
COORDONAREA ȘI ANTRENAREA PERSONALULUI ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE

Felicia Cornelia MACARIE

The evolution of a society depends on the way its institutions work and on its performances. The creation of a quality management in the public institutions depends mostly on the staff 's organization and training. Therefore a better communication and motivation of the personnel is absolutely necessary.

Instituțiile publice pot reprezenta un indicator al evoluției unei societăți deoarece fiecare individ dintr-o comunitate este la un moment dat în situația de-a relaționa cu reprezentanții unei instituții publice: primărie, administrație financiară, școală, spital etc. Modul în care se desfășoară această relație măsoară

Felicia Cornelia MACARIE, lect. univ. dr., Colegiul de Administrație Publică Bistrița, Facultatea de Științe Politice și Administrative, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

performanțele managementului acelei instituții și, implicit, ale evoluției societății în ansamblu. Managementul performant se poate realiza prin cunoașterea și îndeplinirea de către manageri a funcțiilor acestuia. Coordonarea și antrenarea reprezintă, în opinia noastră, centrul vital al unui management performant.

Coordonarea reprezintă ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului organizației și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunii și organizării stabilite anterior.

Coordonarea este o organizare în dinamică.

Necesitatea coordonării rezultă din:

- ☞ dinamismul organizațiilor imposibil de reflectat total în previziuni;
- ☞ complexitatea, diversitatea și ineditul reacțiilor personalului și subsistemelor organizației care determină necesitatea unui “feed-back” operativ, permanent.

Pentru o bună coordonare este necesară o bună comunicare la toate nivelurile managementului.

Comunicarea reprezintă un proces prin care oamenii transferă energii, emoții, sentimente, informații. Ea există dacă se emit și recepționează stimuli senzoriali, simboluri, semne și semnale care primesc la sosire aceeași semnificație pe care o au la plecare.

În îndeplinirea funcției de coordonare managementul întâmpină greutăți legate de procesul de comunicare generate de imperfecțiunile existente în semantica mesajelor cât și de tendința oamenilor de-a percepe și interpreta comunicațiile în mod subiectiv prin prisma motivațiilor și nevoilor, a cunoștințelor și experienței lor, sub impulsul stărilor emoționale și a sentimentelor proprii.

Există câteva reguli vitale pentru asigurarea unei bune comunicări:

- ☞ să-ți precizezi, ție însuși, ce vrei să spui;
- ☞ să-i cunoști, pe cât posibil, pe cei cărora te adresezi;
- ☞ să creezi și să întreți o atmosferă favorabilă comunicării și colaborării;

- ☞ să-ți formezi un sistem de comunicare caracterizat printr-o exprimare simplă, fără volum mare de informații, într-un timp scurt;
- ☞ să-ți exprimi ideile astfel încât să ai convingerea că interlocutorii au înțeles și sunt interesați.

Coordonarea îmbracă două forme:

- ☞ bilaterală care se derulează între un manager și un subordonat;
- ☞ multilaterală între un manager și mai mulți subordonați. Este de tip participativ și este folosită mai ales în ședință.

Îndeplinirea funcției de coordonare este influențată de următoarele elemente componente ale procesului de comunicare:

- ☞ **canalele de comunicație** care reprezintă calea de transmitere a informației și trebuie să fie adecvate mesajului transmis;
- ☞ **mesajul** care reprezintă forma fizică a informației;
- ☞ **emittătorul** care este inițiatorul comunicației;
- ☞ **receptorul** care este destinatarul comunicației;
- ☞ **codificarea** este operația de punere a informației în anumite simboluri și este realizată de emittător;
- ☞ **simbolurile** reprezintă sunete, litere, cifre, cuvinte, semne, gesturi care au aceeași semnificație pentru emittător și receptor;
- ☞ **decodificarea** este operația de interpretare a mesajului și transpunerea simbolurilor transmise într-o informație semnificativă și este realizată de receptor.

În instituțiile publice comunicarea depășește cadrul organizației, funcționarii publici având mereu contacte și relații cu oameni din afara organizației ceea ce face ca performanțele instituției să devină dependente de calitatea acestei comunicări.

Antrenarea încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se influențează personalul organizației să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează.

Antrenarea răspunde la întrebarea: “de ce personalul organizației participă la stabilirea și realizarea obiectivelor?”

Pentru a răspunde la această întrebare managerii trebuie să înțeleagă influențele exercitate asupra oamenilor organizației, comportamentul acestora, așteptările lor.

Putem formula următoarele presupuneri în legătură cu oamenii organizației:

1. fiecare individ din organizație îndeplinește concomitent mai multe roluri care îi marchează comportamentul, atitudinea și nevoile, și anume:
 - ☞ capital uman pentru organizație;
 - ☞ consumator de bunuri;
 - ☞ membru al unei familii, comunități, grup;
 - ☞ cetățean;
2. fiecare individ are o individualitate unică care îl diferențiază de ceilalți membri ai organizației și care rezidă în comportamentul, atitudinea, nevoile, aspirațiile, potențialul, interesul, ambițiile specifice numai lui.
3. relațiile dintre oamenii organizației trebuie să aibă la bază respectarea demnității umane indiferent de poziția ocupată în ierarhia organizației.
4. oamenii organizației trebuie tratați ținându-se seama de personalitatea fiecăruia definită prin: caracter, temperament, cunoștințe, aptitudini, abilități, atitudini și influențată de factorii de mediu.

Fiecare organizație este formată, deci, din oameni de modele diferite ceea ce determină o mare complexitate a factorului uman. Comportamentul managerilor cu oamenii organizației trebuie să țină seama de aceste modele umane pentru a-i putea antrena în realizarea scopurilor organizației.

Specialiștii au identificat mai multe tipuri de modele umane care reprezintă repere de referință pentru manageri. Astfel:

1. MODELUL PROF. E. SCHEIN care clasifică oamenii în 4 (patru) tipuri funcție de factorii și condițiile care motivează oamenii la muncă, urmărind o succesiune istorică:

a. omul rațional-economic.

Presupunere: omul este motivat în primul rând de stimulente economice deci trebuie manipulat, controlat și motivat material de organizație; în această ipostază omul are o atitudine pasivă, dezumanizată deoarece raționând doar în termeni economici nu are reacții afective.

Aceste opinii sunt rezultatul revoluției industriale și au stat la baza “Managementului științific” al lui Taylor. Prof. Schein susține că această presupunere împarte oamenii în două grupe: cei în care nu poți avea încredere, motivați de bani (cei din teoria X a lui Mc. Gregor) și cei automotivați, de încredere, care au responsabilitatea conducerii celorlalți.

b. omul social.

Presupunere: omul este mai ales social și își câștigă identitatea prin realizarea lui în raport cu ceilalți oameni ai organizației.

Această clasificare se bazează pe concluziile lui Mayo în urma experimentului realizat la Hawthorne în Illinois, la firma Western Electric, care a arătat că oamenii nu urmează orbește scopuri financiare iar comportamentul lor nu poate fi prevăzut și controlat după modelul taylorist, oamenii nefiind doar anexe ale mașinilor, cu reacții previzibile.

c. omul autorealizat

Presupunere: omul este motivat în principal nu de factori extrinseci (bani, satisfacții sociale) ci de factori intrinseci, de autoîmplinire, responsabilitate și mândrie pentru munca și realizările sale.

Acest concept se bazează pe teoria ierarhiei necesităților umane a lui Maslow și se apropie de Teoria Y a lui Mc Gregor.

Managerii trebuie să asigure pentru acești oameni o muncă solicitantă, plină de responsabilități și provocări, bazată pe autonomie.

d. omul complex.

Presupunere: fiecare om al organizației este schimbător, asupra lui acționând mereu alți factori și având mereu alte motive care-i determină acțiunea și atitudinea.

Drept urmare, managerii trebuie să-și adapteze la rândul lor comportamentul funcție de aceste schimbări pentru a satisface nevoile motivaționale ale oamenilor și grupurilor. Relația dintre individ și organizație este puternică, interactivă și interdependentă.

2. MODELELE LUI L. PORTER, E. LAWLER III ȘI R. HACKMAN.

- a. omul rațional:** ia decizii pe baza analizei obiective a variantelor posibile folosindu-se de informații;
- b. omul emoțional:** reacționează după propriile simțăminte, emoții, stări;
- c. omul comportamental:** atitudinea și comportamentul sunt influențate de mediul său de acțiune;
- d. omul fenomenologic:** este unic, subiectiv, imprevizibil, cu potențial variabil;
- e. omul economic:** motivat doar de recompense materiale;
- f. omul autorealizat:** dornic de realizare profesională, competent, creativ, devotat muncii.

3. TEORIA X ȘI TEORIA Y ALE LUI MC. GREGOR.

Aceste teorii constau în două seturi de presupuneri despre natura umană și comportamentul oamenilor în organizații.

Teoria X susține următoarele:

- ☞ omul mediu este inherent leneș, are aversiune față de muncă pe care o evită cât poate;
- ☞ majoritatea oamenilor trebuie constrânși, dirijați, controlați, amenințați cu pedeapsa pentru a realiza obiectivele organizației;

- ☞ omul mediu nu are ambiție, îi displace responsabilitatea și preferă să fie condus;
- ☞ nu îi place schimbarea și este indiferent la necesitățile organizației;
- ☞ are nevoie de constrângere și supraveghere apropiată;

Teoria Y susține următoarele:

- ☞ pentru omul mediu munca este la fel de naturală ca și odihna sau joaca;
- ☞ oamenii pot să se autoconducă și autocontroleze în realizarea obiectivelor organizației fără a fi nevoie de control extern și amenințarea cu pedeapsa;
- ☞ dacă are condiții adecvate omul mediu acceptă și caută responsabilitatea;
- ☞ motivarea, dezvoltarea, imaginația și ingeniozitatea sunt prezente la toți oamenii dacă există condiții adecvate;
- ☞ potențialul intelectual al omului mediu este numai parțial utilizat.

Aceste două teorii au stârnit nenumărate controverse și discuții chiar dacă reprezintă doar presupuneri și nu au o bază științifică.

Multitudinea de modele și teorii privind natura umană și comportamentul oamenilor în organizații duce la concluzia că este dificil de acceptat un singur model sau o singură teorie cu ajutorul căreia să fie definit omul. De aici dificultatea exercitării de către management a funcției sale de antrenare care reprezintă, de fapt, centrul vital al procesului de management, una din cele mai delicate și dificile probleme pe care managerii le au de rezolvat.

Esențial de reținut este, însă, că fundamentul antrenării îl reprezintă motivarea care constă în corelarea satisfacerii necesităților și interesului personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

În literatura de specialitate există o multitudine de teorii motivaționale, grupate de prof. Juan Pérez Lopez în trei categorii.

1. **mecaniciste** care concep comportamentul uman ca un sistem mecanicist în care oamenii sunt motivați doar de factori extrinseci (salarii, premii, statut social)
2. **psihosociologice** care concep comportamentul uman ca un sistem biologic în care oamenii sunt motivați extrinsec și intrinsec (abilități, cunoștințe)
3. **antropologice** care concep comportamentul uman ca un sistem deschis și adaptativ în care oamenii au motivații extrinseci, intrinseci și transcendente (consecințe ale acțiunii oamenilor asupra altor oameni).

Cele mai cunoscute teorii motivaționale care prezintă elemente de mare utilitate pentru manageri sunt:

1. IERARHIA NECESITĂȚILOR LUI A. MASLOW.

Psihologul american Abraham Maslow a dezvoltat o teorie conform căreia oamenii sunt motivați de dorința de a-și satisface grupe specifice de necesități, progresiv, plecând de la cele fiziologice de bază. După opinia lui Maslow când un grup de necesități este satisfăcut, nu alt grup de necesități devine dominant.

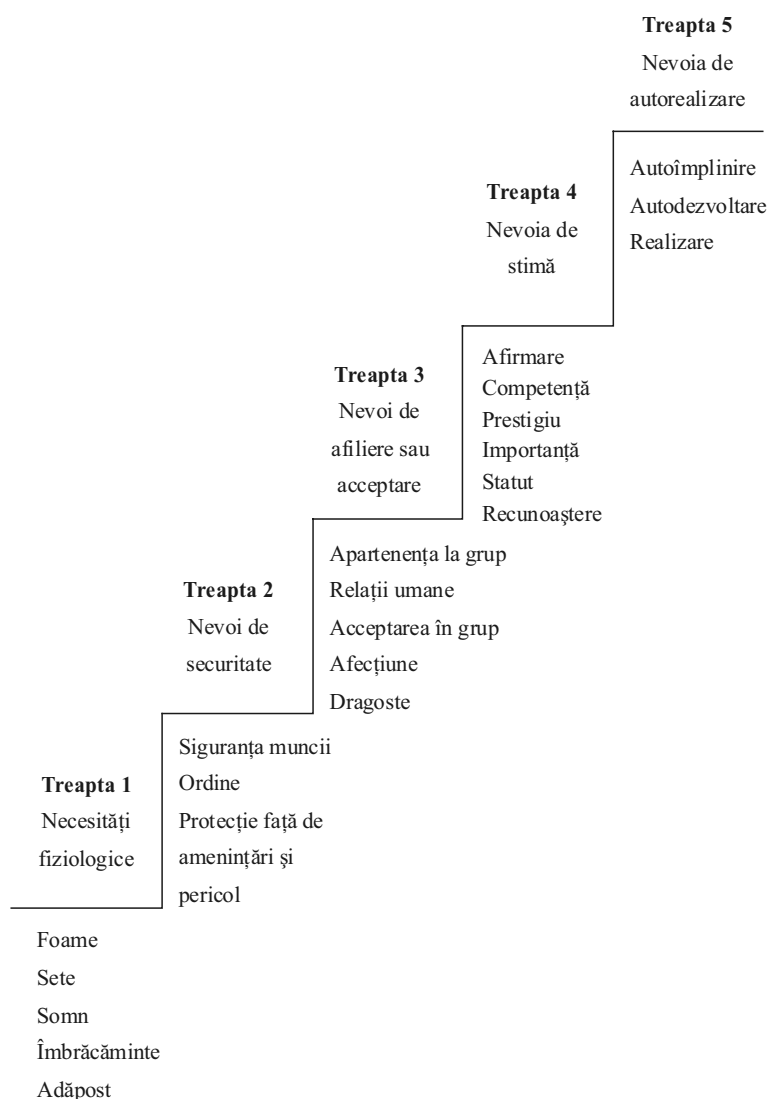


Figura 1. Ierarhia necesităților conform lui Maslow

Primele două grupe de nevoi sunt considerate de ordin inferior (primare) iar ultimele trei grupe de ordin superior (sociale).

Teoria lui Maslow se bazează pe trei ipoteze:

- ☞ oamenii nu sunt niciodată satisfăcuți;
- ☞ fiecare nevoie îl motivează pe om să acționeze până este satisfăcută;
- ☞ odată o nevoie satisfăcută alta, de ordin superior, devine manifestă.

2. TEORIA E.R.G. A NEVOILOR EMISĂ DE C. ALDERFER.

Potrivit acestei teorii oamenii au trei grupuri de nevoi:

- ☞ de existență: materiale și fizice (hrană, apă, îmbrăcăminte, salariu, condiții de lucru).
- ☞ de relații cu oamenii: cu familia, prietenii, colegii;
- ☞ de creștere: influența exercitată în mediul de existență.

Teoria ERG (Existence-Relatedness-Growth) este o variantă a teoriei lui Maslow față de care aserțiunile sale sunt identice sau opuse. Astfel:

a. identice:

- ☞ cu cât nevoile de existență sunt satisfăcute mai puțin cu atât sunt mai dorite;
- ☞ cu cât nevoile de relații sunt satisfăcute mai puțin cu atât vor fi mai dorite;

b. opuse:

- ☞ cu cât nevoile de relații sunt satisfăcute mai puțin cu atât nevoile de existență vor fi folosite mai mult;
- ☞ cu cât nevoile de creștere sunt satisfăcute mai puțin cu atât nevoile de relații vor fi dorite mai mult.

3. TEORIA LUI F. HERZBERG.

Această teorie, inspirată din teoria lui Maslow, particularizată de autor la firme, grupează factorii motivaționali care determină satisfacția în muncă, în două categorii:

a. factori motivatori:

- ☞ natura sarcinilor de realizat;
- ☞ competențele acordate;
- ☞ responsabilitatea;
- ☞ realizările în muncă;
- ☞ creșterea și dezvoltarea profesională;
- ☞ promovarea;
- ☞ recunoașterea;

b. factori de igienă (contextuali):

- ☞ politica organizației;
- ☞ relațiile interpersonale;
- ☞ calitatea supravegherii;
- ☞ condițiile de lucru;
- ☞ securitatea muncii;
- ☞ salariul;
- ☞ viața personală.

Factorii motivatori au în vedere ultimele două categorii de necesități din scara lui Maslow și Herzberg consideră că amplificarea motivării și a performanțelor se obține prin acțiunea acestor factori.

Factorii de igienă au în vedere primele trei categorii de necesități ale lui Maslow și sunt considerați mai mult ca reprezentând condiții necesare desfășurării proceselor de muncă.

4. TEORIA AȘTEPTĂRILOR VIE A LUI VROOM.

Această teorie se bazează pe postulatul că principala forță motivațională a individului o reprezintă așteptarea pe care o are față de un rezultat al acțiunii sale care să corespundă scopului urmărit. După această teorie există trei elemente motivaționale de bază în orice proces de management:

- a. **valența motivațională** (V) adică intensitatea dorinței individului de-a realiza un obiectiv. Aceasta poate lua valori cuprinse între – 1 și 1.
 - “–1” – când obiectivul de realizat nu este preferat;
 - “ 0 ” – când obiectivul de realizat îi este indiferent;
 - “+1” – când un obiectiv de realizat este preferat.
- b. **așteptarea salariatului** (E) care reflectă posibilitatea ca o anumită acțiune să ducă la rezultatul dorit.

Așteptarea poate lua următoarele valori:

 - “+1” – când salariatul este sigur că un anumit comportament care determină realizarea unui obiectiv va fi urmat de o recompensă așteptată;
 - “ 0 ” – când salariatul nu speră nici o recompensă.
- c. **instrumentalitatea** (forța) (I) care exprimă puterea sau forța convingerii unei persoane că realizarea performanței va determina acțiuni motivaționale favorabile.

Instrumentalitatea poate lua următoarele valori:

“+1” – când salariatul are convingerea că realizarea obiectivelor este necesară și suficientă pentru acțiunile motivaționale.

“-1” – când salariatul este convins că acțiunile motivaționale se vor declanșa chiar dacă în prealabil nu s-au realizat anumite obiective de performanță.

Teoria subliniază faptul că obiectivele individului și ale organizației sunt diferite dar ele pot fi armonizate.

5. TEORIA NEVOILOR LUI D. MC. CLELLAND.

Această teorie aduce o contribuție semnificativă la înțelegerea motivației conducătorilor și identifică trei tipuri de nevoi care motivează indivizii:

- ☞ **nevoia de putere:** indivizii care simt această nevoie manifestă preocuparea pentru a influența și controla, sunt fermi, perseverenți și hotărâți;
- ☞ **nevoia de afiliere:** indivizii care simt această nevoie vor să întrețină relații sociale, sunt plăcuți, cooperanți, prietenoși, sociabili, plini de solicitudine.
- ☞ **nevoia de reușită:** indivizii care simt această nevoie au o intensă dorință de succes, se tem de eșecuri, sunt prudenți, nu-și asumă riscuri, au putere de muncă și își asumă responsabilități.

Din studiile efectuate autorul a tras concluzia că întreprinzătorii au niveluri foarte înalte ale nevoii de putere și reușită și joase ale nevoii de afiliere.

Motivațiile posibile care fac oamenii să acționeze pentru realizarea obiectivelor organizației se pot grupa formând tipurile de motivare, care pot fi:

1. motivarea pozitivă și negativă

Motivarea pozitivă se bazează pe creșterea efortului și contribuției salariaților la realizarea obiectivelor organizației prin amplificarea satisfacțiilor acestora. Caracteristicile definitorii ale motivării pozitive sunt:

- ☞ folosirea motivațiilor generatoare de satisfacții (creșteri salariale, premii, promovări, felicitări);
- ☞ performanțele sunt realizabile de către majoritatea salariaților;

Motivarea negativă se bazează pe amenințarea personalului cu reducerea satisfacțiilor muncii în cazul nerealizării obiectivelor organizației.

Trăsăturile motivării negative sunt:

- ☞ folosirea motivațiilor generatoare de insatisfacții (reduceri de salariu, amenzi, retrogradări, muștrări);
- ☞ performanțele sunt nerealizabile sau insuficient de explicit precizate generând tensiune, așteptări pesimiste și moral scăzut al salariaților;

2. motivarea economică și moral-spirituală.

Motivarea economică urmărește satisfacerea așteptărilor și nevoilor de ordin economic ale salariaților ca: salarii, prime, profit, promovări, penalizări, imputații, amenzi, facilități pentru conducere. Acest tip de motivații sunt folosite preponderent în firme deoarece aspirațiile celor mai mulți salariați vizează satisfacerea necesităților lor economice: hrană, locuință, adăpost.

Motivarea moral-spirituală urmărește satisfacerea așteptărilor și nevoilor de ordin moral-spiritual ca: încrederea șefului, mulțumiri, laude, critici, avertismente, muștrări, titluri, sărbătoriri.

În prezent are loc o intensificare a utilizării acestui tip de motivare datorită creșterii nivelului de pregătire, informare și cultură a oamenilor.

3. motivarea intrinsecă și extrinsecă.

Motivarea intrinsecă (internă sau directă) constă în determinarea individului să realizeze obiectivele organizației prin efort și implicare deoarece astfel obține satisfacții personale. Această motivare este centrată pe individ fiind o relație între așteptările, aspirațiile și simțămintele sale, pe de o parte, și conținutul muncii și comportamentului său pe de altă parte. Această motivare se

realizează prin conceperea, atribuirea și ocuparea posturilor de către indivizi în concordanță cu potențialul și așteptările fiecăruia.

Motivarea extrinsecă (externă sau indirectă) constă în determinarea individului să realizeze obiectivele organizației prin efort și implicare deoarece astfel va obține din partea organizației recompense materiale și morale. Această motivație se bazează pe relația individ-organizație constând în satisfacerea așteptărilor individului față de reacțiile organizației raportate la efortul, rezultatele și comportamentul individului.

În organizații predomină motivarea extrinsecă cu tendința de creștere a celei intrinseci.

4. motivarea cognitivă și afectivă

Motivarea cognitivă privește latura intelectuală a individului bazându-se pe nevoile acestuia de-a se informa, de-a cunoaște, de-a învăța și de a controla mediul.

Motivarea afectivă vizează latura umană, sentimentală a individului bazându-se pe nevoile acestuia de-a fi apreciat, iubit, simpatizat, de-a se simți bine.

Pentru a realiza o bună antrenare procesul motivării trebuie să îndeplinească următoarele caracteristici:

- 1. să fie complex** – utilizarea combinată a stimulentele materiale și morale.
- 2. să fie diferențiat** – prin luarea în considerare a caracteristicilor fiecărei persoane și a fiecărui loc de muncă;
- 3. să fie gradual** – să satisfacă succesiv necesitățile personalului în strânsă corelație cu aportul său.

Calitatea antrenării condiționează în mod decisiv realizarea tuturor celorlalte funcții ale managementului.

Cunoașterea de către managerii din instituțiile publice a importanței pe care antrenarea personalului o are în realizarea obiectivelor instituției este o condiție de bază a unui management performant dar, în același timp, este și condiție a formării unui nou tip de funcționar public, adecvat noilor realități economice și sociale din România.

Bibliografie

1. Baldrige, Letiția, *Codul manierelor în afaceri*, Ed. Amerocart, București, 1993
2. Becker, S. Gary, *Capitalul uman*, Ed. All, 1998
3. Boier, Rodica, *Comportamentul consumatorului*, Ed. Graphix, Iași, 1993
4. Caluschi, Cezar, *Relații Publice moderne*, Ed. Nord-Est, Iași, 1998
5. Carnegie, Dale, *Secretele succesului*, Ed. Curtea Veche, București, 1997
6. Coman, Cristina, *Relații Publice*, Ed. All, București, 1999
7. Dinu, Mihai, *Comunicarea*, Ed. Științifică, București, 1997
8. Ficeac, Bogdan, *Tehnici de manipulare*, Ed. Nemira, București, 1996
9. Gary, Johns, *Comportament organizațional*, Ed. Economică, 1998
10. King, Larry, *Secretele comunicării*, Ed. Amaltea, București, 1999
11. Kotler, Philip, *Principiile marketingului*, Ed. Teora, București, 1999
12. Lucey, Terry, *Administrarea afacerilor*, Ed. Tehnică, București, 2001
13. Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion, *Management*, Ed. Economică, 1999
14. Popescu, Dan, *Arta de a comunica*, Ed. Economică, București, 1999
15. Prutianu, Ștefan, *Comunicare și negociere în afaceri*, Ed. Polirom, Iași, 1998
16. Russu, Corneliu, *Management*, Ed. Expert, 1993