM nr. 877/1970 - în realitate n-a funcționat niciodată. El nu a făcut decât să îngrămădească mii de publicații de valoare în spații insalubre distrugându-le în fapt și nu redistribuindu-le, cum i-ar fi fost menirea. Acest organism, într-un alt context politic, s-ar fi putut dezvolta în sens pozitiv, ca o agenție națională de redistribuire a publicațiilor din biblioteci, așa cum există în țări cu o mare tradiție culturală, ca, de exemplu, Olanda.
- Tot prin această hotărâre (Art. 7. pct. A) s-a dat undă verde redactării bibliografiei naționale curente care trebuia să apară de la 1 martie 1952 sub coordonarea Camerei Cărții din RPR (Biroul de evidență și înregistrare a cărții).
  - În același Articol 7, pct. b se introduce cenzura comunistă în biblioteci. „Direcția generală a Presei și Tipăriturilor de pe lângă Consiliul de Miniștri împreună cu Comitetul Așezămintelor Culturale va întocmi și edita lista tipăriturilor ce urmează a fi scoase din biblioteci și va controla permanent conținutul politic al fondurilor de cărți din bibliotecile de toate categoriile”.
  - A fost o lovitură brutală dată bibliotecilor prin eliminarea din circuitul curent al celor mai valoroase cărți ale culturii române cu consecințe dramatice asupra accesului la lectură a generații întregi de elevi și studenți.
- Împărțirea în „fond liber” și „Fond S (secret)” a dăinuit practic până la prăbușirea comunismului, deși anumite publicații au fost repuse în circulație în perioada dezghețului comunist din deceniul al șaptelea.
- Tot prin acest HCM se hotărăște crearea de biblioteci regionale, raionale și comunale. Se ia decizia înființării anuale a câte 300 de biblioteci comunale cu un minimul de 1500 de volume și bibliotecar salariat. De asemenea B. A. R. primește sarcina întocmirii bibliografiei naționale retrospective a publicațiilor apărute de la 23 august 1944 până la înființarea Camerei Cărții.
- Această hotărâre va fi modificată mai târziu - Biblioteca Academiei Române realizând bibliografia retrospectivă a publicațiilor românești, fără limită în trecut. Totodată bibliotecile specializate și cele universitare au îndatorirea de a elabora „bibliografii de recomandare”, care mai târziu vor deveni mult apreciatele bibliografii specializate.
- În final, sunt nominalizate cele șase ministere care au fost autorizate să aducă la îndeplinire dispozițiile acestei hotărâri.
- Așadar, HCM nr. 1542/ 19151 are într-adevăr valoarea unei legi a bibliotecilor prin cuprinderea ansamblului problemelor biblioteconomice. Așa cum s-a putut ușor remarca, el prevedea deopotrivă lucruri bune care au condus la dinamizarea domeniului dar și lucruri nocive, aspecte ale unui birocratism și centralism excesiv.

- Celelalte reglementări care au urmat - cele mai multe în urma aplicării acestui decret - au avut în vedere diferite aspecte ale muncii de bibliotecă.
- Decretul nr. 144/ 1951 fixează cadrul financiar pentru desfășurarea activității bibliotecilor prin acordarea avansurilor pentru aprovizionarea bibliotecilor cu publicații - o măsură binevenită care a permis apariția colecturilor, în București și principalele județe ale țării, instituții intermediare de o mare importanță pentru achiziția de publicații de către bibliotecile de toate tipurile. În multe locuri, colecturile ființează încă, deși cadrul financiar actual le creează greutăți.
- Ca urmare a aplicării art. 3 din HCM nr. 1542/1951, în 1958 Ministerul Culturii prin Direcția Generală a Așezămintelor Culturale elaborează „Norme pentru organizarea împrumutului între biblioteci”, aflate în vigoare și astăzi.
- În acest act sunt prevăzute norme pentru împrumuturi de publicații din cadrul aceleiași rețele și norme pentru împrumutul de publicații din rețele diferite.
- În privința schimbului internațional de publicații, de o importanță fundamentală pentru marile biblioteci românești care au adus în țară, pe această cale în timpul regimului comunist, publicații de valoare care au permis a se menține știința și cultura românească în contact cu literatura mondială de vârf, au apărut mai multe documente legislative.
- Astfel, HCM nr. 62/ 1960, prin cele trei articole ale sale „autorizează Biblioteca Centrală de Stat, bibliotecile centrale universitare și bibliotecile institutelor de învățământ superior din Republica Populară Română să facă schimb de tipărituri, periodice științifice proprii și microfilme cu instituții similare din străinătate.”
- Orice schimb trebuia însă să aibă avizul Direcției Generale a Presei și Tipăriturilor de pe lângă Consiliul de Miniștri, adică al cenzurii. În aceste condiții, evident, bibliotecarii ezitau să contacteze instituții din străinătate pentru schimb. Așa se explică faptul că până la evenimentele din 1989, practic schimbul de publicații era întreprins de relativ puține biblioteci ale țării.
- Prin Decretul nr. 853/ 1964 al Consiliului de Stat este ratificată „Convenția Unesco privind Schimburile Internaționale de Publicații, întocmită la Paris, la 5 decembrie 1958”.
- Deși convenția, extrem de generoasă, ar fi trebuit să dea o largă deschidere acestei forme de cooperare intelectuală, lucrurile, în realitate nu au stat deloc așa. Foarte greu marile biblioteci, pentru că de micile biblioteci nu putea fi vorba, au primit aprobarea autorităților de a practica schimbul.
- În același an, prin Decretul nr. 836 se ratifică cea de-a doua Convenție Unesco referitoare la Schimbul de Publicații Oficiale și Documente Guvernamentale, convenție care n-a fost practic niciodată pusă în aplicare în România.
- Referitor la ieșirile din evidența bibliotecilor a publicațiilor avem de asemenea mai multe acte normative.
- Astfel prin Decretul nr. 409/ 1955 privind transferarea mijloacelor fixe către „unitățile socialiste”, cărțile devin mijloace fixe care nu pot fi scoase din evidență

decât în condiții deosebite și după îndeplinirea unor complicate formalități care cereau din partea bibliotecarilor timp, răbdare și multe demersuri.

- În baza HCM nr. 77/ 1962 Comitetul de Stat pentru Cultură și Artă elaborează Instrucțiunile nr. 231/ 9 martie 1966 „privind casarea cărților și publicațiilor”, care cuprinde două capitole: „Casarea publicațiilor - mijloace fixe” (capitolul I) și „Casarea publicațiilor - mijloace circulante” (capitolul II).

- Casarea cărților din biblioteci intra la capitolul I.

- Acestea pot fi casate numai dacă sunt deteriorate fizic sau cu un conținut depășit, dar numai după îndeplinirea, în fiecare caz, a anumitor condiții și în urma unor complicate formalități.

- Astfel publicațiile editate înainte de 1945, precum și cele cu conținut depășit, nu puteau fi casate decât cu avizul Fondului de Stat al Cărții, care, în fapt, n-a dat niciodată asemenea avize pentru că i-ar fi fost imposibil să verifice dacă are sau nu nevoie de asemenea publicații.

- Aceste condiții și formalități devin mai apăsătoare în urma aplicării Decretului nr. 49/ 1982, care, prin dificilele condiții impuse, interzice, practic, casarea publicațiilor străine, cu excepția numerelor dispartate din publicațiile periodice care nu au perspectivă de completare.

- Prin urmare, orice broșură românească apărută înainte de 1944, indiferent de valoare, sau orice publicație străină, practic nu putea ieși din bibliotecă. Această măsură birocratică a dăunat enorm bibliotecilor românești, care au fost obligate să supraviețuiască cu acest enorm balast, în condițiile în care spațiile de depozitare au devenit pretutindeni tot mai neîncăpătoare.

- Lovitura de grație dată bibliotecilor a fost Decretul Consiliului de Stat nr. 703/ 28 decembrie 1973 „privind stabilirea normelor unitare de structură pentru instituțiile cultural-educative”.

1. biblioteci publice (comunale, municipale, județene);

2. biblioteci școlare,

3. biblioteci ale institutelor de învățământ superior (cu personalitate juridică și peste 2000.000 volume);

4. Biblioteci specializate;

5. biblioteci naționale (B.C.S.; B.A.R.)

Decretul stabilește și organigrama unor biblioteci care poate cuprinde în funcție de mărimea unității respective următoarele activități:

- Consecința imediată a acestui decret a fost diminuarea sensibilă a activităților din biblioteci ca urmare a reducerii substanțiale a locațiilor bugetare pentru aceste instituții.

- Acest document este completat prin Decretul nr. 83/ 1976 al Consiliului de Stat privind aprobarea normelor de structură și a structurilor organizatorice tip pentru instituții cultural - educative din subordinea Ministerului Educației și învățământului.

- Prin acest nou decret, care aplică art. 10 și 13 din Decretul nr. 703/ 1973 se stabilesc organigramele și atribuțiile bibliotecilor centrale universitare din București, Cluj-Napoca și Iași precum și ale Bibliotecii Centrale Pedagogice din București.
- Astfel în activitatea specifică a Bibliotecii Centrale Universitare din București este inclusă și dotarea lectoratelor de limbă, literatură și cultura poporului român care funcționează în străinătate, precum și completarea centralizată cu publicații străine a bibliotecilor din instituțiile de învățământ superior din toată țara.
- Bibliotecile centrale universitare din București, Cluj-Napoca și Iași sunt obligate să acorde asistență metodologică în activitățile de biblioteconomie și de perfecționare profesională a personalului bibliotecilor de învățământ superior din centrul universitar respectiv și din alte centre universitare stabilite de Ministerul Educației și Învățământului.
- De asemenea, activitatea specifică a Bibliotecii Centrale Pedagogice urma să cuprindă și îndrumarea metodologică a rețelei de biblioteci școlare și biblioteci pedagogice ale caselor corpului didactic din subordinea inspectoratelor școlare.
- Din aceleași considerente economice ca și Decretul nr. 703/ 1973 a apărut și Decretul nr. 138/ 1974 al Consiliului de Stat privind „stabilirea normelor unitare de structură pentru unitățile de învățământ documentară”.
- Acest decret practic a desființat institutele de informare și documentare din România, create cu atâta trudă și care obținuseră bune rezultate și deveniseră o prezență necesară pentru economie.
- Cele 23 de institute de informare și documentare au fost transformate în birouri de informare documentară cu un personal substanțial redus. Prin același decret Institutul Național de Informare și Documentare Științifică și-a schimbat denumirea în Institutul Național de Informare și Documentare (INID).
- Deși se precizează, în articolul 2 că INID „coordonează și deserveste rețeaua tuturor institutelor de informare și documentare” acest lucru, în realitate, nu s-a întâmplat niciodată, deoarece în același decret, la articolul 8 se stipulează că „ministerele sau alte organe centrale, institutele de cercetare și academiile de științe, după caz, conduc, îndrumă și controlează întreaga activitate a unităților de informare documentară în ramurile respective”.
- Prin urmare, rolul INID este, practic, desființat. Ne-am referit și la acest decret deoarece activitățile de informare și documentare nu pot fi niciodată, cu adevărat, separate de activitățile biblioteconomice, cu care formează un tot unitar.
- În privința gestionării publicațiilor, în absența unei legislații specifice, s-au aplicat prevederile Legii nr. 22 din 18 noiembrie 1969 privind „angajarea gestionarilor, constituirea de garanții și răspunderi în legătură cu gestionarea bunurilor organizațiilor socialiste” și HCM nr. 2230 din 8 decembrie 1969 privind „gestionarea bunurilor materiale ale organizațiilor socialiste”.
- Ca în nici o altă țară, cărțile au fost puse de-a valma cu unelte, mașini, clădiri, terenuri etc. și nu puteau fi casate decât după un număr mare de ani - ca orice mijloc



fix - indiferent de gradul său de uzură, ceea ce este absurd, făcând să zacă în bibliotecă, inutilizabile, zeci de volume.

- În plus, bibliotecarii, ca și vânzătorii din orice magazin alimentar (care beneficiază însă de anumite perisabilități), au fost obligați să-și constituie garanții materiale, care le diminuau substanțial salariul, aflat la nivelul cel mai scăzut între profesiunile intelectuale.

- Legat într-o anumită măsură de aceeași problemă a gestionării publicațiilor, se cuvine să menționăm aici și Legea nr. 63/ 1974 privind ocrotirea patrimoniului național al României, lege care se aplică și în numite biblioteci.

Se știe că, potrivit acestei legi, din patrimoniul național fac parte:

- bunuri cu valoare artistică deosebită;
- bunuri cu valoare istorică și documentară deosebită;
- bunuri cu valoare științifică de documente ale naturii.

- Toate bunurile care fac parte din patrimoniul național cultural se înscriu în evidențe centralizate de stat și sunt supuse unui regim special de păstrare, conservare, valorificare științifică și punere în circuitul public. În acest sens s-au înființat Comisia centrală de stat a patrimoniului cultural național și Direcția patrimoniului cultural național cu oficii județene și ale municipiului București pentru patrimoniul național cultural.

- cărți românești editate până la 1830;
- cărți străine editate până la 1800 (inițial se fixase anul 1725);
- cărți cu valoare bibliofilă deosebită.

- În privința pregătirii profesionale, legislația era practic inexistentă. H.C.M. nr. 1542/ 1951 nu prevede nimic în acest sens. Cu toate acestea în virtutea tradiției, învățământul biblioteconomic s-a dezvoltat și chiar diversificat în primele decenii de regim comunist, după care s-a restrâns până la lichidarea sa totală (1973). Acest lucru a avut consecințe dramatice asupra profesiei, facilitându-se intrarea în biblioteci a unor oameni fără dragoste de carte și bibliotecă și fără dorința pregătirii profesionale.

- Cum s-a întâmplat și cu alte legi, Legea privind „perfecționarea pregătirii profesionale a lucrătorilor din unitățile socialiste, din 1971, care stabilea obligația fiecărui salariat de a urma, periodic, forme de perfecționare a pregătirii profesionale corespunzător sarcinilor de serviciu pe care le are de îndeplinit, s-a aplicat și pentru biblioteci.

- Consiliul Culturii și Educației Socialiste (CCES) și Ministerul Învățământului au organizat fiecare o metodologie specifică, cursuri de perfecționare a bibliotecarilor, astfel încât fiecare bibliotecar, o dată la cinci ani, urma asemenea cursuri. Din păcate, în absența unor programe standardizate, în acord cu cerințele naționale, dar și cu programe similare din străinătate, adesea aceste cursuri erau formale.

- În legătură cu această problemă, un detaliu.

În 1977, ca urmare a desființării multor posturi de bibliotecari comunali, CCES și Ministerul Educației și Învățământului au căzut de acord ca îndrumarea activității bibliotecarilor comunali să fie făcută de către

bibliotecarii școlari care urmau să și împrumute carte sătenilor. Îndrumări: CCES, nr. 1075/ 1977; MEI, nr. 6613/ 1977. În fapt, lucrurile au rămas neschimbate.

- În privința depozitului legal, aceste îndrumări au fost atât de numeroase și de contradictorii între 1949 (Decretul nr. 17/1948 privind editarea și difuzarea cărții) și 1889, încât este inutil a le comenta

## Managementul Schimbării

Acest subpunct se va ocupa cu trecerea în revistă a următoarelor opt teme, urmând ca acestea să fie dezvoltate pe parcurs:

- A. Identificarea factorilor care declanșează schimbarea;
- B. Recunoașterea nevoii de schimbare;
- C. Etapele schimbării;
- D. Diagnosticarea problemei;
- E. Identificarea metodelor și alternativelor prin care se va efectua schimbarea;
- F. Învingerea rezistenței la schimbare;
- G. Implementarea și coordonarea schimbării;
- H. Evaluarea rezultatelor implementării schimbării.

### A) Definirea factorilor care generează schimbarea

Kurt Lewin consideră schimbarea ca un echilibru dinamic al unor forțe care, pe de o parte, fac presiuni asupra schimbării, iar pe de altă parte, determină o rezistență la schimbare.

#### Echilibrul forțelor schimbării după K. Lewin

Elemente care determină schimbarea	Echilibru	Elemente care frânează schimbarea
<b>Presiuni pentru schimbare</b>		<b>Rezistența la schimbare</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Schimbarea tehnologică</li><li>• Explozia cunoașterii</li><li>• Învechirea produselor</li><li>• Îmbunătățirea condițiilor de muncă</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Mentalități învechite</li><li>• Blocaje mentale</li><li>• Dezinteresul</li><li>• Frica față de nou</li><li>• Teama de eșec</li><li>• Gradul redus de profesionalism</li><li>• Schimbarea structurii forței de muncă</li></ul>

Există două categorii de factori care influențează schimbarea în cadrul organizației:

- **Factori externi** care pot **fi controlați** în mai mică măsură de către manageri.

Exemple:

- Managerii firmelor trebuie să răspundă la schimbările care au loc pe piață: noile produse introduse de competitori, amplificarea publicității produselor noi, reducerile de prețuri la diferite categorii de produse ori îmbunătățirea serviciilor oferite clienților care doresc să cumpere produse mai ieftine și de o calitate mai bună.
- Schimbările în tehnologie, prin introducerea computerelor și roboților industriali, care permit soluționarea rapidă a unor probleme complexe de producție și de management, contribuind la reducerea costurilor și îmbunătățirea calității, reflectate pozitiv sub aspect financiar.
- Creșterea complexității vieții generează sisteme de comunicație complexe, precum și mutații în plan social.
- Factori externi specifici: organizațiile internaționale (Banca Mondială, Fondul Monetar Internațional și Uniunea Europeană).
- **Factori interni** prin care acționează schimbările în cadrul organizației. Sunt procesele de luare a deciziilor, de comunicare, relațiile interpersonale, leadership, stil de conducere etc.

Pe lângă factorii enumerați, există și o multitudine de elemente, care prin natura: conținutului lor, generează schimbarea.

## **B) Recunoașterea și înțelegerea nevoii de schimbare**

Perceperea clară și profundă a nevoii de schimbare de către managerii organizației este indispensabilă procesului schimbării. Perceperea schimbării este importantă, dar nu suficientă și de aceea trebuie susținută de un complex de activități efective din partea managerilor.

Prin urmare, unul dintre cele mai importante aspecte este înțelegerea de către personalul organizației, manageri și subordonați, a nevoii de schimbare.

Personalul organizației trebuie ajutat să înțeleagă că actuala structură organizatorică trebuie adaptată la noile cerințe pe care le presupune tranziția spre economia de piață, că actualul sistem informațional trebuie schimbat și transformat într-un instrument eficace la îndemâna managerilor, iar deciziile acestora au nevoie de o fundamentare participativă, folosindu-se metodele și tehnicile moderne de management.

Această etapă, esențială, pentru că presupune, de fapt, crearea convingerii resurselor umane din organizație, că actualul sistem de management și actuala politică de personal nu sunt compatibile cu cerințele pieței.

Înțelegerea nevoii de schimbare presupun, de altfel, cunoașterea faptului că o continuare a proceselor de management și de execuție cu structurile mai vechi în noile condiții conduce, în mod inevitabil, mai devreme sau mai târziu, la situații critice pentru organizația respectivă.

### **C) Etapele schimbării**

În viziunea lui Kurt Levin, procesul schimbării în cadrul organizației trebuie să parcurgă următoarele etape:

- deschiderea – în această etapă se încearcă schimbarea echilibrului între situația dorită care determină schimbarea și cea efectivă.
- schimbarea – în care se introduc transformările care permit trecerea la situația dorită.
- închiderea – etapă în care se urmărește realizarea noului echilibru al sistemului. Această etapă poate fi făcută prin apelarea la reglementări, la cultura organizației, la structura organizatorică.

Managementul schimbării presupune o succesiune sistematică de procese însoțită de un feed-back permanent. Implementarea managementului schimbărilor implică, în viziunea autoarei, următoarele etape:

- definirea factorilor care generează schimbarea;
- recunoașterea, înțelegerea nevoii de schimbare;
- diagnosticarea problemelor care implică schimbarea;
- identificarea metodelor prin care să se efectueze schimbarea;
- stabilirea modalităților de implementare a schimbării;
- învingerea rezistenței la schimbare;
- implementarea schimbării;
- evaluarea rezultatelor implementării schimbării.

### **D) Diagnosticarea problemelor care implică schimbarea**

Pentru a acționa, managerul trebuie să cunoască foarte bine situația problemă care implică schimbarea. Pentru aceasta este necesară parcurgerea unei etape care presupune o diagnosticare a problemelor. Principalele faze ale diagnosticării sunt:

- Identificarea tipului de problemă. Presupune, în esență, descoperirea tuturor problemelor cu care se confruntă managerii organizației și care, de fapt, determină schimbarea. Se pot folosi (pentru cunoașterea problemelor) o serie de metode și tehnici: lista de probleme, cutia cu idei, etc. pentru început, se recomandă identificarea ariei de cuprindere a schimbării și tipului acesteia, respectiv dacă va fi totală sau parțială, rapidă sau lentă. Însă, cu siguranță complexitatea problemelor și posibilitățile organizației sunt cele care influențează de fapt procesul de implementare a schimbărilor.
- Formularea simptomelor pozitive și negative pe care le generează problema. Fără îndoială, orice problemă, identificată sau nu, generează direct sau indirect simptome pozitive și negative. În această fază trebuie structurate clar atât simptomele pozitive, cât și cele negative pe care problemele actuale le generează, lucru posibil datorită analizei efectuate în faza precedentă.
- Stabilirea cauzelor care generează problema și a efectelor pe care situațiile de fapt le au sau le pot avea pentru fiecare tip de problemă. Esențială în această

fază este înțelegerea naturii cauzelor care au generat simptomele pozitive și negative. Cauzele pot fi directe, indirecte, principale/secundare. Efectele pot fi imediate, pe termen mediu sau lung.

- Precizarea modalităților prin care problemele pot fi soluționate, precum și a resurselor pe care le implică acest proces. Principalele modalități de acțiune vor conduce în acest fel la diminuarea/amplificarea influenței cauzelor care au generat simptomele negative, în primul rând, dar și cel pozitive. Apoi se stabilesc resursele necesare pe care le implică modalitățile de acțiune respective și procesul de implementare a schimbărilor.
- Estimarea rezultatelor la care se ajunge prin rezolvarea schimbării. În ultima fază se urmărește anticiparea aspectelor de eficiență cuantificabilă și necuantificabilă, care vor apărea ca urmare a rezolvării problemelor schimbării.

#### **E) Stabilirea metodelor de implementarea a schimbării**

Se precizează și se prezintă metoda sau grupul de metode care vor fi folosite, atât pentru analiza problemelor, cât și pentru implementarea schimbării. Cele mai eficiente modalități vor fi selectate pentru a efectua schimbarea.

#### **F) Învingerea rezistenței la schimbare**

Este principalul obstacol pe care îl întâmpină schimbarea. Motive care generează rezistența la schimbare:

- interese personale;
- neînțelegerea fundamentelor schimbării;
- toleranța la schimbare (dezinteres);
- teama de consecințele schimbării;
- tendința de autolimitare a efortului;

Pentru a minimiza însă acest fenomen de rezistență la schimbare, managerii ar putea iniția un set de activități, cum ar fi:

- pregătirea momentului schimbării prin discuții cu cei implicați în acest proces;
- sprijinirea și încurajarea celor implicați în procesul schimbării prin participarea efectivă la acesta;
- organizarea de dezbateri pe problematica schimbării;
- influența interpersonală;
- exercitarea de presiuni – poate genera și resentimente și ostilitate;

#### **G) Implementarea schimbării**

În condițiile în care rezistența la schimbare a fost învinsă urmează implementarea propriu-zisă a schimbării și feed-back-ul permanent generat de modulațiile factorilor care o declanșează de fapt.

În această etapă se elaborează un plan de acțiune, care trebuie să cuprindă modalitățile clare de implementare a schimbării. Ele trebuie adaptate la specificul realităților din

interiorul organizației și să faciliteze derularea tuturor acțiunilor pe care schimbarea le atrage.

#### H) Evaluarea rezultatelor implementării schimbării

Cunoașterea influențelor pe care schimbarea le-a avut asupra eficienței este un aspect social pentru continuarea implementării schimbării. Managerii care declanșează un astfel de proces complex cunosc foarte bine faptul că schimbarea poate presupune un interval de timp după care rezultatele încep să apară. Ei de asemenea știu că pe parcursul implementării apar și alte probleme care nu au fost anticipate, care trebuie rezolvate în timp util, altfel derularea procesului în sine este pusă sub semnul întrebării.

Totuși, echipa de specialiști care se ocupă de implementarea schimbării poate întocmi evaluări parțiale, periodice pentru a se întări convingerea angajaților că modul de acțiune este unul bun, dar că procesul implementării este complex și de durată. Ca răspuns la aceste cerințe s-a conturat a doua generație a dezvoltării organizaționale, denumită **transformarea organizațională**, diferită substanțial de precedentă.

Transformarea organizațională implică schimbări la trei niveluri. Un prim nivel îl reprezintă *schimbarea de atitudini și comportamente ale salariaților firmei*. Nivelul al doilea de schimbare se referă la *sistemul managerial în ansamblul* sau, iar ultimul vizează *straturile profunde ale organizației*, ale sistemelor de valori, credințelor, afectivității comunității de salariați. De reținut că ultimul nivel constituie baza primelor două. O altă trăsătură a transformării organizaționale rezidă în faptul că schimbările nu se rezumă la simpla întreținere a funcționării organizației, ci ele vizează reînnoirea organizației în ansamblul său.

#### Matricea schimbărilor organizaționale ale lui Nadler

<b>TIPURILE SCHIMBĂRII AMELIORATIVE</b>	<b>STRATEGICE</b>
<b>REACTIVE</b>	<b>Armonizare</b> <b>Reorientare</b>
<b>ANTICIPATE</b>	<b>Adaptare</b> <b>Reconcepere</b>

La baza **matricei schimbărilor organizaționale** a lui Nadler se află următoarele aspecte:

- **din punct de vedere al conținutului**, schimbările organizaționale pot fi de **îmbunătățire, sau ameliorative și strategice**. Schimbările de îmbunătățire vizează ameliorări ale funcționalității organizației în cadrul concepției și coordonatelor strategice existente. Schimbările strategice vizează elementele de bază ale firmei și/sau ale sistemului de putere.
- **din punct de vedere temporal**, schimbările organizaționale pot fi :

- **reactive**, atunci când se oferă soluții la evenimente exogene **firmei** ;
- **anticipate**, în situația în care sunt programate în funcție de evoluțiile prevăzute ale mediului și firmei în cauză.

Din intersecția acestor coordonate rezulta cele patru tipuri de schimbări în cultura organizațională și sistemul organizatoric:

- de **armonizare**, adică îmbunătățiri ce au în vedere evenimente viitoare anticipate;
- de **adaptare**, ce constau în îmbunătățiri realizate ca răspuns la producerea unor evenimente externe neanticipate;
- de **reorientare**, de natură strategică, realizate în funcție de perioada și locul producerii anumitor evenimente strategice anticipate;
- de **reconcepere** a organizației sau a unor componente ale acesteia generate, de regula, de apariția unor evenimente în contextul firmei care îi amenință existența. În aceasta situație sunt necesare schimbări radicale în organizație, ce vizează cultura organizațională, strategia managerială, sistemul managerial etc.

Transformarea organizațională înseamnă deci schimbări profunde ce au în vedere concomitent armonizările, adaptările și reorientările organizaționale. Frecvent, transformarea organizațională implică reconceperea organizației în ansamblul sau.

Operaționalizarea transformării organizaționale este condiționată, după opinia mai multor specialiști, de existența unui set de precondiții:

- managementul firmei trebuie să se dedice schimbărilor;
- fiecare salariat este necesar să fie capabil să vizualizeze cum arată o organizație bună și pe ce valori se bazează;
- să existe anumite condiții exogene în mediul firmei încât problemele cu care se confruntă să nu poată fi abordate și soluționate utilizând precedentele modalități;
- persoanele cheie din firma să sprijine realizarea schimbărilor organizaționale;
- managerii și specialiștii ce realizează schimbarea să fie pregătiți și dedicați unui proces de lungă durată;
- realizatorii schimbării să fie conștienți de la început că vor fi confrunțați cu “opoziția” la schimbări;
- pe parcursul schimbărilor trebuie să existe disponibilitatea de a învăța la un mare număr de persoane;
- majoritatea personalului organizației să fie convins de necesitatea de a efectua schimbările preconizate;
- organizația să fie gata să facă apel la orice asistentă și/sau contribuție disponibilă și utilă schimbării din cadrul și din afara firmei;
- asigurarea accesului la informațiile implicate în toate fazele schimbării organizaționale.

## Etapele procesului de schimbare

Schimbările majore în organizație nu au loc pur și simplu. Înfăptuirea schimbării presupune derularea unui adevărat proces complex în care se confruntă forțele care exercită presiuni pentru schimbare și forțele care se opun schimbării. Acest proces cunoaște mai multe etape și anume:

- conștientizarea nevoii de schimbare și trezirea interesului pentru inițierea schimbării în rândul managerilor organizației;
- diagnosticarea situației pe baza informațiilor culese și analizate;
- identificarea tuturor forțelor, care sprijină schimbarea, ca și a acelor care se opun schimbării;
- elaborarea unor variante de schimbare, alegerea variantei optime (sau a celei mai convenabile);
- schimbarea propriu-zisă, respectiv aplicarea variantei alese cu toate măsurile care se impun;
- depistarea unor eventuale neajunsuri și eliminarea acestora;
- consolidarea noilor valori comportamentale care susțin schimbările efectuate.

După **Lundberg**, etapele procesului de schimbare organizațională sunt următoarele:

- factorii externi ce fac posibilă schimbarea organizațională;
- forțe interne care acceptă schimbarea;
- modificarea de tensiuni interne și externe incitatoare la schimbare;
- generarea uneori a străduinței de a vizualiza o nouă cultură organizațională;
- elaborarea strategiei pentru schimbare pe baza viziunii organizaționale (dacă există);
- trecerea la operaționalizarea programelor de acțiune, de asemenea a echipei ce le va realiza folosind și leadershipul;
- efectuarea de schimbări potrivit prevederilor programelor de acțiune;
- schimbarea organizațională.

Referitor la conținutul acestui model se impune prezentarea unor informații suplimentare. Astfel, Lundberg consideră că factorii externi, ce fac posibilă schimbarea, acele elemente exogene care lărgesc sau îngustează zona de influență a organizației. În această categorie se pot include apariția de *not competitors* sau dispariția altora, modificări în tipul de tehnologii specifice domeniului de activitate etc. În categoria forțelor interne ce favorizează schimbarea se includ existența unui leadership centrat pe schimbare, posedarea de timp și energie suficientă de către manageri pentru a efectua schimbări, nivelul bun de colaborare și cooperare între salariați, disponibilitatea personalului de a accepta schimbări. Tensiunile interne și externe incitatoare la schimbări se referă la cerințele exprese ale pieței sau comunității față de firmă, doleanțele stakeholderilor vizavi de diminuarea sau dezvoltarea organizației etc. Evenimentele care declanșează orientarea spre o ideologie a schimbării în cultură și structura organizațională pot fi:

- oportunități sau disfuncționalități majore în contextul firmei (criza economică, boom economic, apariția unei noi generații de tehnologii).



- mutații în proprietatea și/sau managementul firmei (fuziunea cu altă firmă, realizarea unei societăți mixte, schimbarea managementului superior al organizației etc.).

Americanul **Gibb Dyer** concepe un model parțial diferit față de precedentul, îndeosebi prin aceea că pune un mare accent pe elementele de putere și autoritate în cadrul firmei.

Ca urmare, considera ca apare o fază critică în care are loc lupta dintre noile și vechile convingeri. Dacă noile convingeri se impun, puterea în organizație este preluată de o nouă echipă managerială, care treptat instituie o nouă simbolistică organizațională și dezvoltă o nouă cultură organizațională.

### **Rezistența la schimbare**

Schimbarea înseamnă în esență o transformare sau o modificare a status-quo-ului, o trecere de la o stare de lucruri la alta, de la un set de condiții la altul. Schimbarea înseamnă, pentru mulți oameni, nesiguranța sau lipsa de securitate cu privire la propriul viitor, la locul de muncă, la relațiile cu ceilalți. De aceea este foarte posibil ca această teamă sau anxietate a oamenilor cu privire la schimbare, să-i conducă la încercarea de a bloca, de a rezista introducerii ei.

Într-un sens, rezistența la schimbare este un fenomen pozitiv deoarece ea dovedește existența unui anumit grad de stabilitate și permite predicția comportamentului organizațional. Efectele rezistenței la schimbare sunt însă, în principal negative: ea poate genera conflicte în interiorul organizației, dar mai ales este o piedică în calea progresului.

### **A ) Modalități de reducere a rezistenței la schimbare**

Cunoașterea și înțelegerea cauzelor ce determină rezistență la schimbare sunt esențiale pentru găsirea mijloacelor cele mai adecvate de reducere sau chiar înfrângere a acestei rezistențe.

Una din modalitățile cele mai importante de reducere a rezistenței oamenilor la schimbare este aceea de **implicare a lor în planificarea schimbării** prin centrarea acestora asupra propriilor sentimente, asupra propriilor nesiguranțe, asupra propriei rezistențe. Când oamenii se confruntă deschis unii cu alții, când au informații în loc de nesiguranță, ei pot să participe la schimbare mai curând decât să reziste schimbării. Oamenilor trebuie să li se ofere șansa de a discuta și a înțelege natura schimbării și a propriilor temeri declanșate de aceasta.

O altă modalitate de reducere a rezistenței oamenilor la schimbare se adresează anxietății create de schimbare. Trebuie ca accentul să fie pus pe **găsirea surselor de disconfort** a oamenilor ce se tem de schimbare și nu pe folosirea sancțiunilor sau amenințărilor ca mijloace de a convinge oamenii să se implice în schimbare.

Într-un proces de schimbare, având în vedere ca obiceiurile, **rutinele** reprezintă surse ale rezistenței la schimbare, nu trebuie ignorate modelele comportamentale de muncă ce au fost deja statuate sau “instituționalizate”.

Comunicarea este una din modalitățile de reducere a rezistenței la schimbare. Rezistența poate fi redusă prin **comunicarea cu angajații**, ajutându-i să înțeleagă necesitatea schimbării. Această metodă este eficientă atunci când principala cauză a rezistenței este lipsa de informații a indivizilor în legătură cu procesul de schimbare.

Timpul și efortul implicate de aceasta tactică sunt principalele dezavantaje ale ei, mai ales când schimbarea afectează un număr mare de oameni.

**Manipularea** este o altă modalitate de a reduce rezistența la schimbare. Deformând faptele și făcându-le astfel să para mai atractive, ascunzând anumite informații neplăcute sau răspândind zvonuri false pentru a determina angajații să accepte schimbarea sunt exemple de manipulare. Această modalitate este puțin costisitoare, dar riscantă dacă oamenii vor afla că au fost păcăliți, credibilitatea agentului de schimbare reducându-se la zero în acest caz.

Primul pas în inițierea unui proces de schimbare îl constituie diagnosticarea, adică găsirea unor răspunsuri la întrebări de tipul “Ce schimbări sunt necesare în organizație, pentru a asigura o funcționare mai eficace?” Asistăm adesea la schimbări de care nu are nimeni nevoie. Se întâmplă de multe ori să înțelegem, de abia după ce s-a efectuat o schimbare, că n-a răspuns, problemelor reale?

Organizația este implicată într-un proces de interacțiuni neîntrerupte cu mediul său. În acest mediu, pe lângă organizație, există și alte sisteme – furnizorii, clienții sau utilizatorii finali - care influențează organizația și, la rândul lor, sunt influențați de ea.

În interiorul său, organizația poate fi percepută ca având patru componente aflate în interacțiune: sarcinile, structurile și sistemele organizaționale, cultura și oamenii – membrii organizației:

- **Sarcinile** formează componenta primară a sistemului organizațional. Ele cuprind activitățile care trebuie îndeplinite, caracteristicile acestor activități, cantitatea și calitatea serviciilor sau produselor oferite de organizație
- **Structurile și sistemele organizaționale** cuprind: responsabilitățile și liniile de subordonare, sistemele informaționale, mecanismele de monitorizare și control, fișele de post, sistemele formale de retribuire și premii, structurile ședințelor, procedurile de funcționare etc. Chiar dacă aceste trăsături ale organizației sunt relativ ușor de descris, ele ajung adesea să fie depășite, incapabile cu lumea în schimbare.
- **Cultura organizațională** se referă la valorile, ritualurile, sursele de putere, normele și loialitățile din organizație, precum și la sistemul neformal de recompensare sau penalizare, care determină felul în care se acționează în respectiva organizație.
- **Oamenii** vin cu diferitele lor aptitudini, cunoștințe, experiențe, personalități, valori, atitudini și comportamente.

Este necesar ca organizația să adopte schimbări pentru a putea supraviețui într-un mediu din ce în ce mai imprevizibil. Organizația trebuie să considere schimbarea o ocazie favorabilă, deoarece o ajută să se dezvolte și să prospere.

Schimbările fac parte din viața managerială și organizațională. Ele pot fi importante, se produc din ce în ce mai frecvent și pot fi decisive pentru supraviețuirea organizației.

Schimbările pot oferi persoanelor implicate diferite oportunități: creșterea satisfacției profesionale, îmbunătățirea condițiilor de muncă, ameliorarea practicilor adoptate, sporirea eficienței etc.

Presiunile externe favorabile schimbării se pot datora unor factori sociologici-tehnologici, economici și politici (STEP) exercitați de mediul extern în care se află organizația. Alte presiuni externe decurg din cerințele și ofertele pieței, condițiile de concurență și schimbările de condiții. Presiunile externe favorabile schimbării se situează mai presus de controlul organizației.

Presiunile interne favorabile schimbării sunt legate adesea de cele externe. Printre acestea se numără: nevoia de a crește productivitatea, de a îmbunătăți nivelurile de calitate, de a spori volumul vânzărilor, de a îmbunătăți serviciile, de a spori nivelul de motivare a personalului și de a-1 păstra în organizație. Presiunile interne favorabile schimbării se află sub controlul organizației.

Există trei abordări uzuale pentru generarea presiunilor interne favorabile schimbării:

- abordarea de sus în jos;
- abordarea de jos în sus;
- abordarea bazată pe serviciile unui expert;

Fiecare dintre ele având diferite avantaje și dezavantaje.

Pentru a înțelege starea prezentă în care se află organizația și pentru a o descrie pe cea prefigurată pentru viitor, se poate utiliza modelul de diagnosticare al lui Nadler și Tushman. Componentele esențiale ale acestui model sunt sarcinile îndeplinite de organizație, structurile și sistemele organizaționale, cultura acesteia și oamenii care lucrează în cadrul ei. În afară de acestea, modelul scoate în evidență necesitatea identificării viziunii colective împărtășite în cadrul organizației și persoanele (sau grupurile) care pot facilita schimbarea.

Precizând care este nivelul schimbării, putem face o estimare a duratei implementării acesteia și a complexității și dificultății procesului. Este nevoie totodată, să ne analizăm propriile reacții față de schimbare și să stabilim care este influența atitudinii pe care o avem față de schimbare asupra capacității noastre de a o dirija. Avem, așadar, o cale de a analiza forțele care se manifestă și care pot favoriza sau împiedica o schimbare propusă. Astfel, aflăm ce forțe care impun schimbarea trebuie consolidate și ce forțe de respingere trebuie slăbite. Opoziția la schimbare este una dintre forțele de respingere obișnuite. Pentru reducerea sau înlăturarea ei, există mai multe abordări posibile.

O schimbare poate avea loc la unul sau mai multe dintre nivelurile enumerate de mai jos:

- A. individual;
- B. de echipă;
- C. de grup/divizie;
- D. organizațional.

Durata și dificultatea implementării unei schimbări depind direct de nivelul la care are loc aceasta. Diagrama câmpului de forțe (Lewin) este un instrument analitic care poate fi utilizat pentru identificarea forțelor care se opun și care impun schimbarea, a mărimii lor relative și a eventualelor elemente în favoarea schimbării, care ar putea fi atrase de partea forțelor care impun schimbarea.

Printre cauzele uzuale ale opoziției față de schimbare se numără:

- interesul personal îngust
- înțelegerea eronată și lipsa de încredere;
- deosebiri în evaluarea situației;
- toleranța scăzută față de schimbare;
- presiunile exercitate de grupurile de colegi;
- teama de stresul asociat schimbării;
- experiențele negative legate de schimbările trecute

Printre abordările care pot fi adoptate pentru reducerea opoziției se numără:

- instruirea și comunicarea;
- participarea și implicarea;
- facilitarea și sprijinul;
- negocierea și acordul;
- manipularea și cooptarea;
- coerciția explicită și implicită.

Peters și Waterman, în cartea lor “In Search of Excellence” (1982) au atras atenția asupra a opt caracteristici pe care trebuie să le îndeplinească orice organizație care este deschisă schimbării, inovatoare :

- orientare spre acțiune;
- apropiere față de client;
- autonomie;
- productivitate printr-o bună administrare a resurselor umane ;
- structuri simple;
- centralizarea problemelor esențiale;
- descentralizarea acțiunilor/implementării și controlului zilnic;
- concentrarea pe puncte forte.

În esență, accentul trebuie pus pe acordarea unei autonomii cât mai mari managementului mijlociu.

### **Managementul Schimbării**

Schimbarea este, în opinia autorilor McCalman și Paton, “**un proces continuu de confruntare, identificare, evaluare și acțiune**”.

Chestiunea schimbării reprezintă o preocupare cvasi-obsesivă în sociologia organizațiilor, poate din pricina importanței acordate lentorii și rigidității birocratice, sau a problemelor concrete cu care se confruntă fără încetare, atât conducătorii de întreprinderi, cât și responsabilii reformelor administrative. Gouldner (1954) ne arată cu

cate dificultăți se confrunta, de exemplu, în reorganizarea întreprinderii industriale noul director, care vrea să raționalizeze funcționarea acesteia. Numărul reformelor nereușite, sau care nu reușesc decât parțial, este impresionant, indiferent de organizație.

Prin urmare, ca să înțelegem mecanismele schimbării în cadrul unei instituții, cât și pe cele ale inovației, trebuie luat în considerare caracterul construit al schimbării. Schimbarea nu este naturală, este o problemă care necesită cercetare. Schimbarea nu trebuie înțeleasă ca o criză și nici măcar ca un simplu proces de adaptare sau dezvoltare, ci mai degrabă ca manifestarea unei multitudini de mutații în cadrul instituțiilor.

Organizațiile care reușesc să își mențină cu succes competitivitatea privesc schimbarea nu ca pe un eveniment unic, ci ca pe un proces permanent, absolut necesar pentru supraviețuirea, dezvoltarea și perfecționarea lor. Schimbarea trebuie percepută ca un element intrinsec al unei organizații și trebuie integrată în filozofia și în modelele de acțiune ale acesteia.

### **Factorii care stau la baza schimbării**

Există numeroși factori care stau la baza schimbărilor. Tot acești factori pot fi grupați în patru mari grupe :

- A. factori politici;
- B. factori economici;
- C. factori socio-culturali;
- D. factori tehnologici.

#### **Factori politici**

Legislația politică  
Ideologia politică  
Legile/reglementările  
internaționale  
Drepturile universale  
Războaiele  
Reglementările locale  
Sistemul de impozite și taxe  
Activitatea grupurilor sindicale

#### **Factori tehnologici**

Tehnologiile informaționale  
(internetul)  
Noi procese de producție  
Computerizarea proceselor  
Schimbări în tehnologia de transport.

#### **Factori economici**

Competiția  
Furnizorii, respectiv  
colaboratorii  
Rețelele de schimb valutar  
Rata șomajului  
Ratele salariale  
Politica economică a guvernului  
Politica economică a altor țări  
Politicile de acordare a împrumuturilor  
Schimbări de statut (de la stat la privat) –  
gradul de autonomie.

#### **Factori socio-culturali**

Tendențele demografice (angajați,  
contribuabili)  
Schimbări ale stilului de viață  
Atitudinea față de munca  
Atitudinea față de grupurile minoritare  
Probleme legate de sex  
Grija pentru mediu  
Etica de afaceri.

## Managementul stres-ului

### 1. Definiția stres-ului

Regula de aur a contemporaneității occidentale – „Time is money” – presează omul zilelor noastre la o continuă „fugă” după succes, după îndeplinirea cât mai multor obiective într-o perioadă cât mai scurtă. Fiind o resursă limitată, ea a fost tratată ca orice altă resursă limitată descoperită de om de-a lungul istoriei – a început să fie exploatată la maxim. Tensiunea aceasta continuă la care sunt supuse persoanele care lucrează, precum și alți factori ce vor fi discutați în continuare, dă naștere fenomenului generalizat al stresului.

De aceea din ce în ce mai mulți angajatori încep să acorde o atenție mai mare decât în trecut efectelor produse de stres asupra personalului lor. Ce este stresul? Cea mai potrivită definiție ar suna cam așa: **reacțiile adverse, în plan psihic și fiziologic, pe care le are o persoană atunci când nu este capabilă să facă față solicitărilor la care este supusă.** Stres-ul este declanșat mai puțin de problemele externe cu care ne confruntăm, cât de modul în care facem față (sau nu reușim să facem față) acestor probleme. Astfel, majoritatea oamenilor se confruntă cu o mare diversitate de factori de presiune în cursul întregii lor existențe, iar despre unii s-ar putea spune că sunt stimulați și dau maximum de randament doar când se află “sub tensiune”, mai ales la serviciu. Dar, din momentul în care încetăm să facem față în mod adecvat tensiunii, simptomele de stres vor începe să-și facă apariția.

### 2. Simptomele stres-ului

Simptomele **imEDIATE** de stres se pot manifesta sub formă de: indigestie, amețeli, dureri de cap, dureri de spate, pierderea poftei de mâncare, insomnia și iritabilitate sporită. **În timp**, printre simptome se pot număra: boli ale sistemului cardiovascular, ulcer gastric, depresii nervoase și alte îmbolnăviri grave.

### 3. Factori de stres

Într-un amplu studiu cu privire la stres, desfășurat în anii 1960 (Holmes și Ralick), majoritatea evenimentelor de viață puse în legătură cu posibila apariție a stres-ului (de exemplu: decesul soțului/soției, divorțul, moartea unei rude apropiate, accidente sau boli ale persoanei în cauză, pierderea locului de muncă, pensionarea, schimbarea situației financiare etc.) au loc în cadrul **existenței casnice și sociale**, și nu la serviciu. Performanța profesională va fi, după toate probabilitățile, influențată negativ de existența casnică și socială. Stresul reprezintă o reacție personală și subiectivă la tensiune, deci depinde de percepția fiecărui individ, atât asupra dimensiunii problemei cu care se confruntă, cât și a capacității personale de a-i face față.

Un alt factor de stres la serviciu îl constituie modul în care indivizii percep posibilele rezultate ale activităților lor profesionale, mai ales din punct de vedere al reușitei sau nereușitei relative. În cazul în care rezultatele sunt considerate atât incerte, cât și importante (spre exemplu, semnarea unui contract important, elaborarea unui

raport crucial, sau pur și simplu abilitatea de “a-i face pe plac șefului direct”), există mult mai multe șanse de apariție a stresului.

#### **4. Hărțuirea la locul de muncă**

Hărțuirea afectează dreptul fiecăruia dintre noi de a ni se respecta demnitatea personală la locul de muncă. Când colegii, sau superiorii, ne supun la presiuni exagerate care în mod evident ne provoacă o stare de disconfort psihic, atunci, la prima vedere, s-ar putea spune că avem de a face cu un caz de hărțuire. Iată definiția formulată de Comisia Europeană, în cadrul Recomandării cu privire la protejerea demnității femeilor și bărbaților în mediul profesional (noiembrie 1991) stabilește:

„... Statele membre trebuie să ia măsuri concrete pentru a institui regula conform căreia orice comportament de natură sexuală sau bazat pe apartenența la un anumit sex, care afectează demnitatea femeilor și bărbaților la locul de muncă, inclusiv comportamentul superiorilor și al colegilor de serviciu, este inacceptabil, dacă:

- persoana vizată consideră că respectivul comportament este nedorit, jignitor și depășește limitele rezonabilului;
- respingerea de către persoana vizată a comportamentului respectiv, sau acceptarea lui de către persoana vizată... este utilizată în mod explicit ca motiv al unei decizii ce afectează posibilitatea persoanei respective de a avea acces la pregătire profesională... încadrare în muncă... promovare, sau ca motiv pentru orice alt gen de decizie de serviciu;
- creează un mediu profesional inhibant, ostil sau umilitor pentru persoana vizată de comportamentul respectiv.

Atenția cea mai mare a fost acordată hărțuirii de natură sexuală, pe care femeile – în principal, dar nu în exclusivitate – o suferă din partea bărbaților. Hărțuirea se poate însă declanșa și din cauza prejudecăților rasiale sau religioase, a apartenenței sau neapartenței la un anumit sindicat, precum și din cauza atitudinilor manifestate față de tineri, persoane handicapate sau membri ai altor grupuri minoritare.

Pentru angajatorii care nu iau măsuri împotriva cazurilor de hărțuire, consecințele sunt de două tipuri :

- sunt pasibili de a răspunde în fața unui tribunal de muncă (de exemplu, în baza legilor privitoare la discriminarea sexuală și la relațiile între rase) sau a unei instanțe civile (de exemplu, pentru încălcarea obligațiilor contractuale), iar costurile unor astfel de proceduri pot fi destul de ridicate; în al doilea rând,
- există toate șansele ca performanța profesională a organizației lor să aibă de suferit, din cauza tensiunilor interne, a fluctuației mărite de personal, a creșterii absenteismului și a unui moral scăzut în plan general.

Angajatorul poate lua următoarele măsuri:

- elaborarea și publicarea unei declarații clare de politică în privința acestei chestiuni, care să cuprindă exemple definitorii ale noțiunii de hărțuire și ale efectelor acesteia, să clarifice normele de comportament pe care angajați trebuie să le respecte, precum și penalizările prevăzute pentru încălcarea lor;

- asigurarea unui sistem corespunzător și funcțional de comunicare, prin intermediul căruia angajații să poată reclama în mod confidențial orice caz de hărțuire;
- asigurarea unui sistem funcțional de măsuri disciplinare adecvate, prin intermediul căruia contravenienții să poată fi tratați ferm, dar corect;
- asigurarea condițiilor necesare pentru ca acuzațiile de hărțuire să fie anchetate și rezolvate fără întârziere;
- asigurarea unor servicii corespunzătoare de consiliere, atât pentru reclamanți, cât și pentru cei acuzați de hărțuire;
- popularizarea în cel mai înalt grad a dezideratelor organizației, privitor la cazurile de hărțuire între angajați.

## 5. Indicatorii de stres în cadrul organizației

Stresul poate conduce la;

- niveluri ridicate de îmbolnăvire și absenteism;
- scăderea productivității și incapacitatea de atingere a obiectivelor impuse;
- creșterea ratei accidentelor și a celei de eroare;
- număr crescut de conflicte interne între angajați;
- rată exagerată a fluctuației de personal.

Costurile provocate organizației ar putea fi substanțiale, deci conducerea superioară are tot interesul să implementeze măsuri destinate să reducă nivelul de stres, pentru ca organizația în întregul ei să funcționeze corespunzător.

Măsurile pe care conducerea le poate lua pentru a reduce stresul în rândurile forței de muncă, ar putea fie împărțite în două mari categorii:

- A. măsuri de prevenire a stresului;
- B. măsuri de reducere a stresului.

Primele au ca scop eliminarea potențialului de situații stresante, în timp ce ultimele încearcă să mențină stresul între limite rezonabile, atunci când se constată apariția lui. Ambele categorii de măsuri sunt puse în practică mai degrabă la nivel organizațional decât individual.

### A ) Prevenirea stresului de către organizație

Prevenirea stresului este greu de atins, pentru orice organizație sănătoasă și activă. Există însă unele măsuri ce pot fi luate pentru a furniza angajaților stimulentele necesare, fără a provoca o acumulare cronică de stres. Iată câteva exemple:

- definirea posturilor într-o manieră care să permită un grad maxim de exercitare a competențelor și discernământului propriu de către deținătorul postului, incorporând sarcini suficient de variate și de dificile pentru a-i menține interesul treaz;
- conceperea activității astfel încât deținătorul postului să aibă un anumit grad de responsabilitate, oferindu-i-se suficientă autoritate și permițându-i-se să ia parte la deciziile care îi influențează activitatea;
- încurajarea cadrelor superioare în a adopta stiluri participative de conducere;



- încurajarea spiritului de echipă;
- încurajarea comunicării *între* departamente-sectoare, precum și pe verticală, de-a lungul lanțului ierarhic managerial, precum și asigurarea unui feedback constructiv către fiecare individ (privind rezultatele muncii, evaluarea de personal etc.);
- delegarea autorității de decizie în așa fel încât la fiecare nivel al organizației oamenii să poată lua parte la deciziile care le influențează munca și posibilitățile de promovare;
- dezvoltarea unei culturi organizaționale în care atitudinea față de angajați este una pozitivă.

### **B) Măsuri de reducere a stresului**

- reducerea numărului de schimbări impuse fiecărui individ sau fiecărei echipe;
- limitarea complexității procedurale și de altă natură în executarea sarcinilor;
- asigurarea posibilității ca angajații să-și poată exprima opiniile în fața cuiva – șef, colegi, consilieri calificați;
- asigurarea de facilități sociale și sportive;
- asigurarea de facilități materiale, cum ar fi masa la cantină și grupuri sanitare adecvate.

## **6. Servicii de consiliere pe probleme de stres**

Consilierea la locul de muncă este situația în care o persoană utilizează un set de metode sau competențe pentru a ajuta altă persoană să-și gândească organizat și să-și asume responsabilitatea propriilor decizii, indiferent dacă este vorba de hotărâri privitoare la viața profesională sau la cea privată.

În multe cazuri, deși sunt sincer bine intenționați și înțelegători, colegii de muncă pot face, fără să-și dea seama, remarci sau sugestii neavenite pentru persoana aflată sub stres. Din moment ce majoritatea managerilor nu posedă nici talent, nici pregătire specială în materie de consiliere, tot ce se poate cere de la ei în această privință ar fi capacitatea de a-și da seama dacă un angajat are sau nu nevoie de consiliere.

Fiecare individ deține potențialul de a-și depăși propriile probleme, consilierea dându-i posibilitatea de a-și descoperi rezervele interioare, de a identifica ocaziile exterioare și de a le utiliza pe amândouă pentru a depăși cu succes situațiile generatoare de stres.

Consilierea reprezintă un proces în care consilierul îl ajută pe clientul său:

- să identifice problema;
- să admită care ar fi rezolvarea ideală sau de preferat;
- să ia în considerare modalitățile prin care s-ar putea realiza rezultatele dorite.

Organizațiile care asigură servicii de consiliere pentru angajații lor o pot face la nivel intern, prin utilizarea propriilor consilieri calificați, sau pot apela la serviciile unei organizații de consultanță din exterior. Una din metodele care se bazează pe

asistență externă este Programul de Asistență pentru Angajați, în cadrul căruia angajatorul contractează o firmă specializată în servicii de consiliere, care să furnizeze asistență de acest tip pentru personalul angajat.

Caracterul confidențial al discuțiilor cu clienții este garantat în orice împrejurare – organizației care a contractat serviciile de consiliere nu i se comunică decât numărul de apeluri primite, tipul problemelor ridicate și alte informații de natură generală care nu duc în nici un mod la identificarea persoanelor în cauză.

Angajatorii asigură un asemenea serviciu pentru că:

- atunci când angajații sunt nefericiți, neliniștiți sau foarte stresați, nu vor fi capabili să dea un randament ridicat la locul de muncă, plus că s-ar putea să-și ia mai multe concedii medicale și chiar să-și schimbe serviciul;
- este în interesul direct al organizației să prevină o astfel de utilizare neeconomică a resurselor umane de care dispune;
- asigurarea unor servicii calificate de consiliere poate reprezenta una din modalitățile de susținere a performanței angajaților, de realizare a obiectivelor economice.

## **7. Bunăstarea la locul de muncă**

Protecția bunăstării este în general acoperită prin legislația cu privire la protecția muncii și a sănătății. Astfel, chestiuni cum ar fi asigurarea facilităților de igienă personală (toaletă, dușuri etc.), de odihnă, de servire a mesei, de acordare a primului ajutor și așa mai departe, sunt acoperite prin prevederi legale. În sensul asigurării financiare, bunăstarea este acoperită prin sistemul de remunerare și salarizare. Astfel, pensiile, plata concediilor de boală, asigurările de sănătate și altele asemenea, sunt furnizate ca parte a retribuției totale a angajaților.

Protecția bunăstării angajaților se manifestă în:

- cazuri de deces;
- angajați vârstnici și pensionari ;
- probleme de serviciu;
- probleme familiale.

Există și beneficii oferite pur dezinteresat și voluntar, cum ar fi asigurarea gratuită a controlului stomatologic de rutină, a controalelor periodice și a serviciilor de coafor.

Serviciile de protecție a bunăstării de grup sunt, de obicei, sub forma accesului la cantină, la cluburi sportive sau cluburi sociale, precum și organizarea de activități ad-hoc, cum ar fi petrecerile de Crăciun (pentru pensionari, pentru copiii angajaților etc.).

În ceea ce privește protecția muncii, a sănătății și bunăstării angajaților în mediul profesional, majoritatea regulilor elementare sunt stipulate printr-o formă sau alta de reglementări legale. Este important să se recunoască faptul că obligațiile decurgând din lege nu impun, de obicei, decât respectarea unor standarde minimale. Organizațiile care sunt preocupate de bunăstarea propriilor angajați vor accepta să

aplice și spiritul legii, nu numai litera ei, în materie de exigențe privitoare la protecția muncii și a sănătății.

## **Dezvoltarea și evaluarea personalului**

Evaluarea și dezvoltarea organizațională se raportează una la cealaltă în sensul că, în urma unor rezultate nesatisfăcătoare ale evaluării personalului, dintr-o organizație se poate hotărî întreprinderea de acțiuni în sensul instruirii acestuia, al dezvoltării capacităților sale manageriale. Pe de altă parte, rezultatele obținute de personal în urma unor astfel de traininguri pot fi, la rândul lor evaluate.

Necesitățile de instruire apar din patru direcții principale:

- problemele noilor angajați;
- deficiențele din activitatea angajaților
- schimbarea organizațională
- cerințele exprimate la nivel individual.

Pentru a satisface în mod eficient aceste cerințe, este nevoie de o abordare sistematică, parcurgând: evaluarea performanței, teoria învățării, principalele diferențe între modul cum sunt instruiți oamenii și modul în care învață fiecare, elementele fundamentale ale instruirii sistematice, identificarea necesităților de instruire (adică de învățare), proiectarea și implementarea activităților de instruire și a instruirii pe bază de competență, evaluarea acestora, principalele elemente ale sistemelor de dezvoltare managerială.

## **Evaluarea performanțelor angajaților**

Numai o parte minoră a activităților specifice managementului de personal se ocupă de evaluarea angajaților la nivel individual. Aceste activități sunt în primul rând cele de selecție și evaluare, dar mai cuprind și chestiuni de soluționare a reclamațiilor și cazuri disciplinare. În toate celelalte cazuri, atenția se concentrează nu asupra indivizilor, ci asupra posturilor, structurilor organizatorice, procedurilor sau grupurilor de persoane.

Evaluarea performanțelor angajaților se concentrează asupra procedurilor, iar planificarea forței de muncă și negocierea colectivă se concentrează asupra indivizilor considerați ca grupuri.

Evaluarea indivizilor din punct de vedere al performanței activității lor profesionale presupune o anumită calitate a judecății manageriale, care așează o mare responsabilitate pe umerii managerilor implicați. Este o sarcină pe cât de delicată, pe atât de complexă

Orice abordare sistematică a evaluării performanței va începe cu completarea unui formular adecvat. Această etapă pregătitoare va fi urmată de un interviu, în care managerul și angajatul supus evaluării discută posibilitățile de îmbunătățire a performanței. Interviul se finalizează printr-o decizie de acțiune concretă, pe care urmează s-o execute angajatul, fie de unul singur, fie împreună cu managerul său.

Această acțiune se materializează sub forma unui plan de îmbunătățire a postului, promovarea pe alt post sau o majorare salarială.

Noțiunea de “evaluare a performanței” se referă de obicei la evaluarea activității cadrelor sau a managerilor, nu la cea depusă de muncitori. Există două mari categorii de evaluare:

- convențională (formală);
- neconvențională (informală).

Evaluarea *neconvențională* este evaluarea continuă a performanței unui angajat, făcută de managerul său în cursul activității obișnuite. Acest tip de evaluare este ad-hoc, bazându-se în aceeași măsură pe intuiție, și pe dovezi concrete ale rezultatelor obținute; prin aceasta este un produs secundar al relației cotidiene între manager și subordonatul său.

Evaluarea *convențională* este mult mai rațională și ordonată decât cea neconvențională. Ne vom referi mai departe la metoda convențională, adică evaluarea performanței angajatului într-un mod sistematic și planificat.

Organizațiile realizează proceduri de evaluare din diverse motive:

- pentru a identifica nivelul performanței în munca a unui angajat;
- pentru a afla care sunt punctele tari și slabe ale unui angajat;
- pentru a permite angajaților să-și îmbunătățească performanța;
- pentru a asigura o bază pentru sistemul de recompensare a angajaților în funcție de contribuția adusă de ei la îndeplinirea obiectivelor organizației;
- pentru a-i motiva pe angajați la nivel individual;
- pentru a le afla necesitățile de instruire și perfecționare profesională;
- pentru a afla care este potențialul lor de performanță;
- pentru a obține informațiile necesare în planificarea succesiunii.

Sistemul de evaluare a personalului este utilizat pentru a atrage atenția asupra performanței angajaților, având ca scop:

- recompensarea echitabilă a acestora;
- identificarea celor cu potențial de promovare sau transfer.

Managerii sunt răspunzători pentru obținerea rezultatelor dorite. Aceste rezultate se obțin prin administrarea resurselor umane, materiale și financiare ce trebuie monitorizate. Monitorizarea înseamnă stabilirea unor seturi de norme, cuantificarea performanțelor realizate și luarea măsurilor convenite. În privința resurselor umane, acest lucru presupune luarea măsurilor necesare pentru îmbunătățirea performanței prin mijloace de instruire și de asistență, adică prin “dezvoltare managerială”.

Pentru McGregor(1960): **“Programele de evaluare sunt proiectate în așa fel încât să asigure nu numai un control mai sistematic asupra comportamentului subordonaților, ci și pentru a controla comportamentul superiorilor”**.

Programele de acest fel promovează cauza Teoriei X, adică un stil managerial care pornește de la ipoteza că oamenii sunt instabili, incapabili să-și asume răspunderi și, prin urmare, trebuie strict supravegheați și controlați.

Dacă discuția se referă mai degrabă la aspectele practice și concrete decât la filozofia managerială, problema principală care se pune constă nu în justificarea ideii de evaluare a performanței, ci în întrebarea dacă această evaluare este corectă și echitabilă. Dificultățile legislative întâmpinate în evaluarea performanței sunt legate de:

- documentația de evaluare;
- stilul în abordarea evaluării;
- cultura organizației.

Dacă avem o cultură care favorizează controlul și cuantificarea capitalului uman, atunci este foarte probabil să se impună un sistem de evaluare a participanților, dar care va conține cel puțin unele criterii măsurabile pe baza cărora să poată fi judecată performanța. Într-un alt tip de situație, unde se încurajează atitudinea deschisă și participativă, orice sistem este discutat mai întâi cu cei implicați, având drept rezultat posibil o rezolvare în comun a problemelor, și mai puțin o “chemare la ordine” în fața superiorului direct.

Există multe modalități prin care se poate alcătui un formular de evaluare. Aspectele cheie rămân totuși, de fiecare dată aceleași, după cum urmează:

- centrul de atenție al evaluării, adică postul sau persoana care îl deține;
- criteriile de performanță alese;
- sistemul de notare a performanței.

Dacă în centrul atenției se află postul, și nu persoana care îl ocupă, formularul de evaluare cere de obicei evaluatorului să caute mai degrabă gradul de reușită în realizarea obiectivelor postului decât să facă observații cu privire la atributele personale pe care le deține ocupantul postului. Acolo unde în centrul atenției se află persoana, și mai puțin postul, situația se inversează – evaluatorul are ca sarcină să prezinte mai degrabă o situație a calităților și atitudinilor deținătorului postului decât a succesului relativ înregistrat de acesta în obținerea de rezultate. Subiectul central al evaluării determină tipul de criterii pe baza cărora este judecată performanța, precum și sistemul de notare ce urmează a fi folosit.

În formularele care solicită mai degrabă informații despre persoană decât despre performanța acesteia pe post se pune accentul pe:

- criterii generalizate;
- sisteme generalizate de notare a performanței;
- calitățile individuale, și mai puțin rezultatele obținute;
- întrebările cu răspunsuri multiple, ca metodă de descriere a performanței.

Prima dificultate întâmpinată în cadrul unei astfel de metodologii este cea de cuantificare. De exemplu, cum poate un manager să aprecieze, în mod corect, calitățile de conducător sau de gândire judicioasă, ale unui subordonat? Cea de-a doua dificultate rezidă în gradul de relevanță. De exemplu, cât de importante sunt, pentru reușita în activitate, sârguința și atenția la costuri? A munci din greu nu este sinonim cu a munci eficient; iar prudența în materie de costuri poate deveni un dezavantaj, dacă descurajează inițiativa sau capacitatea de a lua decizii. O a treia dificultate constă în

aceea că managerii care completează formularul trebuie să se bazeze pe impresii subiective, în loc de date concrete.

(Pentru evaluarea performanțelor angajaților vezi formularul de evaluare cu accent pe calitățile individuale Anexă – scheme).

Pentru multe organizații, cea mai bună cale de a ajunge la realitate este prin plasarea în centrul activității de evaluare a sarcinilor și responsabilităților aferente posturilor. Accentul se pune pe rezultate, prin comparație cu normele prestabilite și după luarea în calcul a împrejurărilor în care s-au realizat.

Ceea ce se înțelege prin “realitate” depinde parțial de percepțiile celor implicați, adică de modul în care “văd” ei lucrurile, și parțial de datele obiective, adică de informațiile care pot fi verificate de o terță parte. Printre metodele orientate spre rezultate se număra și practica, din ce în ce mai uzitată, de evaluare a angajaților în baza unui “contract” încheiat pe o perioadă de un an/6 luni, care stipulează anumite obiective precise, convenite între angajat și managerul său.

(Vezi formularul de evaluare orientată spre rezultate Anexă – scheme)

Un formular de evaluare permite identificarea aspectelor relevante ale postului și stabilirea unor obiective măsurabile, cu ajutorul cărora să se evalueze performanța ocupantului postului, de o manieră echitabilă și corectă.

Criteriile de evaluare pot fi orientate fie în direcția personalității, fie în cea a rezultatelor. În cadrul fiecăreia dintre aceste două orientări, evaluatorii trebuie în continuare să “măsoare” performanța individuală, lucru pe care îl pot face cu ajutorul uneia sau mai multor scale de notare. Principalele variante existente sunt după cum urmează:

Standardele trebuie să se refere la:

- Cantitate (Cât de mulți?)
- Calitate (Cât de bine?)
- Timp (Până când?)
- Costuri (Cu ce preț?)

Exemplul ilustrează metodologia sugerată de Humble și de alți partizani ai managementului prin obiective. În acest exemplu, toate posibilele criterii de performanță pot fi măsurate în termeni cantitativi. Se pot utiliza și standarde calitative. Trebuie întreprinsă influența unor factori cum ar fi structurile de remunerare, arhitectura postului, schemele de disponibilizare și supravegherea sectoarelor productive, pentru a se ajunge la perspective veritabile de schimbare.

Criteriile de evaluare pot fi orientate fie în direcția personalității, fie în cea a rezultatelor. Dar, în cadrul fiecăreia dintre aceste două orientări, evaluatorii trebuie în continuare să “măsoare” performanța individuală, lucru pe care îl pot face cu ajutorul uneia sau mai multor scale de notare.

Principalele variante existente sunt după cum urmează:

- **Scale de notare liniare sau grafice**, unde evaluatorul are în față o listă de caracteristici sau obligații aferente postului și trebuie să bifeze sau să

încercuiesc nota corespunzătoare de pe o scală numerică, alfabetică sau alt gen de gradație elementară. Iată câteva exemple:

Inițiativă	A	B	C	D	E
	(Excelentă)				(Inexistentă)
Inițiativă	1	2	3	4	5
	(Scăzută)				(Ridicată)
Inițiativă	Excelentă	Bună	Medie	Slabă	

- **Scale comportamentale sau behavioriste**, unde evaluatorul are în față o listă cu elementele cheie ale postului, pentru care există fie o serie de noțiuni de identificare, fie numai formularea celor două tipuri extreme de comportament posibil. O altă scală, referitoare la relațiile cu clienții, ar putea prezenta o serie de atitudini posibile față de client, începând de la cea mai bună, spre exemplu “Se ocupă întotdeauna de clienți într-o manieră politicoasă și eficientă” și terminând cu cea mai proastă: “Aproape nepoliticos față de clienți și total ineficient”.
- **Set de rezultate/obiective impuse.**
- **Rapoarte liber redactate**, adică fără a fi necesară respectarea unui tipar impus, unde evaluatorii răspund la întrebările din formularul de evaluare sub forma unui material de tip eseu.

Scalele cel mai des utilizate în practică sunt cele liniare chiar dacă metodele orientate spre rezultate și cele sub formă de rapoarte scrise își au partizanii lor declarați în rândul mai multor companii.

Un alt tip de abordare, pe care încă nu l-am menționat deloc, este **auto-evaluarea**, unde angajații în cauză fie redactează un “raport anual” cu privire la activitatea depusă, fie răspund la întrebările formulate într-un document de evaluare.

• **Interviul de evaluare** este întâlnirea oficială, față în față, dintre deținătorul postului și managerul său, în cursul căreia sunt discutate datele din formularul de evaluare și în urma căruia se iau anumite decizii importante în legătură cu salariul, promovarea în funcție și instruirea profesională – spre exemplu. Judecând după studiile axate pe chestiunea evaluării, majoritatea managerilor detestă obligația de a conduce procedurile anuale de evaluare a personalului din subordine.

Maniera în care managerul abordează un interviu de evaluare va fi puternic influențată de viziunea proprie asupra scopului urmărit prin interviu. Interviurile de evaluare pot să urmărească mai multe scopuri:

- să evalueze performanța recentă a angajatului;
- să definească idei de îmbunătățire a activității pe post;
- să identifice problemele și/sau să examineze posibilele ocazii aferente postului;
- să amelioreze comunicarea între superior și subordonații săi;
- să furnizeze angajatului feedback în legătură cu performanța sa pe post;
- să asigure argumentația necesară pentru revizuirea salariilor;
- să identifice potențialul de performanță/posibilitățile de promovare sau transfer;

- să identifice necesarul de instruire și perfecționare profesională.

Evident, unele dintre scopurile enumerate mai sus presupun ca managerul și subordonatul său să discute împreună problemele comune, celui evaluat mai mult dându-i-se să înțeleagă că există posibilități de îmbunătățire a situației. Altele, însă, presupun accentuarea diferenței de poziții între cei doi, managerul acționând în calitate de reprezentant al acelora din eșalonul superior, care transmite spre treapta de jos a piramidei aprecierile acestora. Restul se încadrează undeva între aceste două extreme.

### **Pregătirea profesională a funcționarilor publici**

Eficiența serviciilor publice din administrația de stat este determinată și de calitatea personalului. Un sistem al administrației publice, încadrat cu suficiente resurse materiale și financiare, dar cu funcționari nepregătiți profesional și managerial, nu obține rezultatele propuse.

Cele mai bune legi administrative nu dau rezultatele așteptate dacă nu sunt aplicate în interesul societății de către funcționari bine pregătiți pentru a desfășura activități specifice.

Sunt situații în care conducerea sistemului administrativ în România neglijează pregătirea profesională și managerială a funcționarilor și menține un număr de personal mult mai mare decât cel necesar, înlocuind calitatea prin cantitate.

Toate funcțiile publice solicită pregătire profesională și/sau în domeniul managementului.

Este necesară o pregătire specială pentru exercitarea funcțiilor publice, în vederea folosirii cunoștințelor obținute într-o anumită ramură a activității.

Este necesar să se acorde atenție pregătirii profesionale a funcționarilor, care exercită funcții de conducere, cât și a funcționarilor care ocupă funcții de execuție.

Competența profesională și cea în domeniul managementului public sunt absolut necesare pentru obținerea eficienței la nivelul sistemului administrativ prin previzionarea corespunzătoare a evoluțiilor viitoare, organizarea activității, gestionarea resurselor, motivarea angajaților și controlul modului de desfășurare a proceselor.

Funcționarul public cu funcție de conducere trebuie să devină un manager public.

Următoarele categorii de competențe ale funcționarilor publici sunt extrem de importante:

- A. Competența profesională;
- B. Competența managerială;
- C. Competența politică;
- D. Competența etică.

**Competența** este capacitatea unei persoane de a realiza, în mod corespunzător și cu eficiență maximă, sarcinile care îi revin. Performanța este dependentă de competență iar performanța unui manager public influențează performanța instituției publice.

Caracteristicile managerului public sunt atribute esențiale, proprii tuturor funcționarilor publici care dețin funcții de conducere, indiferent de profesia lor de



bază, specificul postului, respectiv natura activității desfășurate în sistemul administrativ.

Orice funcționar public trebuie să aibă o pregătire generală, specifică domeniului în care lucrează. Atingerea unor performanțe de către funcționarii publici poate fi rezultatul unui proces permanent care conduce la competență profesională.

Aceasta se îmbină în mod armonios cu competența managerială, respectiv capacitatea unui funcționar public de a conduce un grup de persoane, un domeniu distinct, o instituție publică sau un sistem format din mai multe instituții specializate.

Pentru funcționarii publici cu funcții de conducere, care trebuie să acționeze ca manageri publici, sunt necesare câteva caracteristici esențiale indiferent de profesia lor de bază, nivelul ierarhic pe care se situează, respectiv specificul activității.

Competența, respectiv performanța, marchează momentul final al unui proces permanent de pregătire și perfecționare a pregătirii funcționarilor publici în domeniul de specialitate și al managementului, în special.

Valoarea unui sistem administrativ constă nu atât în mijloacele materiale și financiare de care dispune, cât mai ales în potențialul său uman; realizarea deciziilor politice, progresul economico-social general depind de funcționalitatea sistemului administrativ.

Multidimensionalitatea și caracterul de sinteză al managementului public determină o specializare a funcționarilor publici pe posturi și funcții publice, determinând o pregătire generală diversificată care se dezvoltă prin rotația pe posturi și funcții a funcționarilor publici.

Pregătirea personalului pentru instituțiile publice se referă la:

- funcțiile publice de conducere de nivel superior;
- funcțiile publice de specialitate;
- funcțiile publice pentru care este necesară doar pregătirea medie.

Este necesară o **pregătire medie**, de bază, pe care trebuie să o aibă orice funcționar public, indiferent de postul și/sau funcția publică pe care le ocupă. La aceasta se adaugă **pregătirea de specialitate**, într-un domeniu distinct și nu numai pentru funcționarii publici cu funcții de conducere, **pregătirea în domeniile managementului și psihosociologiei**.

Se poate considera că pregătirea funcționarului public este un proces complex și continuu.

Complexitatea rezultă din succesiunea treptelor de învățământ pe care un funcționar public trebuie să le parcurgă iar continuitatea din preocuparea pentru perfecționarea continuă. Legea privind perfecționarea pregătirii profesionale conține câteva **forme de perfecționare a pregătirii profesionale**:

- instruire la locul de muncă sub controlul direct al șefului;
- participarea la cursuri organizate în cadrul instituției publice sau în altele precum și în centrele de perfecționare a pregătirii special constituite;
- implicarea în programe personale de perfecționare, care presupun și verificarea periodică a cunoștințelor asimilate;

- participarea la stagii de pregătire, respectiv specializare în țară și în străinătate, în instituții de învățământ superior, inclusiv postuniversitar.

Există două maniere de a privi evoluția funcționarilor publici:

- diferențierea funcționarilor publici încă de la recrutarea lor în cadrul sistemului;
- alegerea funcționarilor cu anumite aptitudini, cunoștințe chiar dacă nu au o pregătire specială pentru ocuparea postului respectiv.

În ultimă instanță contează rezultatul activităților desfășurate. Acesta trebuie să fie fundamentul pentru determinarea veniturilor funcționarilor publici.

### **A) Pregătirea medie**

Un individ cu pregătire medie nu va putea rezolva în viitor problemele complexe apărute, fără o pregătire specifică.

Noile tipuri de tehnologii, compatibilizarea legislației românești cu cea europeană impun eforturi deosebite în instruirea permanentă.

Ocuparea de către candidații cu studii superioare a funcțiilor pentru care este suficientă pregătirea medie de specialitate ar însemna o cheltuială suplimentară de resurse.

Sunt situații în care ocuparea unor posturi și funcții publice, care necesită pregătire superioară de către personal cu studii medii de specialitate este o realitate.

Pregătirea funcționarilor din administrație se poate realiza în:

- instituțiile administrative;
- școli administrative.

Funcționarii cu experiență pot contribui la pregătirea tinerilor funcționari și la rezolvarea unor situații complexe împreună cu aceștia.

Pe lângă instituțiile administrative se mai pot organiza **școli administrative** pentru formarea funcționarilor cu pregătire medie.

În unele țări s-au creat **școli superioare de pregătire** a funcționarilor pentru administrație în cadrul institutelor administrative.

În ceea ce privește România, este utilă crearea unor instituții de învățământ pentru formarea funcționarilor publici cu pregătire medie, pentru că posturile și funcțiile publice sunt ocupate de multe ori de oameni cu pregătire medie.

### **B) Pregătirea universitară**

Recrutarea funcționarilor publici cu pregătire universitară se poate face prin atragerea:

- unor absolvenți din învățământul superior juridic;
- atragerea personalului din învățământul superior economico-administrativ.

Învățământul superior economic, prin specializările în domeniile managementului public și administrației, asigură o pregătire generală corespunzătoare noilor persoane care urmează să-și desfășoare activitatea în sistemul administrației de stat.

### C) Pregătirea postuniversitară

În România există un **sistem de pregătire și perfecționare profesională** a personalului din administrația publică locală format din cursuri postuniversitare.

Cadrul juridic este format din:

- Constituția României;
- Codul Muncii adoptat în 2003;
- Legea nr. 2/1971 privind perfecționarea pregătirii profesionale (art. 1) Buletinul Oficial nr. 34/1971;
- Hotărârea Guvernului nr. 754/1994 privind utilizarea fondurilor de contrapartidă generate de ajutoarele acordate României de Uniunea Europeană (pct. 6. 1 din Anexă, M. O. nr. 316/1994);
- Legea învățământului nr. 84/1995 (Cap. IV Educația permanentă) M.O. nr. 167/1995;
- H.G. nr. 542/1995 privind organizarea Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative, M.O. nr. 166/1995;
- Legea Administrației Publice Locale nr. 69/1991;
- Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 1394/1995 pentru aprobarea clasificății indicatorilor privind finanțele publice. Monitorul Oficial nr. 152/1996;
- H.G. nr. 1321/1996 pentru modificarea și completarea H.G. nr. 542/1995. M. Oficial. nr. 333/1996;
- Legea nr. 188/1999 privind statutul funcționarilor publici.

În cadrul Programului Phare-DELOG, pentru administrația publică locală din România, a fost conceput **sistemul de pregătire și perfecționare profesională a reprezentanților aleși și a funcționarilor din administrația publică locală.**

Programul derulat în perioada 1993-1994 s-a desfășurat sub conducerea unui Comitet de Coordonare format din reprezentanți ai celor trei organizații neguvernamentale ale autorităților administrației publice locale (Asociația Președinților Consiliilor Județene din România, Federația Municipiilor din România și Federația Orașelor din România), ai Parlamentului și ai unor ministere și departamente ale Guvernului (Departamentul pentru Administrație Publică Locală, Departamentul pentru Integrare Europeană și Consiliul pentru Coordonare, Strategie și Reformă Economică).

S-a creat o rețea națională de centre teritoriale, având personalitate juridică, cu finanțare din venituri extrabugetare, aflate sub autoritatea administrației publice locale. Centrele teritoriale organizate pe principiul autonomiei locale sunt sprijinite în activitatea lor numai din punct de vedere didactic și metodologic de către Departamentul pentru Administrație Publică Locală și ministerul de resort, prin Școala Națională de Studii Politice și Administrative, prin avizarea regulamentelor de organizare și funcționare propuse și aprobate de consiliile de administrație ale acestora, precum și în organizarea, aprobarea și desfășurarea programelor de pregătire.

Departamentul de Administrație Publică Locală sprijină centrele și prin intermedierea includerii acestora în *programe de asistență tehnică* internațională, având ca specific reforma în administrația publică locală, iar ca partener Guvernul

României, precum și de *alinie* a lor la Rețeaua Europeană a Organizațiilor de Formare, care funcționează pe lângă Consiliul Europei (E.N.T.O.C.E.).

La programele de perfecționare organizate de Școala Națională de Studii politice și administrație participă:

- perfecții și subperfecții;
- directorii generali, directorii adjuncții ai acestora din ministere și din celelalte organe centrale de specialitate ale administrației publice, precum și consilierii miniștrilor;
- șefii de servicii și birouri din ministere și din celelalte organe centrale de specialitate ale administrației publice;
- șefii serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și celorlalte organe centrale de specialitate ale administrației publice și adjuncții acestora;
- directorii generali ai prefecturilor și celelalte categorii de personal din aparatul tehnic de specialitate al prefecturilor;
- secretarii Consiliilor județene și cei ai Consiliilor locale municipale și orășenești;
- personalul care exercită atribuțiile statului în domeniile stării civile, autoritățile tutelare și ocrotirii minorilor;
- alte categorii de funcționari publici, la solicitarea beneficiarilor, în limita posibilităților de instruire.

Extinderea acestei forme de pregătire ar aduce numai beneficii instituțiilor publice și nu în ultimul rând membrilor comunităților locale.

## **Managementul carierei**

### **1. Definiția carierei**

Pentru a defini cariera trebuie să avem în vedere:

- contribuția individului la dezvoltarea propriei cariere;
- contribuția organizațiilor în care evoluează;
- contextele pe care le intersectează;
- calitatea legislației specifice și maniera de aplicare a acesteia.

Cariera este o succesiune de activități și poziții profesionale pe care o persoană le atinge, ca și atitudinile, cunoștințele și componentele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului. Sunt trei elemente importante pentru a înțelege ce este aceea o carieră:

A. Cariera este un proces dinamic în timp, care are două dimensiuni:

- Cariera externă – succesiunea obiectivă de poziții pe care individul le parcurge în timp
- Cariera internă – interpretarea pe care o dă individul experiențelor obiective prin prisma subiectivității sale

B. Cariera presupune interacțiunea între factorii organizaționali și cei individuali.

Percepția postului ca și poziția adoptată de către individ, depind de compatibilitatea între ceea ce concepe individul potrivit pentru sine (aptitudini, nevoi, preferințe), și ceea ce reprezintă postul de fapt (constrângeri, oportunități, obligații).

C. Cariera oferă o identitate ocupațională; profesia, poziția ocupată, organizația în care lucrează fac parte din identitatea individului. Oamenii sunt diferiți între ei dar, în același timp, putem determina și lucruri pe care le au în comun. Utilizând sisteme de clasificare se pot identifica asemănări și diferențieri în orientarea carierei. Orientarea carierei este deci, acel tipar relativ stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor și activităților ocupaționale.

Orientarea carierei a unui individ este importantă atunci când o raportăm la profesia pe care acesta o are. Din compatibilitatea celor două rezultă consecințe importante pentru individ, pentru comportamentul și atitudinile sale la serviciu, cât și pentru starea sa de echilibru și satisfacție.

Este esențial ca individul să își aleagă cu atenție profesia; trebuie să se gândească pe termen lung ce ar însemna mai concret, care sunt activitățile specifice, tipurile de organizații, oportunitățile, posibilitățile de a-și valorifica potențialul natural; este posibil să existe o diferență între percepția despre ce înseamnă profesia respectivă din afară, și ceea ce presupune de fapt.

Formalizat, acest lucru este cuprins într-un model care cuprinde:

- **Orientarea în carieră;**
- **Mediul profesional.**

## 2. Comportamente și atitudini

Referitor la tipurile de carieră există două teorii importante.

Prima este **teoria lui Holland** care identifică șase tipare distincte de orientare în carieră: **convențional, artistic, realist, social, întreprinzător și investigativ.**

Urmează să analizăm detaliat pe fiecare dintre acestea :

A. Persoana care aparține tipului convențional preferă în general activități ordonate, în care există reguli. Este vorba de obicei de activități ce presupun organizarea informației scrise sau numerice, analize ce utilizează algoritmi și în general proceduri standard stabilite dinainte cu precizie. Acest tip presupune persoane conformiste, ordonate, eficiente și practice; acestea fiind părțile pozitive. Cealaltă față a acestui tip de persoană, și care completează prima parte, presupune: lipsa de imaginație, inhibiția, inflexibilitatea. Ca și domeniu, este vorba probabil despre contabilitate și finanțe.

B. Persoana ce aparține tipului artistic este total opusă ca și personalitate tipului convențional. Astfel, acești oameni preferă activitățile ambigue și nesistematice ce implică forme expresive de scriere și exprimare verbală sau vizuală. De cele mai multe ori sunt oameni imaginativi, intuitivi, independenți ; în același timp sunt dezordonați, emotivi, nepractici. Cele mai probabile sunt grafica și reclama.

C. Tipul de persoană realist presupune implicarea în activități de manipulare fizică a obiectelor. Calitățile pozitive caracteristice sunt: spontaneitate, stabilitate, simț practic. Părțile mai puțin bune sunt: timiditate, conformism, lipsa de intuiție. Domeniile compatibile cu acest tip de persoană sunt cele în care se cer puține prestații sociale, negocieri, persuasiuni.

D. Tipul opus celui realist, este tipul social. Persoanele aparținând acestui gen se implică în activități ce presupun informare, ajutorare, dezvoltarea altora. Sunt persoane sociabile, prietenoase, amabile, diplomatice de aceea este puțin probabil să se simtă bine în medii profesionale ordonate, sistematizate, cu reguli rigide și activități structurate, previzibile. Domeniile cele mai potrivite pentru astfel de persoane sunt: marketingul, vânzările, instruirea.

E. Persoanele ce aparțin tipului întreprinzător sunt oameni ce preferă lucrul cu alți oameni, dar au tendința de a-i controla și conduce – fără să ajute și să înțeleagă – focalizați fiind pe obiectivele organizaționale și economice. Privind aspectele pozitive, găsim: încredere în sine, ambiție, energie, extroversie. Partea mai puțin plăcută înseamnă dominare, sete de putere și impulsivitate.

F. Tipul opus, este cel investigativ. Persoanele de acest gen sunt orientate spre activități de observare și analiză. Urmăresc în general să-și dezvolte propria cunoaștere și înțelegere. Cele două fețe ale acestui tip de persoană sunt: originalitatea și independența pe de o parte, dezordinea, lipsa simțului practic, impulsivitatea pe de altă parte. Astfel este total nepotrivit ca acest tip de persoană să se orienteze spre activități repetitive sau de tipul vânzărilor. Potrivite sunt pozițiile de cercetare, dezvoltare, consultantă.

Cele șase tipare sunt tipuri ideale; toate însușirile potrivitându-se între ele eliminând astfel tensiunile, dualitățile de orice fel, orientarea individului fiind foarte clară.

O a doua teorie folosită este **teoria ancorelor carierei a lui Schein**; sunt identificate cinci tipare distincte de talente, scopuri, nevoi și valori în percepția proprie, care apar în urma primelor experiențe profesionale: **competența tehnică/funcțională, competența managerială, siguranța, autonomia și creativitatea**. Termenul “ancoră” este folosit pentru a desemna nuclee consistente specifice individului ce fac parte din identitatea ocupațională a individului și cu timpul se manifestă ca niște ancore.

Urmează să vedem ce presupune fiecare dintre aceste “ancore”.

A. Cei ce au dezvoltat o competență tehnică/funcțională sunt orientați spre carieră, în continuare, în funcție de conținutul efectiv al muncii și nu se pot transfera într-un domeniu care se îndepărtează de domeniul de bază.

B. Persoana care a dezvoltat o competență managerială este orientată să ajungă în poziții care îi oferă responsabilități pe măsură. Importantă este perspectiva pe care o

oferă poziția ocupată, nu conținutul activității. Contează oportunitatea de a dezvolta abilități analitice, competențe interpersonale, și alte experiențe utile unui viitor manager.

C. Siguranța este o ancoră care acționează prin orientarea spre o poziție stabilă, sigura din toate punctele de vedere. Evoluția viitoare este clar stabilită profesional cât și salarial.

D. Cei ce au dezvoltat autonomia ca și ancora nu vor rămâne mult timp într-un domeniu specializat, nu vor ține să rămână nici într-un loc în care lucrurile sunt clare și planificate pe termen lung, în care schema de avansare este stabilită și inflexibilă. Acest gen de persoană are nevoie de libertate și de un mediu fără constrângeri. Independența și libertatea sunt mai importante chiar decât avansarea.

E. Recrutarea se manifestă ca și ancora prin aceea că indivizii de acest tip sunt focalizați pe a crea ceva care să reprezinte realizarea lor exclusivă; sentimentul de satisfacție vine numai din posibilitatea de a construi, a inventa ceva nou, inedit.

Aceste ancore, pe măsură ce se formează determină influențe puternice în orientarea carierei.

Diferențele ce rezultă din aceste teorii care identifică tipare sunt de natură să evidențieze faptul că oamenii nu sunt la fel și atunci sloganul “toți trebuie tratați la fel” trebuie regândit. Un comportament egal poate să împiedice valorificarea resurselor atât de diferite la fiecare. Ceea ce pentru un individ înseamnă o șansă (sarcina de a concepe și a implementa un sistem, de exemplu) poate însemna o ocazie de frustrare și de senzație de neputință (un individ creativ versus unul cu competențe tehnice). La fel, nu toți oamenii au capacitatea și dorința de a conduce pe alți; puși într-o astfel de situație cei ce nu au astfel de abilități, vor fi frustrați și incapabili să îndeplinească rolul așteptat de ceilalți de la el.

Se impune tratarea diferită a oamenilor în organizație, și anume:

- înțelegerea și identificarea diferențelor individuale;
- identificarea posturilor cheie și factorilor situaționali congruenți;
- dezvoltarea căilor de acomodare a oamenilor la factorii mediului profesional congruent.

Din acest punct de vedere este important ca în fiecare organizație, managerii dacă doresc să păstreze oamenii valoroși, să folosească ce au ei mai bun în folosul organizației, dându-le și lor posibilitatea să se dezvolte și să fie satisfăcuți profesional trebuie să analizeze atent atât nevoile organizației cât și pe cele ale fiecărui individ în parte. Menționăm că managementul carierei presupune implicarea individului, a organizației și a contactelor.

Atât oamenii cât și carierele lor sunt în permanentă schimbare.

Individul trece printr-o succesiune de stadii ale vieții biosociale; există comportamente, așteptări, nevoi specifice fiecărui stadiu, acest fapt influențând și raportarea la carieră a individului. Stadiile sunt momente stabile; acestea sunt însă reconsiderate, urmând o tranziție și trecerea la stadiul următor.

### 3. Stadiile carierei

Putem defini stadiile carierei ca tipare generale ale progreselor, obligațiilor esențiale și schimbărilor din activitățile rolului profesional.

Aceste stadii succesive sunt :

- explorarea,
- stabilizarea,
- avansarea,
- menținerea,
- finalul carierei.

Explorarea reprezintă confruntări între viziunile nerealiste formate în adolescență și lumea reală. Individul cunoaște și alege din rolurile explorate. În acest timp își descoperă și dezvoltă talente, abilități, interese, valori. Este un moment important în formarea identității profesionale și alegerii unui domeniu. Câteva din elementele importante în această perioadă sunt: **rețeaua socială, mentorul, discipolul.**

Rețeaua socială este grupul de colegi care oferă feed-back și informații generale despre organizație și activități. Mentorul este o persoană mai în vârstă din organizație și care joacă un rol important pentru cel aflat la începuturile carierei. Mentorul este persoana competentă nu numai în ceea ce privește conținutul activității, dar înțelegând mai mult, având o viziune de ansamblu, și având calitățile personale necesare, poate transfera știința de a face lucrurile către cineva mai tânăr. Nu este vorba numai de a-i rezolva sarcinile și de a-l ajuta; ci de a-l învăța să facă acest lucru singur în cele din urmă. Mentorul constituie un model pentru discipol. Pentru a fi mentor sunt necesare calități personale rare; acest proces de învățare, de transfer de ‘know-how’ are loc într-un mod natural. Este nevoie de înțelepciune, de flexibilitate și, în plus, de compatibilitate între mentor și discipol. Câteva din funcțiile comune acceptate ale mentorului sunt: modelarea rolului, acceptare și confirmare, consilier. Stabilizarea constă în dobândirea unui grad de cunoștințe, de expertiză într-un domeniu.

Avansarea și menținerea urmează după stabilizarea în diverse roluri ocupaționale și presupune focalizarea pe obiectivele cheie, realiste ale carierei. Finalul carierei poate să însemne o perioadă de creșteri continue în statut și influență în organizație, sau o perioadă petrecută în cel mai înalt nivel de responsabilitate și statut.

Un concept tot mai folosit este cel de ‘carieră elastică’; se referă la permanenta preocupare a individului pentru cariera sa, fie mereu activ, să cunoască care sunt competențele sale ca și oportunitățile pentru cineva cu pregătirea și experiența sa așa încât să se afle mereu în zona în care este îndreptățit să se afle. În același timp trebuie să evolueze și să crească continuu din punct de vedere profesional. Se vorbește chiar despre managementul carierei ca despre administrarea unei afaceri proprii.



#### 4. Strategiile de carieră

Strategiile de carieră își propun anticiparea problemelor și planificarea pe termen lung. Câteva din aceste strategii sunt:

A. **Cunoaște-te pe tine însuși** – și care propune o analiză atentă a orientării carierei, a punctelor slabe/tari, a locului în companie.

B. **Cunoaște-ți mediul profesional** – cunoscând mediul, problemele economice, companiile competitori, se pot anticipa atât evenimentele neplăcute cât și ocaziile. Urmărind semnalele din domeniul de activitate și culegând un permanent feed-back nu poți fi luat prin surprindere.

C. **Îngrijește-ți reputația profesională** – înseamnă să îți evaluezi abilitățile și realizările, tot ceea ce te individualizează, ce demonstrează calități speciale, posibilitatea de a investi și capacitatea de a finaliza proiecte.

D. **Rămâi mobil, vandabil, mereu în evoluție** – înseamnă să urmărești corespondența între competențele personale și cele căutate pe piața forței de muncă, a celor ușor transferabile.

E. **Fii atât specialist cât și generalist** – trebuie dezvoltat un domeniu de expertiză, de specialitate dar trebuie păstrată o anumită flexibilitate și nu trebuie să te plafonezi. Stăpânirea unui domeniu foarte restrâns te face inflexibil și vulnerabil.

F. **Documentează reușitele proprii** – înseamnă să poți oferi dovada a ceea ce ai realizat, rezultatele și realizările identificabile sunt mai valoroase în piața forței de muncă.

G. **Pregătește întotdeauna un plan de rezervă și fii gata să acționezi** – care se leagă foarte bine cu celelalte indicații de a fi mereu activ.

H. **Mentține-te în formă financiară și psihică** – înseamnă să ai mereu asigurată o bază, un confort și un echilibru în plan psihic și material.

Aceste strategii privesc pe individ; de cealaltă parte se află organizația care trebuie să se preocupe atât de nevoile sale interne cât și de cariera angajaților. Consilierea pentru carieră înseamnă apelul la o sursă externă pentru ai ajuta pe angajați să exploreze alternative și să ia decizii. **Sistemele de informații** despre carieră, cuprind programe care caută în computer informații, referințe despre tendințele pe piața muncii:

- Jalonarea și evaluarea abilităților înseamnă că fiecare angajat să își cunoască competențele și gradul de adecvare la exigențele postului;

- Informații despre direcția strategică și rezultatele economice ale firmei – înseamnă că angajații cunosc starea firmei, unde se plasează în domeniu, care este situația comparativ cu firmele competitori;
- Sprijin extins pentru educație și instruire, cuprind bursele și instruirea extinsă în cadrul companiei;
- Flexibilitatea locului de muncă – acolo unde organizația cere flexibilitate, trebuie să și ofere mai multă putere și mai mult spațiu de manevră în rolurile din carteră.

Individul își propune ca obiectiv o carieră, organizația își propune să păstreze oamenii valoroși. Pentru ca lucrurile să se întâmple așa trebuie avute în vedere diferențele individuale în aprecierea angajaților și distribuirea rolurilor; trebuie să nu uităm că oamenii și carierele lor sunt dinamice. Pe de o parte succesul carierei cere oamenilor să fie elastici; organizațiile pot facilita succesul carierelor și pot contribui la dezvoltarea angajaților păstrându-i astfel acolo unde este nevoie de ei.

Munca are cinci roluri importante în viața omului:

- venitul pentru obținerea unui nivel și standard de viață ridicat ;
- petrecerea timpului și cheltuirea energiei ;
- obținerea identității și a unui statut – sursa respectului de sine și un mod de a obține recunoașterea altora ;
- nevoia de asociere, un mod de a-și face prieteni, a face parte dintr-un grup ;
- sursa unui scop în viață – un mod de a da un scop și un înțeles vieții prin servicii făcute altora, acte de creație, exprimarea eului, experimentarea unor noi lucruri.

Diversitatea acțiunilor umane face necesară analiza motivelor care-l îndeamnă pe un individ să aleagă un tip de muncă și nu altul. Studiul motivației este o componentă de interes comun atât pentru organizație cât și pentru cercetători, antrenori. Organizațiile contemporane acordă o atenție deosebită motivației deoarece astăzi mai mult ca oricând trebuie să fie productivă, competitivă la nivel global. Teoriile muncii enunțate de cercetători pe baza unor studii sunt teorii bazate pe nevoi și teorii procesuale. Maslow consideră că ființele umane au cinci seturi de nevoi care sunt aranjate într-o ierarhie:

- A) Nevoi fiziologice ;
- B) Nevoi de siguranță ;
- C) Nevoi de aparență ;
- D) Nevoi de stimă ;
- E) Nevoi de împlinire.

Când nevoile de la un anumit nivel din ierarhie sunt satisfăcute, individul își îndreaptă atenția spre nivelul superior următor. Se observă astfel că implicit aceasta înseamnă că o nevoie satisfăcută nu mai este un motivator eficient. Îndată ce cineva are resurse fiziologice suficiente și se simte în siguranță, acela nu va mai căuta factorii care satisfac aceste nevoi, ci se va orienta spre alte surse de mulțumire. După Maslow,

singura excepție de la această regulă sunt nevoile de auto-împlinire. El credea ca acestea sunt nevoile de “dezvoltare” și devin din ce în ce mai puternice pe măsură ce sunt satisfăcute.

Alderfer a dezvoltat o altă teorie bazată pe nevoi, numită teoria ERG. Ea provine din clasificarea nevoilor făcută de Maslow și face câteva ipoteze diferite despre relația dintre nevoi și motivație. Numele ERG provine de la comprimarea sistemului format din cinci categorii al lui Maslow într-unul cu trei categorii – nevoi legate de existență, relații și dezvoltare.

Contribuția lui Alderfer la înțelegerea motivației este reprezentată de diferențele între teoria ERG și ierarhia nevoilor. Mai întâi teoria ERG nu presupune că o necesitate de rang inferior trebuie satisfăcută înainte ca o necesitate mai puțin concretă să devină operațională. Astfel, teoria ERG nu propune o ierarhie rigidă a necesităților și anumiți indivizi, ca urmare a pregătirii și experienței lor, pot căuta relații sau dezvoltare chiar dacă nevoile lor existențiale nu sunt satisfăcute. Din acest motiv, teoria ERD se pare că răspunde la o mai mare varietate de diferențieri individuale în ceea ce privește structura motivațională. În al doilea rând, această teorie afirmă că, dacă nevoile de nivel superior nu sunt satisfăcute, va crește dorința indivizilor de a-și satisface nevoile de nivel inferior. Se observă că aceasta este o diferențiere majoră față de Maslow.

Nevoile de realizare, afiliere, putere sunt studiate de McClelland cu o relevanță specială pentru comportamentul organizațional.

Teoriile de realizare, afiliere, putere sunt studiate de McClelland cu o relevanță specială pentru comportamentul organizațional.

Teoriile procesuale ale motivației muncii se concentrează asupra modului cum apare motivația. Sunt elaborate două teorii importante ale motivației bazate pe proces : teoria așteptărilor și teoria echității.

Ideea de bază care străbate teoria așteptărilor este convingerea că motivația este determinată de rezultatele pe care oamenii le așteaptă ca urmare a acțiunilor lor la locul de muncă. Componentele de bază sunt: rezultatele, instrumentalitatea, valența, așteptarea, forța.

Teoria echității este o teorie procesuală care afirmă că motivația își are sursa în compararea eforturilor pe care cineva le face într-un anumit post și a recompenselor pe care le obține, cu eforturile și recompensele altei persoane sau grup. Dincolo de aceste nevoi ce trebuie satisfăcute și care se ierarhizează în mod diferit de la o persoană la alta un rol important în cariera unei persoane îl are și mediul profesional, schimbările care survin în câmpul muncii datorate mai multor elemente: reducerea resurselor, cunoașterea, schimbări în credințele sociale, politice și economice, obiceiuri, educația.

Cariera este o succesiune evolutivă de activități și poziții profesionale pe care le atinge o persoană ca și atitudinile, cunoștințele și competențele asociale, care se dezvoltă de-a lungul timpului.

Cariera influențează mai multe aspecte ale vieții unei persoane :

- câți bani va câștiga ;
- ce haine va purta ;
- ce beneficii va avea în urma slujbei ;
- pentru ce organizație / companie va lucra;
- oamenii cu care va intra în legătură ;
- ce muncă va presta;
- unde va lucra ;
- cât timp va lucra ;
- ce responsabilități va avea ;
- ce lucruri va învăța ;
- ce abilități îi trebuie ;
- ce interese personale își vor găsi expresia în muncă.

Carierea este un aspect important al vieții unui om și cuprinde mai multe stadii: exploatarea, stabilizarea ; avansarea și menținerea, finalul carierei.

Orientarea carierei cu toate implicațiile a reprezentat punctul de interes al cercetătorilor care au elaborat teorii legate de identitatea ocupațională a individului. Teoria ancorelor carierei stipulează că pe măsură ce persoana se cunoaște mai bine și capătă o identitate ocupațională mai clară se formează percepția unui tipar distinct al talentelor, scopurilor, nevoilor și valorilor proprii. Individul este centrat pe munci de tipuri de activitate cum ar fi : competența tehnică / funcțională, competența managerială, siguranța, autonomia și creativitatea.

Teoria motivațională are în vedere nevoile și scopurile individului din punct de vedere cognitiv. Adaptarea vocațională este expresie a procesului de motivare și adaptare a persoanei care caută roluri să fie compatibile cu ele și să se reorienteze după unele schimbări sau pierderea unei poziții anume. Aceste roluri vocaționale pot fi executate în diferite arii ale societății (muncă, familie, comunitate, vacanță). Rolurile prin muncă sunt importante deoarece celelalte pot fi realizate dacă o persoana își câștigă existența prin muncă.

Rolul omului în societate este să muncească să-și aducă contribuția la evoluția societății. Pentru a pătrunde într-un anumit grup sau organizație, pentru a avea un anumit rol, statut, educația este esențială în acest sens.

Metodele de alegere a carierei sunt astfel dependente de ceea ce a învățat individul să facă și cum să facă și de cât de mult o carieră de succes este importantă pentru el. Există două metode de alegere, una tradițională și una modernă în care componentele care sunt luate în considerare sunt aceleași dar într-o ordine puțin inversată.

**SLUJBA            CARIERA            VIAȚA**  
**VIAȚA            CARIERA            SLUJBA**

Din perspectiva sistemului de valori oamenii se orientează diferit în carieră. Tipurile de personalitate luate în considerare sunt: *convențional, artistic, realist, social, întreprinzător, investigativ*.

Nici o persoană nu reprezintă doar un tip de personalitate ci o combinație de două poate trei tipuri de personalitate.

Satisfacția în muncă este astfel dependentă de o mulțime de caracteristici personale cu implicații deosebite. Factorii care contribuie la satisfacție sunt diverși, dar în același timp și cu consecințe enorme în caz de insatisfacție profesională. Satisfacția este un aspect important al vieții deoarece contribuie la perceperea reușitei sau nereușitei în cariera/viața.

O carieră de succes este condiționată și de implicarea conducerii organizației prin departamentul de resurse umane în planificarea carierei, consilierea individului. Este de dorit ca inițierea proaspeților angajați să fie făcută de un mentor din cadrul organizației, o persoană care este responsabilă și care cunoaște mersul lucrurilor în corporație și va ajuta să se integreze și să facă față eventualelor probleme. În orice organizație managerii se confruntă cu o serie de probleme privind *dezvoltarea carierelor angajaților* :

- managementul angajaților la mijlocul carierei ;
- managementul muncitorilor mai în vârstă ;
- managementul problemelor muncă / familie.

Planificarea fiecărei cariere este o altă responsabilitate a managementului și înseamnă a dezvolta și implementa programe care trebuie să fie compatibile cu specificul afacerii, cu structura organizației și cu aspirațiile angajaților.

#### ***Planificarea și organizarea serviciilor de bibliotecă***

Astăzi, când ne aflăm la începutul unui nou mileniu, societatea umană este caracterizată de trei elemente aflate în plin proces de dezvoltare: informația, tehnologia și știința. Continua evoluție a acestor elemente a marcat epoca într-un sens pozitiv ducând-o pe o treaptă de progres nebănuită în trecut.

Civilizația umană a cunoscut în decursul existenței sale o etapă agricolă și apoi una industrială, cea prin care trece acum este epoca informației și a comunicării, epocă ce "se naște din ciocnirea noilor valori și tehnici,... noilor stiluri de viață și moduri de comunicare"[1]. În condițiile în care informația a devenit una din cele trei forme de manifestare a materiei, iar nevoia de informare și de comunicare este mai acută ca niciodată, au fost puse la punct noi modalități de comunicare ce ne oferă posibilitatea de a emite sau recepționa, aproape instantaneu, mesaje din orice zonă a mapamondului. Toate acestea se bazează pe transmisiile fără fir (wireless), pe folosirea calculatorului și pe facilitățile oferite de Internet.

Valoarea informației este astăzi imensă: ea a devenit simbolul puterii celui ce o deține. Deși abia în zilele noastre informația este valorificată la potențialul ei maxim, valoarea ei datează de mii de ani, din momentul în care Moise transmite poporului său *Tăblițele cu cele zece porunci*[2]. Treptat informația devine din ce în ce mai importantă, se fac eforturi pentru ca să fie transmisă și altora, și astfel apar mesagerii și mai târziu curierii și factorii poștali. În prezent, chiar dacă curierii și factorii poștali nu au dispărut, majoritatea informațiilor sunt transmise prin intermediul cablurilor și prin eter datorită faptului că acestea oferă calitate și viteză mult mai bune și, datorită dezvoltării lor, prețuri mai mici.

Informația a devenit pentru societatea contemporană o materie primă, ea este prezentă peste tot, devenind un potențial strategic. Astfel, războaiele militare au acum o dimensiune informațională din ce în ce mai mare: rezultatul nu mai este decis de curajul, vitejia combatanților, ci de informațiile pe care părțile implicate le dețin. Se poate spune că pe lângă războiul militar propriu-zis mai există și un război informațional și implicit al tehnicii, tehnologiilor și comunicării.

Acest război informațional este prezent în toate domeniile existenței noastre sociale și se manifestă printr-o "luptă" continuă în a obține cea mai bună informație, cea mai nouă, de a o folosi în modul cel mai bun, adică de a-i valorifica potențialul la maxim.

Informația a fost importantă în toate etapele existenței noastre pentru aportul adus la dezvoltarea societății umane. În momentul în care oamenii au înțeles că anotimpurile se succed, acest fapt a devenit o informație foarte importantă pentru practicarea agriculturii și pentru procurarea hranei. Astăzi, pe lângă acest tip de informații pe care le deținem de mii de ani și în afara altora pe care le-am dobândit pe parcursul existenței noastre, folosim informații referitoare la construirea de calculatoare mai performante sau superperformante, la crearea de programe care să-i ajute pe utilizatori în sensul degrevării de activități prea dificile, care necesită un timp mai mult de muncă sau care au caracter repetitiv, la construirea de echipamente care să ne permită o comunicare mai rapidă, mai bună din punct de vedere calitativ.

Bibliotecile sunt principalele structuri implicate în culegerea, prelucrarea și diseminarea informațiilor.

Fără îndoială, în drumul spre un nou mileniu, biblioteca va juca un rol deosebit în viața oricărei societăți, prin intermediul științei ea va deschide noi orizonturi civilizației și culturii, omenirii în general. Biblioteca, acest centru de informare, cercetare, documentare, important focar de cultură, va pune la dispoziția utilizatorilor săi (fără diferențiere de vârstă, rasă, sex, religie, naționalitate, limbă sau statut social) cunoștințe și informații din toate domeniile. Ea va oferi clienților săi colecțiile de documente de care dispune, colecții care vor trebui să reflecte tendințele contemporane și evoluția societății precum și memoria omenirii și produsele imaginației acesteia.

În prezent, bibliotecile (nu numai cele românești) traversează un proces de reformă ce implică regândirea propriilor servicii în raport cu această lume în schimbare, printr-o cunoaștere profesională a unor domenii indispensabile activității din bibliotecă precum managementul, marketingul, știința informării sau psihologia lecturii. De altfel, întreaga societate românească trece printr-o etapă de profunde transformări, numită de oamenii politici perioadă de tranziție. Aceasta cuprinde nu numai o reformă de ordin economic, cu tot ce implică trecerea la economia de piață, reșezarea structurilor de producție și de schimb, ci și o reformă socială, un proces de regroupare a categoriilor sociale care duce în mod inevitabil la reparația fostelor clase sociale. Este necesară în acest context o schimbare a mentalităților și a comportamentelor politice, economice, culturale și informaționale, o reșezare a raporturilor dintre oameni și societate și a fiecărui individ în parte.

Deși există o mare deosebire între structurile economice și biblioteci - motivația de profit - acestea au devenit în prezent „întreprinderi” culturale care trebuie să funcționeze eficient. Totuși, indiferent de natura întreprinderii, este necesară satisfacerea clienților prin servicii eficiente și de calitate. De asemenea va trebui să li se creeze angajaților sentimentul de mulțumire și de împlinire în privința locului de muncă și să li se asigure un mediu de lucru plăcut, lipsit de pericole. Tocmai acum, la început de mileniu, mișcarea biblioteconomică (și în special cea românească) traversează o etapă dificilă, majoritatea instituțiilor bibliotecare trecând printr-o profundă criză structurală și procesuală. În afara problemelor inerente unei perioade de tranziție spre un nou tip de economie care influențează direct sau indirect activitatea bibliotecilor, acestea se confruntă în prezent cu o multitudine de alte greutăți cum ar fi: lipsa documentelor, a resurselor financiare (în scădere îngrijorătoare), a personalului calificat, a echipamentelor (în special a celor informatice), la care se adaugă lipsa de concepție, acțiunile confuze, izolarea instituțională și multe altele. Cele mai multe greutăți decurg, în concepția noastră, din lipsa managerilor de profesie, din necunoașterea metodelor și tehnicilor managementului științific, din nerespectarea principiilor organizării ergonomice a muncii. Așa cum arăta profesorul Ion Stoica, managementul bibliotecilor este vinovat de incapacitatea de a stabili scopuri și obiective clare, de a analiza relații și costuri, de a corobora inteligent interdisciplinaritățile constitutive ale câmpului biblioteconomic[3].

În structurile culturale dar și în multe din cele economice se poate vorbi numai de un management empiric. Noi nu am avut un management al structurilor documentare ci doar, uneori, manageri cu anumite performanțe. Absența studiilor de specialitate, lipsa unor criterii de valoare în selecționarea managerilor, rigiditatea unui cadru general centralist au redus managementul bibliotecilor la nivelul unei administrații mărunte și neperformante.

Lucrarea de față constituie un ghid de management pentru cei care lucrează în servicii de informare (biblioteci, centre de informare, arhive) în structuri de dimensiuni mici sau mijlocii. Ea se concentrează pe managementul serviciilor de informare într-un mediu dinamic unde informația este critică pentru menținerea competiției organizaționale prin satisfacerea clienților, creșterea productivității, performanței și viabilității financiare.

Lucrarea, bazată pe o amplă bibliografie (în special din literatura anglo-saxonă), încearcă să reflecte tendințele moderne în management printr-o abordare integrată a disciplinelor: biblioteconomie, managementul colecțiilor, arhive, sisteme de informare, calculatoare și telecomunicații. Aceste discipline tradiționale au operat ca unități discrete de lucru bazate pe formatul informațional. În ultimul timp, importanța managementului resurselor de informare, mai mult decât formatul, a câștigat teren, ca urmare a apărut tendința de abordare a acestor unități ca un serviciu de informare integrat.

Rolul șefului de bibliotecă a fost de asemenea redefinit ca un manager al serviciului de informare, reflectând tendința spre o abordare integrată. Rolul lui a fost

extins prin adăugarea unor noi responsabilități în domeniul managementului înregistrărilor, arhivelor, sistemelor de informare, calculatoarelor și telecomunicațiilor. Acest nou rol îl conduce spre organizarea informației, spre managementul cunoașterii și evaluării precum și spre aplicarea cunoștințelor sale în managementul tehnologiei sau altor tipuri de activități care să asigure avantajul competitiv.

Ar trebui observat că avantajul competitiv este o noțiune care nu se referă numai la domeniile productive sau numai la organizațiile private, el se referă de asemenea la utilizarea eficientă a resurselor și a abilităților serviciilor de informare, la satisfacerea cererilor clienților actuali sau potențiali, mai bine și înaintea altor servicii de informare sau altor furnizori de informații.

Rolurile și activitățile managerului serviciilor de informare și forțele care acționează asupra sa sunt adesea conectate, astfel că o abordare integrată a managementului este necesară. De exemplu, există relații între mediul intern și extern, între abilitatea managerilor de a da sarcini angajaților și legăturile interpersonale, și între cultura organizațională și modul în care este utilizată informația.

Multe strategii pot fi aplicate atât la nivel individual cât și la nivelul organizației. Strategiile în planificare, managementul resurselor umane, financiare și informaționale există atât la nivel micro cât și macro. Interacțiunea dintre oameni, managementul schimbării, conflictelor, motivării, stresului, dezvoltarea și instruirea personalului cer strategii de management atât la nivel personal cât și organizațional.

Lucrarea abordează și managementul rezultatelor la diferite niveluri ale organizației paterne. Conceptul de *parent organisation* se referă la mediul organizațional în care serviciile de informare operează. Acesta poate să cuprindă autoritatea locală, departamentul guvernamental, organizații din sectorul privat, centre de cercetare sau instituții universitare.

De exemplu organizația paternă pentru o bibliotecă publică este de obicei autoritatea locală. Biblioteca publică reprezintă un suport pentru autoritatea locală prin furnizarea informațiilor, prin serviciile de educație și recreere pe care le oferă, iar clienții sunt un segment al populației care au vârste diferite, interese și stiluri de viață diferite.

Biblioteca poate să ofere informații de specialitate personalului autorității locale sau membrilor aleși. De asemenea poate accepta responsabilități în managementul înregistrărilor și arhivelor autorității locale.

În contrast, un serviciu de informare într-o mică organizație poate constitui un suport pentru nevoile de cercetare ale managementului și angajaților acesteia ca beneficiari primari. Obiectivul principal ar trebui să fie conducerea sistemelor de informare și distribuirea serviciilor de cercetare astfel încât să constituie un suport pentru manager și angajați în menținerea competitivității organizației. Un rol secundar al serviciilor informaționale în această competiție ar trebui să fie distribuirea altor tipuri de informații și servicii clienților organizației.

Lucrarea încearcă să reflecte tendințele managementului modern într-un mediu dinamic, în permanentă schimbare.



Se poate realiza o analogie între serviciile de informare și inimă. Informația reprezintă sângele iar suportul tehnologic arterele organizației. Ele pot asigura succesul și prin urmare obținerea avantajului competitiv atât în structurile comerciale cât și în cele culturale.

Pentru menținerea competitivității serviciilor de informare, managerul ar trebui:

- să înțeleagă rolul său de lider;
- să înțeleagă influențele mediului intern și extern în care organizația operează;
- să crească profitabilitatea și productivitatea prin planificarea integrată a resurselor umane, materiale, financiare și informaționale;
- să creeze un mediu care să încurajeze creativitatea și adevăratele valori;
- să manifeste grijă pentru sine și pentru ceilalți angajați;
- să-și asume riscuri;
- să distribuie acele servicii care vin în întâmpinarea cererilor clienților.

Înțelegerea rolului managerului implică cunoașterea conceptelor de bază și a funcțiilor leadership-ului și managementului. De asemenea, se impune cunoașterea rolurilor manageriale, a nivelului pe care se găsește organizația și a abilitățile manageriale.

Înțelegerea mediului înseamnă înțelegerea influențelor strategice și a factorilor interni și externi ai mediului în care operează serviciul de informații.

Competiția și mediul actual aflat într-o continuă schimbare necesită o abordare integrată a planificării resurselor umane, materiale, financiare și informaționale. Planificarea strategică este procesul prin care se stabilesc obiective care să conducă organizația la o alocare corectă a resurselor. Procesul implică dezvoltarea unor strategii care să permită organizației să ofere servicii și produse competitive și profitabile în condițiile schimbării.

Succesul organizațiilor implică inovație, adaptare la schimbare, creativitate în rezolvarea problemelor.

Aspectele interpersonale ale managementului care să permită realizarea echipelor de lucru sunt la fel de importante. Puterea, influența, autoritatea și delegarea sunt concepte specifice relațiilor interumane dintr-o structură.

Structurile organizatorice tradiționale sunt și ele în schimbare. Deplasarea spre medii de lucru în care oamenii lucrează în grup (există un singur lider) sau în echipe (fiecare este lider) este vizibilă. Managementul grupurilor și echipelor cere abilități manageriale diferite de cel al managementului indivizilor.

Scopul fundamental al serviciilor de informare este acela de a oferi resurse informaționale și suport tehnologic pentru nevoile de afaceri ale organizațiilor și pentru nevoile informaționale ale clienților.

Competiția și schimbarea implică un risc ridicat în orice organizație. Factorii de risc pot fi de ordin financiar, politic, competitiv, juridic, uman sau tehnologic. Managementul riscului se concentrează pe strategii care pot fi folosite în identificarea și conducerea factorilor potențiali de risc astfel încât impactul lor să fie minim sau neutralizat.

Probabil cea mai importantă problemă a managementului informațional este distribuirea produselor și serviciilor. În acest sens sunt necesare strategii care să ducă la creșterea competitivității serviciilor de informare, creșterea calității, concentrarea pe client. Prin toate acestea serviciile informaționale trebuie să se asigure că produsele lor vin în întâmpinarea cererilor utilizatorilor.

Managementul bibliotecilor și serviciilor de informare este în prezent o problemă despre care se vorbește des, pe marginea căreia se țin conferințe și seminarii, dar care în practica profesională nu-și găsește aplicare. Aceasta ar putea fi o cauză a crizei pe care o traversează biblioteconomia mondială. Specialiștii arată că o soluție ar putea fi utilizarea metodelor și tehnicilor oferite de știința managementului și marketingului, de informatică și telecomunicații.

Lucrarea oferă soluții pentru unele din problemele prezentate și sperăm că acoperă o parte din vidul ce se manifestă în literatura de specialitate de la noi. Ea se adresează studenților, bibliotecarilor, managerilor, tuturor persoanelor ale căror îndatoriri de serviciu presupun interacțiunea cu alte persoane în vederea realizării obiectivelor.

---

<sup>[1]</sup> TOFFLER, Alvin. *Al treilea val*. București: Editura Antet, 1995.

<sup>[2]</sup> SCHMITT, J. P. *Manuel d'organisation de l'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France, 1994, p.383.

<sup>[3]</sup> STOICA, Ion. Unele probleme ale planificării serviciilor de bibliotecă în România contemporană. În: *Biblioteca*, nr. 8-9-10, 1994, p. 21.

## Bibliografie

1. KOLB, F., Herman, A., *Informatique et Organization*, L'EO, Paris, 1990
2. LAUDON, K., LAUDON, J., *Management Information System. Organization and Technology in the Networked Enterprise*, 6th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000
3. OZ, E., *Management Information System*, Course Tecnology, Cambridgde, 1998
4. PEAUCELLE, J.-L., *La gestion de l'informatique*, L'EO, Paris, 1990
5. ȚUGUI, A., FĂTU, T., *Managementul Resurselor Informatice*, Ed. Secom Libris, Iași, 2004