



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII,
FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN
POSDRU
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OPOSORU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

*Panaite Nica, Adriana Prodan, Dan Maniu Duse,
Carmen Sonia Duse, Viorel Lefter, Simona Malaescu,
Camelia Moraru, Elena Marilena Porumb,
Ramona Stefania Puia*

I M U

Managementul resurselor umane



Bucuresti
2011

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Investește în
OAMENI



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice
pentru Învățământul Superior

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Managementul Resurselor Umane

(Ediție online, 2011)

Panaite Nica, Adriana Prodan, Dan Maniu Dușe, Carmen Sonia Dușe,

Viorel Lefter, Simona Mălăescu, Camelia Moraru,

Elena Marilena Porumb, Ramona Ștefania Puia

ISBN 978-973-0-11686-1

Copyright © 2011, UEFISCDI

Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior,
a Cercetării, Dezvoltării și Inovării

Adresa: Str. Mendeleev nr. 21-25,
sector 1, cod 010362, București, România

Site: <http://uefiscdi.gov.ro>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

Ue fisci di

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice
pentru învățământul Superior

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

CUPRINS

Capitolul 1. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

(Prof. dr. Panaite NICA, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”
Iași)

Obiectivele capitolului	5
1.1. Conceptul de cultură organizațională	5
1.2. Impactul culturii naționale asupra culturii organizaționale	8
1.3. Elementele componente ale culturii organizaționale	15
1.4. Dimensiuni ale culturii organizaționale	17
Bibliografie	21
Anexa 1 – 2	24

Capitolul 2. EVALUAREA PERFORMANȚELOR: IMPLICAȚII ASUPRA RECRUTĂRII, PARTICIPĂRII ȘI MOTIVĂRII RESURSELOR UMANE DIN UNIVERSITĂȚI

(Prof.dr. Viorel LEFTER, Asist. drd. Ramona Ștefania PUIA,
Academia de Studii Economice București)

Obiectivele capitolului	28
2.1. Introducere	28
2.2. Evaluarea performanțelor, parte componentă a managementului performanței și importanța sa în dezvoltarea resurselor umane din sistemul universitar	29
2.3. Implicații ale procesului de evaluare a performanțelor asupra recrutării și selecției resurselor umane din universități	33
2.4. Metode de evaluare a performanțelor cadrelor universitare și impactul acestora asupra motivării	34
2.4.1. Evaluarea salariaților în funcție de cerințele și particularitățile locurilor de muncă	34
2.4.2. Metoda Feedback 360°	35
2.5. Avantaje și dezavantaje ale evaluării performanței resurselor umane din universități	39
2.6. Concluzii	40
Bibliografie	41
Studiu de caz privind evaluarea periodică a performanțelor personalului didactic în Academia de Studii Economice din București	42
Anexe I – VIII	45





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Capitolul 3. PROCESUL DECIZIONAL VIZÂND RESURSELE UMANE ÎN UNIVERSITĂȚI

(Prof. dr. Dan Maniu DUȘE , prof.dr. Carmen Sonia DUȘE
Universitatea „Lucian Blaga” Sibiu)

Obiectivele capitolului	52
3.1. Procesul decizional	52
3.1.1. Modele ale procesului decizional	53
3.1.2. Riscul și procesul decizional	56
3.2. Influențe individuale în luarea deciziei	57
3.2.1. Rolul intuiției în luarea deciziei	58
3.2.2. Creativitatea în muncă	59
3.2.3. Participarea în luarea deciziei	63
3.3. Procesul decizional de grup	61
3.3.1. Avantaje ale deciziei de grup	61
3.3.2. Gândirea grupului	62
3.3.3. Polarizarea grupului	64
3.3.4. Tehnici pentru decizii de grup	65
3.4. Diversitate și cultură în procesul decizional	66
Bibliografie	67
Studiu de caz	68

Capitolul 4. DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

(Prof. dr. Adriana PRODAN, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași)

Obiectivele capitolului	72
4.1. Dezvoltarea resurselor umane:concepte și diferențe	72
4.2. Resursele umane și învățarea	74
4.3. Politica de dezvoltare a resurselor umane în universitate	78
Bibliografie	79
Studiu de caz 1. Conceperea politicii de dezvoltare a resurselor umane	80
Studiu de caz 2. Descrierea procedurii de dezvoltare la Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”Iași	81

Capitolul 5. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

(Romana Cucuruzan , Simona Mălăescu , Camelia Moraru, Dr. Elena Marilena Porumb, Universitatea „Babes- Bolyai” Cluj – Napoca)

5.1. Ce este conflictul?	84
5.1.1. Teoria cooperativa a conflictului	85
5.1.2. Tipuri de conflicte	86
5.2. Metode de soluționare a conflictelor	88





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU

uefiscdi

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

5.2.1. Negocierea	88
5.2.2. Medierea	92
5.2.3. Arbitrajul	95
5.3. Metode si proceduri de rezolvare a conflictelor de tip cooperativ	95
Bibliografie	99





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Capitolul 1. CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Obiectivele capitolului

În urma parcurgerii acestui capitol veți ști:

- în ce constă cultura organizațională și care sunt factorii de influență în formarea și evoluția acesteia;
- care sunt caracteristicile prin care se individualizează cultura organizațională a unei universități;
- corelațiile existente între cultura organizațională și cultura națională;
- cum ar putea fi orientat sistemul de valori și ce efecte s-ar obține pe planul performanțelor organizaționale ale unei universități;
- care sunt dimensiunile culturii organizaționale ale unei universități și cum le-ați putea evalua;
- care este tipul de cultură organizațională din universitatea dumneavoastră, ce schimbări ați putea face și care ar fi implicațiile acestora.

1.1. Conceptul de cultură organizațională

Fiecare organizație, inclusiv o universitate, indiferent de mărimea și domeniul ei de activitate, are o cultură organizațională proprie, care depinde de propria ei istorie, de modul de abordare a problemelor și de practicile de conducere ale activităților. Cultura organizațională reflectă mix-ul personalităților și al stilurilor de leadership, ea punându-și amprenta asupra modului în care vor fi realizate lucrurile, se vor efectua schimbările, se va manifesta personalitatea organizațională și climatul psio-social.

Cultura organizațională își are rădăcinile în ipotezele de bază despre lume, care se manifestă în credințele, valorile și atitudinile acelei organizații. Nivelul cel mai superficial al culturii este cel care poate fi observat. Aici putem include povestiri despre companie, eroi, imnul organizației, clădirile și brandurile.

Folosind o analogie simplă, cultura reprezintă pentru o organizație ceea ce pentru un individ este personalitatea sa. Mac Millan consideră cultura ca fiind *ideologia acelei organizații*, iar T. Peters și R. Waterman apreciază că ea este rezultatul efortului managerilor de orientare a personalului în „spiritul unei prestații excelente“. Cultura își are originea în interacțiunea relațiilor interpersonale la nivel organizațional.





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Conceptul de cultură organizațională își are rădăcinile în științele sociale, în antropologie, sociologie, psihologie socială și comportament organizațional. Primele studii specifice datează din perioada anilor 1970 (Clark, 1972; Pettigrew, 1973). Apoi, Schein (1985) contribuind la conturarea conceptului de cultură organizațională, a abordat posibilitățile de analiză și de intervenție în modificarea acesteia.

În perioada 1980 – 1990, cultura organizațională a început să fie tot mai mult analizată, companiile vest-europene și cele nord-americane fiind preocupate să înțeleagă și să explice performanțele superioare ale companiilor japoneze de la acea vreme.

Cultura organizațională a fost definită în mod foarte diferit în literatura de specialitate. Brown (1994, p. 6-7) menționa unsprezece definiții diferite. Chiar dacă definițiile sunt diferite, toți autorii sunt de acord cu faptul că, la nivel de organizație, cultura se referă la persoanele organizației, la relațiile lor cu altele, la gândurile și sentimentele lor. Unii autori subliniază unicitatea culturii fiecărei organizației. Schein o descrie ca fiind "un model de ipoteze de bază", în timp ce Lorsch apreciază că aceasta reprezintă "credințele împărtășite de managerii de top într-o organizație privind modul în care acestea ar trebui să fie conduse, atât de ei cât și de alții, și care ar trebui să fie conduita lor în afaceri" (Lorsch, 1986).

Cultura organizațională a fost abordată într-o manieră *rațională* de către Peters & Waterman (1982), într-o perspectivă *funcțională* de către Schein (1985) sau într-o manieră *metaforică* de către antropologi, precum Geertz (1993). Unii autori precum Schein (1992) și Pettigrew (1985) prezintă cultura organizațională ca fiind implicarea valorilor comunicate, dar nu fac distincție clară între valorile liderilor acestor organizații și valorile celorlalți membri ai organizației.

Conform altor definiții ale culturii organizaționale, aceasta ar fi: "... un set de comportamente așteptate și care, în general, sunt susținute în cadrul grupului." (Silverzweig & Allen, 1976); "... un sistem coerent de ipoteze și valori de bază, prin care se distinge un grup la altul (Gagliardi, 1986); "... model integrat al comportamentului uman care include gândirea, vorbirea, acțiunea și care depinde de capacitatea omului de a învăța și a transmite cunoștințe generațiilor viitoare" (Websters New Collegiate Dictionary).

În fine, Hofstede (1997) definește cultura organizațională ca fiind „programarea colectivă a modului de gândire prin care membrii unei organizații se deosebesc de cei ai altei organizații“. El argumentează că valorile fondatorilor și ale celorlalți membri ai organizației au un rol însemnat, dar modul în care aceste culturi afectează gândirea membrilor obișnuiți ai acestor organizații va fi determinat de practicile adoptate.

Cultura este „cheia” excelenței organizaționale iar leadership-ul este unul dintre factorii care contribuie la crearea culturii.

Edgar Schein - *Organizational Culture and Leadership*

Cultura organizațională influențează comportamentul oamenilor, aspirațiile lor în carieră, formarea profesională și statutul lor în societate.





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Ținând seama de toate aceste opinii, putem defini **cultura organizațională** ca fiind modul specific de gândire, simțire și acțiune, pe care oamenii dintr-o organizație l-au învățat ca urmare a ansamblului de proceduri concepute de manageri, dar și a influenței mediului social în care au trăit și s-au format.

La nivelul universității, cultura organizațională poate fi definită ca fiind valorile și credințele stakeholderilor universității (manageri academici și administrativi, membrii senatului și ai consiliilor la nivel de facultate, personal didactic, studenți și personalul administrativ), bazate pe tradiție, comunicate verbal sau nonverbal (Deal și Kennedy, 1982; Bartell, 2003). Cultura universității poate fi considerată ca fiind personalitatea acelei organizații. Prin observarea arhitecturii clădirilor, a campusului, a modului de întreținere a infrastructurii, precum și a interacțiunii dintre studenți sau dintre studenți și personalul didactic, a modului în care aceștia se îmbracă ne putem face o imagine despre cultura universității.

Cultura organizațională este reprezentată de sistemul de valori, de convingerile comune ale membrilor organizației privind existența și funcționarea acesteia, de ritualuri, mituri și întâmplări care determină modul în care angajații gândesc și acționează.

Formarea și evoluția unei culturi organizaționale este un proces complex, de durată care se realizează în condițiile acțiunii unui complex de *factori*, dintre care pot fi menționați: mărimea organizației; gradul de integrare a activității; caracteristicile mediului și gradul de adaptare la mediu; istoria organizației; personalitatea fondatorului; evenimentele importante prin care a trecut organizația; managerii; situația economico-financiară a organizației; resursele de care dispune și cele la care are acces (a se vedea și caseta următoare).

Factorii de influență în formarea și evoluția culturii organizaționale

- **Mărimea organizației**, care face ca în organizațiile mici, cultura să fie axată pe personalitățile mai importante (cultura de club), iar în organizațiile mari, spre o cultură de roluri, specifică organizațiilor birocratice.
- **Gradul de integrare a activității**. Atunci când activitățile sunt succesive și interdependente sau când pot fi divizate în grupuri autonome de activități, cultura organizațională tinde să devină de tip birocratic.
- **Caracteristicile mediului și gradul de adaptare la mediu**. Un mediu stabil, previzibil, favorizează rutina organizațională și birocratizarea.
- **Istoria organizației**. Personalitatea fondatorului, reputația acestuia, evenimentele importante prin care a trecut organizația, marchează trăsăturile culturii organizaționale, orice schimbare fiind dificil de întreprins.
- **Managerii și în special managerii superiori** influențează cultura organizației prin personalitatea și carisma lor.
- **Situația economico-financiară a organizației**, resursele de care dispune și cele la care are acces influențează cultura organizațională.

C. Handy - *Gods of Management*, Arrow Books Ltd., London, 1985





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Cultura permite obținerea unor importante avantaje și pe planul imaginii, a prestigiului unei organizații. Din acest punct de vedere, pentru a fi eficace, cultura organizațională trebuie să fie *vizibilă* atât prin tipul clădirilor, birourilor, unităților de distribuție, cât și prin imaginea proiectată de mesajele publicitare și sistemul de relații publice.

Principalele *caracteristici* prin care se individualizează o cultură organizațională sunt următoarele:

1. *Identitatea membrilor*: gradul în care angajații se identifică cu organizația;
2. *Orientarea spre grup*: măsura în care activitățile sunt organizate în jurul grupurilor sau a persoanelor individuale;
3. *Orientarea spre oameni*: gradul în care deciziile managerilor iau în considerare efectele deciziilor asupra personalului organizației;
4. *Gradul de integrare a unităților componente*: măsura în care unitățile componente sunt încurajate să acționeze într-o manieră coordonată sau independentă;
5. *Exercitarea controlului*: măsura în care regulile, reglementările, sistemul de supervizare sunt folosite pentru controlul comportamentului salariaților;
6. *Tolerarea riscului*: măsura în care angajații sunt încurajați să fie inovativi și să-și asume riscul;
7. *Criteriile de recompensare*: măsura în care creșterea salariului și promovarea sunt acordate după criterii de performanță a salariaților sau pe bază de vechime, favoritism sau alți factori care nu sunt legați de performanțe;
8. *Tolerarea conflictelor*: gradul în care angajații sunt încurajați să-și exprime opiniile contrare și să critice în mod deschis;
9. *Orientarea*: măsura în care managerii sunt orientați pe rezultate sau pe tehnici și proceduri pentru obținerea acestor rezultate;
10. *Gradul de deschidere față de mediul înconjurător*: gradul în care organizația monitorizează și răspunde la semnalele din mediul înconjurător.

1.2. Impactul culturii naționale asupra culturii organizaționale

Datorită faptului că o organizație își desfășoară activitatea într-un spațiu național sau multinațional, în care resursele umane au o anumită specificitate din punct de vedere al valorilor sociale, religioase, estetice, cultura organizațională este puternic influențată de trăsăturile caracteristice ale unor niveluri de cultură de rang superior, dintre care *cultura națională* are cea mai puternică influență.





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Cultura națională, în opinia lui F. Fukuyama [1995] este „un model moral intrinsec, ce poate consta din idei, valori și relații“. Societatea își reglează comportamentul cu ajutorul unor coduri morale, formate din modele privind ideile, valorile și relațiile. Acestea sunt dezvoltate prin tradiție, repetiție, exemple și sunt întărite prin imagini, obiceiuri și opinii sociale.

Geert Hofstede [1996] consideră că există o „cultură în sens restrâns“, adică „o civilizație“ sau „rafinament al minții“, care se concretizează în rezultate cum ar fi educația, arta și literatura și o „*cultură ca software mental*“, care corespunde conceptului de cultură din antropologie, care include tipare de gândire, simțire și acțiune.

Conform modelului de analiză elaborat de Hofstede, cultura națională poate fi caracterizată prin cinci dimensiuni: distanța față de putere, individualismul, masculinitatea, prevenirea incertitudinii și orientarea pe termen lung.

1. Distanța față de putere se poate măsura, conform modelului elaborat de Geert Hofstede prin *indicele distanței față de putere* (IDP) care semnifică măsura în care membrii unei culturi se așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită în societate și în organizații. Un **indice al distanței față de putere mare** reflectă inegalități din punct de vedere al accesului oamenilor la putere și avuție. Aceste societăți sunt orientate spre sistemul de caste, cu posibilități reduse de mobilitate și de progresare ale cetățenilor. Un **indice al distanței față de putere redus** semnifică faptul că în acele societăți, egalitatea șanselor și oportunitatea oamenilor de a accede la un status mai bun sunt evidente. Impactul situației concrete a culturii naționale din punct de vedere al acestei dimensiuni asupra culturii organizaționale este redat în tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. Manifestări concrete ale managementului în organizații cu diferiți indici ai distanței față de putere (IDP)

<i>Organizații cu un IDP ridicat ($100 \leq IDP \leq 50$)</i>	<i>Organizații cu un IDP scăzut ($0 \leq IDP \leq 50$)</i>
<ul style="list-style-type: none"> Ierarhia din cadrul organizației reflectă inegalitatea dintre indivizi și grupuri; În cadrul organizațiilor, centralizarea este frecventă; Diferențe mari de salarii între posturile de la vârful piramidei ierarhice și cele de la baza acesteia; Subordonații așteaptă să li se spună ce au de făcut; Șeful ideal este autocratul binevoitor (un „tată bun“); Privilegiile și simbolurile statutului managerilor sunt de așteptat să fie frecvent invocate / utilizate. 	<ul style="list-style-type: none"> Ierarhia reflectă importanța rolurilor, stabilită în mod convențional; În cadrul organizațiilor este promovată ideea descentralizării; Diferențe mai mici de salarii între posturile de la vârful piramidei ierarhice și cele de la baza acesteia; Subordonații așteaptă să fie consultați și să aibă inițiativă în ceea ce fac; Șeful ideal promovează un leadership participativ; Invocarea privilegiilor și simbolurilor statutului managerilor nu sunt bine privite de către ceilalți.

2. Individualismul (IDV). Un **nivel ridicat** de individualism reflectă faptul că drepturile individului au un rol important în cadrul societății. În aceste organizații, indivizii tind să





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

dezvolte un mare număr de relații libere, oamenii preocupându-se de propriile interese și de cele ale familiei lor restrânse (familia nucleu). Un nivel scăzut de individualism (*colectivismul*) este specific culturilor cu un mare grad de colectivism, cu legături strânse între indivizi. În acest caz, oamenii se așteaptă ca alții din grupul lor (familia extinsă, clanul, organizația) să le apere interesele în schimbul loialității manifestate față de grupul respectiv. Impactul situației concrete a culturii naționale din punct de vedere al acestei dimensiuni asupra culturii organizaționale este redat în tabelul 1.2.

Tabelul 1.2. Manifestări concrete ale managementului în organizații cu diferite niveluri ale individualismului (IDV)

<i>Organizații i cu un IDV ridicat ($100 \leq IDP \leq 50$)</i>	<i>Organizații cu un IDV scăzut ($0 \leq IDP \leq 50$)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Relațiile angajat-angajator stabilite în baza unui contract, presupus ca fiind reciproc avantajos; • Angajarea și promovarea sunt pe bază de aptitudini și reguli impersonale; • Se practică mai mult un management al indivizilor; • Sarcinile de muncă sunt mai importante decât relațiile inter-personale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relațiile angajat-angajator stabilite mai mult în termeni morali, ca o legătură de familie; • Deciziile de angajare și promovare sunt influențate de grupurile de interese; • Se practică mai ales un management al grupurilor cu interese distincte; • Relațiile inter-personale sunt mai importante decât sarcinile de muncă.

3. Masculinitatea (MAS), ca dimensiune culturală, presupune diferențierea clară a rolului social al sexelor, accentuează nevoia de afirmare de sine, de succes profesional și material. O **masculinitate înaltă** semnifică o mare diferențiere între sexe, bărbații având un rol dominant într-o proporție semnificativă. La polul opus, **masculinitatea scăzută** (feminitate) semnifică un grad redus al discriminării, femeile fiind tratate în mod egal cu bărbații. Feminitatea culturală estompează rolul social al sexelor, valorizând preocuparea pentru relații umane agreabile și calitatea vieții. Impactul situației concrete a culturii naționale din punct de vedere al acestei dimensiuni asupra culturii organizaționale este redat în tabelul 1.3.

Tabelul 1.3. Manifestări concrete ale managementului în organizații cu diferite niveluri ale masculinității (MAS)

<i>Organizații cu un MAS ridicată ($100 \leq IDP \leq 50$)</i>	<i>Organizații cu un MAS scăzută ($0 \leq IDP \leq 50$)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Se așteaptă de la manageri să fie încrezători, stăpâni pe ei înșiși; • Accent pe competiție și performanță; • Rezolvarea conflictelor în mod tranșant, prin confruntare directă. 	<ul style="list-style-type: none"> • Managerii își pun în valoare intuiția, urmărind realizarea consensului; • Accent pe calitatea condițiilor de muncă și performanță; • Rezolvarea conflictelor prin negociere și compromis.

4. Prevenirea incertitudinii semnifică măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații incerte sau comportamente neconvenționale. *Indicele de prevenire a incertitudinii* (IPI) este orientat asupra nivelului de toleranță pentru incertitudine și ambiguitate în societate. Un **IPI ridicat** indică faptul că în acea cultură există o toleranță





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

redușă pentru incertitudine și ambiguitate și drept urmare, se elaborează un număr mare de reglementări și norme. Un **IPI scăzut** semnifică faptul că acea țară este mai tolerantă pentru o varietate de opinii. Este cazul societăților mai puțin orientate pe reguli, mai deschise să accepte schimbarea și dispuse să-și asume un mai mare risc. Impactul situației concrete a culturii naționale din punct de vedere al acestei dimensiuni asupra culturii organizaționale este redat în tabelul 1.4.

Tabelul 1.4. Manifestări concrete ale managementului în organizații cu diferite niveluri ale indicelui de prevenire a incertitudinii (IPI)

<i>Organizații cu un IPI ridicată ($100 \leq IDP \leq 50$)</i>	<i>Organizații cu un IPI scăzută ($0 \leq IDP \leq 50$)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Nevoia emoțională de reguli, chiar dacă acestea nu vor fi niciodată operaționale în întregime; • Nevoia emoțională de a fi în permanență ocupat și de a munci din greu; • Precizia și punctualitatea sunt considerate ca fiind implicate; • Rezistență la schimbare și tendință de suprimare a ideilor și comportamentelor care se abat de la reguli și norme; • Motivare prin securitate și aparență. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pornește de la premisa că nu trebuie să existe mai multe reguli decât este necesar; • Munca este dimensionată astfel încât să nu ducă la inconfort și repulsie; • Precizia și punctualitatea sunt atitudini care se învață prin educație; • Toleranță față de comportamente care se abat de la norme și susținerea ideilor inovatoare; • Motivare prin realizare de sine, stimă și sentimentul de aparență la grup.

5. *Orientarea pe termen lung (OTL)* reflectă măsura în care o societate acceptă sau nu dedicarea pe termen lung, orientarea către tradiție și valori de gândire. **OTL ridicată** semnifică orientarea către valorile pe termen lung, respectul pentru tradiție și o puternică etică a muncii, unde recompensarea pe termen lung este considerată ca fiind rezultatul muncii de zi cu zi. În culturile cu o **OTL redusă**, schimbările pot fi făcute mult mai rapid. Impactul situației concrete a culturii naționale din punct de vedere al acestei dimensiuni asupra culturii organizaționale este redat în tabelul 1.5.

Tabelul 1.5. Manifestări concrete ale managementului în organizații cu diferite niveluri ale orientării pe termen lung (OTL)

<i>Organizații cu un OTL ridicată ($100 \leq IDP \leq 50$)</i>	<i>Organizații cu un OTL scăzută ($0 \leq IDP \leq 50$)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Orientarea către tradiție și valori de gândire; • Orientarea valorilor organizaționale spre etica muncii, loialitate și corectitudine; • Recompensare prin creșterea prestigiului ca urmare a recunoașterii efortului depus în timp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatism și orientare spre valori vizând performanța și excelența; • Orientarea spre etică datorită efectelor ce pot fi obținute pe planul performanțelor și a prestigiului; • Sisteme transparente și măsurabile de recompensare în funcție de performanțele concrete.

În tabelul 1.6 sunt prezentate rezultatele determinărilor lui Hofstede pentru șase zone geografice și România iar în figura 1.1, evaluările pentru România și media europeană.



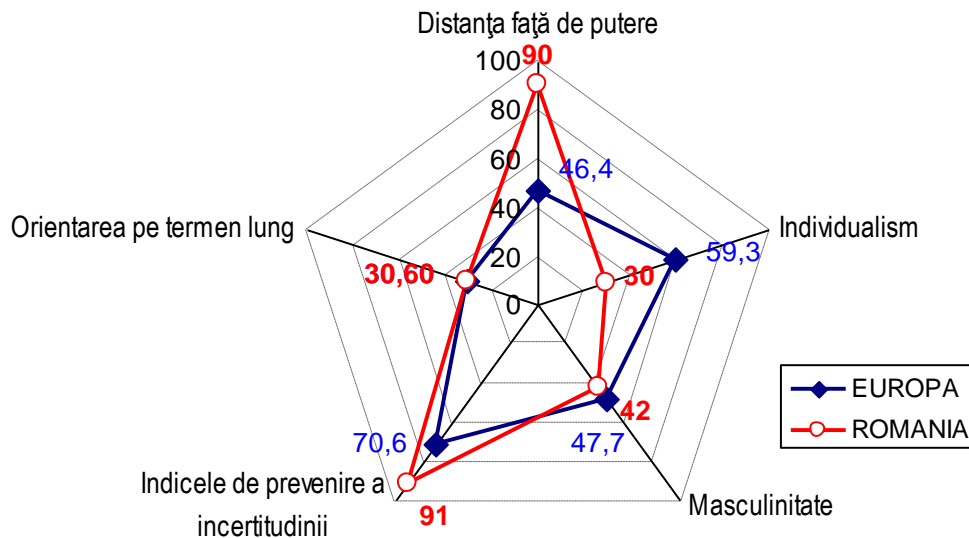
Tabelul 1.6. Dimensiuni ale culturii naționale pe zone geografice

Nr. crt.	Zone geografice	Dimensiuni ale culturii naționale (Geert Hofstede)				
		Distanța față de putere	Individualism	Masculinitate	Indicele de prevenire a incertitudinii	Orientarea pe termen lung
1	Asia	70.8	26.8	53.8	56.3	74.0
2	Africa	67.5	37.5	50.5	55.8	20.5
3	SUA și Canada	39.5	85.5	57.0	47.0	26
4	America de Sud	68.2	22.1	49.3	75.2	56.5
5	Australia și N. Zeelandă	29.0	84.5	59.5	50	30.5
6	Europa	46.4	59.3	47.7	70.6	30.6
7	România	90	30	42	91	n.a.

Sursa: <http://www.geert-hofstede.com>

Caracteristicile culturii naționale căreia îi aparțin indivizii unei organizații își pun amprenta asupra culturii acelei organizații.

Conform opiniilor exprimate de Hofstede (1997), culturile naționale diferă îndeosebi din punct de vedere al *valorilor*, în timp ce culturile organizaționale sunt specifice prin *practicile folosite*, care sunt cele mai vizibile părți ale culturii și care pot fi orientate în anumite limite. Astfel, este de dorit ca valorile fondatorilor și ale altor lideri importanți să



Notă: Întrucât pentru România nu sunt evaluări pentru „Orientarea pe termen lung”, în reprezentarea grafică s-a luat în considerare media europeană.

Figura 1.1. Dimensiuni ale culturii naționale pentru România și media europeană conform evaluărilor lui Hofstede

devină practici pentru ceilalți membri ai organizației.

Acest lucru nu este simplu pentru că cele mai multe valori au fost însușite





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPQSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

din familie și din școală. În această viziune este importantă concordanța care se realizează între *valorile promovate* de fondatori și cei mai importanți lideri, pe de o parte, și *valorile asumate* de majoritatea angajaților, pe de altă parte. Din acest punct de vedere, pot exista organizații cu o *cultură puternică* și organizații cu o *cultură labilă, slabă*.

Un alt model, cu o largă aplicabilitate, folosit în analiza culturii naționale este cel elaborat de GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). În cadrul consorțiului de cercetare GLOBE sunt implicați peste 200 de cercetători, specialiști în sociologie și management, din 62 de țări reprezentând majoritatea culturilor lumii, printre care și România. Modelul propus de GLOBE are la bază cercetările inițiate de R. J. House (2002) și se bazează pe corelația ce există între cultura națională / societală, cultura organizațională și leadership (figura 1.2).

Ipoteza de bază a cercetărilor GLOBE este următoarea: atributele sau entitățile care diferențiază o anumită cultură de altele pot prezice care practici organizaționale, caracteristici și comportamente ale liderilor vor fi cel mai frecvent promovate, acceptate și eficiente într-un anumit mediu cultural.

Obiectivul general al investigațiilor GLOBE constă în a dezvolta, pornind de la o bază empirică, un model teoretic care să descrie, să evidențieze și să prezică impactul unor valori culturale specifice asupra leadershipului și proceselor organizaționale, precum și asupra eficienței acestora.

Conform acestui model, pentru cultura națională / societală, dar și pentru cultura organizațională sunt analizate nouă dimensiuni iar pentru leadership sunt identificate șase dimensiuni care grupează 21 de variabilele primare.

Cele nouă dimensiuni ale culturii societale / organizaționale sunt următoarele:

1. **Evitarea incertitudinii:** măsura în care activitatea este structurată, previzibilă, ordonată și consecventă, conform normelor și regulamentelor
2. **Egalitarismul din punct de vedere al genului (bărbați vs. femei):** măsura în care într-o societate / organizație rolurile pe genuri sunt diferențiate (în practică dar și ca valori), bărbaților fiindu-le atribuit un statut diferit decât cel al femeilor.
3. **Fermitate / agresivitate:** măsura în care o societate / organizație se angajează în practici ferme, hotărâte, dure.
4. **Colectivism I: colectivismul instituțional:** gradul în care prin practicile instituționale la nivelul societății sau organizației se încurajează și recompensează, prin modul de distribuire a resurselor, acțiunile colective; măsura în care loialitatea față de grup este primordială în raport cu obiectivele individuale. Scorul mai ridicat reflectă un grad mai mare de colectivism.
5. **Colectivism II: colectivismul de grup:** gradul în care indivizii își exprimă mândria, loialitatea, coeziunea față de organizațiile sau familiile lor; exprimă interdependența



între membrii familiilor, în care copiii sunt mândri de realizările individuale ale părinților lor și invers. Copiii tind să locuiască cu părinții până se căsătoresc.

6. **Orientarea umană:** măsura în care oamenii în organizație sau societate sunt încurajați și recompensați să fie corecți, altruști, prietenoși, generoși, toleranți la greșeli sensibili față de alții.
7. **Orientarea spre viitor:** gradul în care indivizii dintr-o organizație/societate sunt încurajați să aibă un comportament orientat spre viitor prin planificare, investigarea viitorului și soluționarea unor probleme pe termen lung.
8. **Orientarea spre performanță** este gradul în care o organizație sau o societate încurajează și recompensează membrii grupului să-și îmbunătățească performanța și a excelența.
9. **Distanța față de putere:** gradul în care membrii unei organizații sau a societății se așteaptă și sunt de acord ca puterea să fie repartizată în mod inegal, la cele mai înalte niveluri ierarhice ale organizației sau societății.

Leadershipul, în accepțiunea GLOBE, reprezintă capacitatea unei persoane de a influența, motiva, și de a permite altora să contribuie la eficiența și succesul organizației din care face parte. Conceptual, modelul leadershipului conceput de GLOBE are un caracter normativ, care să reflecte comportamentul așteptat, trăsăturile și atributele de leadership identificabile în diferite culturi. Au fost identificate astfel șase dimensiuni ale leadershipului care grupează 21 de variabilele primare (tabelul 1.7).

Tabelul 1.7. Dimensiuni și subtipuri primare de leadership

Nr. crt.	Dimensiuni ale leadershipului	Nr. crt.	Subtipuri primare de leadership	
			Denumire	Caracteristici
1	Carismă / bazat pe valori	1	Carismatic, vizionar	Vizionar, anticipativ, stimulat din punct de vedere intelectual, educat, orientat spre viitor
		2	Inspirator	Entuziast, pozitiv, încurajator, ridică moralul, dă încredere, motivant, dinamic
		3	Dispus la sacrificiu de sine	Își asumă riscul, convingător
		4	Integru	Onest, sincer, corect, demn de încredere
		5	Decis/hotărât	Încăpățânat, categoric, decis, intuitiv, logic
		6	Orientat spre performanță	Orientat spre excelență și performanță
2	Orientare către echipă	7	Orientat spre colaborare în echipă	Orientat spre grup, cooperativ, loial, constructiv, mediator
		8	Integratorul echipei	Clar, discret, informat, comunicativ, coordonator, constructor de echipă
		9	Diplomatic	Diplomatic, orientat spre soluționarea problemelor de tip "câștig/câștig", eficace, "de comitet"
		10	Răuvoitor, invidios	Iritabil, egoist, răzbunător, necooperant, cinic, ostil, incorect, nu este demn de încredere
		11	Bun administrator	Ordonat, abilități administrative, organizat, bun administrator
3	Participare	12	Autocratic	Autocratic, dictatorial, elitist, dominator, despot
		13	Participativ	Ne-individualist, egalitarist, delegă atribuțiile
4	Orientare către	14	Orientat spre oameni,	Generos, arată compasiune



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Nr. crt.	Dimensiuni ale leadershipului	Nr. crt.	Subtipuri primare de leadership	
			Denumire	Caracteristici
	oameni:		sensibil	
		15	Modest	Modest, retras, se pune în umbră
5	Autonomie	16	Autonom	Autonom, individualist, independent, unic
6	Auto-protecție	17	Centrat pe sine	Auto-interesat, neparticipativ, solitar, nesociabil
		18	Conștiință de statut	Conștiință de stare, de statut, de clasă
		19	Generator de conflict	Creează competiție în cadrul grupului, ascuns, discret, normativ
		20	Salvator de aparențe (de suprafață)	Indirect, evaziv, evită aspectele negative
		21	Birocratic	Respectă ritualurile, formal, procedural, prudent

Sursa: *Syntax for GLOBE National Culture, Organizational Culture, and Leadership Scales.*

http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/index_files/Syntax_for_GLOBE_Leadership_and_Culture_Scales.pdf

Analiza culturii naționale / societale, a culturii organizaționale, precum și a leadershipului se poate analiza prin intermediul a două chestionare denumite ALPHA și BETA

1.3. Elementele componente ale culturii organizaționale

Unele dintre elementele culturii organizaționale sunt vizibile din afara organizației, ca o reflectare a practicilor în raport cu partenerii, cu comunitatea sau cu instituțiile guvernamentale, în timp ce altele sunt sesizabile numai la o analiză atentă. Datorită acestui fapt, cultura organizațională poate fi analizată la două niveluri: *de suprafață* și *de adâncime*.



Figura 1.3. Niveluri ale culturii organizaționale

Principalele elemente ale culturii organizaționale sunt: sistemul de valori, normele, simbolurile, întâmplările, eroii, sloganurile și ceremoniile.

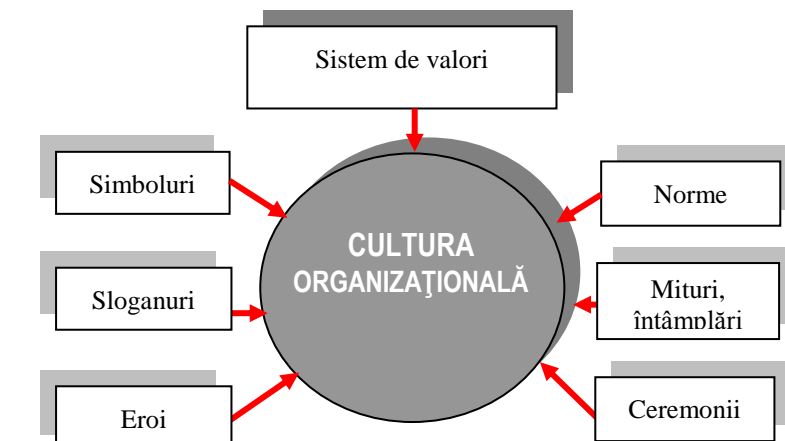


Figura 1.4. Elementele componente ale culturii organizaționale





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Valori și norme. Valorile constituie elementul esențial al culturii organizaționale. Datorită acestui fapt, cultura mai poate fi definită și ca un sistem de valori-cheie, de concepții, modalități de înțelegere și norme stabilite pentru membrii unei organizații. Datorită caracterului complex, sistemul de valori își pune amprenta asupra concepției de ansamblu privind cultura unei organizații.

Valorile sunt definite ca fiind concepții sau maniere de interpretare a ceea ce este bine, adevărat sau de dorit pentru o organizație. Ca urmare a valorilor promovate de manageri și asumate mai mult sau mai puțin de către angajați, pot fi reliefate două dimensiuni: una *preferată, dezirabilă* și una *nedorită*.

În funcție de aceste două dimensiuni vor fi judecate: răul în raport cu binele; nefirescul în raport cu naturalul; anormalul în raport cu normalul; paradoxalul în raport cu logicul; iraționalul în raport cu raționalul; urâtul în raport cu frumosul.

Valorile și credințele au o influență foarte importantă asupra procesului decizional la nivel de universitate (Tierney, 1988; Bartell, 2003) dar și asupra comportamentelor organizaționale și individuale.

Valorile permit formularea standardelor privind căile de acțiune posibile și modul în care vor fi judecate. Pentru a deveni operaționale este necesar ca valorile să fie convertite în norme clare pentru toți angajații, practice și posibil de aplicat în activitatea curentă.

Normele sunt reguli de conduită prin care se descriu ce ar trebui făcut în diferite situații organizaționale. Din punct de vedere al constanței aplicării zilnice, oamenii tind să fie mai sensibili la norme decât la valori. Valorile sunt principii mai generale și adesea este nevoie ca acestea să fie interpretate pentru a le aplica la situații specifice. În timp ce normele sunt instrumente clare care ghidează interacțiunea organizațională, valorile servesc la alegerea modelelor alternative de acțiune. Valorile și normele sunt promovate prin formare profesională și prin orientare concretă.

Analiza intensității de manifestare a valorilor în acțiunile managerilor sau a gradului de asumare a acestor valori de către angajații unei organizații permite caracterizarea culturii organizaționale.

Acțiunile esențiale ce trebuie întreprinse în procesul de implementare a valorilor sunt: încorporarea valorilor în codurile de conduită și dezvoltarea unor programe specifice de pregătire; acordarea unei atenții explicite valorilor în selecția salariaților; informarea tuturor





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

salariaților asupra valorilor, explicarea procedurilor și perfecționarea managerilor; asigurarea suportului motivațional în vederea susținerii de către toți salariații a valorilor organizației.

În procesul de implementare a valorilor, o atenție deosebită va fi acordată domeniilor în care organizația este vulnerabilă. Efortul de implementare a valorilor ar trebui să fie permanent și să se exercite la toate nivelurile ierarhice.

În anexa 1 este prezentat un chestionar care permite analiza sistemului de valori a unei universități.

Întâmplările. Unele organizații fac apel la evenimente care au avut loc în trecut și care au semnificații importante asupra valorilor ce definesc cultura organizațională. Aceste fapte, întâmplări sunt transformate în adevărate mituri și sunt povestite fiecărui nou angajat. Orice salariat de la Ford află încă din prima zi cum a distrus Ford prima mașină pe care a realizat-o pentru că una dintre portiere nu se închidea etanș. De fapt, mesajul transmis noului angajat este acela că „nimic nu iese pe poarta fabricii dacă nu este perfect“.

Simbolurile sunt obiecte, reprezentări grafice ori cromatice, acte, evenimente etc. cu o anumită semnificație pentru organizație, prin care se încearcă transmiterea unui mesaj sau crearea unei atitudini. Simbolurile pot sugera puterea organizației, calitatea, tradiția, climatul organizațional etc. Unele organizații folosesc piese de artă sau o misiune pentru a simboliza valorile importante.

Eroii. Adesea, organizațiile își aleg personalități importante ale căror trăsături de caracter corespund celor mai puternice atribute ale culturii organizaționale, eroii servind ca modele pentru salariați. De regulă, eroii sunt persoane reale (fondatorii organizației sau alte personalități importante). Alteori, eroii au un caracter mitic.

Sloganurile. Pentru definirea într-o formă cât mai simplă a culturii organizaționale și pentru comunicarea ei către proprii salariați, clienți sau alți parteneri de afaceri, se folosesc fraze care exprimă, în mod succint, valorile-cheie ale organizației. Adesea, ele își elaborează un imn propriu pe care salariații îl cântă cu ocazia unor ceremonii.

Ceremoniile la care participă salariații, membrii lor de familie, precum și principalii parteneri de afaceri sau membrii comunității sunt organizate cu ocazia unor evenimente speciale pentru promovarea valorilor „cheie“ ale culturii manageriale. Astfel de ceremonii se organizează la anumite perioade de timp sau cu prilejul acordării unor premii salariaților proprii (pentru rezultate meritoase sau pentru un comportament etic deosebit).





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPQSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

1.4. Dimensiuni ale culturii organizaționale

Analiza valorilor și a mijloacelor / instrumentelor de promovare a acestora a făcut posibilă identificarea *dimensiunilor* în baza cărora s-au elaborat diverse *modele de evaluare și comparare* a culturii organizaționale. Dintre acestea, un rol deosebit în procesul de evaluare îl au modelele de cultură organizațională elaborate de Hofstede, Trompenaars și alții.

Investigând cu mijloace specifice cercetării sociologice valorile și climatul organizațional caracteristice unor organizații din Olanda și Danemarca, Hofstede a pus în evidență șase dimensiuni culturale care diferențiau semnificativ unitățile analizate:

- *orientarea către proces în raport cu orientarea către rezultate* (focalizarea atenției asupra mijloacelor sau asupra obiectivelor);
- *orientarea către salariați în raport cu orientarea către muncă* (o preocupare mai mare pentru oameni și problemele lor sau pentru ce se întâmplă la posturile de muncă);
- *abordarea parohială în raport cu abordarea profesională* (angajații se identifică cu organizația sau organizația este considerată ca fiind un loc distinct de viața lor privată, unde sunt tratați prin prisma competenței și a contribuțiilor lor la realizarea obiectivelor organizaționale);
- *sistem deschis în raport cu sistem închis* (vizează relațiile și atitudinea pe care organizația o are față de noii veniți în firmă și față de indivizii din afara ei. În organizațiile percepute ca sisteme deschise, ca urmare a unor politici explicite, noii veniți întâlnesc un mediu prietenos, relații armonioase de muncă, oamenii fiind dispuși să-i accepte. În sistemele închise, angajații sunt necooperanți, secretoși, iar mediul, ostil);
- *controlul redus în raport cu controlul intens* (modul în care este conceput și exercitat controlul în cadrul organizației);
- *orientarea pragmatică în raport cu orientarea normativă* (vizează cu precădere orientarea față de clienți. În organizațiile pragmatice, accentul principal este pus pe îndeplinirea cerințelor clienților, rezultatele fiind mai importante decât respectarea riguroasă a procedurilor interne).

Așa cum afirmă Hofstede, cele șase dimensiuni sunt descriptive, dar nu și prescriptive, nici o poziție prin ea însăși nefiind bună sau rea. Ceea ce este bun sau rău depinde de fiecare caz, de ceea ce este bine pentru organizație și pentru orientarea ei strategică. Drept urmare, modelul lui Hofstede servește la realizarea unor comparații între culturile diferitelor organizații sau între subculturile aceleiași organizații.





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMP/OSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Modelul elaborat de Fons Trompenaars (Trompenaars, 1997) vizează de asemenea, identificarea diferențelor dintre culturile organizaționale. Pentru aceasta, Trompenaars a identificat următoarele șapte dimensiuni:

- *universalism în raport cu pluralism* (reguli și proceduri sau relații inter-umane);
- *individualism în raport cu comunitarism* (accent pe individ sau pe grup);
- *specific în raport cu difuz* (relații inter-personale profunde sau superficiale; suntem părți care acționează separat sau lucrăm împreună);
- *neutru în raport cu afectiv* (ținem secret sau ne exteriorizăm emoțiile);
- *orientarea spre interior în raport cu orientarea spre exterior* (în ce direcție este focalizată atenția);
- *statutul real obținut în raport cu statutul oficial oferit* (de la cine primești sarcini și cum procedezi);
- *abordarea secvențială în raport cu abordarea sincronă* (activități succesive sau simultane).

Studierea manifestărilor concrete ale valorilor, normelor și instrumentelor de promovare ale acestora în organizațiile românești ne-a permis formularea a încă două dimensiuni relevante pentru identificarea îmbunătățirilor necesare. Acestea sunt:

- orientarea spre climatul autoritar în raport cu orientarea spre comunicații, încredere și respect între colaboratori;*
- ce li se cere angajaților în raport cu ce li se oferă.*

În cazul primei dimensiuni, reducerea caracterului autoritar în favoarea orientării spre colaborare, încredere și respect între colaboratori poate stimula creșterea gradului de participare afectivă a resurselor umane dintr-o organizație la soluționarea problemelor, la creșterea loialității și a gradului lor de satisfacție. Aceasta poate duce mai departe la creșterea satisfacției și a loialității stakeholderilor și, în mod implicit, la îmbunătățirea performanțelor organizaționale.

Analizând cele două dimensiuni putem identifica acțiunile necesare în scopul intensificării promovării unora dintre valori și a diminuării altora. Chestionarul din anexa 1 permite analiza celor două dimensiuni ale unei universități.

Efectuând o investigație a modelelor utilizate în analiza culturii organizaționale a universităților se constată că cea mai largă utilizare o are **modelul valorilor competitive** dezvoltat de Kim S. Cameron și Robert E. Quinn în 1998. Acesta este un model general destinat să promoveze managementul de succes, îmbunătățirea eficienței organizaționale și crearea de valoare pentru organizație. Modelul permite identificarea tipului de cultură al unei universități și strategiile ce pot fi aplicate pentru schimbarea acesteia în viitor. Prin acest model sunt identificate patru tipuri de cultură, corespunzător celor patru cadrane din tabelul 1.8, prin luarea în considerare a următoarelor axe:



- *flexibilitatea și spontaneitate vs. stabilitate și control;*
- *orientare spre interior și integrare vs. orientare spre exterior și diferențiere.*

Tabelul 1.8. Tipuri de culturi organizaționale conform modelului valorilor competitive

<i>Flexibilitate și spontaneitate</i>									
<i>Orientare spre interior și integrare</i>	<table border="1"> <tr> <th style="text-align: center;">A. Cultura de grup / familială / de tip clan / orientată spre relații umane</th> <th style="text-align: center;">B. Cultura ad-hoc / în dezvoltare / inovare / sistem deschis</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Universitate care se concentrează spre interior cu flexibilitate, preocupare pentru oameni și sensibilitate pentru stakeholderi</td> <td style="text-align: center;">Universitate care se concentrează spre exterior, cu un grad ridicat de flexibilitate și individualitate</td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">D. Cultura ierarhică / procesului intern / bazată pe reguli</th> <th style="text-align: center;">C. Cultura rațională / de piață / bazată pe obiective</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Universitate care se concentrează pe probleme interne, cu orientare spre stabilitate și control</td> <td style="text-align: center;">Universitate care se concentrează spre exterior, cu orientare spre stabilitate și control</td> </tr> </table>	A. Cultura de grup / familială / de tip clan / orientată spre relații umane	B. Cultura ad-hoc / în dezvoltare / inovare / sistem deschis	Universitate care se concentrează spre interior cu flexibilitate, preocupare pentru oameni și sensibilitate pentru stakeholderi	Universitate care se concentrează spre exterior, cu un grad ridicat de flexibilitate și individualitate	D. Cultura ierarhică / procesului intern / bazată pe reguli	C. Cultura rațională / de piață / bazată pe obiective	Universitate care se concentrează pe probleme interne, cu orientare spre stabilitate și control	Universitate care se concentrează spre exterior, cu orientare spre stabilitate și control
A. Cultura de grup / familială / de tip clan / orientată spre relații umane	B. Cultura ad-hoc / în dezvoltare / inovare / sistem deschis								
Universitate care se concentrează spre interior cu flexibilitate, preocupare pentru oameni și sensibilitate pentru stakeholderi	Universitate care se concentrează spre exterior, cu un grad ridicat de flexibilitate și individualitate								
D. Cultura ierarhică / procesului intern / bazată pe reguli	C. Cultura rațională / de piață / bazată pe obiective								
Universitate care se concentrează pe probleme interne, cu orientare spre stabilitate și control	Universitate care se concentrează spre exterior, cu orientare spre stabilitate și control								
<i>Stabilitate și control</i>									
<i>Orientare spre exterior și diferențiere</i>									

Caracteristicile fiecăruia dintre cele patru tipuri de culturi organizaționale sunt prezentate în tabelul 1.9.

Tabelul 1.9. Caracteristicile tipurilor de culturi organizaționale ale unei universități

	A. Cultura de grup / familială / de tip clan / relații umane	B. Cultura ad-hoc / în dezvoltare / inovare / sistem deschis
<i>Orientare generală:</i>	colaborare, participare, lucru în echipă, morală, coeziune	creativitate, flexibilitate, inovare
<i>Tipul liderului:</i>	facilitator, mentor, constructorul echipei	inovator, întreprinzător, vizionar
<i>Valorile managementului:</i>	angajare, comunicare, dezvoltare	rezultate inovatoare, transformare, agilitate
<i>Realizarea eficacității:</i>	prin dezvoltarea resurselor umane și participare	prin orientarea spre inovare, viziune și noi resurse
	Universitatea se concentrează spre interior cu flexibilitate, preocupare pentru oameni și stakeholderi.	Universitatea se concentrează spre exterior, cu un grad ridicat de flexibilitate și individualitate.
	<ul style="list-style-type: none"> - Componentii universității au valori și obiective comune, de coeziune, individualitate și un sentiment de angajament. - Universitățile par să fie mai degrabă familii extinse decât entități științifice - Se bazează mai puțin pe norme și proceduri, fiind concentrate pe munca în echipă și implicarea angajaților în programe și preocuparea universității față de angajați. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupune ceva temporar, de specialitate și dinamic. Adhocrația este asociată cu construcțiile provizorii care pot fi reconfigurate rapid atunci când apar noi împrejurări. - Favorizează adaptabilitatea, flexibilitatea și creativitatea în cazul în care incertitudinea, ambiguitatea și excesul de informații sunt tipice. - Accentul se pune pe individualitate, asumarea riscului și anticiparea viitorului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MIPIOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Tabelul 1.9. Caracteristicile tipurilor de culturi organizaționale ale unei universități
(continuare)

	D. Cultura ierarhică / procesului intern / bazată pe reguli	C. Cultura rațională / de piață / bazată pe obiective
<i>Orientare generală:</i>	control, centralizare, ordine, reglementări	competiție, eficiență, planificare, adoptarea obiectivelor
<i>Tipul liderului:</i>	coordonator, monitor, organizator	lucrează din greu, concurențial, orientat spre rezultate
<i>Valorile managementului:</i>	eficiență, respectarea termenelor, coerență și uniformitate.	cote de piață, realizarea obiectivelor, eficiență
<i>Realizarea eficacității:</i>	prin control și economii	prin competiție agresivă și orientarea spre client
	Universitate care se concentrează pe probleme interne, cu orientare spre stabilitate și control.	Universitate care se concentrează spre exterior cu orientare spre stabilitate și control.
	<ul style="list-style-type: none"> - Este a întâlnită în universitățile formalizate, structurate, orientate spre stabilitate, predictibilitate și eficiență. - Se bazează pe reguli, proceduri standardizate și norme. - Locurile de muncă sunt specializate - Pentru că mediul este relativ stabil, sarcinile sunt de obicei integrate și coordonate. - Se bazează pe linii clare de autoritate a luării deciziilor. Deciziile sunt centralizate. - Controlul și mecanismele de responsabilizare sunt apreciate drept chei ale succesului. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tind să fie orientate spre mediul extern și se concentrează pe conexiunile cu entități externe universității. - Spre deosebire de ierarhie, unde controlul intern este menținut prin reguli, acest tip de cultură operează în primul rând prin mecanisme economice de piață, fiind orientată spre competitivitate și competiție. - Stabilește obiective și țarghete ridicate pentru componenții ei (personal didactic, studenți, personal administrativ). - Este orientată spre rezultate.

Pentru colectarea datelor și evaluarea culturii organizaționale utilizând modelul valorilor competitive Cameron și Quinn (Cameron and Quinn, 2006) au elaborat un instrument specific numit OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), care este compus dintr-un chestionar cu șase domenii, ce urmează a fi completate de angajați, unde fiecare domeniu este compus din câte patru elemente. Pentru fiecare domeniu sunt împărțite câte 100 de puncte între cele patru alternative în funcție de măsura în care fiecare alternativă este percepută ca fiind prezentă sau dorită.

Cele șase domenii sunt următoarele: caracteristici dominante; leadership organizațional; managementul angajaților; liantul organizațional; orientarea strategică; criteriile de succes. Modelul unui astfel de chestionar este prezentat în anexa 2.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

UE *fiscadi*

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Bibliografie

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice
pentru învățământul Superior

22



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

1. Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ardichvili, A., Cseh, M., Gaspirashvili, A., Krisztian, B., & Nemeskeri, Z. (2003). Organizational culture and socio-cultural values: Evidence from five economies in transition. In S. A. Lynham & T. M. Egan (Eds.). *Academy of Human Resource Development 2003 Conference Proceedings* (pp. 327-334)
2. Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: a university culture-based framework. *Higher Education*, 45, 43-70.
3. Bates. R., & Khasawneh, A. (2004). Organizational learning culture, transfer climate and perceived innovation in Jordan. In T. B. Egan, M. L. Morris & V. Inbakumar (Eds.), *Academy of Human Resource Development 2004 Proceedings* (pp. 513-519). Bowling Green, OH: AHRD.
4. Black, Richard J. (2003) *Organisational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success*, London UK, ISBN 1-58112-211-X
5. Brown, Andrew D. (1994), *Organisational Culture* (London: Pitman), ISBN 02-736-0454-6
6. Cameron, K. and Quinn, R. (1998) *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Addison-Wesley
7. Charles W. L. Hill, and Gareth R. Jones, (2001), *Strategic Management*. Houghton Mifflin.
8. Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2005), *Organization Development and Change*, 8th Ed., Thomson South-Western, USA, ISBN 0324260601
9. Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books.
10. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*.
11. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
12. Dodsworth M. et al (2007), *Organizational Climate Metrics as Safety, Health and Environment Performance Indicators and an Aid to Relative Risk Ranking Within Industry*. Process Safety and Environmental Protection, Trans IChemE, Vol 85 (B1) 59-69, Part B, January.
13. Fralinger, B., Olson, V. (2007), *Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument*. "Journal of College Teaching & Learning", November, Volume 4, Number 11, pp. 85 - 98
14. Gagliardi, P. (1986), *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*. Organization Studies, Vol. 7, No. 2, 117-134
15. Garibaldi de Hilal, A.(2008), *Organisational Culture Dimensions: Findings From a Brazilian Company*. <http://www.tilburguniversity.nl/globus/seminars/sem03.03.pdf>
16. * * * Guidelines for the Use of GLOBE Culture and Leadership Scales, August 1, 2006, http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/index_files/GLOBE_Culture_and_Leadership_Scales_Guidelines.pdf
17. Handy, C.B. (1985) *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books
18. Handy, Charles (1999), *Understanding Organizations* (fourth edition, London: Penguin), ISBN 0-14-015603-8
19. Hansen, C .G., & Kahnweiler, W. M. (1994), *Organizational and occupational cultures: A comparative inquiry through organizational stories*. In A. Brooks & K. Watkins (Eds.), *Academy of Human Resource Development 1994 Proceedings* (pp. 72-78).





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

20. Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA, Sage Publications
21. Hofstede, G. (1993), *Cultural constraints in management theories*, Academy of Management Executive, 7(1): pp. 81-94
22. House, R.J. – Javidan, M. (2002), *Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE. An Introduction to special issue*. Journal of World Business Vol. 37.(2002) No. 1.
23. House, R. J. - Hanges, P. J. - Javidan, M. - Dorfman, P. W. - Gupta, V. (eds.) 2004, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (Vol. 1), 2004. Thousand Oaks, CA: Sage.
24. Kotter, John. 1992 *Corporate Culture and Performance*, Free Press; (April 7, 1992) ISBN 0-02-918467-3
25. J. Lorsch, "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change," *California Management Review* 28, no. 2 (1986):95–109
26. Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
27. McGuire, Stephen J.J. (2003). *Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation*, Ph.D. Dissertation, The George Washington University, Washington, DC.
28. Nica, P., Iftimescu, A. (2008), *Management. Concepte și aplicații*, Ed. Sedcom Libris, Iași
29. Nica, Panaite (2008), *Intensitatea promovării valorilor și identificarea unor noi dimensiuni ale culturii organizaționale în firmele românești*, International Conference: *Leadership and Organizational Culture*, May 9 – 10, 2008, Cluj-Napoca
30. O'Donovan, Gabrielle (2006), *The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme*, The Liffey Press, ISBN 1-904148-97-2
31. Parker, M. (2000), *Organizational Culture and Identity*, London: Sage.
32. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
33. Pettigrew, AM, Woodman, RW, & Cameron, KS, (2001), *Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research*, The Academy of Management Journal > Vol. 44, No. 4 (Aug., 2001), pp. 697-713
34. Phegan, B. (1996-2000), *Developing Your Company Culture, A Handbook for Leaders and Managers*, Context Press, ISBN 0-9642205-0-4
35. Powell, T. (1997). *The impact of organizational sub-cultures on information sharing: A manufacturing company's dilemma*. In Academy of Human Resource Development 2001 Conference Proceedings (paper 6-1). Baton Rouge, LA: AHRD.
36. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
37. Schein, Ed. H. (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Winter, 25 (2)
38. Schein, E.H. (1985-2005) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed., Jossey-Bass ISBN 0-7879-7597-4
39. Silverzweig, S., Allen, R.F (1976), Changing the Corporate Culture. *Sloan Management Review*, 17 (3), 33 - 49.
40. Smircich, L. (1983), *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly, 28(3), 339-355.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MIPIOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

41. Tierney, W.G. (1988). Organizational culture in higher education: defining the essentials. *Journal of Higher Education*, 95, 2-21.
42. Trompenaars, Fons (1997), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, McGraw-Hill.
43. * * * *AMA 2002 Corporate Values Survey*, AMA Research, April/May 2002, American Management Association, New York, http://www.amanet.org/research/pdfs/2002_corp_value.pdf





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Anexa 1

Chestionar privind cultura organizațională a unei universități (I)

Vă rugăm să precizați, prin marcarea cu un (X), a următoarelor informații despre universitate și despre dumneavoastră

Numărul personalului didactic al universității	Statutul profesional	Domeniul studiilor	Vechimea în organizație	Natura postului ocupat
Sub 50 <input type="checkbox"/>	Personal didactic <input type="checkbox"/>	1. Studii superioare:	Sub 2 ani <input type="checkbox"/>	Manager superior (rector, prorector) <input type="checkbox"/>
50 – 250 <input type="checkbox"/>	Cercetător <input type="checkbox"/>	1.1. Artă <input type="checkbox"/>	2 – 5 ani <input type="checkbox"/>	Manager de nivel ierarhic mediu (decan, prodecan) <input type="checkbox"/>
250 - 500 <input type="checkbox"/>	Personal didactic auxiliar, adm. <input type="checkbox"/>	1.2. Economie <input type="checkbox"/>	5 – 10 ani <input type="checkbox"/>	Manager de primă linie (șef de catedră, șef serviciu etc.) <input type="checkbox"/>
500 - 1000 <input type="checkbox"/>	Student (ciclul I) <input type="checkbox"/>	1.3. Inginerie <input type="checkbox"/>	10 – 20 ani <input type="checkbox"/>	Nonmanager <input type="checkbox"/>
Peste 1000 <input type="checkbox"/>	Student master <input type="checkbox"/>	1.4. Juridice <input type="checkbox"/>	Peste 20 ani <input type="checkbox"/>	Student <input type="checkbox"/>
		1.5. Medicină <input type="checkbox"/>		
		1.6. Socio-umane <input type="checkbox"/>		
		1.7. Științe <input type="checkbox"/>		
		2. Studii medii <input type="checkbox"/>		
			Județul <input style="width: 100px;" type="text"/>	

1. Selectați trei dintre sursele de informații privind valorile organizației, pe care le considerați ca fiind **cele mai frecvent utilizate**, marcând câte un singur (X), pe fiecare dintre coloanele 1 – 3. Cu (X) în coloana 1, marcați sursa de informații cea mai frecvent utilizată, cu (X) în coloana 2, marcați sursa de informații situată pe locul al doilea și așa mai departe.

		Locul 1	Locul 2	Locul 3
1	Regulamente ale universității			
2	Broșuri ale universității și diverse materiale cu rol publicitar			
3	Ședințe, instrucțiuni			
4	Website			
5	Altele (.....)			

3. Vă rugăm să selectați cinci dintre valorile de mai jos, pe care le considerați ca fiind **cele mai intens împărtășite și frecvent utilizate în cadrul universității**, marcând câte un singur (X), în fiecare dintre coloanele Locul 1 – Locul 5. Cu (X) în coloana (Locul 1), marcați valoarea cea mai evidentă, cu (X) în coloana (Locul 2), marcați valoarea situată pe locul al doilea și așa mai departe. Evaluați atât situația existentă **în prezent**, cât și situația ce **ați dori să existe** peste 2 – 3 ani.

În cazul în care considerați că mai sunt și alte valori care se manifestă în cadrul universității, înscrieți-le în rândurile 43 – 45, dar astfel încât pe total să aveți **marcate cinci valori**.

Nr. crt.	Valori	Situația existentă în prezent					Situația dorită peste 2 – 3 ani				
		Locul 1	Locul 2	Locul 3	Locul 4	Locul 5	Locul 1	Locul 2	Locul 3	Locul 4	Locul 5
1	Asumarea responsabilității										
2	Autonomie										
3	Calitate										
4	Comunicații deschise între studenți și personalul didactic										
5	Comunicații deschise între studenți și personalul didactic, pe de o parte și personalul de conducere, pe de altă parte										





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Nr. crt.	Valori	Situția existentă în prezent					Situția dorită peste 2 – 3 ani				
		Locul 1	Locul 2	Locul 3	Locul 4	Locul 5	Locul 1	Locul 2	Locul 3	Locul 4	Locul 5
6	Consecvență, tenacitate, perseverență										
7	Corectitudine, comportament etic și integritate										
8	Creativitate, inventivitate										
9	Deschidere, transparență										
10	Diversitate culturală										
11	Eficiență organizațională										
12	Evaluarea corectă a performanțelor individuale și recunoașterea meritelor										
13	Executarea întocmai a dispozițiilor managerilor										
14	Flexibilitate, adaptabilitate										
15	Inovare continuă și schimbarea organizațională										
16	Interesul față de comunitatea locală										
17	Îmbunătățirea climatului de muncă										
18	Loialitate										
19	Onestitate, demnitate										
20	Ordine și disciplină										
21	Orientarea spre parteneri și colaboratori										
22	Orientarea spre rezultate										
23	Orientarea spre excelență și îmbunătățirea performanțelor										
24	Orientarea spre responsabilitatea socială a universității										
25	Orientarea spre satisfacția angajatorilor față de calitatea absolvenților										
26	Orientarea spre satisfacția personalului										
27	Orientarea spre satisfacția studenților										
28	Pasiune										
29	Profesionalism										
30	Promptitudine										
31	Realism										
32	Respect față de alte culturi, tradiții										
33	Respectarea angajamentelor managerilor										
34	Respectarea regulamentelor										
35	Respectul managerilor față de opiniile celorlalți										
36	Securitate / siguranță (personală, a postului etc.)										
37	Simplitate										
38	Spirit de echipă										
39	Stabilitatea organizațională										
40	Stimularea spiritului de inițiativă										
41	Talent										
42	Tradiție										
43											





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Nr. crt.	Valori	Situția existentă în prezent					Situția dorită peste 2 – 3 ani				
		Locul 1	Locul 2	Locul 3	Locul 4	Locul 5	Locul 1	Locul 2	Locul 3	Locul 4	Locul 5
44											
45											

Vă mulțumim !**Anexa 2**

Chestionar privind cultura organizațională a unei universități (II)

Vă rugăm să precizați, prin marcarea cu un (X) , a următoarelor informații despre universitate și despre dumneavoastră

Numărul personalului didactic al universității	Statutul profesional	Domeniul studiilor	Vechimea în organizație	Natura postului ocupat
Sub 50 <input type="checkbox"/>	Personal didactic <input type="checkbox"/>	1. Studii superioare:	Sub 2 ani <input type="checkbox"/>	Manager superior (rector, prorector) <input type="checkbox"/>
50 – 250 <input type="checkbox"/>	Cercetător <input type="checkbox"/>	1.1. Artă <input type="checkbox"/>	2 – 5 ani <input type="checkbox"/>	Manager de nivel ierarhic mediu (decan, prodecan) <input type="checkbox"/>
250 - 500 <input type="checkbox"/>	Personal didactic auxiliar, adm. <input type="checkbox"/>	1.2. Economie <input type="checkbox"/>	5 – 10 ani <input type="checkbox"/>	Manager de primă linie (șef de catedră, șef serviciu etc.) <input type="checkbox"/>
500 - 1000 <input type="checkbox"/>	Student (ciclul I) <input type="checkbox"/>	1.3. Inginerie <input type="checkbox"/>	10 – 20 ani <input type="checkbox"/>	Nonmanager <input type="checkbox"/>
Peste 1000 <input type="checkbox"/>	Student master <input type="checkbox"/>	1.4. Juridice <input type="checkbox"/>	Peste 20 ani <input type="checkbox"/>	Student <input type="checkbox"/>
		1.5. Medicină <input type="checkbox"/>		
		1.6. Socio-umane <input type="checkbox"/>		
		1.7. Științe <input type="checkbox"/>		
		2. Studii medii <input type="checkbox"/>		
			Județul <input type="text"/>	

Afirmațiile de mai jos sunt împărțite în șase secțiuni. Fiecare secțiune are câte patru formulări, notate cu A, B, C și D. Vă rugăm să repartizați 100 de puncte pe cele patru formulări ale fiecărei secțiuni în funcție de gradul în care sunteți de acord cu aceste afirmații. Acest sistem de alocare al celor 100 de puncte se va efectua atât pentru situația existentă în prezent în cadrul universității, cât și pentru situația dorită a avea loc în viitor, peste 2 – 3 ani.

		Existent	Preferat
1.	Caracteristici dominante		
	A. Universitatea este un loc foarte personal. Este ca o familie extinsă, în care oamenii par să împartă o mulțime de lucruri între ei.		
	B. Universitatea este un loc foarte dinamic și antreprenorial. Oamenii sunt dispuși să își asume riscuri.		
	C. Universitatea este puternic orientată spre rezultate. Modul în care oamenii și-au îndeplinit responsabilitățile reprezintă o preocupare majoră. Oamenii sunt foarte competitivi și orientați spre realizare.		
	D. Universitatea este un loc foarte controlat și structurat. În general, procedurile formale stau la baza a ceea ce fac oamenii.		
	Total	100	100
2.	Leadershipul organizațional		
	A. Liderul, în general, urmărește să exemplifice, să îndrume, să faciliteze, să cultive.		
	B. Liderul are rolul de a stimula spiritul antreprenorial, inovarea și asumarea de riscuri.		
	C. Liderul are rolul de a nu se face greșeli, fiind orientat spre rezultate.		





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

		Existent	Preferat
	D. Rolul liderului este de a coordona, organiza și a asigura eficiența activităților.		
	Total	100	100
3	Managementul angajaților		
	A. Stilul de leadership în cadrul universității este caracterizat de munca în echipă, consens și participare		
	B. Stilul de leadership în cadrul universității este caracterizat de asumarea riscului individual, de inovare, libertate și unicitate		
	C. Stilul de leadership în cadrul universității este caracterizat de competitivitate, un efort deosebit din partea managerilor, cerințe și realizări ridicate		
	D. Stilul de leadership în cadrul universității este caracterizat de securitate a ocupării resurselor umane, conformitate, predictibilitate și stabilitate în relațiile inter-umane		
	Total	100	100
4	Liantul organizațional		
	A. Liantul care ține membrii universității împreună este de dat de loialitatea și încrederea reciprocă. Angajamentul față de universitate este ridicat.		
	B. Liantul care ține membrii universității împreună este reprezentat de angajamentul față de inovare și dezvoltare.		
	C. Liantul care ține membrii universității împreună este accentul pus pe realizare și atingerea obiectivelor.		
	D. Liantul care ține membrii universității împreună este dat de regulile și politicile formale. Este importantă menținerea unei bune derulări a operațiunilor.		
	Total	100	100
5	Orientarea strategică (pe ce se pune accentul)		
	A. Universitatea pune accentul pe dezvoltarea umană. Este prezentă o mare încredere, deschidere și participare activă a componentelor universității.		
	B. Universitatea vizează dobândirea de noi resurse și crearea de noi provocări. Încercările de a face lucruri noi și de a prospecta oportunități sunt apreciate.		
	C. Universitatea este orientată spre acțiuni competitive și realizare. Adoptarea unor obiective relevante, de importanță majoră pentru dezvoltare reprezintă o preocupare dominantă a managerilor.		
	D. Universitatea este orientată spre persistență și stabilitate. Sunt considerate ca fiind importante eficiența, controlul și funcționarea fără impedimente a activității.		
	Total	100	100
6	Criterii de succes		
	A. Universitatea își definește succesul prin dezvoltarea resurselor umane, a muncii în echipă, a angajamentului angajaților, precum și prin preocuparea pentru oameni		
	B. Universitatea își definește succesul prin a avea cele mai noi programe didactice și de cercetare. Universitatea este un lider în domeniul inovării.		
	C. Universitatea își definește succesul prin a se poziționa în fruntea ierarhiilor. Cheia succesului este dată de a fi lider în fiecare domeniu didactic sau de cercetare.		
	D. Universitatea își definește succesul prin eficiență, costuri reduse, o bună organizare și controlul riguros al tuturor activităților.		
	Total	100	100

Vă mulțumim !





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Capitolul 2. EVALUAREA PERFORMANȚELOR: IMPLICAȚII ASUPRA RECRUTĂRII, PARTICIPĂRII ȘI MOTIVĂRII RESURSELOR UMANE DIN UNIVERSITĂȚI

Obiectivele capitolului:

- înțelegerea conceptului de evaluare a performanțelor angajaților unei instituții de învățământ superior;
- conștientizarea importanței utilizării unor criterii variate și potrivite pentru evaluarea obiectivă a performanțelor angajaților;
- evidențierea unor metode relevante de evaluare a performanțelor salariaților unei organizații;
- înțelegerea impactului pe care procesul complex de evaluare a performanțelor îl poate avea asupra alegerii carierei universitare și motivației în muncă a cadrelor didactice din universități;
- identificarea principalelor avantaje și dezavantaje ale evaluării performanțelor resurselor umane din universități;
- înțelegerea procesului complex de evaluare a performanțelor cadrelor didactice într-o instituție de învățământ economic superior din România.

2.1. Introducere

Evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților unei organizații este o activitate a managementului resurselor umane ce capătă o arie de răspândire din ce în ce mai largă, devenind activitate strategică în cadrul procesului de gestionare a resurselor umane. În contextul obținerii performanțelor economice și a avantajului competitiv, organizațiile private, dar, din ce în ce mai mult și instituțiile publice, conștientizează necesitatea implementării unui sistem cât mai adecvat de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților.

Evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților din organizațiile contemporane reprezintă o activitate absolut necesară în contextul economiei bazate pe cunoștințe și cu atât mai mult în centrele și instituțiile universitare, formatoare de forță de muncă. Totuși, dintre toate activitățile cuprinse de managementul resurselor umane, evaluarea performanțelor este, cu siguranță, una dintre cele mai contestate și mai puțin populare activități desfășurate, pentru toate persoanele implicate în acest proces, întrucât, nedesfășurată corespunzător, poate genera





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

o multitudine de conflicte organizaționale. Din acest motiv, sistemele de evaluare a angajaților trebuie să fie adaptate specificului activităților desfășurate, să aibă un grad cât mai mare de obiectivitate, fiind necesară realizarea unei aprecieri în raport cu cerințele și particularitățile locului de muncă, dar și evaluări diferențiate, în funcție de responsabilitățile atribuite fiecărui loc de muncă.

Printre obiectivele principale ale evaluării performanțelor profesionale sunt, cu siguranță, identificarea nivelului de performanță al unui salariat pe o perioadă de timp, îmbunătățirea comunicării dintre angajați și conducerea organizației, stabilirea unor metode de training în viitor, identificarea unor noi modalități de salarizare și, foarte important, promovarea în cadrul organizației și managementul carierei.

În ultimii ani, evaluarea performanțelor a devenit o trăsătură cheie a organizațiilor competitive, aflate în permanență în căutarea avantajului competitiv și a schimbării. Acest fapt a determinat dezvoltarea unor sisteme integrate de management al performanței (PMS – performance management systems), de foarte multe ori axate pe competențe. Chiar și în sectorul public, printr-o mișcare denumită în literatura de specialitate „noul managerialism” sau „noul management public” (Pollitt, 2000), managementul performanței este privit tot mai mult ca fiind calea spre responsabilitatea administrativă, atingerea standardelor și oferirea de plus – valoare serviciilor prestate.

2.2. Evaluarea performanțelor, parte componentă a managementului performanței și importanța sa în dezvoltarea resurselor umane din sistemul universitar

Pentru a putea înțelege importanța procesului de evaluare a performanțelor resurselor umane din universități, trebuie să avem în vedere și faptul că aceasta este o componentă de bază a managementului performanței. Privit ca o modalitate de a obține rezultate individuale și organizaționale mult mai bune prin înțelegerea și conducerea performanței într-un cadru unitar și contextual al învățământului, managementul performanței poate fi definit ca o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței oamenilor care lucrează în ele și prin dezvoltarea capacităților echipelor și a participanților individuali (Armstrong și Baron, 1998).

Conform altor specialiști în domeniu, managementul performanței constă într-o abordare sistematică a managementului resurselor umane în general și a evaluării performanțelor în special, folosind obiectivele, performanțele, aprecierile și feedback-ul ca mijloace de motivare a angajaților pentru a înțelege și a folosi la maximum potențialul lor creator în vederea atingerii obiectivelor organizaționale (Lefter & Deaconu, 2008)

Managementul performanței este strategic în sensul că are ca obiect problemele mai generale cu care se confruntă universitatea pentru a putea funcționa cu eficacitate în mediul în care se află și direcția generală pe care dorește să o adopte pentru a-și îndeplini obiectivele pe



termen mai lung. Managementul performanței trebuie să fie integrat în procesul complex de gestionare a organizației și să fie corelat cu alte procese esențiale, cum ar fi strategia universității, dezvoltarea angajaților și managementul calității totale. Caracterul integrat presupune:

- *integrare pe verticală* – se realizează cu strategia economică a organizației. La nivel de echipă și individual se convin obiective care să susțină realizarea scopurilor organizaționale. Acestea iau forma obiectivelor coordonate în sens descendent, de la nivel organizațional, la nivelul funcțiunii, la nivel de echipă și angajat individual. Alinierea strictă a acestor obiective este esențială și mai ales convenirea de comun acord asupra obiectivelor, la care trebuie să se ajungă prin dialog deschis între manageri și angajați.
- *Integrarea orizontală* – presupune alinierea strategiei de management al performanței cu alte strategii de resurse umane referitoare, în mod deosebit la dezvoltarea organizațională, evaluare, remunerare, pentru a se realiza o abordare coerentă a managementului și dezvoltării personalului organizației;
- *Integrarea necesităților individuale cu cele organizaționale.*

Un model al managementului performanței unanim acceptat de literatura internațională de specialitate și aplicabil și în universități nu există în prezent, însă foarte mulți autori vorbesc despre existența unui ciclu al managementului performanței. Autorii modelului prezentat în continuare (Mabey, Salaman & Story, 2001) au identificat cinci elemente ale acestui ciclu: stabilirea obiectivelor performanței; măsurarea rezultatelor; obținerea feedback-ului în urma măsurării; recompensarea în relație directă cu rezultatele; modificarea și completarea obiectivelor și activităților.

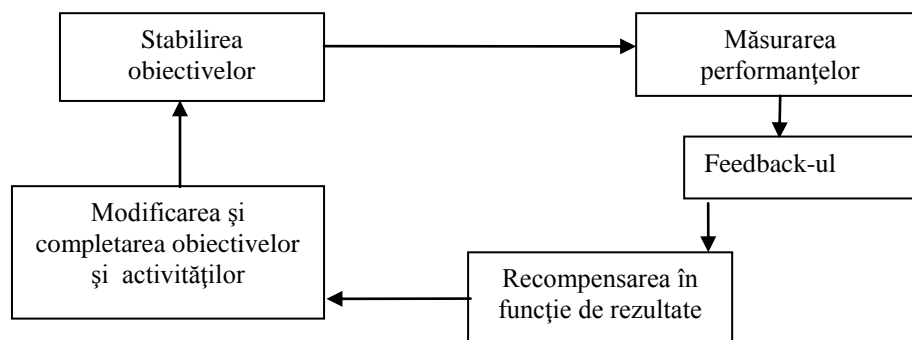


Figura 2.1. Ciclul managementului performanței
(adaptat după Mabey, Salaman & Storey, 2001)

Aceste elemente ale ciclului managementului performanței pot fi atât descriptive cât și prescriptive. Unii autori folosesc managementul performanței ca un „cadru de desfășurare” în vederea analizării diferitelor aspecte ale managementului strategic al resurselor umane. Alții argumentează că, evidențiind elementele esențiale ale procesului de management al



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

performanței, ciclul prezintă o modalitate prin care procesul ar trebui să fie condus de organizațiile ce doresc să adopte o perspectivă strategică de gestionare a resurselor umane. Nivelul la care poate opera un astfel de sistem de management al performanței, precizează autorii, depinde de modul în care organizația dorește să aplice acest model. Modelul nu precizează nivelul la care se aplică aceste elemente: la nivel de individ, la nivel de echipă, în departamente sau unități strategice sau la nivelul întregii organizații, ci lasă la latitudinea managementului organizației alegerea nivelului. Experiența autorilor subliniază însă faptul că ciclul managementului performanței se aplică în mod special la nivel individual.

După cum prezintă și autorii acestui model, măsurarea performanțelor angajaților unei organizații este un proces esențial al managementului performanței. Cerința de a evalua personalul unei organizații este impusă de ritmul accelerat de dezvoltare tehnico-științifică, de apariția unor tehnologii performante în mai toate domeniile de activitate, de concurența acerbă rezultată în urma internaționalizării activității multor companii. Este motivul pentru care, în foarte multe domenii de activitate și inclusiv în universități, diferența și avantajul competitiv este determinat, în ultimă instanță de performanțele oamenilor angajați.

Într-o lucrare de specialitate, Pitariu (2006) precizează faptul că în România există diverse sisteme de apreciere a personalului din organizații întrucât este conștientizat efectul benefic al acestei activități asupra productivității angajaților, recunoscându-se necesitatea ei în creșterea nivelului de competitivitate a organizațiilor. Specialistul precizează însă că în practică ne confruntăm cu fișe de evaluare standardizate, impuse prin lege, criterii de performanță stabilite anual de către un for tutelar. În instituțiile publice, de exemplu, coeficienții de pondere, adică gradele de importanță sunt stabiliți arbitrar iar stabilirea calificativului general nu are o bază științifică. Obiectivitatea este o altă problemă cu care se confruntă organizațiile în procesul de evaluare, de foarte multe ori evaluatorii neînțelegând conținutul standardelor de performanță și complăcându-se în a evalua superficial.

Principalele obiective pe care o universitate trebuie să le aibă prin intermediul procesului complex de evaluare a performanțelor angajaților trebuie:

- să ajute la îmbunătățirea performanțelor angajaților și să determine schimbarea atitudinii și comportamentelor în direcția celor promovate de organizație;
- să asigure angajaților informațiile necesare dezvoltării lor profesionale, conferindu-le încredere în sine;
- să identifice nevoile de dezvoltare profesională a cadrelor didactice și să evalueze rezultatele programelor anterioare;
- să conștientizeze salariații asupra legăturii dintre performanțele lor și performanțele universității;
- să promoveze atitudinile și comportamentele cheie pentru fiecare post în parte;
- să evalueze obiectivele individuale și de echipă (catedră, facultate);
- să se constituie într-un suport pentru o comunicare eficientă;
- să crească motivația în muncă a angajaților;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- să fie punctul de plecare în vederea dezvoltării carierei profesionale a cadrelor didactice.

Legislația din România (Guvernul României, 2000, Hotărârea nr.238) reglementează normele metodologice pentru evaluarea performanțelor profesionale individuale ale personalului didactic din învățământul superior, aceasta făcându-se de către rector, pe baza propunerilor șefilor de catedră/departament, cu avizul decanilor/directorilor de colegiu, potrivit criteriilor de evaluare.

Criteriile de evaluare și indicatorii de performanță pentru personalul didactic din învățământul superior sunt următorii:

1. Elaborarea de materiale

- Introducerea unor cursuri noi, didactice pe direcții neelaborate anterior;
- Cursuri universitare proprii, cu înalt grad de originalitate;
- Suporturi de studiu pentru seminarii (antologii, companioane, culegeri tematice), laboratoare, proiecte;

2. Cercetare științifică

- Cărți, monografii, tratate publicate în edituri recunoscute;
- Studii publicate în reviste de specialitate, cu referenți și colective editoriale;
- Conferințe/lucrări de sinteză prezentate la manifestări științifice recunoscute;
- Lucrări publicate în volumele unor conferințe naționale și/sau internaționale, cu referenți și comitet de program;
- Brevete omologate, produse aplicate;
- Premii științifice, acordate prin lucrări;
- Granturi câștigate prin competiție;
- Contracte de cercetare științifică;
- Rapoarte de cercetare științifică.

3. Recunoaștere națională și internațională

- Profesor invitat pentru prelegeri la universități de prestigiu;
- Membru în academii de științe și arte;
- Membru în societăți științifice internaționale;
- Membru în comisii de doctorat;
- Membru în colective de redacție ale unor reviste recunoscute;
- Membru în comitetele internaționale de program;
- Membru în echipe de expertizare/evaluare a procesului educațional;
- Membru în consilii naționale de specialitate;
- Organizator de manifestări științifice internaționale și/sau naționale;
- Referent științific/expert național și internațional.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

4. Activitate cu studenții

- Evaluarea cadrelor didactice de către studenți (comunicare, aprecierea cursului/seminarului/proiectului, aprecierea metodei de lucru, claritatea expunerii etc.) pe baza unei metodologii stabilite de senatul universitar;
- Conducerea unor cercuri științifice studențești;
- Numărul de studenți înscriși la cursurile și seminariile aferente postului de bază.

5. Activitatea în comunitatea academică

- Numărul de lucrări de absolvire, licențe (diplomă), disertație, doctorat, conduse;
- Participarea la sesiuni științifice, simpozioane, mese rotunde, organizate în instituția de învățământ superior.

Toate criteriile de evaluare a performanțelor menționate se aplică diferențiat în raport cu funcțiile didactice din învățământul superior. Aceste criterii minime menționate în legislația românească în vigoare pot fi completate de către senatele universitare cu alte criterii de evaluare și indicatori de performanță care să susțină politica de dezvoltare instituțională și să întărească competitivitatea instituției.

Fiecare indicator de performanță este evaluat pe o scară de la 0 la 5. Salariul de bază al fiecărui cadru didactic va fi stabilit în funcție de rezultatul obținut prin însumarea punctelor acordate pentru indicatorii de performanță, combinat cu ponderea criteriilor de evaluare stabilită la nivelul instituției pentru fiecare funcție didactică, ținând seama de limitele prevăzute de lege și de veniturile instituției.

Prin intermediul evaluării cadrelor didactice se urmărește identificarea nevoilor de formare pe un anumit domeniu, îmbunătățirea activității didactice, evidențierea calităților personale ale fiecărui salariat, crearea unui climat de încredere reciprocă între conducerea instituției de învățământ superior și cadrele didactice, autocunoașterea și conștientizarea calităților și competențelor personale și profesionale și, nu în cele din urmă, salarizarea corespunzătoare nivelului de performanță.

2.3. Implicații ale procesului de evaluare a performanțelor asupra recrutării și selecției resurselor umane din universități

După cum am menționat anterior, evaluarea performanțelor resurselor umane din universități permite desfășurarea corespunzătoare a unor activități din domeniul resurselor umane, printre acestea numărându-se și recrutarea și selecția. Datele și informațiile privind evaluarea performanțelor permit elaborarea unor decizii manageriale raționale în legătură cu activitatea de recrutare și selecție, evitând desfășurarea la întâmplare sau pe baze subiective a acesteia. Rezultatele obținute în urma procesului de evaluare a performanțelor cadrelor universitare validează programele de recrutare și selecție, întrucât oferă numeroase informații pentru inventarele de aptitudini și creează, totodată, baza necesară pentru un sistem integrat al





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

resurselor umane, precum și pentru realizarea unui diagnostic permanent al acestora (Manolescu, Lefter & Deaconu, 2007).

Un proces obiectiv de evaluare a performanțelor cadrelor didactice universitare poate acționa ca o pârghie în atragerea tinerilor absolvenți, cu aptitudini didactice și reale preocupări în domeniul științific. De asemenea, din perspectiva instituțiilor universitare, indicatorii obținuți în urma evaluării performanței evidențiază calitatea forței de muncă angajate, sunt niște indici elocvenți ce sugerează necesarul de resurse umane pe diferite departamente și facultăți.

2.4. Metode de evaluare a performanțelor cadrelor universitare și impactul acestora asupra motivării

2.4.1. Evaluarea salariaților în funcție de cerințele și particularitățile locurilor de muncă

În sistemul de învățământ, poate mai mult decât în oricare alt domeniu de activitate, evaluarea salariaților, pentru a fi cât mai realistă, trebuie să țină cont de cerințele și particularitățile specifice fiecărui loc de muncă. Ulterior abia, trebuie analizată măsura în care profilul angajatului corespunde activității ce trebuie desfășurate la nivelul postului. O aplicație de evaluare anuală multicriterială pentru postul de profesor universitar (Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu) aduce în prim plan o serie de criterii de evaluare a posturilor:

1. Pregătirea profesională impusă
 - Pregătirea de bază;
 - Pregătirea de specialitate;
 - Perfecționări (conform Legii nr. 128/1997)
2. Experiența executării operațiunilor specifice postului:
 - Experiența în muncă;
 - Experiența în specialitate.
3. Dificultatea operațiunilor specifice postului:
 - Complexitatea postului;
 - Gradul de autonomie în acțiune;
 - Efortul intelectual cerut;
 - Aptitudini deosebite;
 - Tehnologii speciale.
4. Responsabilitatea implicată de post:
 - De conducere, coordonare structuri echipe proiecte;
 - Responsabilitatea pregătirii luării unor decizii, păstrarea confidențialității.
5. Sfera de relații:
 - Gradul de solicitare din partea structurilor interne/externe;
 - Gradul de solicitare din partea studenților și a cetățenilor.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Stabilirea cerințelor și particularităților locurilor de muncă și întregul proces de evaluare a performanțelor profesionale a cadrelor universitare poate fi efectuată de către:

- manageri situați pe diverse niveluri ale ierarhiei instituției de învățământ superior;
- subordonați direcți ai angajatului în cauză;
- colegi situați pe poziții egale;
- evaluatori din exteriorul universității (C.N.C.S.I.S., A.R.A.C.I.S., M.E.C.I. etc.)
- comisii de evaluare mixte;
- analiști ai muncii;
- cadrul didactic însuși, prin intermediul unei autoevaluări.

2.4.2. Metoda Feedback 360°

Evaluarea performanțelor prin metoda Feedback 360° constituie una dintre cele mai moderne și relevante metode de evaluare a angajaților unei organizații ce ar putea fi implementată cu succes și în universități, tocmai pentru a îmbunătăți performanțele angajaților și pentru a-i motiva în vederea obținerii unor succese profesionale dorite sau așteptate. Feedback 360° este un concept relativ nou și modern pe care multe dintre organizațiile multinaționale îl folosesc cu rezultate semnificative.

Evaluarea 360° oferă o imagine globală asupra angajatului referitoare la performanțele profesionale dar și la capacitatea angajatului de a relaționa cu alții, de a comunica eficient.

Evaluarea 360° poate fi implementată cu succes în organizații deschise, cu un sistem managerial modern și flexibil, în care comunicarea și fluxurile informaționale sunt bine organizate, întrucât aceste tipuri de companii permit examinarea directă nu numai a individului, analizat separat, dar și a interacțiunilor dintre angajați, dintre posturi situate pe același nivel ierarhic sau pe nivele ierarhice diferite. De asemenea, această metodă permite și identificarea modului în care interacționează angajații organizației cu persoane din afara acesteia cum ar fi studenții sau colaboratorii.

Conceptul de Feedback 360°. Evaluarea 360°, cunoscută în literatura de specialitate și sub denumirea de *Feedback 360°* sau *multi-rater feedback*, este un concept relativ nou care însă începe să fie implementat din ce în ce mai mult datorită gradului crescut de obiectivitate pe care îl oferă în evaluarea performanțelor angajaților unei organizații. Acest sistem de evaluare a performanțelor presupune obținerea unor evaluări diverse, din partea unui număr mare de evaluatori, atât din interiorul companiei cât și din partea unor persoane din exterior, implicate în activitatea organizației sau care au interese directe legate de entitatea vizată.

Feedback-ul în evaluarea 360° vine din partea unui sistem de evaluatori format din subordonați, persoane aflate pe același post cu angajatul evaluat sau pe același nivel ierarhic, manageri de linie și supervizori, dar și posibili clienți. Evaluarea 360° oferă o imagine globală





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

asupra angajatului referitoare la performanțele profesionale dar și la capacitatea angajatului de a relaționa cu alții, de a comunica eficient.

Feedback-ul 360° a fost definit de către Ward (1997) ca fiind „o colecție sistematică de date legate de performanțele unui individ sau ale unui grup de indivizi, derivate din feedback-ul obținut din partea unor stakeholderi ai organizației”. Datele obținute sunt de obicei completate în formulare ce conțin un număr mare de criterii de evaluare, însă evaluarea 360° se poate baza și pe organizarea unor interviuri de evaluare.

Feedback-ul poate fi preliminar inițiat de către membrii unei echipe de proiect sau departament sau împreună cu un leader de echipă. Poate, de asemenea, în prima fază să ia forma unei evaluări 180° atunci când este oferit de subordonați managerului direct.

Rezultatul evaluării poate fi prezentat direct persoanelor evaluate sau managerilor lor, ori ambilor în același timp. Consilierea resurselor umane în urma obținerii rezultatelor evaluării poate fi realizată de către un membru al departamentului de resurse umane sau chiar de către un consultant extern.

Situații în care poate fi utilizată metoda Feedback 360°. Evaluarea 360° poate fi implementată cu succes în organizații deschise, cu un sistem managerial modern și flexibil, în care comunicarea și fluxurile informaționale sunt bine organizate, întrucât aceste tipuri de companii permit examinarea directă nu numai a individului, analizat separat, dar și a interacțiunilor dintre angajați, dintre posturi situate pe același nivel ierarhic sau pe nivele ierarhice diferite. De asemenea, această metodă permite și identificarea modului în care interacționează angajații organizației cu persoane din afara acesteia, cum ar fi studenții, masteranzii sau doctoranzii în cadrul unei universități. Informațiile preluate de la aceștia sunt intercorelate cu rezultatele interne și astfel pot fi trase concluzii pertinente și obiective despre performanțele profesionale ale cadrelor didactice. Viziunea în cadrul acestei metode este mult mai largă decât în cazul formularelor standardizate de evaluare a performanțelor. Pe de altă parte, evaluarea 360° poate avea succes doar dacă există încredere și standarde etice înalte în cadrul organizației și mai ales între resursele umane ale firmei. Acesta este motivul principal pentru care deschiderea organizației este absolut esențială pentru a aplica un astfel de sistem de evaluare.

Pentru a aplica feedback-ul 360° în universitățile din țara noastră trebuie să se țină cont și de gradul de deschidere al acestor sisteme și în ce măsură poate fi implementat cu succes, mai ales datorită faptului că există experiența altor organizații mai puțin deschise din străinătate care au renunțat la folosirea acestei metode de evaluare datorită imposibilității de a obține informații concrete și relevante.

Evaluarea 360° nu este o metodă de evaluare care să răspundă oricărui tip de obiectiv urmărit prin managementul performanțelor, fiind îndreptată în mod special către identificarea nevoilor de perfecționare și dezvoltare a angajaților unei organizații. Nu este un instrument care să conducă cu succes la determinarea unor sisteme de plată legate de performanță sau la promovări, ci este un instrument de dezvoltare organizațională. Metoda are ca avantaj, în





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

primul rând, identificarea nevoilor de training și dezvoltare ale angajaților organizației în cauză. Acesta este motivul pentru care specialiștii în domeniu recomandă să fie folosite și alte metode de evaluare a performanțelor pe lângă feedback-ul 360° în vederea stabilirii unor sisteme de recompensare echitabile și pentru realizarea unor planuri de carieră organizațională.

În vederea obținerii unor informații relevante prin intermediul feedback-ului 360°, există o serie de factori de care organizațiile trebuie să țină cont (Hunt, 2005):

- Să asigure o implicare directă a personalului pentru realizarea sistemului de evaluare;
- Să propună un sistem relativ ușor de învățat și de utilizat;
- Să ofere oportunitatea întregului personal de a învăța modalitățile de evaluare;
- Să implementeze un sistem de comunicare directă cu angajații implicați în evaluare;
- Să realizeze inițial o testare a evaluării și să ofere feedback în urma acesteia;
- Să asigure confidențialitatea informațiilor;
- Să monitorizeze atent desfășurarea procesului de evaluare.

Elaborarea și implementarea Feedback-ului 360°. Pentru a elabora și implementa evaluarea 360° trebuie să urmăm o anumită metodologie și o serie de pași:

- a) Definierea obiectivelor evaluării performanțelor – este important să precizăm încă de la început scopurile urmărite prin această metodă. De asemenea este necesar ca evaluatorii să scoată încă de la început în evidență faptul că este o metodă prin care se urmărește identificarea nevoilor de dezvoltare a angajaților și nu neapărat promovarea unor persoane sau acordarea de beneficii financiare.
- b) Identificarea persoanelor evaluate și a celor care vor primi rezultatele evaluării.
- c) Alegerea ariilor de muncă sau de comportament asupra cărora evaluarea își îndreaptă atenția – aceste informații pot fi direct legate de un model de competențe sau poate lua forma unei liste ce va cuprinde principalele arii de dezvoltare urmărite.
- d) Determinarea participanților la evaluare – managerul direct al persoanei evaluate, membrii ai echipei în care lucrează, alți colegi de serviciu din cadrul altor departamente, persoane externe, în funcție de fiecare post în parte. Tot în această etapă trebuie să se decidă dacă personalul departamentului de resurse umane sau chiar o serie de consultanți externi vor ajuta managerii în obținerea și folosirea feedback-ului obținut.
- e) Alegerea unor metode de colectare a datelor – cel mai des folosite sunt chestionarele. Acestea pot fi întocmite intern, de către specialiștii departamentului de resurse umane sau pot fi cooptați consultanți externi cu experiență în realizarea unor astfel de formulare de evaluare a performanțelor. În ultima perioadă au apărut





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

și o serie de programe informatice care oferă posibilitatea utilizatorilor de a întocmi formulare de evaluare on-line, foarte ușor de utilizat și care pot realiza și o sinteză a informațiilor evaluatorilor.

- f) Planificarea și implementarea programului în forma inițială – se recomandă ca programul să fie pilotat de managementul superior al universității sau al unui departament. Schema pilot trebuie să ofere informații concrete persoanelor implicate, în legătură cu scopul evaluării 360°, cum va funcționa și rolul pe care îl va avea fiecare participant la evaluare. Obiectivul este acela de a scoate în evidență beneficiile obținute în urma feedback-ului.
- g) Analizarea reacțiilor inițiale ale participanților la evaluare și realizarea unor modificări ale schemei pilot atunci când este cazul.
- h) Planificarea și implementarea programului în forma finală – acesta trebuie să includă obiectivele, sistemul de comunicare, trainingul și suportul acordat de echipa departamentului de resurse umane și, atunci când este posibil și posibilitatea de a consulta un specialist extern.
- i) Monitorizarea și evaluarea programului – evaluarea 360° este un proces ce poate provoca anxietate și stres angajaților și de aceea trebuie să fie monitorizat continuu pentru a avea rezultate pozitive și pentru a oferi informații relevante.

Pentru a fi asigurată continuitatea procesului de evaluare și pentru a fi utile evaluatorilor și persoanelor evaluate, există formulare de apreciere în care sunt menționate: principalele activități, atribuții și sarcini desfășurate, obiectivele individuale și organizaționale, aprecierea propriei activități de către persoana evaluată (autoevaluare), etapele caracteristice ale evaluării, precum și discuțiile față în față între persoanele care evaluează și cele evaluate.

Rapoartele de evaluare conțin, atât aprecieri punctuale, pe anumiți indicatori sau criterii, cât și elemente descriptive, pentru a reda cât mai fidel performanța și potențialul celui evaluat, precum și pentru a rezulta o imagine de ansamblu a individului apreciat, necesare ierarhizării valorice a angajaților de către evaluatori.

Indiferent cum sunt denumiți sau grupați, indicatorii utilizați cuantifică și sintetizează competența profesională, aptitudinile valorizate de către companie sau trăsăturile de personalitate ale angajaților evaluați. Pe baza acestora, se evaluează potențialul unui angajat la un moment dat, ce rezultă din modul în care aceste calități sunt valorificate în activitatea profesională și concretizate în performanța îndeplinirii unor sarcini sau obiective.

Performanța obținută, competența profesională, trăsăturile de personalitate sau potențialul pe ansamblu sunt apreciate după scale de măsurare identice sau, după caz, diferite, însă corelate între ele.

Aprecierea sau concluzia generală derivă din analiza efectuată asupra tuturor caracteristicilor evaluate ale fiecărui angajat, în comparație cu cele ale tuturor celorlalți





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

angajați cu aceeași vechime sau care îndeplinesc o funcție similară, obținându-se astfel o imagine globală asupra performanței și potențialului angajatului evaluat.

Avantajele folosirii metodei Feedback 360° și impactul asupra motivării cadrelor didactice. Această metodă de evaluare prezintă o serie de avantaje deosebite, fapt pentru care un număr foarte mare de organizații, din întreaga lume, încearcă să implementeze un astfel de sistem de evaluare. În primul rând, oferă persoanelor implicate în procesul de evaluare o viziune mai largă asupra modului în care sunt percepute în cadrul organizației. Un alt avantaj este acela legat de identificarea concretă a abilităților și competențelor personalului angajat și a deficiențelor sale. Pe de altă parte, ajută și managementul de nivel superior să conștientizeze propriile nevoi de training și dezvoltare dar și performanțele obținute în prezent. Feedback-ul 360° încurajează feedback-ul deschis, afirmarea unor nevoi de dezvoltare profesională și identificarea punctelor critice ale evoluției pe un loc de muncă. Metoda poate conduce la identificarea nevoilor de dezvoltare individuală, pe diverse departamente sau chiar la nivel organizațional. De asemenea, aduce în discuție principalele puncte forte ale organizației și avantajele competitive neidentificate anterior. Unul dintre cele mai mari avantaje se referă la introducerea în cadrul organizației a unui sistem de perfecționare, de dezvoltare profesională, bazat pe încredere și cultură organizațională.

Prin intermediul evaluării Feedback 360° managementul resurselor umane trebuie să încurajeze crearea unor procese de management al performanței care să ofere posibilități de obținere a acordului în privința așteptărilor și a feedback-ului pozitiv în privința realizărilor cadrelor universitare.

Un rol deosebit al funcționării de resurse umane din universități în motivarea angajaților este acela de a reuși să elaboreze sisteme de recompensare în funcție de performanță care să ofere posibilități atât pentru recompense financiare, cât și nefinanciare, în vederea recunoașterii realizărilor. Sistemele de recompensare financiară nu sunt neapărat adecvate în orice situație și trebuie luate în calcul învățămintele teoriei așteptărilor atunci când se concepe și se administrează aceste sisteme.

Managementul universitar trebuie să recunoască necesitatea unei munci care să le ofere profesorilor mijloacele prin care își pot atinge scopurile, un grad rezonabil de autonomie și posibilități de fructificare a aptitudinilor și competențelor proprii. Specialiștii de resurse umane emit recomandări asupra proceselor pentru definirea posturilor, care să țină cont de factorii ce influențează motivația în muncă și să permită îmbogățirea posturilor sub forma varietății, a responsabilității de luare a deciziilor și cât mai multă putere de control în desfășurarea muncii.

Orice persoană dorește, într-o măsură mai mare sau mai mică să aibă o carieră, să se dezvolte din punct de vedere personal prin munca depusă. Funcțiunea de resurse umane asigură înlesniri și posibilități de învățare prin mijloace de genul proceselor de planificare a dezvoltării personale, precum și prin formare profesională de factură mai formală. Are, de





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

asemenea și un rol important în crearea unei culturi care să susțină procesele de punere în valoare și recompensare a angajaților.

Motivația în muncă este amplificată și de un stil de conducere care stabilește direcția de acțiune, încurajează și stimulează dorința de realizare și îi susține pe angajați în efortul lor de a-și atinge obiectivele și de a-și îmbunătăți performanța în general. Specialiștii de resurse umane concep cadre normative de competență care să se concentreze pe calitățile de conducere și pe comportamentele așteptate din partea managerilor și a conducătorilor de echipe.

2.5. Avantaje și dezavantaje ale evaluării performanței resurselor umane din universități

Evaluarea performanțelor angajaților unei organizații poate conduce, foarte ușor, atât la o reală motivare în muncă a acestora, cât și la o profundă demotivare. Poate transforma, într-un timp foarte scurt, un angajat foarte motivat, într-unul care nu mai are încredere și putere să desfășoare sarcinile zilnice. O astfel de situație, întâlnită uneori și în sistemele universitare, se poate datora fie indulgenței, fie exigenței în procesul de evaluare. Aceste erori apar atunci când anumiți evaluatori manifestă tendința de a evalua toate cadrele didactice fie la un nivel înalt, fie la un nivel prea scăzut. Prin urmare, poate apărea tendința de creștere a subiectivității prin acordarea nejustificată de calificative foarte favorabile sau foarte nefavorabile. O astfel de situație poate fi evitată prin folosirea unor criterii multiple în evaluare și a mai multor evaluatori, fapt care în sistemul universitar din România este reglementat prin legislația în vigoare (Guvernul României, 2000, Hotărârea nr.238) și completat de regulamentele interioare ale fiecărei instituții universitare (de ex. Regulamentul privind evaluarea periodică a personalului didactic, Academia de Studii Economice din București).

Evaluarea performanțelor cadrelor universitare reprezintă și o metodă prin care acestea pot comunica mai bine și în mod direct cu managementul instituției, își pot exprima nevoile. Prin intermediul evaluării managerii direcți (șefi de catedră, decani, prorectori, rectori) pot identifica nevoile de training și dezvoltare profesională de care cadrele didactice trebuie să beneficieze pentru a-și putea desfășura la anume standarde profesionale activitatea didactică și de cercetare științifică, mai ales cu cât, fiecare individ poate fi motivat prin stimuli diferiți. Identificarea acestor pârghii de motivare profesională în învățământ este esențială pentru procesul educațional.

Prin intermediul evaluării performanțelor cadrelor universitare, nu trebuie să obținem doar o imagine a performanțelor din trecut, ci trebuie să se aibă în vedere și viitorul, prin examinarea obiectivelor, ambițiilor și planurilor pe care le are fiecare angajat. Evaluarea nu este doar un proces liniar de explorare a performanței, de identificare a punctelor forte și a punctelor slabe, ci oferă o planificare a obiectivelor anului următor (perioadei următoare de





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

evaluare) pentru fiecare cadru didactic implicat. Deși aceasta poate fi considerată o idee destul de vagă, discuția dintre evaluator și evaluat este semnificativă în direcționarea profesională a angajaților din învățământ.

2.6. Concluzii

Procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale cadrelor didactice universitare are multiple implicații asupra motivației în muncă a acestora. Prin urmare, putem concluziona că, atâta timp cât este caracterizată de obiectivitate și determină angajatul să dorească să se dezvolte din punct de vedere profesional, să își îmbunătățească abilitățile de formator și mentor, evaluarea este un proces necesar și cu multiple efecte pozitive la nivelul instituțiilor de învățământ superior. În acest capitol am prezentat cu preponderență evaluarea formală a performanțelor cadrelor didactice, însă nu trebuie să uităm faptul că există și o evaluare informală a performanțelor, permanentă, relațiile zilnice dintre superior și angajat oferind multiple ocazii prin care poate fi evaluată performanța profesională.

Bibliografie

1. Armstrong, M & Baron, A 1998, *Relating competencies to pay: The UK experience*, Compensation & Benefits Review, May-June, pp. 28 – 39.
2. Hunt, N 2005, *Conducting staff appraisals – How to set up a review system that will ensure fair and effective appraisals and improve individual performance and organisational results*, Cromwell press, Trowbridge, Wiltshire, p. 140.
3. Lefter, V, Deaconu, A, Marinaș, C, Nica, E, Marin, I & Puia, R, *Managementul resurselor umane – Teorie și practică*, ediția a II-a, Editura Economică, București, pp. 245-250.
4. Legislație Guvernul României, *Hotărârea nr.238 din martie 2000 privind aprobarea Normelor metodologice pentru evaluarea performanțelor profesionale individuale ale personalului didactic din învățământul superior*, Monitorul Oficial nr. 141/3 aprilie 2000, vizualizat 9 octombrie 2009, http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.frame
5. Legislație Parlamentul României, *Legea învățământului nr. 84/1995*, Republicată în Monitorul Oficial nr. 606/10 dec 1999, vizualizată 9 octombrie 2009, http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.frame
6. Manolescu, A, Lefter, V, Deaconu, A, 2007, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, p. 456.
7. Mabey, C, Salaman, G, Story, J, 2001, *Human Resource Management: A Strategic Introduction*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, pp. 124 – 130.
8. Pitariu H, 2006, *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului: un ghid practic pentru managerii de resurse umane*, Ed. Irecson, pp. 131.
9. Pollitt, C. 2000, *Is the emperor in his new underwear?: an analysis of the impacts of public management reform*, Public Management, 2(2), pp.181 – 199
10. Procedură operațională a Sistemului de Management al Calității, *Evaluarea periodică a calității personalului didactic*, Cod PO – 15 – ASE, Ediția 1/2006.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

ue fiscadi

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

11. Site-ul Academiei de Studii Economice din București, *Regulament privind evaluarea periodică a calității personalului didactic*, vizualizat 9 octombrie 2009, <http://www.ase.ro/site/Baza%20legislativa/Regulament%20privind%20evaluarea%20pers%20didactic/index.htm>
12. Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, 2009, *Evaluarea performanțelor resurselor umane academice (Evaluarea anuală multicriterială)*, regulament didactic intern, http://www.ulbsibiu.ro/ro/universitate/publ_interne/documente/regulamente_didactice/evaluarea-performantelor-resurselor-umane-academice.pdf
13. Ward, P 1997, *360 Degree-Feedback*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, www.cipd.co.uk.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Studiu de caz privind evaluarea periodică a performanțelor personalului didactic în Academia de Studii Economice din București

Academia de Studii Economice din București (A.S.E. București) este una dintre cele mai vechi și prestigioase instituții de învățământ economic superior și de administrație publică din România, în ultimii ani remarcându-se prin procesul continuu de modernizare a curriculumului dar și a infrastructurii, din dorința de a se alinia procesului educațional european. Din această perspectivă, evaluarea periodică a performanțelor cadrelor didactice din Academia de Studii Economice din București face parte din procesul complex de aliniere la standardele europene în domeniul calității în învățământul superior.

Studiul de caz prezentat în continuare are în vedere expunerea unor linii generale referitoare la procedura operațională de evaluare periodică a calității personalului didactic, cerință a Sistemului de Management al Calității (SMC) conform standardului SR EN ISO 9001:2001, dar și ca procedură solicitată de prevederile art. 7, lit. d) – Asigurarea calității corpului profesoral – al Ordinului Ministrului Educației și cercetării nr. 3928 din 21 aprilie 2005, privind asigurarea calității serviciilor educaționale în instituțiile de învățământ superior și de prevederile art. 10, lit. c) – Managementul calității al Ordonanței de urgență nr. 75/12.07.2005 privind asigurarea calității educației.

Această procedură stabilește principiile, metodele, criteriile și etapele pe baza cărora se va efectua evaluarea periodică a activității didactice, de cercetare științifică, de vizibilitate națională și internațională a prestigiului profesional și de integrare în mediul academic a tuturor cadrelor didactice din A.S.E. București, având drept scop evaluarea cunoștințelor de specialitate, capacitatea didactică de transmitere a cunoștințelor către studenți, potențialul de cercetare științifică și deontologia profesională a fiecărui cadru didactic (Procedură operațională a Sistemului de Management al Calității, *Evaluarea periodică a calității personalului didactic*, Cod PO – 15 – ASE, Ediția 1/2006).

Evaluare periodică a performanțelor personalului didactic este o evaluare de tip Feedback 360° și se desfășoară sub conducerea Biroului Senatului, pe baza mai multor criterii generale de evaluare:

Criteriul 1 - Activitatea didactică

Evaluarea calității activității didactice este sintetizată de șeful catedrei (decanul facultății/Rector, pentru șefii de catedre) într-o Fișă de Evaluare (Anexa I). În Fișa de Evaluare se rezumă informații și aprecieri din următoarele surse:

1. autoevaluarea activității didactice făcută de candidat;
2. evaluarea din partea colegilor;
3. evaluarea din partea studenților;
4. lista de manuale și alte activități didactice realizate de candidat;
5. evaluarea din partea șefului de catedră.

Autoevaluarea candidatului, conține aprecieri proprii asupra îndeplinirii criteriilor de evaluare, cu referiri la fiecare criteriu de evaluare. Rapoartele de autoevaluare vor fi înaintate șefului de catedră pentru a fi incluse și coroborate cu celelalte 4 componente ale criteriului 1.

Aprecierea colegială (peer review) se poate face prin ședințe de catedră sau prin chestionare de apreciere colegială. Prin informațiile culese în cadrul aprecierii colegiale se vor urmări cu precădere aspectele deontologiei profesionale ale fiecărui cadru didactic implicat în procesul de formare, precum și calitățile personale manifestate ca membru al catedrei. În cazul cadrelor didactice cu funcții de conducere, colegii aflați în subordine vor urmări comportamentul managerial al acestuia, nivelul și riscul decizional asumat, comunicarea către colectiv a informațiilor și deciziilor importante luate la nivel de facultate și A.S.E., implicarea și devotamentul față de Catedră/Departament/Facultate/Universitate.

Aprecierea colegilor sintetizată într-un proces verbal al ședinței catedrei din care face parte respectivul cadru didactic sau chestionarele întocmite de către fiecare cadru didactic, membru al colectivului din care face





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

parte cadrul didactic evaluat vor fi depuse la șeful de catedră, pentru a fi incluse și coroborate cu celelalte 4 componente ale criteriului 1.

Evaluarea din partea studenților reprezintă o componentă importantă în formarea unei opinii despre performanța profesională și morală a fiecărui cadru didactic. Evaluarea se face prin chestionare (Anexa II). Chestionarele pentru evaluarea activității didactice și a deontologiei profesionale vor fi distribuite și colectate de către persoane stabilite de conducerea facultății în ultima săptămână a modului, sau la cererea cadrului didactic care urmează a fi evaluat. Prelucrarea și analiza informațiilor colectate prin chestionarele înmânate studenților se vor efectua pentru fiecare cadru didactic în parte de un colectiv stabilit de conducerea facultății, iar concluziile analizei se vor depune la șeful de catedră, în termen de 1 săptămână de la completarea lor de către studenți, pentru a fi incluse și coroborate cu celelalte 4 componente ale criteriului 1.

Evaluarea din partea șefului de Catedră/Departamentului va urmări: lista de manuale și alte activități didactice realizate de candidat, gradul de îndeplinire a standardelor de performanță prin raportarea la fișa postului corespunzător gradului didactic și funcției deținute de fiecare membru al colectivului, precum și prin raportarea la cerințele de funcționare optimă a Catedrei / Departamentului respectiv. În cadrul acestei evaluări se vor urmări:

- modul de comunicare și motivarea ideilor;
- inițiativa și creativitatea (proponerea unor noi soluții);
- lucrul în echipă;
- promptitudinea executării sarcinilor trasate;
- gradul de implicare în executarea atribuțiilor profesionale și a celor de natură administrativă în cadrul colectivului;
- comportamentul la presiuni exterioare și interioare;
- acțiuni personale de promovare a imaginii Catedrei/Departamentului/Facultății.

Concluzia la Criteriul 1 se exprimă în calificative: Foarte bine, Bine, Satisfăcător, Nesatisfăcător, obținerea calificativului foarte bine sau bine însemnând îndeplinirea criteriului.

Criteriul 2 - Activitatea de cercetare

Activitatea de cercetare se evaluează, de către Comisia de evaluare, prin numărul de contracte/granturi de cercetare-dezvoltare-inovare din țară/străinătate, obținute prin competiție sau cu mediul de afaceri, ca membru în echipa de cercetare sau ca director de proiect, cu referire distinctă la realizările din ultimii cinci ani sau de la ultima evaluare. Biroul de Evaluare Academică (B.E.A.) transmite dosarele Departamentului de Cercetări Economice (D.C.E.) (Anexa III) în vederea confirmării activității de cercetare a cadrelor didactice evaluate derulată prin A.S.E. Acesta verifică și confirmă activitatea de cercetare a cadrelor didactice evaluate derulată prin A.S.E. (Anexa IV) și înapoiază dosarele cadrelor didactice evaluate Biroului de Evaluare Academică. Pentru acest criteriu se atribuie calificativul *îndeplinit* sau *neîndeplinit*.

Criteriul 3 - Contribuția științifică

Se evaluează, de către Comisia de evaluare, contribuțiile la dezvoltarea cunoașterii în domeniu, cu referire distinctă la realizările din ultimii cinci ani sau de la ultima evaluare prin:

- articole/studii publicate în reviste de specialitate de circulație internațională recunoscute (reviste cotate ISI sau indexate în baze de date internaționale specifice domeniului, care fac un proces de selecție a revistelor pe baza unor criterii de performanță) și în reviste din țară recunoscute de către CNCSIS.
- cărți (autor, coautor, editor) și capitole în cărți de specialitate publicate în edituri recunoscute;
- studii publicate în volumele unor manifestări științifice internaționale recunoscute (cu ISSN sau ISBN);

Și pentru acest criteriu se atribuie calificativul *îndeplinit* sau *neîndeplinit*.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Criteriul 4 - Prestigiul profesional

Se evaluează, de către Comisia de evaluare, pe baza unei Mape cu contribuții științifice semnificative, care va cuprinde principalele producții științifice. Comisia de evaluare va studia și analiza conținutul Mapei de contribuții și va acorda unul dintre calificativele: foarte bine, bine, satisfăcător sau nesatisfăcător, în funcție de valoarea producțiilor științifice prezentate. Obținerea calificativului foarte bine sau bine înseamnă îndeplinirea criteriului.

La fiecare criteriu de evaluare gradul de îndeplinire a cerințelor se exprimă prin rezoluția „Criteriul este îndeplinit” dacă standardul minim este satisfăcut sau „Criteriul nu este îndeplinit” dacă una sau mai multe cerințe nu sunt satisfăcute. Rezoluția „Criteriul nu este îndeplinit” se argumentează prin menționarea clară a cerințelor care nu sunt satisfăcute.

Comisiile de evaluare vor corobora rezultatele obținute prin aplicarea cumulată a celor patru criterii într-un Raport de Evaluare și vor acorda unul dintre calificativele foarte bine, bine, satisfăcător și nesatisfăcător. Evaluarea se consideră pozitivă dacă toate criteriile sunt îndeplinite. Standardele minimale ale acestor criterii aferente fiecărei funcții didactice sunt aprobate de Senatul ASE.

Conducerile catedrelor planifică evaluarea periodică a tuturor cadrelor didactice din subordine, pe parcursul a cinci ani, aproximativ 20% din componența catedrei în fiecare an.

Evaluarea calității activității desfășurate de cadrele didactice din ASE se poate efectua înaintea termenului stabilit prin programarea la nivelul catedrei, în următoarele cazuri:

- în vederea ocupării prin concurs a unui post didactic,
- pentru acordarea unor premii sau distincții anuale ale ASE,
- pentru obținerea unor gradații și stimulente salariale,
- pentru dobândirea calității de conducător de doctorat de către actualii profesori universitari,
- pentru dobândirea calității de profesor consultant,
- pentru acele persoane care doresc sau cărora li se cere, ca excepție, să se evalueze.

Numirea comisiilor de la nivelul facultăților se face printr-o decizie a Decanului facultății, respectiv a Directorului departamentului. Numirea comisiei de evaluare la nivelul A.S.E. se face printr-o decizie a Rectorului A.S.E. În vederea evaluării periodice, cadrele didactice vor depune la decanatele de care aparțin un dosar constituit conform Anexei V. Dosarele sunt înaintate de către decanate comisiei de evaluare a facultății. În urma evaluării, comisia întocmește un Raport de Evaluare, care se finalizează cu acordarea unui calificativ (Anexa VI); Rezultatele evaluărilor vor fi analizate și validate la nivelul Consiliilor facultăților. Decanatele vor comunica cadrelor didactice evaluate rezultatul evaluării efectuate de Comisia de evaluare a facultății. Dosarele completate cu Raportul de Evaluare sunt transmise Biroului de Evaluare Academică, în termen de cinci zile de la validarea rezultatelor la nivelul Consiliilor facultăților, pentru centralizarea rezultatelor evaluărilor, completarea bazei de date și arhivare. Biroul de Evaluare Academică va transmite Biroului Senatului rezultatele evaluărilor cadrelor didactice de la nivelul facultăților în vederea validării acestor rezultate. Biroul de Evaluare Academică va face publice rezultatele evaluării, după validarea rezultatelor de către Biroul Senatului, prin trimiterea către decanate a unor adrese de înștiințare cu rezultatele evaluării cadrelor didactice (Anexa VII). Cu titlu de exemplu, în Anexa VII_A, vă prezentăm criteriile minimale de evaluare pentru funcția didactică de Lectur universitar. Biroul de Evaluare Academică eliberează Certificatele de Evaluare (Anexa VIII_{A-B}) care vor fi înmânate cadrelor didactice evaluate.

Ca orice proces de evaluare, și evaluare periodică a cadrelor didactice din Academia de Studii Economice din București, deși foarte complex, are un anumit grad de subiectivitate. De aceea, pentru a nu crea conflicte organizaționale, se pot depune contestații în termen de 10 zile de la comunicarea rezultatelor evaluării, contestații care vor fi analizate de o comisie specială numită de Senatul A.S.E. și al căror rezultat vor fi comunicate în termen de 60 de zile de la data înregistrării acestora.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Anexa I

FIȘA DE EVALUARE

Raport de sinteză privind evaluarea periodică a calității personalului didactic,

în conformitate cu Criteriul 1 – Activitatea didactică

Dna/Dl.....

I. Autoevaluarea activității didactice:

calificativ acordat: foarte bine..... bine..... suficient..... insuficient

II. Evaluarea din partea colegilor (peer review):

calificativ acordat: foarte bine..... bine..... suficient..... insuficient

III. Evaluarea din partea studenților: *număr studenți chestionați:.....; număr mediu de puncte obținut.....din.....maxim posibil.*

calificativ acordat: foarte bine..... bine..... suficient..... insuficient

IV. Evaluarea din partea șefului de catedră/departament:

calificativ acordat: foarte bine..... bine..... suficient..... insuficient

Calificativ acordat conform Criteriului 1 – Activitatea didactică:

foarte bine..... bine..... suficient..... insuficient

Șef catedră/departament

Data.....





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Anexa II

CHESTIONARUL DE EVALUARE A CADRELOR DIDACTICE DE CĂTRE STUDENȚII/CURSAȘII

Codul și titlul cursului/seminarului:..... Numele și prenumele cadrului didactic.....
Data.....

Scopul evaluării cursurilor/seminariilor și modului de predare al acestora constă în asigurarea de informații pentru cadrul didactic respectiv în vederea îmbunătățirii predării, precum și pentru conducerea facultății în luarea deciziilor privind cadrele didactice și cursurile. Rezultatele acestei evaluări vor fi oferite cadrului didactic numai după ce notele finale la examen vor fi definitivate.

Încercuiți numărul corespunzător răspunsului selectat

1. În ansamblu, găsesc acest curs/seminar:

Excelent	Bun	Acceptabil	Slab	Foarte slab
5	4	3	2	1

2. Structura acestui curs/seminar este:

Excelentă	Bună	Acceptabilă	Slabă	Foarte slabă
5	4	3	2	1

3. Cărțile/materialele audiovizuale/suporturile de curs/seminar au fost:

Excelente	Bune	Acceptabile	Slabe	Foarte slabe
5	4	3	2	1

4. În comparație cu alte cursuri/seminarii, gradul de solicitare pentru mine a fost:

Foarte înalt	Peste medie	Mediu	Sub medie	Foarte scăzut
5	4	3	2	1

5. Utilitatea acestui curs/seminar pentru viitoarea mea activitatea profesională/carieră:

Foarte util	Util	Adecvat	Puțin util	Inutil
5	4	3	2	1

6. Apreciez aptitudinile pedagogice ale cadrului didactic ca fiind:

Excelente	Bune	Acceptabile	Slabe	Foarte slabe
5	4	3	2	1

7. Cunoștințele cadrului didactic privind această disciplină mi se par a fi:

Excelente	Bune	Acceptabile	Slabe	Foarte slabe
5	4	3	2	1

8. Cadrul didactic a fost bine pregătit pentru acest curs/seminar:

Întotdeauna	Deseori	Câteodată	Rareori	Niciodată
5	4	3	2	1

9. Abilitatea cadrului didactic de a stimula interesul pentru acest curs/seminar a fost:

Excelentă	Bună	Acceptabilă	Slabă	Foarte slabă
5	4	3	2	1

10. Raportul cadrului didactic cu studenții mi se pare a fi:

Excelent	Bun	Acceptabil	Slab	Foarte slab
5	4	3	2	1





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

COMENTARIILE PERSONALE

Dacă doriți să dezvoltați oricare dintre răspunsuri sau să faceți anumite comentarii, vă rugăm să utilizați spațiile de mai jos.

Comentarii privind cursul:
Comentarii privind profesorul:
Alte comentarii:

Anexa III

Către
Departamentul de Cercetări Economice
Doamnei/Domnului Director Prof.univ.dr.....

Vă transmitem dosarele de evaluare, în vederea verificării și confirmării activității de cercetare din cadrul ASE, a următoarelor cadre didactice:

Nr. crt.	Nume și Prenume	Grad didactic	Facultatea	Catedra

Șef Birou Evaluare Academică,

Anexa IV

Numele și prenumele: _____

Dosar: _____

**CONTRACTE AFLATE ÎN EVIDENȚA D.C.E.
Pentru perioada**

DIRECTOR D.C.E.

Anexa VIII_B

Nr. Ieșire:

CERTIFICAT DE EVALUARE

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice
pentru învățământul Superior

99



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Activitatea doamnei/domnului _____
a fost evaluată în luna _____ 2009, după criteriul instituțional asociat postului didactic de
preparator/asistent universitar. După evaluare, s-a constatat că este îndeplinit criteriul minimal de mai jos:

Criteriu: Activitatea didactică (cuprinde autoevaluarea, evaluarea șefului de catedră,
evaluarea colegilor, evaluarea studenților): *Foarte bine/bine*

În urma evaluării instituționale, doamna / domnul _____ a obținut calificativul

Criteriul a fost aprobat de Senatul Academiei de Studii Economice din București, în ședința sa din 01.02.2006

Președintele comisiei de evaluare,

Rector,





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Anexa V

DOSARUL DE EVALUARE

Semestrul _____, anul univ. _____

Candidații vor depune la Biroul de Evaluare Academică (sala) un **dosar cu șină** completat conform modelului :

Pe coperta exterioară a dosarului se înscriu:

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI,

Facultatea/Departamentul ... (denumirea legală în vigoare) ...,

Catedra..., Postul,

Disciplinele...,

Domeniul ... (denumirea legală în vigoare) ...,

DOSAR DE EVALUARE,

Candidat... (NUME și prenume - titlul științific, *după caz*)...

Scopul evaluării :

I. A. Lista documentelor aflate, în ordine, la înscriere, în DOSARUL DE EVALUARE al candidatului:

1. **Opis ;**

2. **Autoevaluare**, de 3-5 pagini, din partea candidatului, în care acesta prezintă:

(1) Aprecieri proprii asupra îndeplinirii criteriilor de evaluare, cu referiri la fiecare criteriu de evaluare;

(2) Autoevaluarea contribuțiilor științifice semnificative (conform criteriului 4 de evaluare – Prestigiul Profesional, numai pentru lectori, conferențieri, profesori universitari);

(3) Asumarea răspunderii, scrisă de mână, în care afirmă că datele din dosar se referă la propriile activități și realizări, în caz contrar candidatul suportând consecințele declarației în fals în conformitate cu legislația în vigoare.

3. **Lista de Lucrări** a candidatului, vizată de șeful catedrei, structurată în raport cu cerințele condițiilor preliminare și criteriile de evaluare, și anume, după caz, în ordine:

(a) **teza(-ele) de doctorat;**

(b) **cărți și capitole în cărți;**

(c) **articole/studii** publicate în reviste de specialitate de circulație internațională recunoscute sau în reviste din țară recunoscute de către CNCIS;

(d) **articole/studii** publicate în volumele unor manifestări științifice internaționale recunoscute din țară și din străinătate (cu ISSN sau ISBN);

(e) **brevete de invenție;**

(f) **proiecte de cercetare-dezvoltare-inovare** pe baza de contract/grant;

(g) alte lucrări și contribuții științifice.

4. **Curriculum Vitae** al candidatului;

5. **Mapa cu contribuții științifice semnificative**, care va cuprinde principalele producții științifice (pentru lectori, conferențieri, profesori).

Autoevaluarea, Asumarea răspunderii, Lista de lucrări și Curriculum Vitae se vor semna de către candidat.

I. B. Documentele adăugate, în ordine, la DOSARUL DE EVALUARE pe parcursul desfășurării acestuia:

1. **Fișa de evaluare (pentru Criteriul 1)**, din partea conducerii catedrei/ departamentului, privind calitatea activităților didactice de învățământ superior în raport cu cerințele criteriilor de evaluare, în original. În Fișa de Evaluare se rezumă informații și aprecieri din următoarele surse : (a) autoevaluarea activității didactice făcută de către candidat; (b) evaluarea din partea colegilor; (c) evaluarea din partea studenților; (d) evaluarea din partea șefului de catedră; (e) lista de manuale (pentru lectori/conferențieri/profesori).

2. **Raport de evaluare al comisiei de evaluare;**

3. **Certificat de evaluare.**





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Anexa VI

RAPORT DE EVALUARE

Fișă de evaluare periodică a calității personalului didactic

Dna/Dl.....

1. Calificativ acordat conform Criteriului 1 – Activitatea didactică:

foarte bine..... bine..... suficient..... insuficient

2. Criteriul 2 - Activitatea de cercetare: Îndeplinit/Neîndeplinit

3. Criteriul 3 - Contribuția științifică: Îndeplinit/Neîndeplinit

4. Calificativ acordat conform Criteriului 4 - Prestigiul profesional

foarte bine..... bine..... suficient..... insuficient

Calificativ obținut în baza evaluării conform celor 4 criterii:

foarte bine..... bine..... suficient..... insuficient

Membri ai Comisiei de Evaluare

Funcția/Nume și prenume

Semnătura

.....
.....
.....

Președinte Comisie,

Decan/Rector

Data

Anexa VII

Nr. Ieșire DMC :

Către,

Facultatea _____

Doamnei/Domnului DECAN _____

În conformitate cu prevederile *Regulamentului privind evaluarea periodică a calității personalului didactic din ASE*, Biroul Senatului ASE a validat în ședința sa din data de, rezultatele evaluării cadrelor didactice de către Comisia de evaluare a facultății.

În cadrul Facultății.....s-au obținut următoarele rezultate:

Nr. crt.	Numele și prenumele	Catedra	Calificativul obținut	Creștere salarială
1.				
2.				





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

RECTOR,

Anexa VII_A**CRITERIILE MINIMALE DE EVALUARE
pentru funcția didactică de LECTOR UNIVERSITAR****Criteriul 1: Activitatea didactică** (cuprinde autoevaluarea, evaluarea șefului de catedră, evaluarea colegilor, evaluarea studenților): *Foarte bine/bine.*

Criteriul 2 – Activitatea de cercetare			
Criterii minimale de evaluare	Cerute		
	TOTAL	Din care în ultimii 5 ani ca director	Din care în ultimii 5 ani ca membru
Granturi/contracte de cercetare naționale obținute prin competiție sau contracte cu mediul social și de afaceri cu valori mai mari decât 3000 EURO/contract Funcției de director i se poate asimila și cea de coordonator (responsabil de proiect) instituțional în consorții naționale și internaționale.	1		1
Criteriul 3 – Contribuția științifică			
Criterii minimale de evaluare	Cerute		
	TOTAL	Din care în ultimii 5 ani	Din care ca prim/unic autor
Articole/studii în calitate de autor sau coautor publicate în reviste cotate de tip B în clasificarea CNCSIS și/sau reviste de specialitate din străinătate (necotate ISI) sau Un articol din revista cotate B = 2 articole în reviste cotate de tip C în clasificarea CNCSIS sau în reviste naționale de prestigiu, dar necotate CNCSIS (se va întocmi lista lor)	5	2	
Studii publicate în volumele unor manifestări științifice internaționale sau naționale recunoscute (cu ISSN sau ISBN)	10	2	
Manuale universitare, culegere de probleme, culegere de lucrări practice	1		

Criteriul 4 – Prestigiul profesional (se referă la valoarea lucrărilor declarate, apartenența la organizații profesionale și științifice, alte realizări decât cele referitoare la criteriile 1, 2, 3): *Foarte bine/bine.*

Criteriile au fost aprobate de Senatul Academiei de Studii Economice din București, în ședința sa din 01.02.2006.

Anexa VIII_A**CERTIFICAT DE EVALUARE**Activitatea doamnei/domnului _____ a fost evaluată în luna _____ 2009, după criteriile instituționale asociate postului didactic de lector /conferențiar/ profesor universitar. După evaluare, s-a constatat că sunt îndeplinite criteriile minimale (vezi verso).



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

uefiscdi

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

În urma evaluării instituționale, doamna/domnul _____
a obținut calificativul _____.

Președintele comisiei de evaluare,
Rector,





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Capitolul 3. PROCESUL DECIZIONAL VIZÂND RESURSELE UMANE ÎN UNIVERSITĂȚI

Obiectivele capitolului:

În urma parcurgerii acestui capitol, cursanții vor putea să:

- explice ipotezele raționalității limitate;
- descrie și evalueze rolul intuiției și al creativității în procesul decizional;
- analizeze critic propriul nivel de creativitate;
- enumere căi ei de îmbunătățire;
- compare și evidențieze avantajele și dezavantajele procesului decizional în grup;
- analizeze modurile în care se manifestă gândirea de grup;
- evidențieze punctele tari și pe cele slabe ale mai multor tehnici decizionale de grup;
- explice importanța proceselor decizionale virtuale în organizații;
- folosească o „listă de control” a eticii în luarea deciziilor manageriale.

3.1. Procesul decizional

Luarea deciziilor este o activitate de mare importanță în viața managerilor. Deciziile cărora trebuie să le facă față un manager pot varia de la foarte simple, lucruri de rutină pentru care managerul are un algoritm decizional bine stabilit, cunoscute ca **decizii programate**, până la decizii noi și complexe care necesită soluții creative, denumite **decizii neprogramate**. Stabilirea pauzei de masă pentru studenți este o decizie programată. Managerul realizează activitatea decizională zilnic, folosind o procedură clar stabilită, având în vedere același scop. Pe de altă parte, o decizie precum lansarea unui nou program de studii în facultate este una neprogramată. Decizia de înființare a unui nou program de studii (licență, master etc.) este unică și nestructurată și necesită multă atenție. După cum se observă din figura 3.1, procesul decizional implică mai mulți pași. Primul pas este recunoașterea problemei, asta însemnând că managerul realizează că trebuie luată o decizie. Identificarea problemei reale este importantă, altfel managerul s-ar putea să reacționeze la indicii mărunte în loc să se preocupe de adevărata problemă. Apoi, managerul trebuie să identifice obiectivul deciziei. Altfel spus, managerul trebuie să stabilească ce trebuie îndeplinit prin decizia respectivă (Walker 2003). Al treilea pas în procesul decizional este legat de culegerea informațiilor relevante pentru problemă. Managerul trebuie să colecteze multe informații în legătură cu problema în cauză.

Acest fapt presupune o diagnoză amănunțită a situației precum și analiza surselor din care se pot obține informații.



Următorul pas este reprezentat de găsirea și evaluarea posibilelor soluții alternative. În cadrul acestui pas, ar trebui desfășurată o analiză amănunțită pentru a determina factorii care ar putea influența rezultatul. Este importantă generarea unei plaje largi de opțiuni și soluții creative pentru a putea trece la al cincilea pas, „alegerea celei mai bune soluții”.

În această etapă, managerul selectează alternativele ca-re îndeplinesc cel mai bine obiectivul decizional. Dacă problema a fost diagnosticată corect și s-au identificat suficiente alternative, acest pas este mult mai ușor.

În final, soluția este implementată. Situația trebuie apoi monitorizată pentru a vedea dacă decizia și-a atins scopul. Monitorizarea coerentă și feedback-ul periodic sunt părți esențiale ale procesului de urmărire.

Luarea deciziilor poate fi stresantă. Managerii sunt puși în situația de a lua decizii cu un grad înalt de risc și incertitudine și adeseori fără informații complete. Ei trebuie să aibă în-credere și să se bazeze pe ceilalți în luarea deciziei, dar în final, ei sunt cei responsabili. Uneori deciziile sunt dureroase și implică ieșirea din afacere, concedierea unor oameni și asumarea vinei. Centrul CONCEPT din cadrul ULBS, are o experiență bogată în asumarea unor decizii referitoare la programele de studii specifice adulților. Aceste programe postuniversitare sunt o combinație creativă de discipline aparținând domeniului managementului, sănătății, educației, securității și relațiilor de muncă. Conducătorii centrului se bucură de succes datorită adoptării unor decizii eficiente, promovând programe de perfecționare și de dezvoltare a carierei, raportate la nevoile actuale ale societății românești.

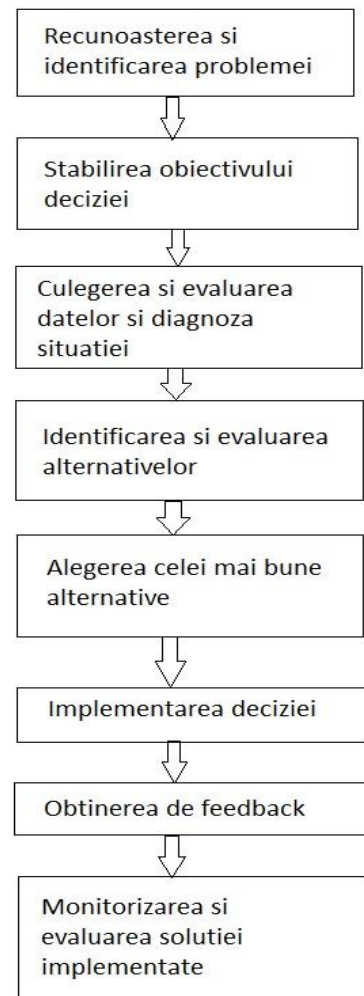


Figura 3.1. Procesul decizional

3.1.1. Modele ale procesului decizional

Succesul oricărei organizații depinde de capacitatea managerilor de a lua **decizii eficiente**. O decizie eficientă este una luată la timp, este acceptabilă pentru indivizii afectați de către aceasta și îndeplinește obiectivul dorit.

Printre elementele esențiale pe care le implică decizia, Mielu Zlate (2007) enumera:

- obiectivul urmărit;
- problema cu care se confruntă organizația;
- cine este decidentul (individul sau grupul);



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- d. mulțimea strategiilor sau alternativelor, care poate cuprinde exact atâtea consecințe câte alternative sunt (condiții de certitudine), sau mai multe consecințe, pentru fiecare alternativă (condiții de risc, de incertitudine);
- e. utilitatea fiecărei consecințe, folosul pe care în așteaptă decidentul în urma realizării consecințelor.

Modul de concepere al fiecăruia dintre aceste elemente, precum și înlănțuirea lor, au condus, în timp, la elaborarea unor modele teoretice, explicativ-interpretative ale procesului decizional. În literatura de specialitate românească, Zamfir C. (1990) a identificat patru tipuri de luare a deciziei:

1. decizia certă, într-o lume strict deterministă;
2. decizia certă, de tip probabilist;
3. decizia în incertitudine persistentă;
4. modelul cibernetic de decizie.

Mihaela Vlăsceanu (1993) a identificat, de asemenea, patru modele:

1. modelul clasic de luare a deciziei;
2. modelul planificării formale comprehensive;
3. modelul antreprenorial de decizie;
4. modelul incrementalist (adaptiv sau rațional adaptiv) de decizie.

Pentru o analiză sintetică, ne propunem în continuare analiza a trei tipuri de modele: cel rațional, cel al raționamentului impus, precum și modelul „coșului de gunoi”.

Modelul rațional. Raționalitatea se referă la o abordare logică, pas cu pas a procesului decizional, cu o analiză consecventă a alternativelor și a consecințelor acestora. Modelul rațional de luare a deciziilor provine din teoria clasică a economiei. Se pornește de la următoarele ipoteze:

- (i) Rezultatul va fi complet rațional.
- (ii) Factorul de decizie are un sistem clar de preferințe, care este folosit pentru găsirea alternativei celei mai bune.
- (iii) Factorul de decizie cunoaște toate alternativele posibile.
- (iv) Factorul de decizie poate calcula și evalua probabilitatea de succes a fiecărei alternative.

În cadrul modelului rațional, factorul de decizie încearcă să optimizeze, deci să aleagă cea mai bună alternativă posibilă. El este un expert, complet informat și nesubiectiv.

Luând în considerare ipotezele modelului rațional, acesta este nerealist. Există constrângeri de timp și limite ale cunoștințelor umane și a capacității de a procesa informația. Modelul rațional este astfel un ideal spre care managerii tind în luarea deciziilor. El indică modul în care ar trebui luată o decizie, dar nu reflectă realitatea deciziilor manageriale.

Modelul raționamentului impus. Recunoscând deficiențele modelului rațional, în cartea sa „Administrative Behavior”, Herbert Simon a sugerat că raționalitatea factorului de decizie este limitată. Teoria sa decizională, modelul raționalității limitate, care a câștigat



premiul Nobel în 1978, pornește de la aplicarea teoriei psihologice a comportamentului în organizații și economie.

Modelul lui Simon, numit adesea teoria “omului administrativ”, se bazează pe ideea că există anumite constrângeri care forțează factorul de decizie să nu fie complet rațional. Astfel, modelul pleacă de la patru ipoteze:

- (i). Managerii aleg prima alternativă satisfăcătoare.
- (ii). Managerii recunosc că au o concepție simplă asupra lumii/situației.
- (iii) Managerii se simt împăcați în a lua o decizie, fără a determina toate alternativele.
- (iv) Managerii iau decizii în mod empiric sau într-o manieră euristică.

Raționalitatea limitată presupune că managerii sunt satisfăcuți cu prima alternativă care este “destul de bună”, deoarece costurile de optimizare, din punct de vedere al timpului și efortului, sunt prea mari. Mai mult, teoria presupune că managerii își creează anumite scurtături pentru luarea deciziilor, pentru a scuti efortul mental. Aceste scurtături sunt reguli empirice, care permit managerilor să ia decizii bazându-se pe ceea ce a funcționat în trecut. Deoarece omul administrativ tinde spre raționalitate, sarcina managementului organizației este de a crea cadrul organizatoric pentru deciziile raționale.

Unul din motivele pentru care managerii se lovesc de limite în raționalitate este faptul că ei trebuie să ia decizii sub presiunea timpului și a riscului. Situația în care se pot găsi, poate fi adesea nesigură iar probabilitatea de succes incertă.

Modelul „coșului de gunoi. Premisele modelului se află în lucrarea lui Cyert și March (1963), în care firma este o organizație complexă, constituită din grupuri de actori cu interese diferite, care se găsesc în raporturi simultane de cooperare și conflict.

Ca urmare, procesul decizional în organizații pare să fie supus hazardului și imprevizibilului. În cadrul acestui model, deciziile sunt aleatorii și nesistematice. Figura 3.2. (Nelson & Quick, 2008) ilustrează acest model. Potrivit acestui model, organizația este un coș de gunoi în care problemele, soluțiile, participanții și oportunitățile de alegere plutesc aleator. Fiecare dintre ele acționează relativ independent de celelalte (problemele apar atât din interiorul cât și din exteriorul organizației).

Când cei patru factori se întâmplă să se întâlnească, este luată o decizie.

Calitatea deciziei depinde de sincronizare. Decizia este, în acest caz rezultatul interacțiunii celor patru elemente. Numai că interacțiunile sunt imprevizibile: soluțiile pot preceda problemele; atât soluțiile cât și problemele pot aștepta o oportunitate pentru luarea deciziei.

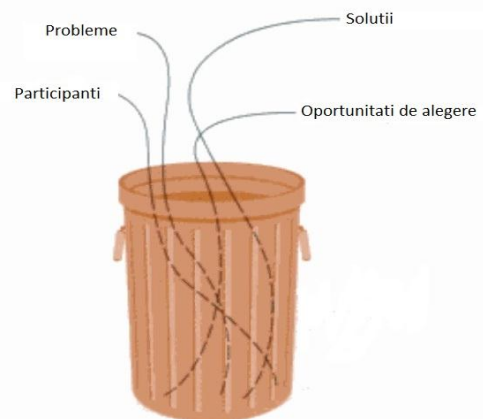


Figura 3.2. Modelul „coșului de gunoi”



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Modelul coșului de gunoi ilustrează ideea că nu toate deciziile organizaționale sunt luate într-un mod sistematic, pas cu pas. Îndeosebi în condiții de mare incertitudine, procesul decizional poate fi haotic. Unele decizii luate, par a fi chiar de un noroc chior.

Pentru dinamismul în care își desfășoară activitatea organizațiile din ziua de azi, managerii trebuie să ia decizii importante foarte repede, cu informații incomplete și trebuie să implice și angajații în acest proces.

Apar însă mai multe întrebări: este permisă desfășurarea procesului decizional în joacă? Avem voie să ne jucăm cu alternativele absurde și posibilitățile inconsistente? Universitățile ar putea fi considerate ca fiind deținătoare a caracteristicilor necesare unui asemenea model de decizie? În mod surprinzător, răspunsul autorilor de până acum a fost unul afirmativ.

3.1.2. Riscul și procesul decizional

Multe decizii implică anumite elemente de risc. Pentru managerii din universități, deciziile de angajare, promovările, delegările, achizițiile și fuziunile, parteneriatele în țară sau în străinătate, dezvoltarea de noi programe de studii sau structuri noi (centre de cercetare, departamente etc.), precum și alte decizii, fac ca riscul să fie o parte din meserie.

Indivizii diferă din perspectiva expunerii la risc. Unii au o adevărată *aversiune pentru risc* și aleg opțiuni care presupun riscuri mai puține, preferând lucrurile comune și certitudinea. Alți indivizi preferă să își asume riscuri. Astfel, ei acceptă un potențial mai mare de pierdere în luarea deciziilor, tolerează o incertitudine mai mare și, în general, sunt mai predispuși să ia decizii riscante. Cei care își asumă riscuri sunt mai predispuși să conducă în grupurile (van Kippenberg, van Kippenberg & van Dijk 2000).

Cercetările arată că femeile au o aversiune mai mare la risc decât bărbații și că managerii mai în vârstă și cu experiență au o aversiune mai mare la risc decât managerii mai tineri. Există și anumite dovezi că managerii de succes își asumă mai multe riscuri decât managerii fără succes. Totuși, tendința de a-și asuma riscuri sau de a le evita este doar o parte din comportamentul față de risc. Ea este reflectată în mare măsură de cultura organizațională. Asuma-rea riscurilor nu este influențată numai de tendințele unui individ, ci și de factorii organizaționali.

Rectorii de universități au o sarcină ingrată în gestionarea comportamentului de asumare a riscurilor. Prin descurajarea asumării riscurilor de către decani, aceștia pot să-și înnăbușe creativitatea și inovația. Pe de altă parte, dacă rectorii încurajează riscul, ei trebuie să permită angajaților să eșueze, fără frica pedepsei. O modalitate de a realiza acest fapt este de a considera eșecul ca fiind “învățare prin încercări și erori”. Esența este stabilirea unei atitudini constante asupra riscului în organizație (Perry 1995).

Astfel, continuarea susținerii unei cauze pierdute este cunoscută în practică sub denumirea de „creștere a angajamentului”. În situațiile caracterizate de această creștere a





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

angajamentului, indivizii care au luat decizii din care au rezultat opțiuni nefericite, au tendința de a-și aduce în apărare acele decizii, chiar și atunci când apar costuri substanțiale.

Un exemplu de creștere a angajamentului este războiul taxelor de studii ale studenților, care apar adesea între universitățile de stat și cele private. Universitățile de stat reduc taxele de studii, ca răspuns la acțiunile universităților private, până când, la un moment dat, ambele tipuri de universități ajung într-o situație nefavorabilă. Universitățile de stat continuă să concureze, în ciuda pierderilor pe care le au. Dorința de a câștiga competiția este o motivație pentru a continua cursa, bazându-se pe ipoteza că cele private vor pierde acest război.

De ce apare creșterea angajamentului? Motivele pentru care oamenii se agață de o cauză pierdută sunt optimismul și controlul. Unii oameni sunt mult prea optimiști și își supraestimează posibilitățile pe care le au. Alții trăiesc cu iluzia că au abilități speciale pentru a controla viitorul, pe care alți oameni nu le au (Staw 1997). În plus, costurile scăzute pot încuraja creșterea angajamentului. Indivizii gândesc: “Ei bine, deja am investit atât de mult... ce mai contează câțiva lei în plus?”. Și cu cât se apropie un proiect de final, cu atât mai predispusă este apariția creșterii angajamentului.

Agățarea de o decizie proastă poate fi foarte costisitoare pentru organizații. O organizație trebuie să combată creșterea angajamentului. De aceea, acest lucru se poate realiza în mai multe modalități. Una dintre ele este împărțirea responsabilităților pentru deciziile legate de proiecte. Un individ poate lua decizia inițială, următorul ia deciziile următoare în proiect. Companiile au încercat de asemenea să elimine creșterea angajamentului prin monitorizarea atentă a factorilor de decizie (McNamara, Moon & Bromiley 2005). Altă sugestie este să le o-feri indivizilor o ieșire demnă dintr-o decizie proastă, astfel încât imaginea lor să nu aibă de suferit. Un mod de a realiza acest lucru este de a înțelege și a accepta oamenii care admit că au luat o decizie greșită, înainte de a-și escala angajamentul față de ele. Studiile au sugerat, de asemenea, că luarea unei decizii inițiale privitoare la o investiție de către un grup, mai degrabă decât de către un individ, ar reduce creșterea angajamentului. În cazul participanților la o decizie de grup există o împărțire a responsabilității pentru o decizie eronată, ceea ce-i face să nu se simtă personal responsabili, astfel încât se pot retrage dintr-o decizie proastă fără a-și compromite imaginea (Whyte 1991).

3.2. Influențe individuale asupra procesului decizional

Procesul decizional al managerilor este influențat de diferențele individuale. Trăsăturile de caracter, atitudinile și valorile împreună cu toate variabilele diferențelor individuale au implicații asupra procesului decizional al managerilor. Aceștia trebuie să-și folosească atât logica, cât și creativitatea pentru a lua decizii eficiente. Majoritatea indivizilor se simt mai confortabil folosind fie logica, fie creativitatea, iar acest lucru este vizibil în luarea deciziilor uzuale.



Dominanța emisferelor cerebrale este determinantă în alegerea specializării și facultății. Studenții cu emisferă stângă predominantă gravitează spre economie, inginerie și științe, pe când cei de emisferă dreaptă sunt atrași de educație, comunicare, literatură (Saleh 2001).

Creierul uman are două emisfere (Figura 3.3.). Emisfera dreaptă este centrul funcțiilor creative, pe când cea stângă este centrul pentru logică, detaliu și planificare. Există avantaje pentru ambele modalități de gândire, deci situația ideală este să fii omniemisferic, adică să poți folosi fie logica, fie creativitatea, fie amândouă, în funcție de situație. În acest scop, pot fi realizate traininguri speciale. Pentru manageri este foarte important să aibă o imagine de ansamblu, să făurească o viziune și să planifice strategic – toate acestea necesitând aptitudini ale emisferei drepte. Este la fel de important să înțeleagă operațiunile de zi cu zi și diagrame cu procesele de lucru, care necesită abilități ale emisferei stângi.

Pentru îmbunătățirea eficienței procesului decizional este indicat să fie luate în considerare intuiția și creativitatea.

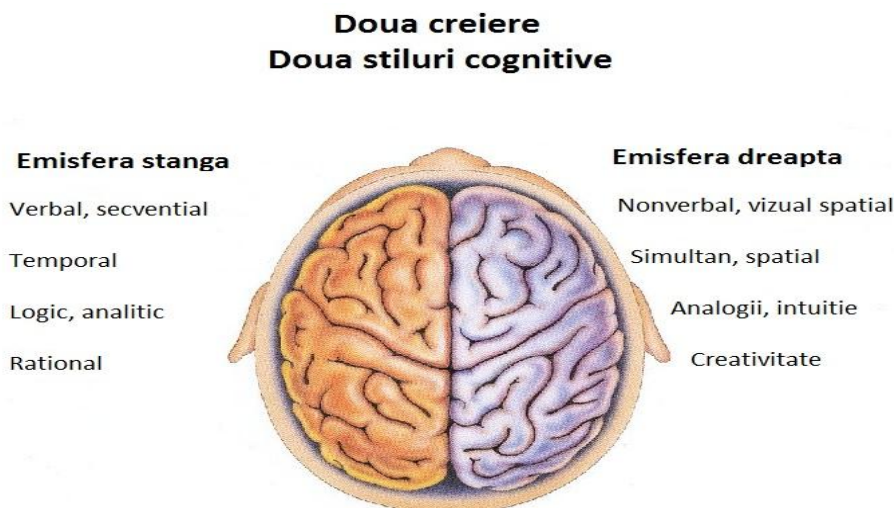


Figura 3.3. Funcțiile emisferei drepte și stângi

3.2.1. Rolul intuiției în luarea deciziei

Managerii își folosesc intuiția pentru a lua decizii (Khatri 2000). Studiind felul în care managerii cu experiență iau decizii, Daniel Isenberg a descoperit că intuiția a fost foarte des folosită, mai ales ca un mecanism de evaluare a deciziilor luate rațional.

Dr. Gary Klein, un renumit psiholog, în cartea sa despre puterea intuiției, insistă că factorii de decizie talentați se bazează pe modele de informație asimilată, pentru a lua decizii rapide și eficiente (Simon 1987 și a se vedea „Human Mind”- DVD producție BBC 2007).

O întrebare care se ridică este dacă managerii pot fi învățați să-și folosească intuiția (Behling & Eckel 1991). După testarea intuitivă a mai mult de 10.000 de manageri, Weston Agor a conchis că în majoritatea cazurilor, pozițiile de management înalt sunt ocupate de indivizi cu un mai mare grad de intuiție. La fel cum creierul are nevoie de ambele emisfere



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

pentru a funcționa, Agor atenționează că organizațiile au nevoie atât de minți analitice cât și intuitive pentru a funcționa la capacitate maximă. Intuiția are rolul său și instinctele trebuie urmăriți, dar nu ca o substituție a raționamentului. Cu tehnologii noi, managerii pot analiza mult mai multă informație în mult mai puțin timp, făcând metoda rațională mult mai puțin consumatoare de timp decât era în trecut.

3.2.2. Creativitatea în muncă

Creativitatea este un proces influențat de factori individuali și organizaționali și care constă în producerea de idei și/sau produse noi. Creativitatea poate fi definită ca o reorganizare a experienței într-o formă nouă (West & Farr 1990).

Cele patru stagii ale procesului creativ sunt pregătirea, incubarea, iluminarea și verificarea. Pregătirea se referă la căutarea de noi experiențe și oportunități de învățare, deoarece creativitatea se dezvoltă pe o bază de cunoștințe. Incubarea este procesul gândirii reflectivă și are loc adesea subconștient. În cadrul incubării, individul se angajează în alte activități în timp ce mintea evaluează problema și lucrează la ea. Iluminarea are loc când individului îi vine o soluție pentru rezolvarea problemei. La final, verificarea este efectuată pentru a determina dacă ideea sau soluția este validă. Creativitatea se bazează pe variabilele individuale. O parte din ele implică procesele cognitive pe care indivizii creativi tind să le folosească. Un proces cognitiv este gândirea divergentă, însemnând abilitatea individului de a genera mai multe soluții potențiale la o problemă. În plus, abilitățile de asociere și folosirea imaginilor sunt asociate cu creativitatea.

Creativitatea a fost, de asemenea, asociată cu factorii de personalitate în studierea indivizilor cu ocupații diferite. Aceste caracteristici includ valorile intelectuale și artistice, entuziasmul, preocuparea pentru realizări, independența în gândire, intuiția, încrederea de sine și o imagine de sine creativă. Creativitatea este în relație directă cu motivația intrinsecă, asumarea riscului și dorința de recunoaștere.

Există dovezi că oamenii care sunt într-o bună dispoziție sunt mai creativi (Clore, Schwarz & Conway 1994). Atmosfera pozitivă în grupurile de lucru favorizează creativitatea, deoarece buna dispoziție permite membrilor echipei să exploreze noi modalități de gândire. Emoțiile pozitive sporesc creativitatea prin creșterea resurselor cognitive ale individului. Ele provoacă gânduri și acțiuni care sunt noi și sincere (Frederickson 1998, 2001). Mai mult, apare un proces ciclic, deoarece gândurile și incidentele creative duc la o și mai bună dispoziție. S-ar putea spune că gândirea pozitivă ne face mai creativi, iar creativitatea ne face să gândim pozitiv (Amabile ș.a. 2005). Cercetările evidențiat însă că la sarcini care necesită aspecte cognitive considerabile, oamenii aflați într-o proastă dispoziție au rezultate mai bune. Când un individ are parte de experiențe sau emoții negative, apare un semnal de avertizare către individ, ceea ce are ca efect o atenție și o vigilență mai mare în activitatea cognitivă (Hirt ș.a. 1997; George & Zhou 2002).





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Mediul organizațional în care oamenii lucrează poate fie să stimuleze creativitatea, fie să o înăbușe. Dintre factorii inhibitori ai creativității se pot enumera: frica de evaluarea muncii, monitorizarea atentă în timpul lucrului și competiția cu ceilalți. Dimpotrivă, stimularea creativității este dată de sentimentul autonomiei, apartenența la o echipă cu abilități diverse, precum și colegi și supervizori creativi (Zhou 2003). Relațiile cordiale și de susținere cu șefii sunt atribute ale creativității (Axtell et al. 2000). Structurile organizaționale flexibile și procesele decizionale participative sunt de asemenea asociate cu creativitatea. O organizație poate însă să prezinte și obstacole în calea creativității. Obstacolele pot fi reprezentate de problemele politice interne, critica acerbă a ideilor noi, competiția internă distructivă și evitarea riscului (Amabile et al. 1996). De asemenea, mediul fizic însuși poate împiedica sau stimula creativitatea. În diferite companii internaționale se folosesc spații de birouri deschise, care elimină pereții despărțitori, astfel încât angajații să interacționeze mai des. Când oamenii se amestecă, ideile devin productive.

Studiile de specialitate au evidențiat o anumită legătură dintre creativitate și recompensele primite. Astfel, unele studii arată că stimulente monetare sporesc creativitatea, în timp ce altele, spun că recompensele materiale nu influențează activitatea inovatoare. Totuși, există studii care au pus în evidență faptul că lucrul explicit pentru a obține o recompensă a dus la nivele mai scăzute ale creativității comparativ cu lucrul fără scopul unei recompense. Același fapt este valabil când se prezintă, sarcina, iar recompensa este primită ulterior. Organizațiile pot astfel îmbunătăți creativitatea indivizilor în procesele decizionale, prin oferirea unui mediu stimulat, procese decizionale participative și o structură flexibilă.

Dacă între influențele individuale și cele de grup există armonie, acest lucru duce la o creștere a creativității. De exemplu, într-o organizație care încurajează creativitatea, dacă angajații își doresc să fie creativi, se obține ca rezultat, mai multă performanță creativă.

De obicei considerăm, atunci când ne referim la creativitate că fie o ai, fie nu. Cercetările infirmă această prejudecată și arată că indivizii pot fi antrenați să fie mai creativi printr-un training special (Firestein 1983). În cadrul acestuia se învață modalitățile de înlăturare a blocajelor mentale care diminuează generarea alternativelor creative la o problemă. În opinia specialistului în creativitate Roger von Oech (Kreitner 1995), principalele obstacole în calea gândirii creative sunt: căutarea răspunsului “corect”; încercarea de a fi logic; respectarea regulilor și evitarea ambiguității; căutarea lucrurilor practice; frica de a nu părea ridicol; evitarea problemelor din afara ariei noastre de competență; frica de eșec; ideea preconcepută că nu suntem, de fapt, creativi etc.

Putem afirma că multe dintre aceste blocaje mentale provin din valorile organizațiilor. Valorile pot facilita deciziile creative în multe feluri. Recompensarea creativității, tolerarea eșecului, organizarea „distractivă” a muncii și oferirea de training de creativitate sunt doar câteva dintre sugestiile. De asemenea, companiile pot încuraja creativitatea prin implicarea angajaților în situații de învățare și de lucru noi. În acest sens, un exemplu poate fi oferit de rotația posturilor, care le conferă angajaților contactul cu diverse informații, proiecte și





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

echipe. Managerii pot încuraja angajații să se înconjoare de acei stimuli despre care știu că le îmbunătățesc procesele creative. Astfel de stimuli pot fi muzica, arta, sau orice altceva care încurajează gândirea creativă (Robinson & Stern 1997).

Liderii pot juca roluri importante în modelarea comportamentului creativ. Prin cultura organizațională se poate încuraja asumarea riscului și recompensa inovația (Vries, Branson & Barnevik 1998). Atât intuiția cât și creativitatea au influențe majore asupra procedurii decizional managerial. Ambele concepte au nevoie de o cultivare suplimentară, pentru ca managerii să înțeleagă mai bine cum să le folosească ei, precum și angajații lor, pentru a lua decizii eficiente.

3.2.3. Participarea în luarea deciziei

Vorbim despre un *proces decizional participativ*, atunci când angajații afectați de decizie participă la luarea acesteia (Witt, Andrews & Kacmar 2000). Participarea protejează angajații de posibilele experiențe negative ale politicii organizaționale. În plus, s-a dovedit că managementul participativ încurajează creativitatea angajaților, satisfacția muncă și productivitatea (Hamel 2000; Malone 1997; IBM 2004).

3.3. Procesul decizional de grup

Atunci când sunt luate decizii de grup, apare sinergia, deoarece membrii grupului aduc soluții noi la problemele existente, prin procesul de influențare reciprocă și susținere. Un alt motiv pentru utilizarea grupurilor este acela de a obține angajamentul pentru o anumită decizie. Grupurile aduc mai multe cunoștințe, precum și experiență, în rezolvarea problemelor. Ca atare, încurajăm utilizarea grupurilor în luarea deciziilor.

Implicarea grupurilor în luarea deciziilor este cunoscută sub denumirea de „schemă decizională socială” (Nelson & Quick 2008). O astfel de schemă decizională socială este „regula majorității”, în care grupul susține decizia adoptată de majoritatea membrilor săi. Altă situație, „regula adevărului”, prezice că decizia corectă va apărea pe măsură ce un număr tot mai mare de membri își vor da seama de oportunitatea sa. Regula „majorității de două treimi” înseamnă că decizia preferată de două treimi sau mai mulți din membrii grupului este susținută. În fine, regula „primei schimbări” susține că membrii adoptă decizia reprezentată de prima schimbare de opinie, dovedită de un membru. Mai poate fi amintită și regula 20/80 a lui Pareto: „80% din decizii se iau în 20% din timpul unei ședințe”.

3.3.1. Avantajele și dezavantajele deciziei de grup

Dintre avantajele, putem enumera:

1. Sunt generate mai multe cunoștințe și informații prin punerea în comun a resurselor membrilor grupului;
2. Rezultă o mai mare acceptare și angajament pentru decizie, deoarece membrii au avut un cuvânt de spus;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

3. Apare o mai bună înțelegere a deciziei, deoarece membrii au fost implicați în diversele etape ale procesului decizional.
4. În selectarea alternativei optime, grupurile pot fi dispuse să-și asume riscuri mai mari decât decidenții individuali.
5. Creativitatea soluției adoptate este rezultatul unor abordări și puncte de vedere diferite.
6. Este un exercițiu benefic subalternilor, care-și îmbunătățesc astfel capacitatea de decizie.

Dezavantajele deciziilor în grup includ:

1. Procesul decizional durează mai mult și are costuri mai mari.
2. Presiunea din interiorul grupului pentru conformare și integrare.
3. Posibila dominare a grupului, exercitată de către un membru sau un subgrup puternic, care ar putea impune decizia.
4. Deciziile de grup pot fi, în unele situații, rezultatul compromisului sau indeciziei uneia dintre părțile grupului.
5. Timpul necesar, mult mai consistent, deoarece un grup ia decizii mai lent decât un individ.
6. Poate apărea o așa-numită „gândire de grup”, nu întotdeauna benefică.

În aceste condiții cine ar trebui să ia decizia: individul sau grupul? Cercetările empirice arată că situațiile în care deciziile trebuie luate individual sau în grup, depind de tipul sarcinii în cauză (Nelson & Quick). Pentru chestiunile care necesită o estimare sau o prognoză, grupurile sunt de obicei superioare indivizilor, datorită experienței comune a mai multor indivizi, pentru problema respectivă. Pentru sarcini care necesită o soluție corectă, studiile au indicat că majoritatea indivizilor competenți iau decizii mai bune decât grupurile. Această abordare are totuși limite. Studiile au arătat că grupurile care lucrau împreună perioade mai lungi de timp, depășeau în performanță pe cel mai competent membru, în 70% din cazuri. După ce grupurile căpătau experiență, membrii cei mai buni deveneau mai puțin importanți pentru succesul grupului (Watson, Michaelson & Sharp 1991).

Un studiu derulat o perioadă mai lungă de timp asupra unor grupe de studenți implicate în elaborarea unui proiect, a evidențiat că încrederea reciprocă a echipelor și acțiunile de asumare a riscurilor acționau într-o manieră ciclică. Când o echipă percepea o altă echipă ca fiind demnă de încredere, își asumau un risc. Apoi cealaltă echipă, bazându-se pe încredere, decidea să își asume un risc. Studiul a arătat că încrederea funcționează între echipe aproape la fel ca între indivizi (Serva, Fuller & Mayer 2005).

Totuși, două potențiale puncte slabe pot fi evidențiate în procesul decizional de grup: gândirea conformă cu a grupului și polarizarea grupului. Gândirea de grup apare atunci când membrii grupului au o dorință de consens și coeziune puternică, fiind mai puțin interesați să ajungă la cea mai bună soluție. Cauzele gândirii de grup pot fi: izolarea grupului față de informațiile existente, existența unui lider puternic și dominant, precum și necăutarea/negăsirea alternativelor cele mai favorabile.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

3.3.2. Gândirea de grup

Anumite condiții favorizează dezvoltarea gândirii în conformitate cu grupul. Spre exemplu, un grad ridicat de coeziune. Echipele bine sudate, care iau decizii fără ajutor din exterior sunt în general afectate de gândirea în conformitate cu grupul, deoarece este foarte probabil să aibă tipare mentale împărtășite, adică sunt mai predispuse să gândească asemănător. Uneori, grupurile coezive lasă dorința de unanimitate să depășească judecata sănătoasă, atunci când generează și evaluează căile alternative de acțiune. La rândul lor și grupurile omogene (cele cu diversitate mică între membrii grupului) sunt mai predispuse să sufere de gândire în conformitate cu grupul (Brownstein 2003). Alte două condiții care încurajează acest defect sunt necesitatea de a lua decizii cu consecințe majore asupra grupului și constrângerile de timp. Când membrii grupului simt că au puțin timp la dispoziție în care să ia o decizie, ei pot să grăbească procesul decizional. Aceste antecedente determină membrii să prefere coerența în decizii și să nu reușească să evalueze critic sugestiile celorlalți. O organizație în care se manifestă gândirea de grup dovedește simptome ușor de recunoscut. Tabelul 3.1. (Nelson & Quick 2008), prezintă aceste simptome și face sugestii despre cum să se evite acest defect.

Tabelul 3.1. Simptomele gândirii în conformitate cu grupul și modalități de evitare.

Semnele gândirii în conformitate cu grupul		Recomandări pentru prevenirea gândirii în conformitate cu grupul
<i>Percepția invulnerabilității</i>	Membrii grupului simt că sunt deasupra criticii. Acest simptom duce la optimism și asumări excesive ale riscului.	Se cere fiecărui membru să își asume rolul de evaluator critic, care își exprimă activ obiecțiile sau îndoielile.
<i>Percepția moralității grupului</i>	Membrii grupului simt că sunt morali în acțiunile lor și astfel nu le poate fi reproșat nimic. Acest lucru face ca grupul să ignore implicațiile etice ale deciziei lor.	Se cere liderului să nu-și exprime poziția proprie înainte ca grupul să ia o decizie. (Primus inter pares).
<i>Percepția unanimității</i>	Membrii grupului au impresia că există o înțelegere unanimă asupra deciziei. Tăcerea este interpretată greșit ca și acord.	Trebuie create mai multe grupuri care lucrează simultan la decizia respectivă.
<i>Raționalizarea</i>	Membrii grupului dezvoltă împreună explicații pentru deciziile lor, pentru a le face să pară raționale și corecte. Nu sunt luate în considerare alte alternative și există o rezistență la reconsiderarea ipotezelor grupului.	Trebuie aduși experți din exterior pentru a evalua decizia grupului.
<i>Crearea de stereotipuri asupra „inamicului”</i>	Competitorii sunt subapreciați sau văzuți ca răi. Aceasta duce la subestimarea concurenței din partea grupului.	Se desemnează un avocat al diavolului care să pună mereu la îndoială acțiunile grupului.
<i>Autocenzura</i>	Membrii nu își exprimă îndoielile și îngrijorările despre cursul acțiunii. Acest fapt blochează analiza critică a deciziilor.	Trebuie evaluată cu atenție concurența, găsind cât mai multe motivații și intenții cu puțință.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÎNTULUI
SUPERIOR A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

<i>Presiune din partea membrilor</i>	Orice membru care își exprimă îndoielile sau îngrijorările este presat de alți membrii, care îi pun la îndoială loialitatea.	Odată ce s-a ajuns la un consens, trebuie încurajat grupul să-și reconsidere poziția, prin examinarea tuturor alternativelor.
<i>Protectori mentali</i>	Unii membri iau asupra lor sarcina de a proteja grupul de feedback-ul negativ. Membrii grupului sunt astfel scutiți de informații care ar putea să-i pună în situația de a se îndoii de acțiunile lor.	

Un bun exemplu de gândire în conformitate cu grupul poate fi colaborarea Universității „Lucian Blaga” din Sibiu cu fundația sibiană „Alma Mater”, în dezvoltarea învățământului la distanță, prin care ULBS a suferit în perioada 2003 – 2006 o pierdere de imagine și de resurse financiare importante. Analize ulterioare ale BS-ULBS au conchis că deciziile eronate de grup au fost principala cauză a conflictului dezvoltat.

În anul universitar 1998, conducerea universității sibiene, printr-o decizie colectivă, a semnat un protocol de colaborare cu Fundația „Alma Mater” din Sibiu pentru recrutarea de studenți, forma ID. Protocolul prevedea angajamentul fundației pentru recrutare și plata cheltuielilor de școlarizare (salarii cadre didactice, dotări, administrare documente etc.) în contra-valoare a 70% din taxe. ULBS primea 30% din taxe și asigura resursele umane academice și calitatea educației (acreditarea programelor de studii, actele de studii, dezvoltarea laboratoarelor etc.). În primul an s-au înscris 200 de studenți. În anul 1999/2000 au fost recrutați 3000 de studenți, iar în anul următor, 2000/2001, numărul celor recrutați s-a ridicat la 7000!

Fundația „Alma Mater” și-a continuat demersul de recrutare masivă de studenți și în anii care au urmat, neadaptându-și structura organizatorică nici la cifra foarte mare de studenți nici la specificul activităților de educație. În anul universitar 2002/2003, primăvara, au apărut primele semne ale neînțelegerilor între cele două organizații, ocazionate de organizarea examenelor de finalizare a studiilor.

Conducerea universității și reprezentanții facultăților din mandatul '96 – 2000 au luat în considerare două alternative: recrutarea sau nerecruitarea. Au eșuat însă în evaluarea riscurilor deciziei lor de a lansa un nou tip de învățământ „la distanță” și nu au conceput opțiuni de alternativă de organizare.

Consecințele gândirii în conformitate cu grupul includ o privire incompletă asupra alternativelor, eșecul în evaluarea riscurilor cursului preferat de acțiune, procesarea părtinitoare a informațiilor și eșecul de a dezvolta soluții planificate de urgență. Rezultatul global al gândirii în conformitate cu grupul în acest caz, a fost viciat. Finalul colaborării dintre cele două organizații s-a consumat în anul 2004, când, în urma acțiunilor în justiție ale ULBS, s-a rupt acordul și s-a oprit recrutarea studenților de către fundația „Alma Mater”. Universitatea a continuat școlarizarea studenților la forma ID prin departamentul propriu de recrutare și selecție.

Tabelul anterior prezintă propunerile pentru a evita gândirea în conformitate cu grupul. Multe dintre aceste sugestii se bazează pe ipoteza că deciziile sunt evaluate complet, cu oportunități de discuție și analiză din parte fiecărui membru al grupului. Această strategie ajută și încurajează membrii să își evalueze reciproc ideile în mod critic.

3.3.3. Polarizarea grupului

Inițial s-a arătat că deciziile de grup sunt riscante, că se acceptă un risc crescut, ca urmare a discuției problemei în grup. Ulterior însă a fost pusă în evidență însă o altă





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

schimbare – tendința către precauție. Astfel, discuțiile de grup produc alunecări atât spre poziții riscante cât și către cele precaute. Cercetările întreprinse au arătat că atitudinea individuală a membriilor grupului a devenit radicală, ca urmare a discuțiilor în grup. Indivizii care inițial s-au arătat a fi contra unei soluții, în final au devenit și mai opozanți, iar indivizii care erau pentru o soluție alternativă au susținut-o și mai mult, ca urmare a discuțiilor. Aceste modificări au fost numite „polarizarea grupului”.

Tendința spre polarizare are implicații importante pentru procesul decizional de grup. Grupurile ale căror perspective inițiale tind într-o anumită direcție, pot adopta perspective mult mai radicale în urma interacțiunii.

O explicație a acestui comportament îl dă „metoda comparației sociale”. Înaintea discuțiilor de grup, indivizii au impresia că dețin perspective mai bune decât restul membrilor. În timpul discuțiilor, ei observă ca părerile lor sunt apropiate de medie, astfel că ideile lor se radicalizează. O altă explicație este legată de argumentele persuasive. Se poate conchide că discuțiile în grup întăresc opiniile inițiale ale membrilor, astfel încât determină la aceștia poziții extreme. Ambele explicații sunt întărite de cercetări.

Polarizarea determină grupurile să adopte atitudini extreme. În unele cazuri, acest fapt poate duce la un comportament decizional dezastruos. De exemplu, indivizii care înclină spre o decizie periculoasă, sunt mai susceptibili să o susțină, ca urmare a discuției de grup. Atât gândirea în conformitate cu grupul cât și polarizarea grupului sunt labilități ale procesului decizional de grup. Există însă mai multe tehnici care pot fi folosite pentru a preveni sau contro-la alunecarea spre atitudini extreme, conținând decizii periculoase.

3.3.4. Tehnici pentru luarea deciziilor în grup

Odată ce un manager a stabilit că este necesară abordarea deciziei în grup, el poate determina tehnica cea mai bună pentru situația decizională.

Brainstorming-ul. Metodă a creativității de grup inițiată de Osborn, brainstorming-ul are multiple avantaje. Abordarea presupune de a se emite cât mai multe idei posibil și de a amâna evaluarea, până când toate ideile au fost prezentate. Participanții sunt încurajați să construiască pe ideile emise de către ceilalți, iar imaginația este stimulată.

În ultimii ani se folosește brainstormingul electronic în locul celui verbal, în cadrul grupurilor. Acesta anulează două dintre dezavantajele metodei, care pot duce la eșecul ei în grup: blocarea producției de idei și teama de evaluare. În brainstorming, indivizii sunt expuși părerilor celorlalți. În timp ce îi ascultă pe ceilalți, indivizii sunt distrași de la propriile idei. În plus, deși este interzisă ironizarea, persiflarea ideilor prezentate și implicit a autorilor acestora, pot apărea situații de scăpare de sub control. Ca efect, apare blocarea producției. Când ideile sunt înregistrate electronic, participanții sunt eliberați de teama întreruperilor celorlalți; astfel blocarea producției este redusă. Unii indivizi suferă de teama evaluării în grupurile de brainstorming. Se tem că alții ar putea răspunde negativ la ideile lor. În brainstormingul electronic, ideile pot fi anonime, deci frica de evaluare este redusă. Studiile





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

indică faptul că grupurile anonime de brainstorming electronic depășesc ca și performanțe grupurile față în față.

Exemplu: În cadrul colectivului DPPD din Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, s-a inițiat un astfel de grup de brainstorming electronic, printr-o adresă colectivă pe Yahoo Groups. Astfel, fiecare membru al colectivului a venit cu propriile idei referitoare la direcțiile de dezvoltare ale departamentului. Pentru a exista vizibilitatea emiterii ideii, aceasta trebuia scrisă cu altă culoare.

În fazele de debut ale brainstormingului, unele “culori” marcau doar un început de idee, pe care ceilalți le completau cu propriile viziuni (ca într-un model de completare a unor propoziții lacunare).

Din această gândire și decizie de grup au rezultat apoi două tipuri de programe: unul de formare continuă și unul de formare inițială, care au intrat deja în funcțiune. De menționat că, ulterior, și deciziile legate de curriculum s-au realizat tot prin brainstorming electronic.

Tehnica grupului nominal. A fost creată pentru a se asigura participarea egală a membrilor grupului în procesul decizional. Metoda se desfășoară astfel: managerul prezintă problema, după care participanții își aștern în liniște ideile. După finalizare, ideile se transcriu pe flipchart una câte una, până ce toate ideile sunt listate. Sunt permise discuțiile, dar numai pentru a clarifica ideile. Nu este permisă critica. În final, se adoptă un vot scris. Este o tehnică bună de folosit în situațiile în care membrilor grupului le este teamă de critica celorlalți.

Tehnica Delphi. Reprezintă o metodă de creare a unui consens între opiniile unor experți. Ea implică sintetizarea judecății experților pentru a se folosi în procesul decizional. Experții aflați în locații diferite răspund unui chestionar. Un coordonator colectează răspunsurile la chestionar iar apoi rezumatul este trimis înapoi experților. Experții evaluează apoi diferitele alternative generate, iar coordonatorul clasifică răspunsurile. Acest proces al rezumării propunerilor și re-distribuirii chestionarului poate continua până se ajunge la un consens. Tehnica Delphi este valoroasă prin capacitatea sa de a genera un număr de judecăți independente fără necesitatea întâlnirilor față în față.

Avocatul Diavolului. Avocatul diavolului are sarcina de a găsi potențialele probleme ale unei decizii propuse. El îmbracă un rol critic, scoțând în evidență lacunele deciziei, cu argumente contrare. A-ceasta ajută organizațiile să evite greșeli costisitoare în luarea deciziilor, prin identificarea în avans a potențialelor capcane.

Investigarea dialectică. Este de fapt o dezbateră între două păreri opuse. Paradoxal, deși declanșează un conflict, metoda este constructivă, deoarece face vizibile plusurile și minusurile ambelor păreri. O problemă sensibilă este menajarea susceptibilității celui a cărui părere este infirmată și focalizarea pe găsirea celei mai eficiente soluții pentru toți cei implicați. Cercetările au arătat că este important pentru moralul echipei, felul în care decizia este percepută (câștig-câștig versus câștig-pierdere (Whyte 1991)).





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

3.4. Diversitate și cultură în procesul decizional

Așa cum arătam la început, deciziile depind de mulți factori. Ca principal actor, individul, cu caracteristicile lui personale, grupul cu suma personalităților care îl compun, organizația, cu cultura ei și implicit dimensiunile culturale care-și pun amprenta asupra vieții organizaționale. Fiecare dintre acești factori trebuie cunoscuți, analizați, ba chiar „dozați”, pentru ca rezultatul deciziei să fie pe măsura așteptărilor.

Ba mai mult, managerii ar trebui să cunoască cât mai multe posibil despre procesele decizionale atât în cultura proprie, cât și în alte culturi, cu care organizația poate veni, la un moment dat, în contact (cazul profesorilor și studenților străini bursieri ERASMUS etc.).

Nu în ultimul rând, deciziile luate la nivelul organizației trebuie să satisfacă cerințele eticii și deontologiei.

În lucrarea “Puterea Managementului Etic” (1988), Kenneth Blanchard și Norman Vincent Peale au propus o “verificare etică” pentru factorii de decizie, care să dea răspunsurile la următoarele întrebări:

1. Este legal? (Va încălca legea sau politicile organizației?)
2. Este echilibrată? (Este dreaptă pentru toți cei implicați atât pe termen lung cât și scurt? Promovează relații câștig-câștig?)
3. Cum mă va face să mă simt eu? (Mă va face mândru de acțiunile mele? Cum mă voi simți când alții vor afla despre decizie?)

Universitățile trebuie să susțină procesele decizionale etice printre angajații lor, prin încurajare, suport și recompensare. Procedurile de integrare trebuie să transmită noilor veniți standardele etice de comportament în cadrul organizației.

Înțelegerea diferențelor individuale îi va ajuta pe manageri să maximizeze punctele tari ale stilurilor decizionale ale angajaților și să construiască echipe care să valorifice aceste avantaje, favorizând, în acest fel, creativitatea deciziei. Nu în ultimul rând, managerii trebuie să cunoască avantajele și dezavantajele diferitelor tehnici de decizie în grup și să minimizeze potențialul de gândire în conformitate cu grupul. În fine, deciziile luate de indivizi sau grupuri trebuie analizate pentru a vedea dacă sunt etice.

Bibliografie

1. R. Walker, „Brand Blue,” *Fortune*, <http://www.fortune.com/fortune/smallbusiness/articles.html>.
2. Z. Mielu, *Tratat de psihologie organizațional-managerială* (Iași: Polirom, 2007).
3. C. Zamfir, *Incertitudinea: o perspectivă psiho-sociologică* (București: Ed. Științifică, 1990).
4. H. Simon. *Comportamentul administrativ*. Editura Știința, Chișinău, 2004.
5. W. H. Agor, *Intuition in Organizations* (Newbury Park, Calif.: Sage, 1989) și „How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions”, *Business Horizons* (1986).
6. R. M. Cyert, and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963).
7. D. van Kippenberg, B. van Kippenberg, and E. van Dijk, „Who Takes the Lead in Risky Decision Making?”, în *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2000).
8. D. L. Nelson and J. C. Quick, *Understanding Organizational Behavior* (2008).





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

9. T. S. Perry, „How Small Firms Innovate: Designing a Culture of Creativity”, *Research Technology Management* (1995), pag.14-17.
10. B. M. Staw, „The Escalation of Commitment: An Update and Appraisal”, in Z. Saphira, *Organizational Decision Making* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1997).
11. G. McNamara, H. Moon, and P. Bromiley, „Banking on Commitment: Intended and Unintended Consequences of an Organization’s Attempt to Attenuate Escalation of Commitment”, *Academy of Management Journal* (2002), pag.443-452.
12. G. Whyte, „Diffusion of Responsibility: Effects on the Escalation Tendency”, *Journal of Applied Psychology* (1991), pag. 408-415.
13. A. Saleh, „Brain Hemisphericity and Academic Majors: A Correlation Study”, *College Student Journal* (2001), pag.193-200.
14. N. Khatri, „The Role of Intuition in Strategic Decision Making”, *Human Relations* (2000).
15. W. H. Agor, *Intuition in Organizations* (Newbury Park, Calif.: Sage, 1989) și „How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions”, *Business Horizons* (1986).
16. R. Wild, “Naked Hunch; Gut Instinct Is Vital to Your Business”, *Success* (June 1998), http://www.findarticles.com/cf_dls/m3514/n6_v45/20746158/p1/article.jhtml.
17. E. Bonabeau, “Don’t Trust Your Gut”, *Harvard Business Review* (2003), pag. 116-126.
18. M. A. West, and J. L. Farr, “Innovation at Work”, in M. A. West and J. L. Farr, eds., *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* (New York: Wiley, 1990), pag. 3-13.
19. H. Benson, and W. Proctor, *The Break-Out Principle* (Scribner: New York, 2003).
20. G. L. Clore, N. Schwarz, and M. Conway, “Cognitive Causes and Consequences of Emotion”, in R. S. Wyer and T. K. Srull, eds., *Handbook of Social Cognition* (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1994), pag.323-417.
21. B. L. Frederickson, “What Good Are Positive Emotions?” *Review of General Psychology* (1998) și “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology” *American Psychologist* (2001).
22. T. M. Amabile, S. G. Barsade, J. S. Mueller, and B. M. Staw, „Affect and Creativity at Work”, *Administrative Science Quarterly* (2005) și T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron, “Assessing the Work Environment for Creativity”, *Academy of Management Journal* (1996), pag.1154-1184.
23. Zhou, “When Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality”, *Journal of Applied Psychology* (2003), pag. 413-422.
24. L. A. Witt, M. C. Andrews, and K. M. Kacmar, “The Role of Participation in Decision Making in the Organizational Politics”, *Human Relations* (2000).
25. G. Hamel, “Reinvent Your Company”, *Fortune* (June 12, 2000), pag.98-118.
26. T. W. Malone, “Is Empowerment Just Fad? Control, Decision Making, and Information Technology”, *Sloan Management Review* (1997), pag. 23-35.
27. W. Watson, L. Michaelson, and W. Sharp, „Member Competence, Group Interaction and Group Decision Making: A Longitudinal Study”, *Journal of Applied Psychology* (1991).
28. B. A. Nijstad, W. Stroebe, and H. F. M. Lodewijckx, „Production Blocking an Idea Generation”, *Journal of Experimental Social Psychology* (2003).
29. W. H. Cooper, R. B. Gallupe, S. Pollard, and J. Cadsby, “Some Liberating Effects of Anonymous Electronic Brainstorming”, *Small Group Research* (1998).
30. K. Blanchard and N. V. Peale, *The Power of Ethical Management* (New York: Fawcett Crest, 1988).





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Studiu de caz. Un nou program de studii la Facultatea de Inginerie a Universității „Lucian Blaga” din Sibiu

Consiliul Facultății de Inginerie fusese convocat la o ședință extraordinară pentru a analiza propunerea șefului catedrei de „Știința a Fabricației”, Dan Chiceanu privind promovarea unui nou program de studiu pentru sesiunea de admitere 2009/2010. Dan Chiceanu avea reputația unui manager creativ care propune întotdeauna lucruri surprinzătoare și cei mai mulți membri ai Consiliului așteptau propunerea cu nerăbdare.

Dan Chiceanu a fost invitat în a-și prezenta propunerea. După câteva remarci generale făcute de decanul facultății Ioan Merușcu, șeful catedrei de „Știința Fabricației” a început să vorbească despre ceea ce și-a propus. Pe măsură ce vorbea, membrii Consiliului Facultății se uitau uimiți unii la alții. Chiceanu propunea un nou drum: promovarea unui program de studiu interdisciplinar artă, proiectare și tehnologie de fabricație. Adică colaborarea a două facultăți, cea de Inginerie și cea de Istorie și Patrimoniu din cadrul Universității, cu recrutarea de candidați de la liceele de Artă și Muzică din euroregiunea 7 Centru. La sfârșitul acestei propuneri total neașteptată și-a rotit ochii peste auditoriu: „Vreo nelămurire?” a întrebat cu multă blândețe, remarcând uluiala evidentă a consilierilor. Ii plăcea să-și surprindă colegii!

Ioan Merușcu, decanul facultății și președintele Consiliului Facultății era singurul care nu era surprins, pentru că discutasese în urmă cu câteva săptămâni cu Chiceanu despre planul său. Deși „om al tehnologiilor” Chiceanu prezenta astăzi programul interdisciplinar, cu speranța să-și promoveze și propria carieră. Doar rotunjindu-și experiența și cu alte programe de studii putea spera să progreseze în ierarhia universitară.

Decanul facultății însă, vedea multe oportunități într-un program interdisciplinar care avea șansa să lărgască semnificativ arealul recrutărilor candidaților pentru Facultatea de Inginerie chiar dacă știa că propunerea va fi respinsă, ca fiind temerară, de către seniorii facultății. Implicarea lui în Facultatea de Inginerie se baza pe o angajare sinceră în dezvoltarea specializărilor atrăgătoare pentru tineri și societate. În ultima vreme prietenii și colegii din universitățile europene partenere îl îndemnasera să ia în considerare foarte serios nevoile societății pentru produse funcționale și estetice. Când a auzit prima dată propunerea lui Chiceanu, a decis că o va sprijini și acum se gândea cum să obțină sprijinul celorlalți.

Acum se întoarse spre Eugen Pricopescu, care fusese invitat în Consiliu în calitate de director al Camerei de Comerț, Industrie și Agricultură, fiind o prezență oficială în legătură cu comunitatea firmelor de afaceri. „Avem în față o propunere interesantă, Eugen. Ce zici?”

Știa că Pricopescu manifestase întotdeauna slăbiciune pentru estetica și funcționalitatea produselor. Se gândea că astfel stând lucrurile, Eugen Pricopescu va sprijini noul program de studii.

Așa a și fost. „Cred că e o idee foarte bună, și sunt sigur că acești designeri industriali vor fi angajați și valorificați de comunitatea oamenilor de afaceri” a spus Pricopescu.

Alți câțiva au protestat vehement. Cel mai vehement a fost Radu A. Metiu, șeful catedrei de „Inginerie Electrică”. În ultimii ani propusese promovarea unor noi programe de studiu în domeniul ingineriei electrice, nu toate fiind aprobate de Consiliul Facultății, datorită lipsei specialiștilor în domeniu.

S-a decis să se analizeze și în cazul viitorului program de studiu de „design industrial”, implicațiile manageriale ale resurselor umane și cele de marketing. Întâlnirea următoare a fost fixată peste două săptămâni. Când s-au întâlnit din nou, pozițiile de atac au fost mult mai clare: Radu A. Mețiu a propus respingerea programului, din motive de schimbare a „orientării ingineresti” a facultății.

Însă decanul Merușcu este gata cu un răspuns. „Îmi dau seama la ce te gândești” a spus el, dar trebuie să luăm seama și la alți factori. De ani de zile, după 1990, numărul studenților care acced la programe ingineresti nu este crescător. Facultatea noastră nu pierde bani dar pierde în prestigiu și nu poate onora politicile de promovare a resurselor umane academice. După cum o văd eu, propunerea ne dă șansa de a face tocmai acest lucru.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

I-am cerut lui Dan Chiceanu să facă un sondaj neoficial printre viitorii absolvenți de liceu din acest an. Cred să rezultatele vi se vor părea interesante.

S-a ridicat șeful catedrei „Am reușit să înregistrăm prin sondaje, în liceul de Arte și Muzică din Sibiu și Alba Iulia, opinii favorabile viitorului program de studiu. Așa că mă aștept ca înscrierile din sesiunea de vară să sprijine propunerea mea”.

În murmurul al general, decanul facultății a informat Consiliul asupra demersului realizat de directorul CCIA Eugen Pricopescu: „Anumite firme producătoare de produse industriale și-au manifestat sprijinul pentru angajarea tinerilor absolvenți imediat după ciclul de licență”.

O dezbatere aprinsă a urmat acestor declarații. În timp ce unii dintre membrii consiliului care nu avuseseră nici o părere până atunci înclinau să accepte propunerea, o minoritate semnificativă, aparținând profilului electric în funte cu Radu A. Mețiu se opunea.

Ședința s-a încheiat fără să se ajungă la un rezultat, pentru că ar fi fost necesară o majoritate de două treimi pentru ca propunerea să treacă. A fost decisă o nouă întâlnire în următoarea săptămână, pentru a rezolva criza.

În timpul acelei săptămâni decanul facultății l-a vizitat pe Radu A. Mețiu. După o discuție politicoasă despre evoluția universității sibiene a ajuns la subiect. Și-a exprimat tristețea și regretul că nu sprijină propunerea privind un nou domeniu de licență la Facultatea de Inginerie.

„De ce ?” a întrebat șeful de catedră suspicios.

Pentru că tocmai vorbeam cu Dan Chiceanu zilele trecute și el voia să te roage să preiei câteva din disciplinele noi ale programului de studii „design industrial”.

„Mă bucur că și-a adus aminte de o parte din noi” bombăni Mețiu. „În fond se așteaptă de la Facultatea de Inginerie să valorifice judicios experiența și profesionalismul colectivului academic existent”.

„Sper că o să ajungem la o înțelegere când o să ne vedem la ședința consiliului” mai adaugă decanul ridicându-se să plece.

„Poate” răspunde gânditor Mețiu.

La următoarea întâlnire, Mețiu a anunțat că după ce a reflectat împreună cu colectivul catedrei s-a răzgândit și susține acum noul program de studii design industrial. Câteva săptămâni mai târziu, la realizarea planului de învățământ al viitoarei noi specializări, a participat și catedra de Inginerie Electrică careia i s-au distribuit disciplinele de IT.

Întrebări:

1. Care este problema generală cu care se confruntă Consiliul Facultății de Inginerie ? Este o problemă bine/impropriu structurată ?
2. Cum au încadrat problema diferiți membri ai Consiliului Facultății ? Ce anume explică diferențele.
3. În ce măsură consiliul s-a supus sau a deviat de la modelul procesului decizional rațional prezentat în fig. 3.1. ?
4. Există vreo dovadă de escaladare a angajamentului membrilor consiliului față de un curs nefavorabil acțiunii ? Există dovadă de gândire de grup ? Dacă da, explicați-le !
5. În general este acesta tipul de problemă care să justifice decizia de grup ?
6. Retrospectiv puteți sugera vreo îmbunătățire în procesul decizional ?





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Capitolul 4. DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

Obiectivele capitolului

După studierea acestui capitol:

- veți ști să faceți deosebirea dintre dezvoltare și training
- veți putea să identificați cele mai bune strategii de învățare pentru resursele umane din universitate
- veți înțelege importanța politicilor de dezvoltare a resurselor umane
- veți fi capabili să integrați în planul de dezvoltare a resurselor umane variate experiențe de învățare

4.1. Dezvoltarea resurselor umane: concepte și diferențe

Schimbarea este cerută continuu pentru progresul universității și al comunității. Angajații dintr-o organizație se adaptează la nou, dacă se fac investiții în instruirea și dezvoltarea competențelor lor. Universitatea, prin politica de dezvoltare, poate să le asigure actualizarea continuă a cunoștințelor pentru a menține performanța la înalte cote. Are o aplicabilitate mai largă decât trainingul și este considerată o modalitate eficientă de pregătire a generației de schimb la catedră și în administrație.

Trainingul sau instruirea focalizată este o formă de actualizare a cunoștințelor și abilităților specifice și imediate, este pregătirea orientată mai mult spre post decât spre persoană. Dezvoltarea se referă la învățarea acelor abilități și comportamente necesare în posturile actuale sau viitoare. Are o aplicabilitate mai largă decât trainingul. Dezvoltarea resurselor umane este orientată mai mult pe carieră și mai puțin pe post, formează potențialul de perspectivă și adaptare a lui.

Metodele utilizate în training și dezvoltare sunt numeroase, fiecare având avantajele și dezavantajele ei. Metodele includ perfecționarea pe post, programe de perfecționare în instituțiile de învățământ, cursuri de management educațional, conferințe video etc. Noile abilități, comportamente, atitudini ce dau eficiență organizației sunt câteva din rezultatele acestui proces.

Există două categorii de *programe pentru instruire și dezvoltare managerială*: programe de instruire pe post și programe de instruire în afara postului.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

În prima categorie se pot include: - *antrenarea neformală* când managerul și subordonatul discută despre tehnicile manageriale și problemele existente fără a exista o formă prestabilită de comunicare; - *antrenarea formală* când se programează periodic întruniri între manageri și angajați pentru a discuta despre situațiile existente și eventuala lor rezolvare; - *rotația pe post și transferul* sunt metode prin care se stabilesc responsabilități în diferite sectoare de activitate; - *fixarea cunoștințelor* prin colaborarea dintre un manager sau angajat cu experiență și unul fără experiență; - *instruirea prin mentori* utilizând consilieri și profesori.

A doua categorie de metode este mult mai vastă și include activități pe care managerul sau angajatul le pot desfășura în afara locului de muncă.

- *lecturarea, seminarizarea și instruirea* prin modele simulate pe computer, în special în domeniul afacerilor; - *studiile de caz* utilizează calculatorul și video în descrierea situațiilor de luare a deciziilor; - *grupul T* sau sesiuni organizate în așa fel, încât să permită fiecăruia să se aprecieze, să se vadă singur prin prisma comportării celorlalți;

- *jocul rolurilor* utilizat mai mult pentru dezvoltarea relațiilor interumane;

- *analiza tranzacțională* se bazează pe interacțiunile dintre individ și grupuri trecând prin ipostazele de copil, adult, părinte;

- *modelarea comportamentală* se finalizează prin instruirea corectă despre modul cum trebuie să ne comportăm în situații critice ce pot apare în firmă sau în afară;

- *instruirea prin utilizarea unui coș panel* cu diferite scrisori, memorii și alte exerciții care cer decizii rapide;

- *managementul carierei* utilizează programe de instruire bazate în principal prin a arăta importanța poziției în carieră și modalități de a străbate drumul spre cea mai bună poziție.

În practică există o diferență între instruire și dezvoltare. Trainingul este organizat de universitate pentru a facilita angajaților învățarea competențelor, comportamentelor și cunoștințelor legate strict de post. De exemplu, trainingul angajaților din secretariatele facultăților, în comunicare și relații cu clienți determină reducerea numărului de reclamații. Dezvoltarea înseamnă învățarea competențelor manageriale și profesionale necesare pentru posturile prezente și viitoare. De exemplu, persoanele doritoare să abordeze o carieră în managementul academic au nevoie de construirea abilităților de negociere, diplomație sau de managementul proiectelor. Dacă orientarea în cariera academică este de cercetare, atunci vor fi dezvoltate competențele analitice, de networking științific sau de scriere academică.

Învățarea este de fapt o schimbare continuă a comportamentelor prin experiențe directe sau indirecte. Universitatea care investește în dezvoltare este aceea a căror angajați continuă să învețe lucruri noi și să utilizeze ceea ce învață pentru îmbunătățirea calității serviciilor educaționale.

În procesul de instruire o importanță deosebită o are instructorul sau cel care activează procesul de învățare și perfecționare. Modul de abordare a problemelor, antrenarea participanților la dezbateri,





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

OIPOSDRU

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

strategia didactică asimilată condițiilor de desfășurare a instruirii sunt câteva din elementele importante ale reușitei programului.

Reguli de reducere a stresului în procesul de instruire

1. **Clarificați, mai întâi, obiectivele de bază.** Chiar dacă în aparență subiectul este mare, el se poate descompune în elemente simple, ușor abordabile care să antreneze și clasa în discuții.
2. **Insistați asupra problemelor practice.** Informația pe care o dăm în timpul instruirii ar trebui să aibă aplicabilitate imediată în practică. Exemplele să fie utilizate în punctarea cursului.
3. **Porniți cu lucrurile simple.** Instruirea să se facă plecând de la problemele simple spre cele complexe. Pe cât posibil noțiunile complexe să fie împărțite în probleme simple. De regulă, oamenii simt nevoia să pornească cu pași mici în descoperirea lucrurilor mari.
4. **Puneți întrebări în loc să dați răspunsuri.** Este imposibil pentru cei mai mulți din instructori să poată răspunde la orice întrebare. Clasa trebuie să știe că și dv. Sunteți acolo pentru a învăța împreună cu ea. De aceea din când în când puteți întreba "Este Managementul resurselor 136 umane cineva care a lucrat cu acest tip de problemă? Spuneți-ne și nouă." Acest mod va determina pe fiecare să învețe de la fiecare și puteți dobândi și dv. multe informații.
5. **Dați posibilitate cursanților să arate ce au învățat.** Feedback-ul celor învățate se răsfrânge asupra mentorului determinându-l să-și modifice stilul de învățare. Dacă lectura este insuficientă puteți încerca un exercițiu, un studiu de caz, o poveste sau chiar o piesă de teatru.
6. **Creați o atmosferă relaxată.** Cursanții doresc să învețe lucruri noi, să obțină informații despre evenimentele ce le afectează viața. Pentru aceasta preferă o atmosferă relaxată, amuzantă chiar, decât una crispată și greu suportabilă. Sunteți suportat ca instructor numai în măsura în care aduceți în clasă și perspectiva subiectului despre care ați vorbit.

Pe plan internațional formarea profesională este o preocupare de seamă a statelor, în special în Uniunea Europeană, unde prin actele comunitare adoptate, statele membre și-au asumat obligația de a lua toate măsurile pentru asigurarea de condiții concrete pentru formarea profesională a salariaților, pentru consiliere și orientare profesională, pentru apropierea progresivă a nivelurilor de pregătire, pentru recunoașterea reciprocă a pregătirii profesionale a salariaților, pentru adoptarea de politici comune în domeniul larg al pregătirii profesionale.

Formarea profesională este un drept al salariaților recunoscut prin Constituție (articolul 32), dar și o obligație a acestora, a cărei neîndeplinire poate fi sancționată inclusiv cu desfacerea contractului de muncă. De asemenea asigurarea formării profesionale a salariaților este într-o oarecare măsură și o obligație a angajatorilor.

Noul Cod al Muncii aduce o reglementare mult îmbogățită a formării profesionale, în același spirit european al creșterii importanței formării profesionale a salariaților, cel puțin la nivel de principiu. Dacă Universitatea include în strategia și politicile sale aceste preocupări alege opțiunea de a fi mai bună în competiția celorlalte organizații.

4.2 Resursele umane și învățarea

Învățarea poate fi definită ca *un proces ciclic și cumulativ de continuă actualizare a cunoștințelor, prin adăugarea de noi subiecte bazei de cunoștințe deja existentă*[19,26].

Clasificarea procesului de învățare se poate realiza în funcție de următoarele criterii:

- **prezența sau absența conștientizării:**



- *conștientizată* atunci când se realizează într-un cadru organizat, ghidat și controlat;
 - *neconștientizată* care are loc în mod repetitiv, prin acțiune.
- **numărul de participanți**
- *individuală* când angajații învață separat, producându-se astfel o schimbare comportamentală individuală - stă la baza învățării organizaționale;
 - *colectivă*, în echipă când angajații învață împreună, mediul organizațional având o influență semnificativă asupra eficienței învățării;

Un model reprezentativ al procesului învățării este **ciclul lui Kolb [15]**, văzut ca un proces continuu:

- Câștigarea unei experiențe practice bazată pe acțiune;
- Observarea acestei experiențe și reflectarea asupra ei;
- Extragerea de concluzii din experiența avută;
- Testarea noilor idei în practică.

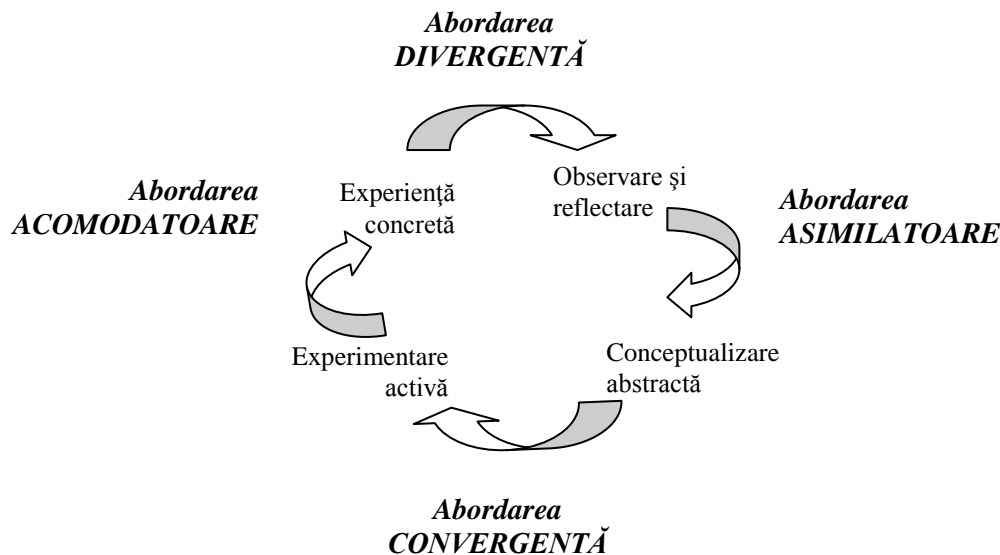


Figura 4.2. Ciclul de învățare a lui Kolb și cele patru abordări ale învățării

Activitatea în cadrul organizației este un proces continuu de învățare, iar învățarea stă la baza tuturor activităților de training. Sunt posibile mai multe modalități de abordare a proceselor complexe de învățare în cadrul organizației. De multe ori trainerii prezintă informațiile și presupun că acestea sunt de la sine înțelese. Dar învățarea are loc numai atunci când informația este percepută, înțeleasă și internalizată printr-un efort conștient de utilizare a acesteia. În continuare sunt prezentate câteva dintre **principiile de învățare** care stau la baza training-ului.

Motivația de a învăța

Oamenii învață în moduri distincte și aplică diferit ceea ce învață. Abilitatea de învățare trebuie să fie însoțită de intenția sau motivația de a învăța. Motivația de învățare este



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

determinată de răspunsuri la întrebări de tipul: „Cât de important este locul de muncă pentru mine?”, „Cât de mult contează dacă învăț această informație?”, „Cât de utile vor fi lucrurile pe care le învăț?”, „Ce informații îmi sunt adresate mie?”.

Oamenii au opinii diferite despre abilitățile personale de a învăța prin training, în funcție de modul în care se percep pe sine. Persoanele cu un grad scăzut al propriei eficacități (nu cred că pot obține performanțe) învață mai bine din trainingurile “personale” (one-to-one training). Persoanele cu un grad ridicat al eficacității proprii învață mai bine prin training-urile convenționale[10,218].

Abordarea globală a învățării

Conform concepției gestaliste [18,115], este mai bine ca beneficiarii training-ului să aibă o imagine generală asupra lucrurilor pe care le vor învăța decât să primească fracțiuni de informație. Aplicat la locul de muncă, conform acestui concept se recomandă prezentarea elementelor individuale, numai după ce a fost explicat modul în care aceste elemente alcătuiesc un întreg.

Un alt concept este **orientarea atenției** beneficiarilor training-ului (attentional advice) prin care trainerul îi informează pe participanții la training cu privire la procesele și strategiile care asigură succesul training-ului. Participarea la training a beneficiarilor poate fi îmbunătățită prin prezentarea în ansamblu a informațiilor ce vor fi transmise și prin accentuarea aplicabilității training-ului la locul de muncă prezent [13,291].

Modificarea comportamentală. Modificarea comportamentală în cadrul training-ului are la bază teoria lui B. F. Skinner [14,56] conform căreia “învățarea nu înseamnă a face, învățarea înseamnă schimbarea a ceea ce facem”.

Modificarea comportamentală are la bază următoarele patru intervenții strategice:

- **Consolidarea pozitivă** constă în obținerea recompensei dorite.

De exemplu, un administrator de facultate care primește feedback pozitiv din partea decanului cu privire la prestația pe care a avut-o în organizarea unei conferințe beneficiază atât de un consolidator extern (aprecierea decanului) cât și de un consolidator intern (mândria personală). Se consideră că există o probabilitate mai mare ca o persoană care primește consolidatori pozitivi să continue să învețe și să se dezvolte.

- **Consolidarea negativă** apare atunci când angajatul lucrează pentru a evita consecințe neplăcute. Comportamentul unui angajat care ajunge la serviciu la timp poate avea la bază evitarea criticilor managerului. Astfel, criticile potențiale conduc la comportamentul dorit din partea angajatului.
- **Pedeapsa** este utilizată pentru îndepărtarea unui comportament nedorit. De exemplu, secretara poate fi sancționată atunci când este nepoliticoasă cu studenții prin penalizări salariale sau transferul într-un post inferior.
- **Extincția** constă în utilizarea tehnicilor de încetare a unui comportament nedorit. Rezultatul așteptat este absența comportamentului neconsolidat.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Toate cele patru strategii pot avea ca rezultat schimbarea de comportament iar în unele situații pot fi utilizate combinații ale acestor strategii. În cazul training-ului se recomandă consolidarea pozitivă a comportamentelor dorite ca cea mai eficientă metodă în procesul de învățare.

⇒ **Interacționismul simbolic [7]**

Acest concept oferă o altă perspectivă asupra învățării la vârsta adultă:

- În timpul procesului de învățare adulții sunt mai interesați de măsura în care evoluează în direcția unei imagini de sine idealizate decât spre obiective stabilite de alții;
- Adulții cu o bună stimă de sine învață mai bine mai bine decât ceilalți;
- Sinele adultului este afectat de fiecare nou rol asumat;
- Adulții învață cel mai bine când se percep ca ”persoane care învață”.

⇒ **Confirmarea imediată**

Conform acestui concept, oamenii învață cel mai bine dacă elementul consolidator este oferit cât mai repede de la finalizarea activității. Astfel, pentru un impact ridicat, feedback-ul cu privire la comportamentul unui participant trebuie oferit imediat după manifestarea aceluși comportament.

⇒ **Practici și modele de învățare**

Pentru a deprinde noi abilități este necesară aplicarea în practică a lucrurilor învățate. De aceea, în realizarea design-ului training-ului este importantă luarea în considerare a modelelor de comportament, a implicării active și a curbei de învățare.

Una dintre cele mai accesibile moduri de a învăța este observarea și apoi imitarea altor persoane – utilizarea **modelelor de comportament**. Această metodă are o aplicabilitate ridicată în deprinderea de noi abilități care necesită atât cunoștințe cât și practică (tehnici de predare, metode de prezentare, negocierea).

Implicarea activă are loc atunci când beneficiarii training-ului exersează activități specifice postului deținut, această tehnică fiind mai eficientă decât lectura unui material sau ascultarea pasivă. Studiile arată că implicarea activă este unul dintre principalii factori asociați cu performanțele angajatului obținute după participarea la training.[10,397].

Oamenii aflați în diferite situații de training învață în moduri diferite, după o **curbă de învățare** specifică. Design-ul training-ului este conceput în funcție de curba de învățare tipică pentru activitățile incluse în program. De exemplu, atunci când un angajat învață să opereze o linie automatizată de vopsele, rata productivității crește rapid la început apoi devine constantă pe măsură ce rata normală de productivitate este atinsă.

⇒ **Transferul training-ului**

Pentru un transfer de training eficient de la sala de curs la locul de muncă este necesară îndeplinirea a două condiții:

1. Participanții la training trebuie să poată lua materialul învățat pe parcursul training-ului și să-l aplice la contextul locului de muncă;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

2. Participanții la training trebuie să aplice lucrurile învățate în cadrul training-ului la locul de muncă pe o perioadă suficientă de timp, până când acestea devin rutine de lucru.

O modalitate de a facilita transferul training-ului la locul de muncă este conceperea design-ului training-ului cât mai aproape de particularitățile postului și dezvoltarea unui feedback post-training.

Aspectele referitoare la dezvoltarea angajaților în cadrul universităților din România sunt reglementate prin acte normative:

1. Norme metodologice din 2003/05/08 de aplicare a prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților;
2. Lege nr. 375 din 2002/06/11 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților;
3. Ordonanța nr. 129 din 2000/08/31 privind formarea profesională a adulților;
4. Lege 133 din 2000/07/21 aprobarea O.G. 102/1998 privind formarea profesională continuă prin sistemul educațional;
5. Hotărâre nr. 779 din 1999/09/23 aprobarea constituirii Consiliului pentru Standarde Ocupaționale și Atestare;
6. Lege nr. 132 din 1999/07/20 privind înființarea, organizarea și funcționarea Consiliului Național de Formare Profesională a Adulților;
7. Ordonanța nr. 102 din 1998/08/28 privind formarea profesională continuă prin sistemul educațional;
8. Legea 145 din 1998/07/09 înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale pentru Ocupare și Formare Profesională.
9. Legea 53 – 2003, actualizată, Codul Muncii
10. Legea 128/1997 – privind statutul personalului didactic
11. Contractul colectiv de muncă unic la nivel de învățământ 2007 – 2008
12. Contractul colectiv de muncă unic la nivel național 2007 – 2010
13. Contractul Colectiv la nivel de Universitate

În prezent legislația română privind formarea profesională a angajaților din universitate nu este în întregime armonizată cu cea la nivel europeană.

4.3. Politica de dezvoltare a resurselor umane în universitate

Politica de dezvoltare a resurselor umane în universitate este un proiect construit și implementat de Departamentul/Serviciul de resurse umane (DRU), care oferă suport în dezvoltarea profesională și de leadership. Departamentul activează pe două niveluri: dezvoltarea organizațională și dezvoltarea individuală a angajaților. Acest departament oferă suport în inițiativele de schimbare din unitățile funcționale (facultăți, catedre, departamente). Proiecte interne dezvoltate în acest sens pot fi de tip training sau





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

workshop, pe diverse teme de interes pentru serviciile educaționale și de cercetare: Scrieri de birotica, Dezvoltarea carierei pentru angajații temporari, Utilizarea Excel pentru începători, Caracteristicile HR în Universitate, Cum să rămâi pozitiv, Munca de echipă în învățare, Program de leadership pentru cercetare, Evaluare și feedback, Predare către audiențe largi, Scrieri academice, Cum sa scrii un curs? etc.

Resursele pentru susținerea proiectelor pot fi interne, externe sau mixte. Importanța universităților continuă să crească în dezvoltarea organizațiilor publice și private. Presiunea pentru creșterea performanței universitare se reflectă și asupra creșterii cererii resurselor umane de calitate. Noul mediu cere răspuns rapid de la organizație dar și de la oamenii angajați. Departamentul/serviciul de resurse umane din Universitate concepe și implementează acest proiect prin voința și decizia Senatului. În universitățile din România activitatea de audit a impus mai curând o formă de structurare a dezvoltării angajaților sub incidența legilor discutate. Astfel că în acest moment singurul instrument dezvoltat este procedura construită înainte de a fi conturată o politică sau o strategie de dezvoltare a resurselor umane la nivelul instituției. Procedura nu este vizibilă pe site și nici pe intranet, personalul angajat necunoscând conținutul lor. Vizitând site-urile Universităților din țară se observă că legăturile pentru serviciile și departamentele de resurse umane aduc informații numai despre persoane, telefoane și eventual adrese de contact. Nici o universitate nu are afișată în mod transparent politica/procedura de angajare, de evaluare, de dezvoltare sau concediere a resurselor umane. Astfel interpretarea și improvizarea își poate face loc. Limitele etice apar din nou în practicile existente în universități, prin care se dezvoltă în paralel instrumente sau procese determinate de cerințe legislative fără a exista o corelație între ele. De exemplu: serviciul audit dezvoltă proceduri pe care serviciul de calitate le-a conceput dar nu le-a comunicat, în timp ce serviciul de resurse umane dezvoltă instrumente de evaluare a performanțelor deși ele au fost concepute într-o altă formă de managerii de facultăți. Deciziile de dezvoltare a angajaților prin mobilități, schimb de experiență, rotire pe posturi se iau la nivel de facultate, serviciul de resurse umane neavând nici o contribuție explicită. Noii angajați nu primesc suportul de tip „Welcome” sau de „Development Center” practicat în universitățile dezvoltate din lume.

Bibliografie

1. Archer, W. (2005) *Mission Critical? Modernising Human Resource Management in Higher Education*. Higher Education Policy Institute
2. Barnett, R. and Di Napoli. R. (eds.) (2008) *Changing Identities in Higher Education: Voicing Perspectives*. London and New York: Routledge
3. Bargh, C, Boccock, J, Scott, P and Smith, D (2000) *University Leadership: the Role of the Chief Executive*, Buckingham: SRHE/Open University Press





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- 4 Blackwell, R and Blackmore, P (ed) (2003) *Towards Strategic Staff Development in Higher Education*, Maidenhead: SRHE/Open University Press
- 5 Bolton, A (2000) *Managing the Academic Unit*. Buckingham: SRHE/Open University Press
- 6 Boxall, P and Purcell, J (2003) *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave.
- 7 Cheetham G. and Chivers G. (2001), *How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions*, Journal of European Industrial Training, vol. 25, no. 5
- 8 Cuthbert, R (ed.) (1996) *Working in Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press
- 9 Duke, C (2002) *Managing the Learning University*. Buckingham: SRHE/Open University Press
- 10 Fisher L. and Ford K. (1998), *Differentials Effects on Learner Effort and Goal Orientation on Two Learning Outcomes*, Blackwell Publishing, New York, pag 397-420
- 11 Ford J. (1998), *Relationships of Goal Orientation, Metacognitive Activity, Practice Strategie with Learning Outcomes and Transfer*”, Journal of Applied Psychology , 218-233
- 12 Hall, A (2003) *Managing People*. Maidenhead: Open University Press
- 13 HEFCE (2006) *The Higher Education Workforce in England. A Framework for the Future*. Bristol: Higher Education Funding Council for England.
- 14 Janis A. Cannon-Bowers (1998), *A framework for Understanding Pre-practice Conditions and Their Impact on Learning, Personnel Psychology*, Blackwell Publishing, New York, pag 291-320
- 15 Johns G. (1998), *Comportament organizațional*, Editura Economică, București
- 16 Kolb. D. A. and Fry, R. (1975) Toward an applied theory of experiential learning. in C.Cooper (ed.) *Theories of Group Process*, London: John Wiley
- 17 Mabey, C., G. Salaman, et al. (1998) *Human Resource Management: A Strategic Introduction*. Oxford: Blackwell Publishing
- 18 Middlehurst, R (1993) *Leading Academics*, Buckingham: SRHE/Open University Press
- 19 Partington, P and Stainton, C (2002) *Managing Staff Development*. Buckingham: Open University Press
- 20 Noe R. (2004), *Employee Training and Development*, Mcgraw-Hill College, London
- 21 Pastor I. (2007), *Managementul resurselor umane*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, pag. 26
- 22 Pfeffer, J (1998) *The Human Equation*, Boston, Mass: Harvard Business School Press

Studiu de caz 1. Conceperea politicii de dezvoltare a resurselor umane

1. Implicarea

Universitatea se implică să optimizeze oportunitățile pentru ca angajații să-și îmbunătățească abilitățile și cunoștințele în vederea creșterii productivității și satisfacției angajaților. Dezvoltarea angajaților este responsabilitate asumată de angajați, manageri, supervizori și instituție. Angajații sunt încurajați să găsească cea mai potrivită formă de dezvoltare în universitate și în afara ei. Managerii și administratorii facultăților pot înlesni și susține accesul la forme de dezvoltare pentru angajați și grupuri/departamente.

2. Design-ul





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Angajații din DRU consiliază pe ceilalți angajați din universitate să facă față cerințelor posturilor și dezvoltării carierei. Noii veniți din personalul administrativ sunt instruiți cu privire la procesele și sistemele din universitate. Noii veniți din staff-ul academic sunt orientați către instruirea în domeniul predării și educației, într-un program de 2 ani; în acest timp încărcarea cu ore ar trebui redus pentru ca implicarea să se facă pe domeniul tehnicii predării. Aceste activități pot avea loc cu suportul și inițiativa facultăților.

3. Integrarea noilor angajați în universitate

3.1. Integrarea și orientarea: Cine este responsabil din partea universității și a facultății? 3.2. Serviciile de dezvoltare oferite de DRU. La fiecare început de semestru departamentul oferă programul de integrare și orientare.

3.3. Responsabilitatea facultăților este de a pregăti primirea noilor angajați/colaboratori. Feedback-ul primit după o lună, două sau trei luni poate fi utilizat în dezvoltarea organizațională. Mentoring-ul este foarte util și poate fi aplicat în această etapă.

4. Granturi oferite de universitate pentru dezvoltare profesională

4.1. Regulament și condiții. Granturile se pot oferi pentru participarea la cursuri, workshops, conferințe

4.2. Aplicațiile pot fi găsite și descărcate de pe site-ul universității

4.3. Alte informații.

5. Schimburi de experiență

5.1. Reguli de participare

5.2. Aprobarea schimburilor de către universitate

5.3. Condiții specifice privind salarizarea în perioada de absentare

5.4. Acordul de parteneriat între universitate și organizațiile de primire

5.5. Condiții generale: disciplinare, perioada, disciplina, drepturi etc.

6. Mobilități pentru diverse obiective de dezvoltare.

Condițiile de participare și suportul oferit de universitate sunt descrise pentru fiecare caz în parte: studenții care sunt și angajați pot primi anumite facilități de timp sau taxe din partea organizației. Pentru mobilități poate fi concepută o politică specială. Mobilitatea poate fi și mutarea de pe un post pe altul, în diferite servicii.

Studiu de caz 2. Descrierea procedurii de dezvoltare la Universitatea „Al. I. Cuza” Iași¹

2.1. Formarea profesională – obiective principale

Conform Codului Muncii, art. 188, formarea profesională are următoarele obiective principale:

2.1.1. Adaptarea salariatului la cerințele postului sau ale locului de muncă;

2.1.2. Obținerea unei calificări profesionale;

2.1.3. Actualizarea cunoștințelor și deprinderilor specifice postului și locului de muncă și perfecționarea pregătirii profesionale pentru funcția de bază;

2.1.4. Reconvertirea profesională determinată de restructurări socioeconomice;

2.1.5. Dobândirea unor cunoștințe avansate, a unor metode și procedee moderne, necesare pentru realizarea activităților profesionale;

2.1.6. Prevenirea riscului șomajului;

2.1.7. Promovarea în muncă și dezvoltarea carierei profesionale.

¹ Realizat în colaborare cu doamna Tita Larie, Responsabil DDRU Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

2.2. Principiile de bază ale formării profesionale a personalului didactic auxiliar și administrativ din cadrul Universității sunt:

- 2.2.1. eficiența – principiu potrivit căruia Universitatea are obligația de a asigura atingerea obiectivelor formării profesionale cu un consum rațional de resurse;
- 2.2.2. eficacitatea – principiu, potrivit căruia beneficiarii de formare profesională au obligația de a îmbunătăți activitatea și a împărtăși experiența învățării cu ceilalți membri ai comunității profesionale;
- 2.2.3. coerența – principiu conform căruia regulile din prezenta procedură se aplică întreg personalului didactic auxiliar și administrativ,
- 2.2.4. egalitatea de șanse– principiu potrivit căruia, în contractarea serviciilor de formare profesională părțile contractante au obligația de a nu face discriminări între categoriile de beneficiari, respectiv furnizori de formare;
- 2.2.5. planificarea – Universitatea Iași, respectiv conducerea facultăților, departamentelor, serviciilor, birourilor, au obligația de a identifica nevoile de formare ale salariaților, de a stabili prioritățile și de a întocmi Planul anual de formare profesională;
- 2.2.6. transparența – principiu conform căruia Universitatea Iași, respectiv conducerea facultăților, departamentelor, serviciilor, birourilor, are obligația de a pune la dispoziția salariaților din subordine, personal didactic auxiliar și administrativ, informațiile privind formarea profesională, inclusiv resursele financiare alocate în bugetul de venituri și cheltuieli.

2.3. Formele de realizare a formării profesionale ale personalului didactic auxiliar și administrativ din cadrul Universității Iași, sunt:

- 2.3.1. Programe sau stagii de formare profesională cu o durată mai mică de 60 zile, organizate și desfășurate de către furnizorii de formare profesională, finalizate cu certificat de participare sau diploma de absolvire.
- 2.3.2. Programe sau stagii de formare profesională cu o durată mai mare de **60 zile**, cu scoaterea din activitate pentru o perioadă mai mare de **25%**, din durata zilnică a timpului normal de lucru, finalizate cu certificat de calificare.
- 2.3.3. Participarea personalului didactic auxiliar și administrativ la cursuri organizate de Universitatea Iași sau de către furnizorii de servicii de formare profesională din țară sau din străinătate;
- 2.3.4. Stagii de practică și specializare în țară și în străinătate;
- 2.3.5. Ucenicie organizată la locul de muncă;
- 2.3.6. Formare individualizată prin mentoring;
- 2.3.7. Traininguri interne și alte forme de pregătire profesională convenite între angajator și salariați.

2.4. Programe sau stagii de pregătire profesională, inițiate de angajator, cu o durată mai mare de 60 zile, cu scoaterea din activitate pentru o perioadă mai mare de 25%, din durata zilnică a timpului normal de lucru

- 2.4.1. În cazul în care participarea la cursurile sau stagiile de formare profesională este inițiată de angajator, toate cheltuielile ocazionate de această participare sunt suportate de către acesta (art. 194, (1) Codul Muncii).
- 2.4.2. Salariații care au beneficiat de un *curs sau un stagiu de formare profesională cu o durată mai mare de 60 zile, cu scoaterea din activitate pentru o perioadă mai mare de 25% din durata zilnică a timpului normal de lucru, nu pot avea inițiativa încetării contractului individual de muncă o perioadă de cel puțin 3 ani de la data absolvirii cursurilor sau stagiului de formare profesională.*

(1). Durata obligației salariatului de a presta muncă în favoarea Universității Iași, care a suportat cheltuielile ocazionate de formarea profesională, precum și orice alte aspecte în legătură cu obligațiile salariatului, ulterioare formării profesionale, se stabilesc prin **Act Adițional** la C.I.M.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

(2). Nerespectarea de către salariat a dispozițiilor stabilite și asumate prin Actul Adițional la C.I.M., conform alin. (1), determină obligarea acestuia la suportarea tuturor cheltuielilor ocazionate de pregătirea sa profesională, **proporțional cu perioada nelucrată** din perioada stabilită conform Actului Adițional la C.I.M.

(3). Obligația prevăzută la alin. (2) se aplică și în cazul în care salariaților care au beneficiat de un curs sau stagiul de formare profesională, și care în interiorul termenului stabilit prin Actul Adițional, sunt concediați pe motive disciplinare sau C.I.M. încetează ca urmare a arestării preventive pentru o perioadă mai mare de 60 zile, a condamnării prin hotărâre judecătorească definitivă pentru o infracțiune în legătură cu munca lor .

2.4.3. Etape procedurale:

(1) În cazul în care se impune participarea la cursuri sau stagii de pregătire profesională, *cu o durată mai mare de 60 zile, cu scoaterea din activitate pentru o perioadă mai mare de 25% din durata zilnică a timpului normal de lucru*, pentru personal didactic auxiliar și administrativ, se parcurg următoarele etape:

(a). Șeful locului de muncă, unde se inițiază cursul sau stagiul de formare profesională întocmește referatul de necesitate conform model *Anexa 1*. De asemenea, acesta întocmește tabelul de înscriere al salariaților din subordine la cursul/stagiul de pregătire profesională, Anexa 1.1. și ia acceptul salariaților, pe bază de semnătură, privind participarea la cursul/stagiul de pregătire profesională.

(b). Referatul, Anexa 1, însoțit de tabelul de înscriere Anexa 1.1. se înregistrează la registratura Universității și se înaintează la Biroul Senatului Universității pentru aprobare.

(c). După aprobare referatul, Anexa 1 însoțit de tabelul de înscriere Anexa 1.1. se difuzează la S.R.U. - C.P. Administratorul financiar desemnat din cadrul S.R.U. Compartimentul Personal se ocupă de încheierea Contractului de formare profesională cu formatorul stabilit.

(d). Administratorii financiari din cadrul S.R.U., C.P. vor întocmi Acte Adiționale la C.I.M. pentru salariații care participă la cursul/stagiul de formare profesională.

2.4.4. **Circuitul documentelor**, regulile de procedură, persoanele implicate, precum și responsabilitățile rezultate, în cazul demarării unui curs sau stagiul de formare profesională *cu o durată mai mare de 60 zile, cu scoaterea din activitate pentru o perioadă mai mare de 25% din durata zilnică a timpului normal de lucru sunt cunoscute de administratorii de facultate*.

2.5. Planul de formare profesională

2.5.1. Planul de formare profesională la nivel de Universitate, se elaborează anual, **până la data de 15 noiembrie a anului în curs, pentru anul următor**, cu consultarea sindicatului.

2.5.2. După întocmire și aprobare Planul anual de formare profesională, la nivel de Universitate, devine anexă la Contractul Colectiv de Muncă.

2.5.3. Planul anual de formare profesională, la nivel de Universitate, va fi constituit din totalitatea planurilor individuale de formare profesională, întocmite la nivel de fiecare structură din cadrul Universității, respectiv, Facultate /Departament /Compartiment /Birou, etc. Planurile de formare profesională individuale ale structurilor din cadrul Universității, se întocmesc de către conducerea facultăților, departamentelor, serviciilor, birourilor, pentru personalul didactic și administrativ, prin consultare cu S.R.U.C.P., **în fiecare an, pentru anul următor până la data de 15 octombrie a anului în curs**.

2.5.4. La elaborarea Planului anual de formare profesională se vor respecta principiile de nediscriminare aplicabile, la întreg personalul didactic auxiliar și administrativ, stabilite de Legea nr. 202/2002 privind egalitatea de șanse între femei și bărbați, republicată, care garantează accesul nediscriminatoriu, indiferent de sex, la programe de inițiere, calificare, perfecționare, specializare și recalificare profesională, precum și principiile de nediscriminare stabilite de Legea 53/2003 – Codul Muncii și legislația în vigoare specifică.

2.5.5. Pentru elaborarea planului anual de formare profesională conducerea facultăților, departamentelor, serviciilor, birourilor vor stabili:

- (1). Temele de training;
- (2). Descrierea temelor de training;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

(3). Grupul de muncă (grup target), personal didactic auxiliar și/sau administrativ, căruia i se adresează tema de training;

(4). Tipul de training;

(5). Durata trainingului;

(6). Sursele de finanțare (ex. buget, surse proprii), precum și valoarea estimativă a formei de pregătire profesională.

2.5.6. Planul de formare profesională se va întocmi conform modelului trimis de DRU.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Capitolul 5. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

5.1. Ce este conflictul?

O definiție mai precisă este dată de Marton Deutch² de la Universitatea Columbia, pentru care conflictul implică comportamente incompatibile; o persoană acționează într-un sens negativ, ceea ce determină ca acțiunea celeilalte să fie mai puțin eficientă. În cazul celor care au interese compatibile, comune, acestea pot intra în conflict încercând să găsească cele mai bune metode pentru a-și realiza scopul. Studiile arată că în interiorul unei organizații cele mai multe conflicte apar atunci când oamenii au interese comune, de cooperare.

Unii pot să-și atingă scopurile simultan cu ceilalți; toți trebuie să aibă succes, conflictul este considerat o problemă comună care trebuie rezolvată spre avantajul ambelor părți. Astfel se transformă conflictul într-unul constructiv, dezvoltă abilitățile oamenilor lor de a-l trata și utiliza în avantaj.

Cealaltă abordare – considera că un conflict este bazat pe interese contradictorii – ca și o luptă pentru a vedea ale cui forțe și interese vor domina și cine va fi subordonat, ceea ce înseamnă că trebuie să învățăm să luptăm pentru ca să câștigăm sau cel puțin să nu pierdem.

Axiomele lui Watkins³

Axiomele lui Watkins exprimă caracteristicile conflictului interpersonal în strânsă corelație cu comunicarea.

Astfel conflictul poate fi generat sau rezolvat numai prin intermediul procesului de comunicare. Conflictul presupune existența a cel puțin două “părți în conflict”, iar comunicarea poate ameliora conflictul prin:

- apelarea la comunicarea pozitivă, ascultare empatică, autoexpunere, care pot duce la stabilirea unei baze comune de discuții, interese, valori;
- reducerea diferențelor perceptuale și în acest fel probabilitatea de apariție a conflictului.

Conflictul dispare în mod real numai atunci când părțile implicate într-o dispută ajung să dezvolte soluții comune; mediatorul nu are însă autoritatea să impună decizia la care s-a ajuns, ci doar să-i convingă pe participanți să o adopte.

Nu toate persoanele care intervin sunt mediatori. “Facilitatorii” se deosebesc în funcție de măsura în care rolul lor cere să se supună unor reguli și norme stabilite anterior și care

² Tees David and Fisher Fred, Leadership Training Serie for Elected Officials, Councilors as Mediator edited by United Nation Center for Settlements (Habitat), Nairobi, Kenya, 1996, p.3.

³ Ibidem p.5-6.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

sunt în vigoare. Ceea ce distinge un mediator de alte părți care intervin este datoria personală și instituțională de a fi neutru.

Beneficiile conflictului sunt importante. Potențialul destructiv al conflictului este cunoscut, totuși există anumite consecințe pozitive. Printre elementele pozitive pe care le poate genera un conflict se numără următoarele⁴:

- *conștientizarea problemei* - discutarea frustrărilor ajută la identificarea punctelor slabe, a costurilor excesive, a nedreptăților și a altor bariere în calea eficienței;
- *îmbunătățirea soluțiilor* - dezbaterea soluțiilor aduce noi direcții, caută informații și sensuri ascunse, integrează idei pentru crearea unor răspunsuri ce corespund din diferite perspective;
- *productivitatea* - reducerea duratei de timp pierdut și de repetare a cerințelor; o utilizare mai eficientă a resurselor;
- *schimbare organizațională* - conflictul creează stimulente pentru promovare și pentru a elimina procedurile depășite, modifica angajamentele și structurile;
- *dezvoltare personală* - confruntarea cu diferite conflicte arată managerilor și angajaților măsura în care stilul lor îi afectează pe ceilalți și ce competențe trebuie își să dezvolte;
- *știință și creativitate* - elaborarea și ascultarea ajută oamenii să rețină idei și să le înțeleagă implicațiile; aceștia devin mai creativi pe măsură ce explorează alternativele și integrează diferite puncte de vedere;
- *receptivitate* - stabilindu-și un scop, oamenii păstrează legăturile dintre ei; astfel află ce-i irită pe ei sau pe ceilalți și ce este important pentru ei;
- *auto-acceptare* - exprimarea frustrărilor și a sentimentelor îi determină pe oameni să se accepte și să se autoprețuiască; faptul că ceilalți îi ascultă și le răspund sentimentelor conduce la construirea respectului de sine;
- *maturitate psihică* - conflictele determină oamenii să ia în considerare perspectiva alterității și să devină mai puțin egocentrice; ei se simt încrezători și în putere să rezolve dificultățile înfruntându-le direct.
- *morală* - discuțiile și rezolvarea problemei ajută angajații să se elibereze de tensiuni și stres; se simt încrezători că au înfruntat dificultățile împreună și că au o relație strânsă și deschisă;
- *provocare și "fun"* - implicarea în conflict poate fi amuzantă și poate fi o pauză în monotonie, invitând oamenii la introspecție pentru a-și examina relațiile.

⁴ Ibidem, p.7





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

5.1.1. Teoria cooperativa a conflictului

În general, subiecții sunt motivați să lucreze și să se ajute; ei iau în considerare ideile celuilalt pentru a le combina într-o soluție reciproc benefică. Această alternativă este o modalitate de a integra nevoile oamenilor și cerințele muncii lor.

Un obstacol major în aplicarea acestei teorii este convingerea că în mod esențial conflictul este competitiv. Realitatea este că părțile conflictului pot lucra împreună pentru a depăși ideile și obiceiurile competitive, pentru a crea o echipă cooperativă și o organizație de succes. Discutarea beneficiilor conflictului de tip cooperativ comparativ cu prețul pe care fiecare parte trebuie să-l plătească în cazul unui conflict distructiv îi poate convinge să rezolve conflictul.

Conflictul cooperativ poate fi uneori o alternativă indezirabilă când una din părți insistă în a face ceva ilegal, lipsit de etică, contrar intereselor sau fără aplicabilitate (uneori o criză cere acțiune decisivă, unilaterală).

Uneori conflictul trebuie evitat pentru că oamenii sunt prea stresați sau nepregătiți; alteori conflictul este prea nesemnificativ pentru a se justifica cheltuielile pe care le presupune.

Conflictele de tip cooperativ devin din ce în ce mai posibile, pe măsură ce partenerii conflictului devin mai importanți unul pentru altul și sunt luate în considerare interesele pe termen lung.

5.1.2. Tipuri de conflicte⁵

a. Conflicte esențiale

Acest tip de conflict este determinat de existența unor obiective diferite și se manifestă atunci când indivizii își satisfac propriile necesități prin intermediul grupului. Reducerea stărilor conflictuale se realizează prin orientarea spre acele obiective care permit realizarea unui consens.

Atunci când realizarea obiectivului presupune competiție pe baza standardelor de performanță, conflictul este unul constructiv, care duce la performanță. O formă aparte a conflictelor esențiale este conflictul dintre generații, cu efecte concrete în organizații.

b. Conflicte afective

Sunt generate de stări emoționale care vizează relațiile interpersonale. Ele pot fi diminuate prin eliminarea agresivității, a ostilității și a stării de suspiciune.

c. Pseudo-conflictele

Aceste conflicte au o pondere mare în societățile totalitare și post-totalitare, ele fiind un rezultat al nesincerității și dedublării indivizilor. La origine se afla fenomene politice, aceste conflicte se manifestă într-o multitudine de forme în organizații.

⁵ Porumb Elena – “Managementul resurselor umane”, Editura EFES, Cluj Napoca, 2001, p.262-263.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Pseudo-conflictele sunt lansate între două sau mai multe grupuri în care există interese comune, dar coabitarea ar aduce prejudicii grupului dominat în raporturile sale cu alte grupuri.

Raporturile dintre aceste grupuri se împart în două categorii: *raporturi de suprafață, vizibile* (grupurile dominate devin ținta atacurilor externe) și *raporturi invizibile*, prin care grupurile dominante asigură monitorizarea celorlalte, protejându-le în situații critice.

d. *Conflicte interpersonale*

Un astfel de conflict se produce când există o incompatibilitate, o inconsistență între elementele cognitive corelate, aceasta afectând capacitatea predictivă și de autocontrol a individului. Inconsistența, percepută ca amenințând validitatea cadrului individual de referință, produce incertitudinea. Odată percepută inconsistența, are loc intracomunicarea folosită pentru a reduce incertitudinea sau tensiunile asociate acesteia. Drept rezultat, fie acceptăm ceea ce nu putem schimba, fie acționăm pentru a schimba ceea ce credem că stă la îndemâna noastră să o facem.

e. *Conflicte la nivel interpersonal și de grupuri*

Cauzele acestui tip de conflicte sunt: structura organizațională (divizarea pe subunități); procesul de evaluare a performanței; competiția pentru resurse limitate; nepotrivirile dintre percepții individuale asupra rolurilor fiecăruia la locul de muncă, diferențele de personalitate și dintre nevoi sau dorințe. Problemele personale care își au originea în afara organizației.

f. *Conflictele între indivizii din același grup*

Aceste conflicte sunt cauzate de diferențele de personalitate. Aceste conflicte se declanșează pornindu-se de la maniera în care oamenii personalizează conflictele.

g. *Conflictele între indivizi și grupuri*

Conflictele între indivizi și grupuri sunt o reflectare a modului în care un individ recepționează starea de presiune generată de grup asupra sa. De multe ori, la baza unor astfel de conflicte stau relațiile interpersonale tensionate, existente între indivizi din diferite grupuri.

h. *Conflictele inter-grupuri*

Conflictele inter-grupuri au de regulă un caracter complex, atât ca geneză și cauze ale apariției, cât și prin efectele ce le produce și metodele manageriale folosite pentru soluționare. În general, soluționarea acestui tip de conflict este sarcina managerilor superiori, el constituind principalul element al conflictului organizațional. Acest tip de conflict apare adesea între sectoarele funcționale și cele de producție sau între conducerea administrativă și sindicate.

i. *Conflict organizațional*

În mod tradițional, o organizație eficientă ar trebui să fie una bine condusă, fără conflicte. Dar un conflict bine rezolvat este un factor de succes. Studii recente arată că un conflict cooperativ duce la rezolvarea unor cerințe obișnuite sau extraordinare ale unor organizații.

Angajații unei facultăți au fost intervievați cu ocazia rezolvării unor probleme într-un mod nou și creativ, precum și în situația în care n-au reușit acest lucru. Când au discutat





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

punctele lor de vedere divergente în mod deschis și liber și au avut în vedere toate posibilitățile, ei au reușit să dezvolte soluții inovative. Când au discutat problemele doar dintr-o perspectivă, fără perspectiva globală, au eșuat, elaborând soluții slabe creativ și calitativ.

Managerii restructurează și transformă organizațiile. Ei reduc nivelele ierarhice de management, despart domeniile, leagă diferite unități de afaceri și folosesc echipe create pentru diferite scopuri și structuri paralele pentru a crea sinergie. Oricum, restructurarea rareori aduce după sine îmbunătățirea așteptată a calității produselor, a calității muncii, productivitate sau profit.

Reducerea costurilor este scopul multor firme. În mod tradițional, managementul de vârf a dictat reducerea bugetelor, dar simultan s-a redus și eficiența organizației. S-au economisit bani pe termen scurt, dar s-a pierdut avantajul competitiv pe termen lung.

j. *Conflict între organizații*

În mod frecvent, acest tip de conflict se manifestă sub forma competiției pentru lansarea unui produs nou, poziționarea pe o piață, obținerea unor avantaje.

5.2. Metode de soluționare a conflictelor

Odată recunoscută maniera rațională de soluționare, trebuie căutat răspunsul la întrebările :

- De ce suntem în conflict?
- Care e natura conflictului?
- Care argument e mai puternic?
- Ce putem face?

Totodată arată disponibilitatea de a lucra cu membrii celeilalte părți pentru găsirea unei soluții acceptabile și benefice pentru toți. Ne permite verificarea propriile percepții, atunci când o situație este un conflict când este percepută ca un conflict. Nu trebuie negată legitimitatea argumentelor celuilalt doar pentru că suntem tentați să vedem doar propria poziție. De aceea, este important ca fiecare persoană să-și explice argumentele și să simtă că sunt ascultați și contribuțiile lor apreciate.

Grupul elaborează o varietate de soluții. Nici un membru nu trebuie evaluat, condamnat sau ironizat pentru soluțiile date. Trebuie cultivată convingerea că se poate rezolva conflictul. Elaborarea de soluții alternative și alegerea celei mai bune. După ce au fost generate alternativele este momentul să sondăm opțiunea fiecăruia. Este legitim să încercăm să vedem care este soluția care va face o parte să câștige în detrimentul celeilalte, care soluție îi va face pe toți câștigători (soluții reciproc acceptabile). Este aleasă cea mai bună și constructivă soluție.

Aplicarea soluției și evaluarea. Aplicarea soluției presupune a ști ce, când, unde și în ce condiții, precum și în ce măsură afectează fiecare persoană din grup. De asemenea, trebuie aflat dacă persoanele implicate sunt capabile să îndeplinească planurile, dacă soluția adoptată poate rezolva problema, dacă rezultatele îi mulțumesc pe toți.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

5.2.1. Negocierea

Negocierea este procesul de comunicare ce are scopul de a ajunge la o înțelegere. Cele două părți interacționează pentru a reduce diferențele dintre ele.

Fazele negocierii sunt:

- Stabilirea și explicarea propriei poziții. Negocierea începe atunci când cel puțin o persoană comunică direct că un conflict trebuie să fie discutat și rezolvat pentru un avantaj reciproc. Partenerii conflictului încearcă să identifice și să definească conflictul, privindu-l ca pe o problemă reciprocă ce trebuie rezolvată. Este importantă concentrarea asupra nevoilor și scopurilor, nu doar descrierea poziției cuiva. Ei cred că au mai mult de câștigat printr-un aranjament de negociere decât prin continuarea conflictului.
- Interogarea și înțelegerea pozițiilor opuse. Când părțile își elaborează pozițiile, ele ascultă pentru a afla mai multe despre necesități, interese și sentimente. Acestea susțin că propunerile lor corespund nevoile ambelor părți, critică soluțiile opuse și le arată neconcordanțele. Părțile realizează că un avantaj al conflictului constă în confruntarea perspectivelor unice ale colegului sau prietenului cu propriile perspective. Empatia, prezentarea situației celuilalt și raționarea asupra cazului său contribuie la negocierea cooperativă.
- Integrarea și crearea opțiunilor. Prin discuție liberă, negociatorii găsesc o soluție de compromis care îi ajută să creeze opțiuni ce promovează țeluri comune. Un obstacol în calea creării soluțiilor este fixarea pe ideea originală ca și cum ar fi singura care i-ar putea satisface cerințele. Când ambele părți promovează propria poziție sau genul de gândire ori-ori, problema este definită în termeni de “my way or your way”. O evaluare prematură frustrează crearea alternativelor. Pentru realizarea acestora și pentru depășirea obstacolelor, negociatorii gândesc și inventează câte opțiuni pot. Cu cât sunt mai multe idei, cu atât una bună poate fi selectată. Negociatorii pot combina ideile și să propună soluții complexe; ei pot atinge scopuri comune pe multiple probleme simultan, așa încât participanții pot observa că, cel puțin în câteva probleme, interesele lor au fost protejate și promovate.
- Acord și înțelegere. Înțelegerile eficiente respectă înțelegerile importante și legitime ale ambelor părți. Prin extindere, asemenea acorduri satisfac nevoile reciproce ale ambelor părți și le împacă interesele opuse. Negociatorii trebuie să fie capabili să implementeze înțelegerile și să le susțină, să fie un acord pe termen lung și să depășească conflictul. Ideal, un conflict se rezolvă pe baza unor criterii obiective. Înțelegerea trebuie să arate că se va încheia conflictul, să descrie cum se vor purta subiecții diferit în viitor, să stipuleze consecințele nerespectării înțelegerii, cum pot



îmbunătăți relația în viitor. Negociatorii trebuie să fie pregătiți să redeschidă discuția dacă soluția se dovedește inefficientă.

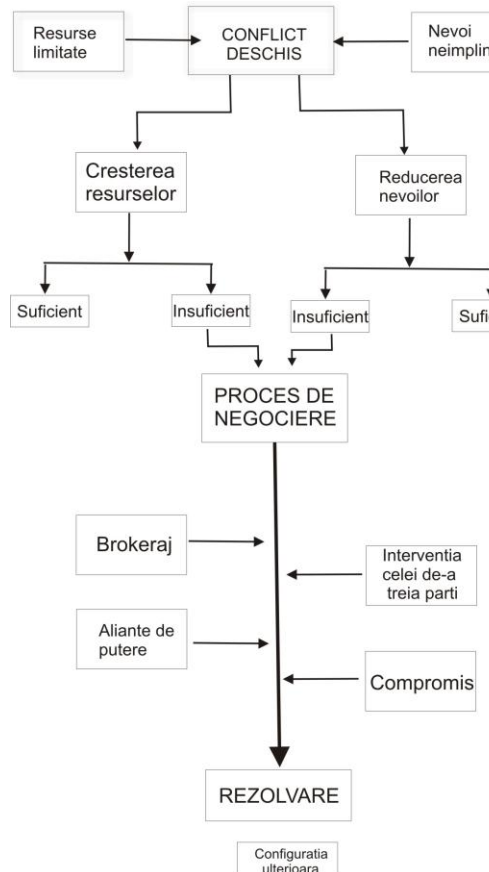
- Reflectare și învățare. Protagonistii reflectă asupra negocierilor pentru a învăța mai multe despre abordarea conflictului și despre relația lor. Ei caută să-și adâncească introspecția și să-și îmbunătățească abilitățile, să afle cum a învăța să gestionezi un conflict ajută să cooperezi.

Studiu de caz privind negocierea integrativă (traducere și adaptare după o prezentare de Paltridge, 1971)

Prezentare situație. În ciuda unei creșteri anticipate modeste a cifrelor studenților înscriși, serviciul administrativ al Midvale College au înaintat o notificare către președinte și facultate în care au anticipat doar o creștere redusă în nivelul fondurilor pentru anul academic următor.

Creșterea modestă, bazată pe o formulă de calcul per capita legată de nivelurile creșterii proiectate a înscrierilor, nu vor fi suficiente decât pentru ceva peste acoperirea costurilor în avans ale operațiilor și al creșterii salariale care a fost promise anterior întregului personal.

Fapte. Trebuie recunoscut faptul că se identifică un tipar diferit de necesități la nivelul diferitelor departamente și servicii ale colegiului. De exemplu, a fost creată o nouă secție de Științe Sociale și cooperarea sa fiind asigurată doar prin intermediul promisiunii că vor fi inaugurate câteva noi cursuri. Facultatea de Administrarea



erilor s-a dezvoltat de două ori mai accentuat decât restul tăților și personalul acesteia deja suprasolicitat a resimțit sitatea de a angaja pur și simplu mai mult personal mic. La aceasta se adaugă personalul facultăților din tamentul de Științe Umaniste și Școala de Inginerie care cresc să își asume actualele reduceri de buget pentru a se a altfel justificatelor deziderate urgente. Conflictul ris s-a declanșat.

Opinii. Administrația și președintele lipsiți de upare și-au exprimat încrederea că Decanul va fi capabil ezolve ajustările necesare de credite bugetare. Din icire Decanul nu a împărtășit aceeași încredere. În ire după întrunire a trebuit să facă față avertismentelor zitoare și imperative vizând retrogradarea academică care instala la Midvale. Acesta conștientiza că resursele erau ate, că existau multe necesități neimplinite și că cea mai parte dintre acestea erau reale și justificate. De asemenea în mod dureros conștient de extinderea conflictului. ranta traiectorie pe care trebuia să o parcurgă „omul de la c” în persoana Decanului este descrisă în figura 5.1 care pt este un arbore de probleme cu posibile soluții prin ciere integrativă.

Fig. 5.1 Reprezentarea conflictului (după Paltridge, 1971, p. 88)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Analiza diagnostic pentru părțile implicate în conflict. Argumentele Serv. Administrativ

Tabelul 5. 2 Analiza SWOT Serv. Administrativ (respectare buget)

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> • Respectarea bugetului calculat per capita în formă inițială • Necontractarea de împrumuturi bancare și obligații financiare pe termen scurt sau lung • Acoperă cheltuielile salariale și operaționale minime • Acoperă creșterile salariale promise anterior • Respectarea și adaptarea la dezideratele momentului 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente resurse pentru introducerea altor linii sau cursuri noi • Insuficiente resurse pentru susținerea proiectelor de cercetare în anul respectiv • Nu pot fi realizate noi angajări de personal • Personal suprasolicitat și nemulțumit cu reflectare în prestația academică în condițiile supraaglomerării (datorate dublării creșterii de studenți la Facultatea de Administrarea Afacerilor), sau neasumării prelungite pentru încă un an a restricțiilor bugetare în cazul personalului din facultățile departamentului de Științe Umaniste și Școlii de Inginerie
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelizarea și responsabilizarea de perspectivă a conducerii și proiectanților de buget din serviciul administrativ 	<ul style="list-style-type: none"> • Riscul imposibilității susținerii nou-createi secții de Științe Sociale • Pierderea personalului calificat nemulțumit (în special în cazul Facultății de Administrarea Afacerilor, Științelor Umaniste și Școlii de Inginerie) • Criză financiară datorată cheltuirii resurselor de rezervă pentru cheltuieli neprevăzute introduse în bugetul operațional pe anul în curs

Argumentele echipei care cuprinde Departamentelor Academice și de cercetare

Tabelul 5.3. Analiza SWOT Departamentele academice și de cercetare (satisfacere buget necesar)

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilitatea angajării de nou personal didactic pentru rezolvarea situației de supraaglomerare și suprasolicitare în cazul Facultății de Administrarea Afacerilor • Onorarea promisiunii către nou-creata secție de Științe Sociale • Finanțarea corespunzătoare a cercetării 	<ul style="list-style-type: none"> • Îndatorarea pe termen mediu sau lung prin contractarea de împrumuturi bancare și obligații financiare • Modificări bugetare și administrative cu caracter ne-ordinar
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> • Susținerea nou-createi secții de Științe Sociale • Posibilitatea reală de gestionare a unei creșteri naturale a cifrei de studenți în anii următori ca rezultat al introducerii de noi secții, noi discipline, derularea corespunzătoare și entuziastă a activității noilor secții sau discipline introduse sau a celor aflate deja în creștere acerbă. 	<ul style="list-style-type: none"> • Blocaj financiar pe termen lung în condițiile realizării în prezent a unor cheltuieli ce urmează a fi amorsate din surse viitoare nesigure ca volum • Incertitudinea obținerii finanțării federale și private

Generarea de alternative de rezolvare a conflictului utilizând modelul negocierii. Decanul a atacat problema pe două fronturi: a derulat campanii în favoarea resurselor adiționale pentru programul operațional al anului următor și a influențat conducerea departamentelor și serviciilor să reanalizeze și să-și reducă drastic bugetele solicitate. A sugerat, spre exemplu, amânarea propunerii de ofertă de noi cursuri în situațiile în care nu se făcuseră deja anterior promisiuni ferme viitorilor membri ai unor facultăți. A îndemnat ca unei părți a





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

propunerilor de cercetare la nivel de departament să le fie reexaminată cheltuielile și să fie programate activitățile pentru doi ani în locul a un an și implicit bugetarea.

Cu asigurarea că toate aceste măsuri vor fi luate, a mers la serviciul administrativ cu rugămintea ca anumite fonduri pentru situații de urgență să fie redirecționate către bugetul operațional. De asemenea a îndemnat Președintele să-și înnoiască eforturile de a obține fonduri federale sau private care ar urma să ușureze din povara financiară inițială și să finanțeze mai mult din programul de cercetare al facultății.

Soluții de tip Win Win utilizând rolul de broker. Decanul a înregistrat un oarecare succes în ambele întreprinderi dar încă un decalaj considerabil rămânea între necesități și resurse.

Acum avea să treacă prin dezagreabila sarcină de a intra în detaliile fiecărei unități de buget. Secretara acestuia a stabilit o rată de două întâlniri pe zi cu fiecare dintre coordonatorii de divizii și șefii de departamente, cu începere din săptămâna următoare, pentru câteva săptămâni, întâlniri care au fost ratificate și etichetate drept „informale și confidențiale”. Decanul Facultății de Inginerie a fost dispus să renunțe la dotările a două noi facultăți în schimbul suportului material pentru echipament suplimentar și materiale de testare pentru laboratorul său de testarea materialelor. Președintele (?) de Antropologiei a fost de acord să fie finanțat laboratorul Decanului de la Inginerie cu condiția ca acesta să susțină nivelul finanțării la Antropologie cel puțin la nivelul atribuirii din anul anterior. Numărul de astfel de „înțelegeri de brokeraj” care au avut loc și au fost încheiate pe parcursul săptămânilor ce au urmat nu va fi probabil cunoscut niciodată dar a contribuit la descreșterea discrepanței bugetare. Școala de Business era în mod evident necesar să primească niște creșteri pentru a-și finanța încărcătura suplimentară, problema care se pune era aceea dacă va primi suportul pentru a-și finanța **toate** sau **cea mai mare parte** a programelor extinse. Pe parcursul săptămânii următoare Președintele și o parte a administrativului orientat în direcția industriei au primit telefoane din partea liderilor comunității industriale și a afacerilor locale îndemnând la aprecierea importanței Școlii de Business și făcând trimitere la considerabilul suport financiar pe care aceștia l-au dat pe parcursul anilor anteriori colegiului Midvale. Această intervenție a „cele de-a treia părți” a avut un efect considerabil. Alte astfel de intervenții ale celei de-a treia părți au avut loc și în favoarea altor unități din colegiu dar niciuna nu a atins nivelul influenței în favoarea celei de Business. Divizia de Științe Sociale urma să găzduiască un nou creat Departament al Studiilor Etnice, un efort interdisciplinar pe care facultatea l-a extras din disciplinele convenționale. Astfel, orice reducere de buget la nivelul științelor sociale era destul de probabil să afecteze departamentul creat și urma să producă repercusiuni din parte diferitelor minorități din comunitățile învecinate ale colegiului. Acest fapt a dat Diviziei Științelor Sociale o poziție puternică în câmpul negocierilor. Pentru a-și securiza propriul buget divizia amintită a făcut o serie de alianțe cu celelalte departamente, oferindu-se să susțină un corp principal de revendicări de finanțare din solicitările acestora în schimbul dispoziției de a lăsa să treacă necesitățile altor unități.

Schimbare la nivelul structurii de putere. Acest grup de alianțe de putere a oferit Decanului cheia pentru rezolvarea conflictului înainte de deadline. Cu ajutorul acestuia a reușit să asigure numărul necesar de compromisuri pentru a soluționa discrepanța de buget.

Dacă negocierea nu rezolvă conflictul, se trece la pasul următor, care constă în mediere.

5.2.2. Medierea

Medierea este forma de intervenție prin care se promovează reconcilierea sau explicarea, interpretarea punctelor de vedere pentru a fi înțelese corect de ambele părți. Este de fapt negocierea unui compromis între puncte de vedere, nevoi sau atitudini ostile sau incompatibilități. Medierea presupune existența unei a treia părți care să intervină între părțile în conflict.

Managerii dețin rolul de mediator între angajați. Conflictul cooperativ sugerează două căi puternic integrate prin care oamenii discută și rezolvă problemele: una este să ajuți partenerii de conflict să dezvolte un context cooperativ, astfel încât să înțeleagă că au țeluri importante și pozitive; a doua metodă presupune a-i ajuta să învețe strategii de negociere cooperativă.

Medierea se realizează în patru pași:





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- antagoniștii prezintă obiectivele și aspirațiile lor majore independent; aceasta se poate face pe ansamblul sau specific;
- partenerii se gândesc cum ar putea să se ajute reciproc pentru a-și îndeplini obiectivele;
- adversarii negociază și stabilesc înțelegeri despre cum pot să se ajute reciproc, în mod realist, specific, corect; succesul trebuie recunoscut și recompensat iar neregulile rezolvate. Mediatorul are rolul de a direcționa părțile aflate în conflict pentru a înțelege că, deși au activități incompatibile, pot avea scopuri comune
- participanții reflectă asupra acestor activități și discută ceea ce au învățat. Ei trebuie să fie capabili să vadă concret cum pot înainta ajutându-se reciproc. Pot, de asemenea, discuta limitele până la care au negociat înțelegerile pentru beneficii reciproce, să înceapă să pună în practică înțelegerile, procedeele asupra cărora au căzut de acord și modul în care își pot rezolva neînțelegerile.

Mediatorul cere părților să lase la o parte discuția conflictuală și să se ocupe de interdependența cooperativă. Exercițiul nu urmărește evitarea discutării conflictului ci să-i pregătească pentru acest lucru. Dacă nici *medierea* nu rezolvă conflictul, se trece la arbitraj.

Studiile arată că într-un număr semnificativ de universități iau naștere conflicte între studenții internaționali și personalul de supervizare al facultăților (Adrian-Taylor, Noels și Tischler, 2007; Selvaduray, 1991; Argyirey-Kwakye și Abaidoo, 1995 după Adrian-Taylor, Noels și Tischler, 2007) considerent pentru care am ales să analizăm un astfel de conflict. Al doilea motiv în abordarea acestui particular exemplu îl constituie faptul că pune la încercare aplicarea și modalitatea de abordare vestică a managementului conflictului transcultural.

Tabel 5. 4. Anatomia generală a conflictului (folosind metodologia BADGER a lui J. Stulberg, 1987 pe o expunere de conflict adaptată după Adrian-Taylor, Noels și Tischler, 2007)

Elementele teoretice	Elementele particularizate la conflictul dat	Prezentare conflict
Părțile Reguli de comportament Resursele Problemă	Studenții internaționali Supervizorii studenților Rol supervizori Conflict de rol	Studenții internaționali reprezintă o pondere din ce în ce mai mare din totalul absolvenților de studii superioare a marilor furnizori de studii superioare. O serie de studii au raportat existența frecventă a conflictelor deschise sau doar percepute și gestionate în diferite feluri între studenții internaționali (nivel licență, master etc.) și supervizorii din partea facultăților receptoare. Pentru studenți în general supervizorii oferă suport, orientări, informații despre expectanțele de rol în ceea ce îi privește, și feedback vizând performanța acestora. Studenții care au o relație bună cu supervizorii lor sunt mai predispuși spre a experimenta niveluri de stres mai reduse, probleme fizice și psihologice minime, și satisfacție generală față de programul de master. În timp ce pentru studenții locali supervizorii au rolul doar de a oferi informație punctual când este nevoie de aceasta pe probleme vocaționale iar prietenii și familia oferă suportul pentru probleme emoționale și personale, pentru studenții internaționali supervizorii, în lipsa relațiilor sociale și a suportului social într-o țară străină reprezintă mai degrabă un fel de „figură centrală” (Charles și





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ANPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Elementele teoretice	Elementele particularizate la conflictul dat	Prezentare conflict
<p>Opțiunile pentru întâlnire</p> <p>Reguli de comportament</p> <p>Rezultatele</p> <p>Reguli de comportament</p>	<p>(Expectanțe de rol eronate)</p> <p>Timpul Controlul informațiilor</p> <p>Exercitarea controlului asupra celeilalte părți</p> <p>Viziune diferită asupra scopului</p> <p>Incompatibilitate (incongruență) a așteptărilor despre scop</p> <p>Workshop de management de conflict</p> <p>Organizarea activității</p> <p>Tip și volum de feedback</p> <p>Redactarea în scris și</p>	<p>Stuart, 1991 după Adrian-Taylor, Noels și Tischler, 2007, p. 92) și trebuie să ofere suport pentru ambele tipuri de probleme (Leong și Sedlacek, 1986 după Adrian-Taylor, Noels și Tischler, 2007). Interesul pentru dezvoltarea profesională a studenților și relațiile bune și strânse cu personalul facultății au fost factorii găsiți responsabili pentru prevenția dezvoltării depresiei din cauza stresului accentuat pe care îl resimt aceștia pe parcursul programului. Deși o serie de studii explorează nevoile și problemele studenților străini puține dintre acestea sunt relevante pentru relația student-supervizor. Conform studiului lui Argyrey-Kwakye și Abaidoo (1995 după Adrian-Taylor, Noels și Tischler, 2007) 12% dintre studenții internaționali au o relație „rea” sau „foarte rea” cu supervizorii lor; (Selvaduray, 1991): 25% din studenții internaționali declară că au raporturi nesatisfăcătoare cu membrii facultății în timp ce pentru jumătate dintre studenți (Perkins <i>et al.</i>, 1991, după Adrian-Taylor, Noels și Tischler, 2007 p.93) „consilierea academică” reprezintă o problemă în acest raport. Un singur studiu ia în calcul și opinia supervizorilor.</p> <p>Conflictul a fost descris ca fiind „o reală sau percepută incompatibilitate de scopuri sau valori între două sau mai multe părți într-o relație, combinată cu tentativa de a se controla unul pe celălalt și sentimente antagoniste orientate în ambele direcții”(Fisher, 1975, după Adrian-Taylor, Noels și Tischler, 2007, p. 93). Alte cauze identificate (Chiste, 1997 după Adrian-Taylor, Noels și Tischler, 2007) ale conflictelor care apar între supervizori și studenții internaționali includ: absența informației, absența feedbackului sau a feedbackului de calitate, lipsa timpului, controlul excesiv din partea supervizorilor, discriminare sau tratament ilegal, lipsa deschiderii și a onestității, discriminări de gen.</p> <p>Alte studii au adăugat: discrepanța dintre expectanțe și raporturile concrete în ceea ce privește distanța socială, spațiul personal și gradul de apropiere al relațiilor (fie prea strânse fie prea distante) implicând și probleme transculturale, lipsa respectului, slabe abilități de comunicare orale și scrise în limba engleză (Blunt și Li, 1998 după Adrian-Taylor, Noels și Tischler, 2007) etc.</p> <p>Fox (1992, 1996) a adăugat necesitatea de a se lua aminte la diferențele între concepțiile asupra abilităților ce trebuiesc formate în universitate: în timp ce universitățile vestice pun accentul pe rezolvare de probleme și gândirea analitică sau critică, cele est-asiatice pun accentul pe tradiție, istorie și autoritate.</p> <p>Cum poate fi un conflict bazat pe astfel de probleme să fie rezolvat, managerizat și chiar prevenit?</p> <p>Datorită complexității și naturii dinamice a conflictului părțile în dispută nu sunt capabile să orienteze conflictul ele însele sau prin intermediul reprezentanților (astfel că procedura cea mai informală, cea a negocierii se exclude în astfel de cazuri), cea mai bună soluție în această situație reprezentând-o intervenția celei de-a treia părți. Fiind nepotrivită asumția că abordarea vestică asupra rezolvării de conflicte poate fi aplicată transcultural, înaintea de a furniza orice tip de intervenție asupra conflictului e vitală atenția asupra etnoteorilor (noțiunile despre cauzele bazale ale conflictului) și etnopraxiilor (tehnicele local acceptate pentru rezolvarea conflictului) ambelor părți implicate în conflict, întrucât acestea pot varia în mod semnificativ. A fost evaluată disponibilitatea pentru workshopuri de managementul conflictului a ambelor părți. Supervizorii din partea facultăților și studenții internaționali au căzut de acord asupra faptului că</p>





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Elementele teoretice	Elementele particularizate la conflictul dat	Prezentare conflict
<p>Timp</p> <p>Reguli de comportament</p> <p>Rezultatele</p>	<p>expedierea în avans a expectanțelor</p> <p>Creșterea responsabilității comisiei consultative</p> <p>Proceduri de prevenție</p>	<p>este necesară furnizarea mai multor informații despre sursele de conflict și că nu va fi mai utilă creșterea gradului de calificare sau introducerea unui număr și mai mare de reguli privind cine se califică pentru postul de supervisor de studenți internaționali. Cele două părți au căzut de acord asupra a trei pătrimi dintre cauzele conflictului. Abilitățile necorespunzătoare de limbă engleză au făcut parte dintre aspectele care necesită și pot fi remediate, studenții acceptând faptul că un scor acceptabil la TOEFL nu reprezintă o garanție a abilităților de limbă engleză care să îți permită să înțelegi punctul altcuiva de vedere și să îți exprimi perspectiva proprie. Studenții și supervizorii urmau să cadă de acord, prin discuții, în cel mai scurt timp asupra tipului și volumului de feedback pe care îl consideră necesar și suficient pentru o activitate academică și raporturi satisfăcătoare.</p> <p>Studenții au apreciat în mai mare măsură drept utilă creșterea responsabilităților comisiei consultative în rezolvarea conflictelor student-supervisor și trimiterea în avans, în scris, a expectanțelor legate de statutul de student ca de altfel și a informațiilor despre potențialele conflicte. Proceduri de prevenție: introducerea unor servicii și politici de prevenție a conflictelor între studenții internaționali și supervizori incluzând un număr de sesiuni educaționale, redactarea formală scrisă a expectanțelor, rolul comitetelor de supervizare etc.</p>

5.2.3. Arbitrajul

Arbitrajul înseamnă audierea și definirea problemei conflictuale de către o persoană aleasă de părțile în conflict (de obicei, o persoană de specialitate sau desemnată de o autoritate). Arbitrul acționează ca un judecător și are putere de decizie. Mediarea și arbitrajul sunt forme de intermediere costisitoare și care cer timp. Apariția consecințelor este rezultatul modului de abordare a conflictului și care se poate constitui într-o serie de conflicte uneori mai grave decât conflictul inițial.

5.3. Metode și proceduri de rezolvare a conflictelor de tip cooperativ

Axiomele lui Watkins exprimă caracteristicile conflictului interpersonal în strânsă corelație cu comunicarea, acesta poate fi generat sau rezolvat numai prin intermediul procesului de comunicare. Putem afla o serie de beneficii pe care conflictele pot să le determine, iar tipologia conflictelor este utilă pentru a putea determina cele mai bune soluții pentru rezolvarea lor.

Tot mai mult se apreciază dezvoltarea unei teorii cooperative de soluționare a conflictelor, Un obstacol major în aplicarea acestei teorii este convingerea că în mod esențial conflictul este competitiv. Realitatea este că părțile aflate în conflict pot lucra împreună pentru a depăși mentalitățile și obiceiurile competitive, pentru a crea o echipă cooperativă și o organizație de succes.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Metodele de rezolvare a conflictelor: Advocacy Team Guide oferă una dintre metodele de soluționare a conflictului, prin metodologia concretă în șapte faze; proceduri de rezolvare a conflictelor de tip cooperativ pornesc de la conturarea contextului de cooperarea până la *bucuria succesului* – conțin mai mulți pași ; utilizarea conflictului pentru luarea deciziilor este o provocare, dar recompensele sunt considerabile Un mod util de rezolvare al problemelor este deci aplicarea ghidului echipei de advocacy⁶.

Faptul că este important să înveți să rezolvi conflicte nu înseamnă că acest lucru se și întâmplă. Există multe bariere în calea învățării în organizațiile tradiționale. Managerii și profesioniștii trebuie să-și demonstreze competența.

Conflict constructiv sau distructiv?⁷

Conflictul constructiv este generat de cauze multiple, dar poate fi permanent controlat, permițând soluționarea problemelor la timp. Comunicarea dintre părți este intensă și permanentă, dominată de încredere și se poate ajunge astfel la o soluție acceptată de toți. Fiecare parte încearcă să-și atingă obiectivele printr-o competiție deschisă. Cu cât conflictul avansează și mizele devin mai importante, cu atât cresc eforturile și investițiile fiecărei părți, existând șanse de a se ajunge la o soluționare.

Factorii care influențează un conflict constructiv sunt: importanța și numărul punctelor de competiție, a participanților, cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte, amploarea constrângerilor morale pe care cei implicați se simt datori să le respecte.

Indivizii și organizațiile devin mai creative și productive; resursele pot fi distribuite mai eficient, eliminându-se tensiunile și facilitându-se efectuarea schimbărilor; se asigură motivația personalului, precum și un comportament creator; crește coeziunea grupului, gradul de organizare și loialitatea.

Conflictul distructiv este acel conflict generat de erori, care nu a fost soluționat la timp și care nu mai poate fi controlat. Acest tip de conflict determină însemnate cheltuieli materiale, umane și emoționale, comunicarea între părți dispare sau este dramatic redusă, capacitatea fiecărei părți de a observa și de a răspunde la intențiile celuilalt este în mare parte inexistentă. Pentru a obține avantaje față de competitori se recurge la acțiuni în forță, la denaturarea realității. Cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante, cu atât cresc eforturile și investițiile în conflict, șansele de a se ajunge la o soluție fiind din ce în ce mai reduse.

Factorii de influență într-un conflict distructiv sunt aceiași ca la conflictul constructiv, cu diferența că participanții sunt preocupați de dimensiunea constrângerilor morale pe care cei implicați le abandonează în timpul confruntării.

Efectele asupra realizării obiectivelor organizației sunt negative, resursele personale și organizaționale se consumă în condiții de ostilitate, dispreț, existând o permanentă stare de

⁶ Capital, nr.42, 19 noiembrie 2000 și nr.11, 15 martie 2001 Revista Idei de Afaceri, nr.3 (44), martie 1997

⁷ Purdea Dumitru, Samochis Boris - “ Managementul resurselor umane “, Editura RISOPRINT, Cluj Napoca, 2000, p. 115.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

nemulțumire. Un astfel de conflict poate duce la falimentarea firmelor, închiderea fabricilor, destrămarea familiilor, divizarea comunităților.

În cooperare oamenii cred că scopurile lor sunt interconținute în sens pozitiv. Ei înțeleg că, dacă unul are succes, atunci are și celălalt. Realizările lor individuale depind de realizările celuilalt. Cooperarea nu este bazată pe altruism, ci pe recunoașterea faptului că atingerea propriilor obiective cere colaborare. Despre competiție, unii autori cred că realizările unora fac mai puțin probabil ca ceilalți să aibă succes. Dacă unul reușește, celălalt trebuie să piardă.

Scopurile de tip cooperativ ajută oamenii să trateze conflictul într-un mod productiv. Ei recunosc că este în interesul fiecăruia să promoveze eficiența celuilalt. Simțindu-se încrezători, ei își exprimă liber gândurile, își dezvăluie frustrările și vorbesc despre furia lor. Ei lucrează cu soluții de tip “câștig-câștig” care le mențin și le întăresc relațiile. Fiecare explorează perspectivele celuilalt, le integrează creator viziunile și sunt încrezători că vor continua să lucreze împreună în avantaj reciproc. Drept rezultat, ei sunt pregătiți să discute potențiale conflicte viitoare.

Pe de altă parte, scopurile de tip competitiv creează suspiciunea că fiecare își urmărește propriul interes în detrimentul altora și că acestea interferează. Lipsa lor de încredere restricționează schimbul de informații și resurse și distorsionează comunicarea; oamenii încearcă să-și impună punctul de vedere și să evite discuțiile directe, iar când acceptă totuși discuția, încearcă să-și impună punctul de vedere și să evite să piardă. Aceasta escaladează productivitatea, intensifică stresul și scade moralul.

5.3.1. Proceduri de soluționare a conflictelor de tip alternativ. ”Advocacy team guide”⁸

Procedurile Advocacy team sunt folosite pentru a explora subiectele majore sau să le rezolve pe cele mai puțin semnificative. Schematic, metoda poate fi prezentată astfel: selectare; opoziție; prezentare; reformulare; integrare; implementare; reflectare.

Tabel 5.5 Ghidul de aplicare a echipei de advocacy

Faza 1. Selectarea problemei care cere o abordare comprehensivă. Identificarea pozițiilor alternative majore. Problemele mai puțin importante nu necesită o explorare extensivă și distrag atenția, reduc timpul alocat unor probleme semnificative.

Faza 2. Desemnarea locurilor echipelor opuse. Oferirea resurselor pe care echipele le pot folosi pentru a aduna informații și argumente pentru poziția lor. Echipele sunt formate și fiecareia îi revine o alternativă. Li se acordă timpul și resursele pentru sprijinirea faptelor, informații, motive pentru alternativa lor. Ele plănuiesc cum își pot prezenta argumentele, astfel încât devin conștienți de poziția lor. Scopul nu este să câștige dezbateră prin acceptarea poziției lor, ci doresc să-și prezinte forța argumentelor astfel încât poziția lor să fie luată în considerare.

Faza 3. Fiecare echipă își prezintă argumentele, asculta în mod deschis și provoacă pe ceilalți în mod constructiv. Ambele echipe își prezintă argumentele și poziția în întregime și convingător. Este o discuție liberă, în care fiecare își dezvoltă argumentele. Membrii echipelor iau notițe și analizează faptele și raționamentele inadecvate.

⁸ prin advocacy se înțelege revendicarea, susținerea sau apărarea unui drept





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Faza 4. Echipele reformulează argumentele contradictorii, transforma prin viziunea proprie ideile, logica și faptele celorlalte părți. Echipele ascultă și prezintă poziția celuilalt, argumentează pentru a demonstra că au fost atenți și au înțeles. Prin discuții, ei își amintesc că scopul este ca întregul grup să dezvolte cât mai puternic o poziție.

Faza 5. Fiecare echipa lucrează pentru elaborarea unei soluții integrate, examinează toate posibilitățile și argumentele pentru a ajunge la un consens în decizie, bazat pe datele curente. Trebuie să fie pregătiți să dezvolte și să redecidă. Fiecare echipă luptă să creeze o decizie integrată. Subgrupele renunță la pozițiile lor stabilite și folosesc toate datele și argumentele pentru a ajunge la o înțelegere generală asupra celei mai bune variante de acțiune. Oamenii se răzgândesc datorită faptelor și demersului logic, nu pentru că ceilalți sunt mai puternici sau pentru că știu să-și susțină părerea. Decizia reflectă cea mai bună judecată comună.

Faza 6. Echipa implementează decizia. Grupul, ca un tot, abordează managementul și îi determină pe ceilalți să implementeze decizia. A lua o decizie într-o organizație înseamnă mai mult decât un răspuns potrivit. Deciziile nu au valoarea rezolvării unui puzzle, ele sunt parte din procesul de muncă și management. Soluția trebuie acceptată și aplicată, impactul determinat și noi probleme identificate.

Faza 7. Echipa reflectă și învață din propria experiență. Discuta direcții și arii de îmbunătățire.

Membrii grupului reflectă la folosirea conflictului în procesul de decizie. Deși echipele au o activitate incitantă, aceasta cere implicare și muncă și nu este deloc ușoară.

Este foarte tentant să cazi în capcana de a domina pentru a câștiga, pentru a-ți fi acceptată poziția. Există pericolul să creadă că într-o dezbatere ei trebuie să demonstreze că au dreptate în timp ce ceilalți se înșeală. Trebuie să țină minte că ceea ce contează nu este cine are dreptate la început, ci cel care are dreptate la sfârșit. Această metodă se folosește pentru a genera discuții și idei care pot ghida un grup spre o rezolvare.

Aceste proceduri includ mai mulți pași astfel încât să ofere o nouă perspectivă asupra conflictului, benefică pentru o soluție acceptată de toate părțile implicate în acest conflict.

Tabel 5.6. cu procedurile de soluționare de tip cooperativ a conflictelor pentru dezvoltarea echipei Proceduri de rezolvare de tip cooperative ale conflictelor în luarea deciziilor⁹

Stabilirea contextului de cooperare

Subscrierea la un scop comun – decidenții eficienți vor o decizie reală care reprezintă viziunea împărtășită de către toți membri. Controversele pot promova cea mai potrivită decizie.

Împărțirea recompenselor - recompensa este acordată pentru succesul grupului, la fel cum se împarte și responsabilitatea eșecului.

Convenirea asupra așteptărilor - partenerii lucrează împreună pentru a găsi o soluție în beneficiul tuturor. Trebuie descurajată obținerea de beneficii personale în detrimentul grupului.

Acordarea respectului și considerației pentru fiecare membru - fiecare membru este acceptat și valorizat chiar dacă unii le critică ideile; fiecare trebuie ascultat cu respect, trebuie criticate ideile și nu personalitatea sau motivațiile individuale, trebuie evitate insultele și implicațiile care aduc atingere *inteligenței/integrității*.

Formularea și explicarea propriei poziții

Crearea unei atmosfere de deschidere - încurajarea exprimării opiniilor, îndoielilor, incertitudinilor, temerilor; ideile nu trebuie respinse pentru că au părut neelaborate, neobișnuite sau lipsite de spirit practic.

Structurarea conflictului - cineva trebuie să-și asume rolul “avocatului diavolului” și să facă o evaluare critică a ceea ce pare a fi răspunsul final al grupului. Managerul trebuie să încurajeze diversitatea punctelor de vedere și faptul că nici o poziție nu e de neschimbat. Prin faptul că cere consens, procesul decizional încurajează participarea tuturor și permite tuturor să-și exprime neîncrederea.

⁹ Alternative Methods of Conflict Resolution, www.cre-net.com





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Includerea în echipa a membrilor cât mai eterogeni - oamenii diferă prin experiență, opinii, ținută și poziție, iar în organizații sunt predispuși la poziții opuse, mai ales independenții și cei din afara organizației sau departamentului.

Aflarea și înțelegerea poziției opuse

Adresarea întrebărilor - în conflictul cooperativ oamenii vor să-și audă unii altora părerile și argumentele direct; ei exploatează pozițiile celorlalți și încearcă să înțeleagă logica și faptele pe care se bazează.

Direcționarea cercetării - decidenții trebuie să studieze materialele pe care oponenții le folosesc ca probe, să intervieveze oamenii care împărtășesc păreri contradictorii.

A influența și a fi deschis influențelor - ideea este că decidenții trebuie să influențeze, dar nu să domine.

Empatia - decidenții trebuie să dispună de spirit empatic pentru a înțelege argumentele celuilalt. Ei pot demonstra acest lucru prin parafrizarea ideilor opuse, dovedind interes față de persoana cealaltă, chiar dacă nu-i împărtășește ideile.

Integrarea și crearea opțiunilor

Lupta pentru câștig-câștig, soluții reciproce - decidenții vor renunța la a căuta învingători și învinși și se vor concentra pe o soluție productivă pentru ambele părți.

Combinarea ideilor - decât să considere că există două soluții incompatibile simultan, oamenii implicați trebuie să caute să integreze părți din pozițiile, ideile și faptele tuturor părților pentru a crea o arie de posibile decizii.

Folosirea argumentelor raționale - rațiune, ascultare deschisă și disponibilitate pentru acceptarea argumentelor celuilalt, trecerea de la o gândire simplistă la acceptarea integrării unor noi argumente, toate acestea condiționează reușita unui proces de rezolvare a conflictelor

Acceptare și înțelegere

Selectarea unei soluții de calitate - soluția selectată trebuie să exprime viziunea împărtășită și interesele membrilor grupului.

Implementarea soluției - o soluție bună este cu adevărat valoroasă doar dacă oamenii sunt pregătiți și pot s-o aplice.

Reflectare și învățare

Realizarea implementării și efectele soluției - soluțiile de succes trebuie implementate în forma adoptată și astfel consecințele corespund așteptărilor. Părțile trebuie să fie pregătite pentru schimbări în urma controverselor, pentru că o soluție dezirabilă la un moment dat poate deveni ulterior nepotrivită.

Discutarea procesului - decidenții trebuie să-și dea unii altora un feed-back corespunzător și să identifice punctele forte și arile ce necesită îmbunătățiri pentru rezolvarea mai eficientă și eficace a problemelor.

Bucuria succesului - folosirea conflictului pentru luarea deciziilor este o provocare, dar recompensele sunt considerabile; oamenii realizează că dispun de capacitate de efort, pot oferi soluții de calitate și pot dobândi încredere în relații cu ceilalți.

Bibliografie

1. Adrian-Taylor, SR, Noels, K, Tischler, K 2007, *Conflict between International Graduate Students and Faculty Supervisors: Towards Effective Conflict Prevention and Management Strategies*, Journal of Studies in International Education, 11, 20
2. Tees David and Fisher Fred, 1996, „Leadership Training” Serie for Elected Officials, Councilor as Mediator edited by United Nation Center for Settlements (Habitat), Nairobi, Kenya
3. Paltridge, JG 1971, *Organizational conflict in Academia*, California management review, 13
4. Porumb, E.M, 2001, „Managementul resurselor umane”, EFES, Cluj Napoca
5. Porumb, E.M, 2002, „Capitalul uman si social”, EFES, Cluj Napoca
6. Porumb, E.M, 2006, „Teoria si practica negocierii”, EFES, Cluj Napoca





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MIPIOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

7. Purdea D. Samochis B. 2000, "Managementul resurselor umane", Editura RISOPRINT, Cluj Napoca
8. Selvaduray, RH 1991, *Adequacy of selected services to international students in an urban technical college*, Urban Review, 23
9. Stulberg, J. 1987, Taking charge, Managing Conflict, Lexington Book, NY.
10. Capital, nr.42, 19 noiembrie 2000 și nr.11, 15 martie 2001
11. Revista Idei de Afaceri, nr.3 (44), martie 1997





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU

uefiscdi

UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Co-ordinators:

Prof. Panaite NICA, PhD
Prof. Adriana PRODAN, PhD

Authors:

Prof. Dan Maniu DUȘE, PhD
Prof. Carmen Sonia DUȘE, PhD
Prof. Viorel LEFTER, PhD
Romana CUCURUZAN
Simona MĂLĂESCU
Camelia MORARU
Elena Marilena PORUMB, PhD
Asist. Lect. Ramona Ștefania PUIA, PhD Candidate

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice
pentru Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Through the module of *Human resources management*, the authors suggest a foray through universities' personnel activities for teaching, research and administrative staff. Integrating more human resources categories, the academic public institution can be a model to the community in terms of approach and talent value, work and diversity.

Some of the specific activities are implemented into human resources departments/services, while others are supported and developed by chairs and faculty groups. Up until now, there has been no relevant and integrative study regarding human resources management in Romanian universities to use for leverage. The challenge offered through this model is double to the target audience: it opens a "construction site" for further research and it offers the possibility to find practical solutions in Romanian universities, who encounter strains in their effort to adapt to the global context.

The influence of organizational culture, the impact of the European legislative context, decisional and negotiation capabilities, recruitment and motivation abilities, human resources development strategies are only a few of the topics developed in our module.

Tendencies in human resources management in the academic environment are currently focused on middle management leadership, on progressive careers, on elaborating succession plans and on acquiring talents through outsourcing. This imposes that universities possess a dynamic, competitive profile, with permanent innovation, using academic managers' competencies in the most professional manner in order to mobilize, involve and develop human resources.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

CONTENTS

Chapter 1. ORGANIZATIONAL CULTURE

(Prof. Panaite NICA, Ph.D., „Alexandru Ioan Cuza” University, Iași)

Chapter objectives	7
1.1. The concept of organizational culture	7
1.2. The impact of national culture on organizational culture	10
1.3. Composing elements of organizational culture	17
1.4. Dimensions of organizational culture	19
References	22
Annex 1 – 2	25

Chapter 2. PERFORMANCE EVALUATION: IMPLICATIONS ON RECRUITMENT, INVOLVEMENT AND MOTIVATION OF HUMAN RESOURCES WITHIN UNIVERSITIES

(Prof. Viorel LEFTER, Ph.D., Asist. lect. Ramona Ștefania
PUIA, Academy of Economic Studies, Bucharest)

Chapter objectives	30
2.1. Introduction	30
2.2. Performance assessment, part of performance management and its significance in the development of human resources in higher education	31
2.3. Implications of the performance assessment process on recruitment and selection of human resources in universities	35
2.4. Methods of assessing university staff performances and their impact on motivation	35
2.4.1. Employee evaluation according to requirements and peculiarities of workplaces	35
2.4.2. The Feedback 360° method	36
2.5. Advantages and disadvantages of performance assessment for human resources in universities	40
2.6. Conclusions	41
References	41
Case study regarding the regular evaluation of teaching staff in the Academy of Economic Studies from Bucharest	43





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Chapter 3. THE DECISIONAL PROCESS ON HUMAN RESOURCES IN UNIVERSITIES

(Prof. Dan MANIU DUȘE, Ph.D., „Lucian Blaga” University, Sibiu)

Chapter objectives	53
3.1. The decisional process	53
3.1.1. Decisional process models	54
3.1.2. Risk and the decision process	57
3.2. Individual influences on the decision making process	58
3.2.1. The role of intuition in decision making	58
3.2.2. Work creativity	59
3.2.3. Participation in decision making	61
3.3. The group decision making process	61
3.3.1. Advantages and disadvantages of group decisions	62
3.3.2. Groupthink	63
3.3.3. Group polarization	64
3.3.4. Techniques for group decision making	65
3.4. Diversity and culture in the decision making process	66
References	67
Case study	69

Chapter 4. HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

(Prof. Adriana PRODAN, Ph.D., „Alexandru Ioan Cuza” University, Iași)

Chapter objectives	71
4.1. Human resources development: concepts and differences	71
4.2. Human resources and learning	73
4.3. Human resources development policy in universities	76
References	77
Case study 1. Conception of human resources development policy	79
Case study 2. Description of the development procedure from the „Al. I. Cuza” University of Iași	80

Chapter 5. CONFLICT MANAGEMENT

(Romana Cucuruzan , Simona Mălăescu , Camelia Moraru, Elena Marilena Porumb, Ph.D., „Babes- Bolyai” University, Cluj – Napoca)

5.1. What is conflict?	83
5.1.1. The Co-operative Theory of Conflict	84
5.1.2. Types of Conflicts	84





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

5.2.	Methods of conflict resolution	85
5.2.1.	Negotiation	85
5.2.2.	The Deal Map	86
	Case study	88
5.2.3.	Mediation	90
5.2.4.	Arbitration	93
5.3.	Cooperative-type conflict resolution methods and procedures	95
5.3.1.	Alternative Dispute Resolution	95
	References	96





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Chapter 1. ORGANIZATIONAL CULTURE

Chapter objectives

After having studied this chapter, you will know:

- what organizational culture is and what are the factors that influenced its development and evolution;
- what are the traits that individualize the organizational culture of an university;
- what are the correlations between organizational culture and national culture;
- how could the value system be oriented and what effects could be obtained in terms of organizational performances of an university;
- what are the dimensions of the organizational culture of an university and how they could be evaluated;
- what is the type of organizational culture in your university, what changes you could perform and what would be their implications?

1.1. The concept of organizational culture

Regardless of its size and field of activity, each organization, including a university, has its own organizational culture, which is linked to its history, its ways of addressing issues and its practices of managing activities. The organizational culture reflects the personality mix and its leadership styles, influencing the way in which things are done, changes will be made, organizational personality and psycho-social climate will be developed.

Organizational culture has its roots in basic hypotheses about the world, which become obvious through beliefs, values and attitudes of the organization. The most superficial level of culture is the one that can be observed. Here we can include stories about the company, heroes, organizational anthem, buildings and brands.

Using a simple analogy, culture is for the organization what personality is for an individual. Mac Millan considers culture the *ideology of the organization*, while T. Peters and R. Waterman believe that it is the result of the managerial effort to orient the employee towards the „spirit of excellent work”. Culture originates in the interaction of interpersonal relations at organizational level.

Culture is the „key” of organizational excellence and leadership is one of the factors which contribute to creation of culture.

Edgar Schein - *Organizational Culture and Leadership*

Organizational culture influences people behaviour, their career aspirations, their professional training and their status in society.

The concept of organizational culture has its roots in social sciences, anthropology, sociology, social psychology and organizational behaviour. The first specific studies date from the 1970s (Clark, 1972; Pettigrew, 1973)

Then, Schein (1985) while helping define the concept of organizational culture, approached the possibilities to analyse and intervene to perform changes.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

During 1980-1990, organizational culture started being studied more intensively, West-European and North-American companies being preoccupied to understand and explain high performances of Japanese companies at the time.

Organizational culture was defined in very different ways in the literature. Brown (1994, p. 6-7) mentioned eleven different definitions. Even so, all authors agree that, at organizational level, culture refers to people within the organization, to their relationships with others, to their thoughts and feelings. Schein describes it as „a model of basic hypotheses”, while Lorsch appreciates that it represents „beliefs shared by top managers in an organization regarding the way in which the organization should be managed, both by them and by others, and what should be their business conduct” (Lorsch, 1986).

Organizational culture was approached in a *rational* manner by Peters & Waterman (1982), from a *functional* perspective by Schein (1985) or in a metaphorical manner by anthropologists such as Geertz (1993). Authors such as Schein (1992) and Pettigrew (1985) present organizational culture as the involvement of communicated values, but do not distinguish between values of the leaders within the organization and values of other members of the organization.

According to these definitions, organizational culture would be: „... a set of expected behaviours which are generally supported within the group” (Silverzweig & Allen, 1976); „... a coherent system of hypotheses and basic values by which a group is distinguished from another” (Gagliardi, 1986); „... an integrated model of human behaviour which includes thought, speech, action and which relies on the human ability to learn and pass on knowledge to future generations” (Websters New Collegiate Dictionary).

Finally, Hofstede (1997) defines organizational culture as „the collective programming of the way of thinking through which organizational members differentiate themselves from the members of another organization”. He argues that values of company founders and of other members of the organization have an important role, but the way in which these cultures affect the regular member way of thinking will be determined by adopted practices.

Taking all these into consideration, we can define **organizational culture** as the *specific way of thinking, feeling and acting that people within an organization have learned due to the set of procedures conceived by managers, but also due to the influence of the social environment in which they have lived and have been formed.*

At university level, organizational culture can be defined as the values and beliefs of university stakeholders (academic and administrative managers, members of the senate and of boards at faculty level, teaching staff, students and administrative personnel), based on tradition, verbally or non-verbally communicated (Deal and Kennedy, 1982; Bartell, 2003). University culture can be considered the personality of the organization. By observing building architecture, the campus, the way in which infrastructure is maintained, as well as the interaction between students or between students and teaching staff, the way in which they are dressed we can get an image of university culture.

Organizational culture is represented by the value system, by common beliefs of organizational members regarding its existence and the way it functions, by rituals, myths and events which determine the way in which employees think and act.

The development and evolution of an organizational culture is a complex, long-term process, which is performed while being affected by a number of factors, such as size of the





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

organization; degree of activity integration; environment characteristics and degree of adjustment to the environment; history of the organization; personality of the founder; important past events for the organization; managers; the economic and financial situation of the organization; resources which it administers and to which it has access to (see the following box).

Influential factors in the forming and evolution of organizational culture

- *Size of the organization, which determines that culture of small organizations be focused on more important personalities (club culture), while large organizations focus on a role culture, specific to bureaucratic organizations.*
- *The degree of integration of the activity. When activities are successive and interdependent or when they can be divided into autonomous groups of activities, organizational culture tends to become of bureaucratic type.*
- *Environment characteristics and degree of adjustment to the environment. A stable, predictable environment favours organizational routine and bureaucracy.*
- *History of the organization. Personality of the founder, his/her reputation, important events that influenced the organization define the traits of the organizational culture, any change being difficult to apply.*
- *Managers and top managers in particular influence the culture of the organization through their personality and charisma.*
- *The economic and financial situation of the organization, resources which it administers and to which it has access to influence the organizational culture.*

C. Handy - *Gods of Management*, Arrow Books Ltd., London, 1985

Culture enables an organization to obtain important advantages in terms of image and prestige. From this point of view, in order to be efficient, organizational culture must be *visible* through types of buildings, offices, distribution units, as well as through the image projected by advertisements and the public relations system.

The main *characteristics* that individualize an organizational culture are the following:

1. *Member identity*: degree in which employees identify with the organization;
2. *Group orientation*: degree in which activities are organized around groups or individuals;
3. *People orientation*: degree in which managerial decisions take into account effects of decisions onto organizational personnel;
4. *Degree of integration of composing units*: degree in which composing units are encouraged to act in a co-ordinated or independent manner;
5. *Control exertion*: degree in which rules, regulations, supervising system are used to control employee behaviour;
6. *Risk toleration*: degree in which employees are encouraged to be innovative and to take risks;
7. *Compensation criteria*: degree in which salary raises and promotions are awarded according to performance criteria or based on number of years of experience, favouritism or other factors not connected to performance;



8. *Conflict toleration*: degree in which employees are encouraged to express their opposite opinions and to criticize in an open manner;
9. *Orientation*: degree in which managers are result oriented or technique / procedure oriented towards obtaining results;
10. *Degree of openness towards the environment*: degree in which the organization monitors and responds to signals coming from the environment.

1.2. Impact of national culture on organizational culture

Due to the fact that an organization acts in a national or multinational space, in which human resources are specific in terms of social, religious, aesthetic values, organizational culture is strongly influenced by characteristics of certain cultural levels of higher ranking, among which *national culture* is the most influential one.

According to F. Fukuyama [1995], *national culture* is „an intrinsic moral model, which may consist of ideas, values and relations”. Society regulates behaviour based on moral codes, which consist of models regarding ideas, values and relations. These are developed through tradition, repetition, examples and are reinforced through images, traditions and social opinions.

Geert Hofstede [1996] considers that we can talk about „culture in a restricted manner”, that means „a civilization” or „mind refinement”, which incarnate in results such as education, art and literature and a „mental software culture”. This related to the concept of culture in anthropology, which involves patterns of thinking, feeling and action.

According to Hofstede’s model, national culture can be characterized by five dimensions: power distance, individualism, masculinity, uncertainty avoidance and long-term orientation.

1. According to Geert Hofstede’s model, *power distance* can be measured based on the *power distance index* (PDI). The index measures the extent to which members of one culture expect and accept that power is distributed unequally across society and in organizations. A **high power distance index** reflects disparities in terms of people’s access to power and wealth. Such societies are based on a caste system, with low possibilities of mobility and progress for citizens. A **low power distance index** signifies that, in those societies, equal opportunities and opportunities for people to access higher status are obvious. The impact of the specific situation of national culture from this dimension’s point of view onto organizational culture can be seen in table 1.1.

Table 1.1. Specific displays of management in organizations with different power distance indexes (PDI)

<i>Organizations with high PDI ($100 \leq PDI \leq 50$)</i>	<i>Organizations with low PDI ($100 \leq PDI \leq 50$)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchy within organization reflects inequality between individuals and groups; • Within organizations, centralization is frequent; • Big salary differences between top management positions and non-management 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchy reflects role importance, established in a conventional manner; • Within organizations, the decentralisation idea is promoted; • Small wage differences between top management positions and non-management

positions;

- Subordinates expect to be told what they have to do;
- The ideal boss is the amiable autocrat (a „good father”);
- Privileges and symbols of the managerial status are expected to be frequently invoked / used.

positions;

- Subordinates expect to be consulted and to have initiatives;
- The ideal boss promotes a participative leadership style;
- Invocation of privileges and symbols of the managerial status are not well-appreciated by others.

2. Individualism (IDV). A **high level** of individualism proves that individual rights have an important role in society. In these organizations, individuals tend to develop a large number of freely consented relations, people being preoccupied by their own interests and of their close family (core family). A **low level** of individualism (*collectivism*) is specific to cultures with a high degree of collectivism and with tight connections between individuals. In such cases, people expect that others from their group (extended family, clan, organization) to defend their interests in exchange for their loyalty to the group. The impact of specific situation of the national culture from this point of view is revealed in table 1.2.

Table 1.2. Specific displays of management in organizations with different power distance indexes (IDV)

<i>Organizations with high IDV ($100 \leq PDI \leq 50$)</i>	<i>Organizations with low IDV ($100 \leq PDI \leq 50$)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Employer-employee relationships based on a contract, supposed of being mutually advantageous; • Hiring and promotion are based on aptitudes and impersonal rules; • The organization is focus moreover on managing individuals; • Job tasks are more important than inter-personal relationships. 	<ul style="list-style-type: none"> • Employer-employee relationships are moreover established in moral terms, as a family bound; • Hiring and promotion decisions are influenced by groups of interests; • The organization is focus moreover on managing groups with distinct interests; • Inter-personal relationships are more important than job tasks.

3. Masculinity (MAS), as cultural dimension, implies a clear differentiation of the social role of the sexes, accentuates the need for self-evolution, professional and material success. **High masculinity** signifies high differentiation between sexes, men having a dominant role in a significant proportion. On the contrary, **low masculinity** (femininity) signifies a low level of discrimination, women being equal to men. Cultural femininity diminishes the social role of sexes, valuing agreeable human relations and quality of life. The impact of specific situation of the national culture from this point of view is revealed in table 1.3.

Table 1.3. Specific displays of management in organizations with different masculinity levels (MAS)

<i>Organizations with high MAS ($100 \leq PDI \leq 50$)</i>	<i>Organizations with low MAS ($100 \leq PDI \leq 50$)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Managers are expected to be confident, self-reliant; • Emphasis is placed on competition and performance; • Conflicts are managed openly, by direct 	<ul style="list-style-type: none"> • Managers use their intuition, aiming to reach consensus; • Emphasis is placed in quality of working conditions and performance; • Conflicts are managed by negotiation and

confrontation.

compromise.

4. *Uncertainty avoidance* refers to the degree in which members of one culture feel threatened by uncertain situations or by unconventional behaviours. *The uncertainty avoidance index (UAI)* is oriented towards the level of tolerance for uncertainty and ambiguity in society. A **high UAI** indicates that in that culture there is a low tolerance for uncertainty and ambiguity, therefore a large number of regulations and norms. A **low UAI** indicates that the country is more tolerant to a variety of opinions. It is the case of societies less oriented towards rules, more open to accept change and willing to assume a higher risk. The impact of specific situation of the national culture from this point of view is revealed in table 1.4.

Table 1.4. Specific displays of management in organizations with different levels of the uncertainty avoidance index (UAI)

<i>Organizations with high UAI ($100 \leq PDI \leq 50$)</i>	<i>Organizations with low UAI ($100 \leq PDI \leq 50$)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Emotional need for rules, even if they will never be fully operational; • Emotional need to be permanently busy and to work hard; • Precision and punctuality are considered implicit; • Resistance to change and tendency to eliminate ideas and behaviours that deviate from rules and norms; • Motivation through security and appearance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Starts with the premise that there should not be more rules than necessary; • Work is organized so that it does not lead to discomfort and repulsion; • Precision and punctuality are attitudes which are taught through education; • Tolerance towards behaviours that deviate from rules and support for innovative ideas; • Motivation through self-accomplishment, esteem and group membership feeling.

5. *Long-term orientation (LTO)* reflects the degree in which a society accepts or does not accept long-term dedication, orientation towards tradition and values of thought. A **high LTO** indicates orientation towards long-term values, respect for tradition and strong ethics of work, where long-term compensation is considered the result of day to day work. In **low LTO** cultures, changes can be made more quickly. The impact of the actual situation of national culture from this point of view is revealed in table 1.5.

Table 1.5. Specific displays of management in organizations with different long-term orientation levels (LTO)

<i>Organizations with high LTO ($100 \leq PDI \leq 50$)</i>	<i>Organizations with low LTO ($100 \leq PDI \leq 50$)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Orientation towards tradition and mind assets; • Orientation of organizational values towards work ethics, loyalty and correctness; • Compensation through prestige growth following recognition of effort along time. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatism and orientation towards values targeting performance and excellence; • Orientation towards ethics due to effects that can be obtained in connection with performance and prestige; • Transparent and measurable systems of compensation based on actual performances.

In table 1.6 are presented the results of Hofstede's determination for six geographic areas and for Romania and, in figure 1.1, evaluations for Romania and the European average.

Table 1.6. Dimensions of national culture based on geographic areas

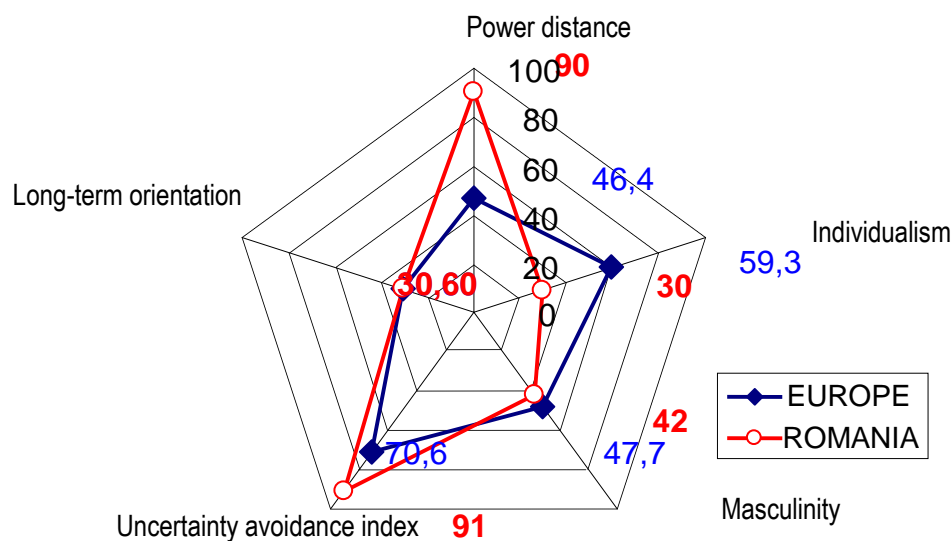
Nr	Geographic area	Dimensions of national culture (Geert Hofstede)				
		Power distance	Individualism	Masculinity	Uncertainty avoidance index	Long-term orientation
1	Asia	70.8	26.8	53.8	56.3	74.0
2	Africa	67.5	37.5	50.5	55.8	20.5
3	USA and Canada	39.5	85.5	57.0	47.0	26
4	South America	68.2	22.1	49.3	75.2	56.5
5	Australia and N. Zealand	29.0	84.5	59.5	50	30.5
6	Europe	46.4	59.3	47.7	70.6	30.6
7	Romania	90	30	42	91	N/A

Source: <http://www.geert-hofstede.com>

Characteristics of national culture to which individuals of one organization belong influence the culture of the organization.

According to Hofstede's opinions (1997), national cultures differ mostly from *value* point of view, while organizational cultures differ in terms of *practices used*. These are the most visible parts of culture and can be oriented in certain limits. Therefore, it is desirable that initiators' values and other leaders' values become practices for other leaders in the organization.

This is not simple due to the fact that most values have been assumed from families and education. In this vision, correspondence between *values promoted* by initiators and the most important leaders, on one hand, and *values assumed* by most employees, on the other hand, is important. From this point of view, there can be organizations with *strong culture* and organizations with *labile, weak culture*.



Notă: Due to the fact that for Romania there are no evaluations for „Long-term orientation”, in the figure it was taken into consideration the European average.

Figure 1.1. Dimensions of national culture for Romania and the European average according to Hofstede's evaluations

Another model, largely applied, used in the analysis of national culture is the one elaborated from GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness). Within the GLOBE consortium are involved a number of over 200 researchers, specialists in sociology and management, from 62 countries, representing most of world cultures, including Romania. The model suggested by GLOBE is based on initial research by R. J. House (2002) and is based on the correlation between national culture, organizational culture and leadership (figure 1.2).



Figure 1.2. Correlation between national culture, organizational culture and leadership

The basic hypothesis by GLOBE is the following: attributes or entities that differentiate a certain culture from others can predict what organizational practices, characteristics and leaders' behaviours will be most frequently promoted, accepted and efficient in a certain cultural environment.

The main objective of GLOBE's investigations is to develop, on an empirical basis, a theoretical frame to describe, highlight and predict the impact of certain specific cultural values over leadership and organizational processes, as well as over their efficiency.

According to this model, for national culture and also for organizational culture are analysed nine dimensions, while for leadership are identified six dimensions, which group 21 primary variables.

The nine dimensions of the national culture are the following:

1. **Uncertainty avoidance:** the degree in which activity is structured, predictable, systematized and consequent, according to norms and regulations.
2. **Equality based on gender (men vs. women):** the degree in which in a society / organization roles are gender differentiated (in practice, but also in terms of values), men being attributed a different status from women.
3. **Firmness / aggressiveness:** the degree in which a society / organization is engaged in firm, determined, tough practices.
4. **Collectivism I: institutional collectivism:** the degree in which institutional practices at society or organizational levels are encouraged and rewarded through resource allocation, collective actions; the degree in which loyalty to group comes first compared to individual objectives. Higher scores reflect a higher degree of collectivism.
5. **Collectivism II: group collectivism:** the degree in which individuals express pride, loyalty, solidarity with regard to their organizations or families; expresses interdependence between family members, in which children are proud of their parents' individual accomplishments and vice versa. Children tend to live with their parents until they get married.

6. **Human origin:** the degree in which people in the organization or society are encouraged and rewarded to be correct, altruistic, friendly, generous, tolerant to mistakes and sensitive to others.
7. **Orientation towards future:** the degree in which individuals in an organization/society are encouraged to have a future-oriented behaviour through planning, inquiry into the future and long-term problem solving.
8. **Orientation towards performance** is the degree in which and organization or a society encourages and rewards group members in order to improve performance and excellence.
9. **Power distance:** the degree in which members of an organization or of a society expect and agree that power be unequally distributed at the highest levels in the organization or the society.

In GLOBE's perception, **leadership** is the ability of one person to influence, motive and allow others to contribute to the efficiency and success of the organization it is part of. Conceptually, the leadership model conceived by GLOBE has a normative nature, which reflects expected behaviour, leadership traits and attributes, traceable in different cultures. Hereby, were identified six leadership dimensions, which group 21 primary variables (table 1.7).

Table 1.7. Dimensions and primary subtypes of leadership

No.	Leadership dimensions	No.	Primary subtypes of leadership	
			Type	Characteristics
1	Charisma / value-based	1	Charismatic, visionary	Visionary, anticipative, intellectually stimulating, educated, future-oriented
		2	Inspirational	Enthusiastic, positive, encouraging, moral booster, trust giver, motivating, dynamic
		3	Willing to sacrifice itself	Risk taker, persuasive
		4	Incorruptible	Honest, sincere, correct, trustworthy
		5	Determined	Stubborn, categorical, decided, intuitive, logic
		6	Performance-oriented	Excellence and performance oriented
2	Team-orientation	7	Team-oriented	Group oriented, co-operational, loyal, constructive, mediator
		8	Team integrator	Clear, discrete, informed, communicative, co-ordinator, team builder
		9	Diplomatic	Diplomatic, problem solving oriented of „win/win” type, efficient, open
		10	Malevolent, envious	Irritable, selfish, vindictive, non-co-operational, cynical, hostile, dishonest, not trustworthy
		11	Good administrator	Tidy, administrative abilities, organized, good administrator
3	Participation	12	Autocratic	Autocratic, dictatorial, elitist, dominator, despotic
		13	Participative	Non-individualistic, egalitarian, delegates responsibilities
4	People-orientation	14	People-oriented, sensitive	Generous, shows compassion

No.	Leadership dimensions	No.	Primary subtypes of leadership	
			Type	Characteristics
		15	Modest	Modest, withdrawn, shadows himself
5	Autonomy	16	Autonomous	Autonomous, individualistic, independent, unique
6	Auto-protection	17	Self-centred	Self-interested, non-participative, solitary, surly
		18	Status conscious	Status, condition and class conscious
		19	Conflict generator	Creates competition within group, dissimulated, discrete, normative
		20	Face saver (on the surface)	Indirect, evasive, avoids negative aspects
		21	Bureaucratic	Respects rituals, formal, procedural, prudent

Source: *Syntax for GLOBE National Culture, Organizational Culture, and Leadership Scales.*

http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/index_files/Syntax_for_GLOBE_Leadership_and_Culture_Scales.pdf

The analysis of national culture, organizational culture, as well as of leadership can be analysed through two types of questionnaires, called ALPHA and BETA.

1.3. Composing elements of organizational culture

Some elements of the organizational culture are visible outside the organization, as a reflection of practices used with partners, with community or with governmental institutions, while others can be observed only through a careful analysis. Due to this fact, organizational culture can be analysed on two levels: *surface level* and *deep level*.

The main elements of organizational culture are: the value system, norms, symbols, events, heroes, slogans and ceremonies.

Values and norms. Values are the essential elements of the organizational culture. Due to this fact, culture can also be defined as a system of key values, concepts, ways of understanding and norms set for members of one organization. Due to its complex character, the value system influences the overall conception of the organizational culture.

Values are defined as concepts or

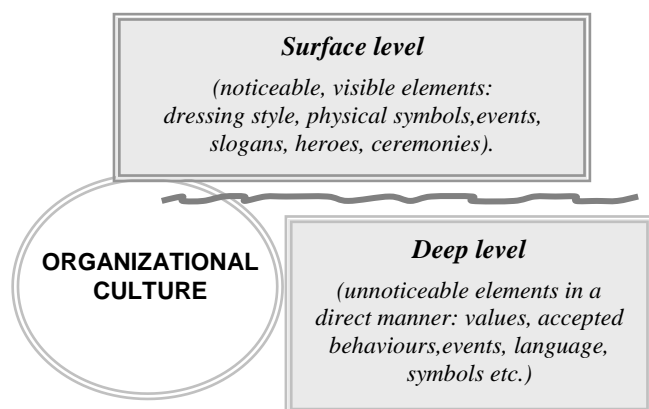


Figure 1.3. Levels of organizational culture

manners of interpreting what considered good, true or wishful for one organization. Based on values promoted by managers and more or less assumed by employees, two dimensions can be identified: one preferred, desirable and one undesirable.

Based on these two dimensions, the following aspects will be judged: evil versus good; unnatural versus natural; abnormal versus normal; paradox versus logic; irrational versus rational; ugly versus beautiful.

Values and beliefs have a strong influence on the decisional process at university level (Tierney, 1988; Bartell, 2003), but also on organizational and individual behaviours.

Values allow standard formulation regarding possible action channels and the way they will be judged. In order to become operational, it is necessary that values be converted into clear norms for all employees, practical and applicable in their current activity.

Norms are guidance rules which describe what should be done in different situations within the organization. In terms of daily applicability, people tend to be more sensitive to norms rather than to values. Values are more general principles and it is often necessary to be interpreted in order to be applied in specific situations. While norms are clear instruments which guide organizational interaction, values serve in choosing the models of alternative action.

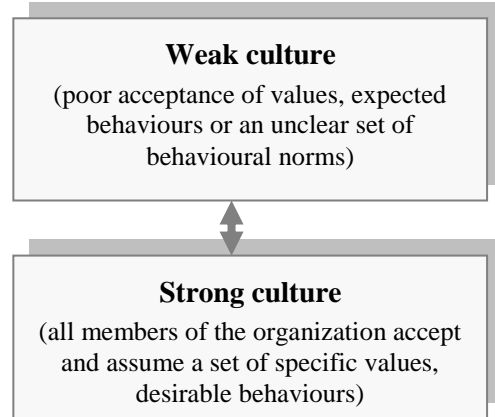
Organizational culture can be evaluated by analysing the intensity with which managerial actions are manifested or based on the degree to which these values are assumed by employees in the organization.

The essential *actions* which must be taken in the process of value implementation are: incorporate values in codes of conduct and develop specific training programmes; give special explicit attention to values in selecting employees; inform all employees about values, explain procedures and train managers; ensure motivational support so that all employees support organizational values.

In the process of value implementation, special attention will be given to fields in which the organization is vulnerable. The effort of implementing values should be permanent and exerted at all hierarchical levels.

In annex 1 we presented a questionnaire which allows one to analyse the value system of one university.

Events. Some organizations rely on past events and which have an important significance in term of values that define organizational culture. These facts, events are transformed in true myths and told to every new employee. Any Ford employee learn from the very first day how Ford destroyed the first car they manufactured because one of the doors did not shut perfectly. Actually, the message sent to the new employee is that „nothing goes out of the factory unless it is perfect”.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Symbols are objects, graphic or chromatic representations, papers, events etc. with a certain signification for the organization, by which the organization tries to send a message or to create an attitude. Symbols can suggest power of the organization, quality, tradition, organizational climate, etc. Some organizations use pieces of art or a mission to symbolize important values.

Heroes. Often, organizations chose important personalities whose traits of character correspond to the strongest attributes of organizational culture, heroes serving as models for employees. Usually, heroes are real people (founders of the organization or other important personalities). Other times, heroes are mythical.

Slogans. In order to define organizational culture as simple as possible and in order to communicate it to employees, customers or business partners, the organization uses phrases which express, in a concise manner, the key values of the organization. Often, they create a company anthem that employees sing during ceremonies.

Ceremonies in which take part employees, their family members, as well as their main business partners or community members are organized during special events in order to promote „key” values of managerial culture. Such ceremonies are organized during certain periods of time or in order to award prizes to employees (for worthwhile results and for remarkable ethic behaviour).

1.4. Dimensions of organizational culture

The analysis of values and means / promotional instruments that support them facilitated identifications of dimensions based on which different *models of evaluation and comparison* of organizational culture were elaborated. Among these, a special role in the evaluation process is given to the models of organizational culture elaborated by Hofstede, Trompenaars and others.

Investigating values and organizational climate of certain organizations from Holland and Denmark with means specific to sociological research, Hofstede outlined six cultural dimensions which significantly differentiated these units:

- *process oriented versus result oriented* (focus on means or objectives);
- *employee oriented versus work oriented* (more concerned about people and their problems or about their jobs);
- *parochial approach versus professional approach* (employees identify themselves with the organization or the organization is considered to have a distinctive role in employees' personal lives; the organization appreciates employees based on their competencies and their contribution to the achievement of organizational objectives);
- *open system versus closed system* (refers to relations and to the organizational attitude towards new coming employees and towards outside individuals. Based on explicit policies, in organizations perceived as open systems new comers find a friendly environment, good working relations and people willing to accept them. In closed systems, employees do not co-operate, keep secrets and the environment is hostile);
- *reduced control versus intense control* (the manner in which control is conceived and exerted within the organization);





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- *pragmatic orientation versus normative orientation* (targets mainly customer orientation. In pragmatic organizations, accent is placed on meeting customer demands, results being considered more important than rigorous compliance of internal procedures).

According to Hofstede, the six dimensions are descriptive, but not prescriptive, no position being itself good or bad. What is good or bad depends on each case, of what is good for the organization and for its strategic orientation. Therefore, Hofstede's model serves for comparisons between cultures of different organizations and between subcultures within one organization.

The model elaborated by Fons Trompenaars (Trompenaars, 1997) also aims to identify differences between organizational cultures. For this purpose, Trompenaars identified seven dimensions:

- *universalism versus particularism* (rules and procedures or interpersonal relationships);
- *individualism versus communitarianism* (focus on individual or group);
- *specific versus diffuse* (profound or superficial interpersonal relationships; we are parts that act separately or work together);
- *neutral versus affective* (we keep secrets or we externalize emotions);
- *inner-directed versus outer-directed* (in what direction is attention focussed);
- *achieved status versus ascribed status* (from whom you receive duties and how do you deal with them);
- *time as sequence versus time as synchronisation* (successive or sequential activities).

Studies of actual displays of values, norms and instruments that promote them in Romanian organizations allowed us to formulate two more relevant dimensions in order to identify necessary improvements. These are:

- a) *orientation towards authoritarian climate versus orientation towards communication, trust and respect between collaborators;*
- b) *what is asked from employees versus what is offered to employees.*

In what the first dimension is concerned, reduction of authoritarian nature in favour of orientation towards collaboration, trust and respect between collaborators can stimulate growth of affective participation of human resources in an organization to solve problems, increase loyalty and satisfaction degree. This can lead to boost in stakeholder satisfaction and loyalty and, therefore, to improvement of organizational performances.

Analysing the two dimensions, we can identify actions necessary to intensify promotions of some values and reductions for others. The questionnaire in annex 1 allows analysis of the two dimensions in one university.

Following an investigation of models used in organizational culture analysis for universities, we can conclude that the prevailing one is the **model of competitive values** developed by Kim S. Cameron and Robert E. Quinn in 1998. This is a general model meant to promote successful management, improvement of organizational efficiency and value creation for the organization. The model allows identification of types of culture within an organization and of strategies which can be applied for future change. Four types of culture are identified in this model, which correspond to the four quadrants in table 1.8, where the following axes are considered:

- *flexibility and spontaneity vs. stability and control;*
- *inner-directed orientation and integration vs. outer-directed orientation and differentiation.*



Table 1.8. Types of organizational cultures according to the competitive values model

<i>Flexibility and spontaneity</i>			
<i>Inner-directed orientation and integration</i>	A. Group / family / clear / relationship oriented culture	B. Ad-hoc / developing / innovational / open system culture	<i>Outer-directed orientation and differentiation</i>
	University which is inner-directed, flexible, people oriented and sensitive to stakeholders	University which is outer-directed, with a high degree of flexibility and individuality	
	D. Hierarchical / inner-directed / based on rules culture	C. Rational / market oriented / based on objective culture	
	University which is inner-directed, stability and control oriented	University which is outer-directed, stability and control oriented	
<i>Stability and control</i>			

Patterns for each of the four types of cultures are presented in table 1.9.

Table 1.9. Patterns of organizational culture types for a university

	A. Group / family / clear / relationship oriented culture	B. Ad-hoc / developing / innovational / open system culture
<i>General orientation:</i>	co-operation, involvement, team-work, morality, cohesion	creativity, flexibility, innovation
<i>Type of leader:</i>	facilitator, mentor, team-builder	innovator, entrepreneur, visionary
<i>Management values:</i>	commitment, communication, development	innovative results, transformation, agility
<i>Efficacy will be reached by:</i>	by developing human resources and participation	by orientation towards innovation, vision and new resources
	University is inner-directed, flexible, people oriented and sensitive to stakeholders.	University which is outer-directed, with a high degree of flexibility and individuality
	<ul style="list-style-type: none"> - University members have common values and objectives of cohesion, individuality and a feeling of commitment; - Universities seem to be extended families rather than scientific entities; - Are less based on norms and procedures, being focused on team work and on involving employees in programmes; universities are people oriented. 	<ul style="list-style-type: none"> - Involves some temporary, specialized and dynamic. Adhocracy is associated with temporary constructions that can be quickly reconfigured when new circumstances arise; - Favours adjustment, flexibility and creativity when incertitude, ambiguity and excessive information are typical. - Emphasis is placed on individuality, risk assumption and future anticipation.

Table 1.9. Patterns of organizational culture types for a university (continued)

	D. Hierarchical / inner-directed / based on rules culture	C. Rational / market oriented / based on objective culture
<i>General orientation:</i>	control, centralization, order, regulations	competition, efficiency, planning, objectives assumed
<i>Type of leader:</i>	co-ordinator, monitor, organizer	works hard, in a competitive manner, results oriented
<i>Management values:</i>	efficiency, meet deadlines, coherence and uniformity.	market shares, objectives reached, efficiency
<i>Efficacy will be</i>	by control and economies	by aggressive competition and customer



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

	D. Hierarchical / inner-directed / based on rules culture	C. Rational / market oriented / based on objective culture
<i>reached by:</i>		oriented
	University which is inner-directed, stability and control oriented	University which is outer-directed, stability and control oriented
	<ul style="list-style-type: none"> - Is encountered in universities which are formalized, structured, oriented towards stability, predictability and efficiency. - Is based on rules, standardized procedures and norms. - Work places are specialized - Because environment is relatively stable, duties are usually integrated and co-ordinated. - Is based on clear lines of authority in what decisions are concerned. Decisions are centralized. - Control and mechanisms meant to make employees more responsible are considered keys to success. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tend to be outer-directed and focus on connections with entities external to universities. - Unlike hierarchy, where internal control is maintained through rules, this type of culture operates first by market led economic mechanisms, being oriented towards competitiveness and competition. - Establishes objectives and high targets for its members (teaching staff, students, administration). - Is result oriented.

In order to collect data and evaluate organizational culture using the model of competing values, Cameron and Quinn (Cameron and Quinn, 2006) created a specific instrument called OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). This is composed of one questionnaire with six fields, which will be filled in by employees and each field is composed of four elements. For each field, 100 points are divided between four alternatives based on the degree in which every alternative is perceived as present or desired.

The six fields are the following: dominant patterns; organizational leadership; employee management; organizational binding; strategic orientation; criteria for success. The model for such a questionnaire is presented in annex 2.

References

1. Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ardichvili, A., Cseh, M., Gaspirashvili, A., Krisztian, B., & Nemeskeri, Z. (2003). Organizational culture and socio-cultural values: Evidence from five economies in transition. In S. A. Lynham & T. M. Egan (Eds.). *Academy of Human Resource Development 2003 Conference Proceedings* (pp. 327-334)
2. Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: a university culture-based framework. *Higher Education*, 45, 43-70.
3. Bates. R., & Khasawneh, A. (2004). Organizational learning culture, transfer climate and perceived innovation in Jordan. In T. B. Egan, M. L. Morris & V. Inbakumar (Eds.), *Academy of Human Resource Development 2004 Proceedings* (pp. 513-519). Bowling Green, OH: AHRD.
4. Black, Richard J. (2003) *Organisational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success*, London UK, ISBN 1-58112-211-X
5. Brown, Andrew D. (1994), *Organisational Culture* (London: Pitman), ISBN 02-736-0454-6





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

6. Cameron, K. and Quinn, R. (1998) *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Addison-Wesley
7. Charles W. L. Hill, and Gareth R. Jones, (2001), *Strategic Management*. Houghton Mifflin.
8. Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2005), *Organization Development and Change*, 8th Ed., Thomson South-Western, USA, ISBN 0324260601
9. Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books.
10. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*.
11. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
12. Dodsworth M. et al (2007), *Organizational Climate Metrics as Safety, Health and Environment Performance Indicators and an Aid to Relative Risk Ranking Within Industry*. Process Safety and Environmental Protection, Trans IChemE, Vol 85 (B1) 59-69, Part B, January.
13. Fralinger, B., Olson, V. (2007), *Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument*. "Journal of College Teaching & Learning", November, Volume 4, Number 11, pp. 85 - 98
14. Gagliardi, P. (1986), *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*. Organization Studies, Vol. 7, No. 2, 117-134
15. Garibaldi de Hilal, A.(2008), *Organisational Culture Dimensions: Findings From a Brazilian Company*. <http://www.tilburguniversity.nl/globus/seminars/sem03.03.pdf>
16. * * * Guidelines for the Use of GLOBE Culture and Leadership Scales, August 1, 2006, http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/index_files/GLOBE_Culture_and_Leadership_Scales_Guidelines.pdf
17. Handy, C.B. (1985) *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books
18. Handy, Charles (1999), *Understanding Organizations* (fourth edition, London: Penguin), ISBN 0-14-015603-8
19. Hansen, C.G., & Kahnweiler, W. M. (1994), *Organizational and occupational cultures: A comparative inquiry through organizational stories*. In A. Brooks & K. Watkins (Eds.), *Academy of Human Resource Development 1994 Proceedings* (pp. 72-78).
20. Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA, Sage Publications
21. Hofstede, G. (1993), *Cultural constraints in management theories*, *Academy of Management Executive*, 7(1): pp. 81-94
22. House, R.J. – Javidan, M. (2002), *Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE. An Introduction to special issue*. *Journal of World Business* Vol. 37.(2002) No. 1.
23. House, R. J. - Hanges, P. J. - Javidan, M. - Dorfman, P. W. - Gupta, V. (eds.) 2004, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (Vol. 1), 2004. Thousand Oaks, CA: Sage.
24. Kotter, John. 1992 *Corporate Culture and Performance*, Free Press; (April 7, 1992) ISBN 0-02-918467-3
25. J. Lorsch, "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change," *California Management Review* 28, no. 2 (1986):95–109





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

26. Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
27. McGuire, Stephen J.J. (2003). *Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation*, Ph.D. Dissertation, The George Washington University, Washington, DC.
28. Nica, P., Iftimescu, A. (2008), *Management. Concepte și aplicații*, Ed. Sedcom Libris, Iași
29. Nica, Panaite (2008), *Intensitatea promovării valorilor și identificarea unor noi dimensiuni ale culturii organizaționale în firmele românești*, International Conference: *Leadership and Organizational Culture*, May 9 – 10, 2008, Cluj-Napoca
30. O'Donovan, Gabrielle (2006), *The Corporate Culture Handbook: How to Plan, Implement and Measure a Successful Culture Change Programme*, The Liffey Press, ISBN 1-904148-97-2
31. Parker, M. (2000), *Organizational Culture and Identity*, London: Sage.
32. Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
33. Pettigrew, AM, Woodman, RW, & Cameron, KS, (2001), *Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research*, The Academy of Management Journal > Vol. 44, No. 4 (Aug., 2001), pp. 697-713
34. Phegan, B. (1996-2000), *Developing Your Company Culture, A Handbook for Leaders and Managers*, Context Press, ISBN 0-9642205-0-4
35. Powell, T. (1997). *The impact of organizational sub-cultures on information sharing: A manufacturing company's dilemma*. In Academy of Human Resource Development 2001 Conference Proceedings (paper 6-1). Baton Rouge, LA: AHRD.
36. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
37. Schein, Ed. H. (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Winter, 25 (2)
38. Schein, E.H. (1985-2005) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed., Jossey-Bass ISBN 0-7879-7597-4
39. Silverzweig, S., Allen, R.F (1976), Changing the Corporate Culture. *Sloan Management Review*, 17 (3), 33 - 49.
40. Smircich, L. (1983), *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-355.
41. Tierney, W.G. (1988). Organizational culture in higher education: defining the essentials. *Journal of Higher Education*, 95, 2-21.
42. Trompenaars, Fons (1997), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, McGraw-Hill.
43. * * * *AMA 2002 Corporate Values Survey*, AMA Research, April/May 2002, American Management Association, New York, http://www.amanet.org/research/pdfs/2002_corp_value.pdf





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Annex 1

Questionnaire about the organizational culture of a university (I)

By checking with (x), please fill the following information about the university and about yourselves

Number of teaching personnel of the university	Professional status	Field of study	Years in the organization	Nature of the filled position
Below 50	Teaching personnel	1. Higher education:	Below 2 years	Top manager (rector, vice-rector)
50 – 250	Researcher	1.1. Arts	2 – 5 years	Middle manager (dean, vice-dean)
250 - 500	Teaching, auxiliary and administrative personnel	1.2. Economics	5 – 10 years	First line manager (head of department, office manager etc.)
500 - 1000	Student (1st cycle)	1.3. Engineering	10 – 20 years	
Over 1000	Master student	1.4. Law	Over 20 years	Nonmanager
		1.5. Medicine		Student
		1.6. Socio-human		
		1.7. Science		
		2. High-school education		
				County

1. Select three of the information sources regarding organizational values, sources that you consider to be **most frequently encountered**, marking one (X) on each of the columns 1 to 3. In column 1, with (X) mark the source of information most frequently used; in column 2, mark with (X) the source of information placed second and so on.

		Rank 1	Rank 2	Rank 3
1	University rules			
2	University brochures and various materials for promotional purposes			
3	Meetings, trainings			
4	Website			
5	Other (.....)			

3. Please select five of the values below, which you consider **less frequently shared and frequently used within the university**, marking only one (X) in each of the columns between Rank 1 and Rank 5. Mark by (X) in column (Rank 1) the most obvious values, with (X) in column (Rank 2) mark the value placed second and so on. Evaluate both the **current situation**, as well as the **desired** situation for situation in 2-3 years time.

In case you consider that there are other values present within the university, record them in rows 43-45, but so that you totally **mark five values**.

No	Values	Current situation	Desired situation in 2 to 3 years





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI ÎNOVĂRII

		Rank 1	Rank 2	Rank 3	Rank 4	Rank 5	Rank 1	Rank 2	Rank 3	Rank 4	Rank 5
1	Assumed responsibility										
2	Autonomy										
3	Quality										
4	Open communication between students and teaching staff										
5	Open communication between students and teaching staff, on one hand, and managing personnel, on the other hand										
6	Consistency, tenacity, perseverance										
7	Correctness, ethic behaviour and integrity										
8	Creativity, inventivity										
9	Openness, transparency										
10	Cultural diversity										
11	Organizational efficacy										
12	Correct evaluation of individual performances and accomplishments										
13	Strict execution of managers' orders										
14	Flexibility, adaptability										
15	Continuous innovation and organizational change										
16	Interest towards the local community										
17	Work climate improvement										
18	Loyalty										
19	Honesty, dignity										
20	Order and discipline										
21	Partner and collaborator oriented										
22	Result oriented										
23	Orientation towards excellence and performance improvement										
24	Orientation towards social responsibility of the university										
25	Orientation towards employer satisfaction concerning the quality of the graduates										
26	Orientation towards personnel satisfaction										
27	Orientation towards student satisfaction										
28	Passion										
29	Professionalism										
30	Promptitude										
31	Realism										
32	Respect for other cultures, traditions										
33	Compliance with managerial commitments										
34	Compliance with regulations										
35	Managers respect opinions of others										
36	Security / safety (personal, of the job etc.)										
37	Simplicity										
38	Team spirit										





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI ÎNOVĂRII

No.	Values	Current situation					Desired situation in 2 to 3 years				
		Rank 1	Rank 2	Rank 3	Rank 4	Rank 5	Rank 1	Rank 2	Rank 3	Rank 4	Rank 5
39	Organizational stability										
40	Stimulation of initiative spirit										
41	Talent										
42	Tradition										
43											
44											
45											

Thank you !





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Annex 2

Questionnaire about the organizational culture of a university (II)

By checking with (X), please fill the following information about the university and about yourselves

Number of teaching personnel of the university	Professional status	Field of study	Years in the organization	Nature of the filled position
Below 50	Teaching personnel	1. Higher education:	Below 2 years	Top manager (rector, vice-rector)
50 – 250	Researcher	1.1. Arts	2 – 5 years	Middle manager (dean, vice-dean)
250 - 500	Teaching, auxiliary and administrative personnel	1.2. Economics	5 – 10 years	First line manager (head of department, office manager etc.)
500 - 1000	Student (1st cycle)	1.3. Engineering	10 – 20 years	Nonmanager
Over 1000	Master student	1.4. Law	Over 20 years	Student
		1.5. Medicine		
		1.6. Socio-human		
		1.7. Science		
		2. High-school education		
			County	

Statements below are divided into six sections. Each section includes four statements, marked A, B, C and D. Please divide 100 points for the four statements of each section based on the degree to which you agree with them. This allocation system for the 100 points will be done for the existing situation in the university, as well as for the desired situation in 2 to 3 years.

		Existent	Desired
1.	Dominant characteristics		
	A. The university is a very personal environment. It is like an extended family, in which people seem to share a lot of things.		
	B. The university is a very dynamic and entrepreneurial environment. People are willing to assume risks.		
	C. The university is strongly results oriented. The manner in which people have fulfilled their responsibilities is a major concern. People are very competitive and oriented towards accomplishments.		
	D. The university is a very controlled and structured environment. Generally, formal procedures are the basis for people actions.		
	Total	100	100
2	Organisational leadership		
	A. The leader generally aims to illustrate, guide, facilitate, cultivate.		
	B. The leader has the role to stimulate entrepreneurial spirit, innovation and risk taking.		
	C. The leader makes sure that no mistakes are made, being results oriented.		
	D. The role of the leader is to co-ordinate, organize and ensure efficiency of activities.		
	Total	100	100
3	Employee management		
	A. The leadership style within a university is characterized by team work, consensus and participation		





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

		Existent	Desired
	B. The leadership style within a university is characterized by individual risk taking, innovation, liberty and uniqueness.		
	C. The leadership style within a university is characterized by competitiveness, a special effort from the managerial side, high requirements and accomplishments		
	D. The leadership style within a university is characterized by security in terms of human resources, conformity, predictability and stability in inter-personal relationships		
	Total	100	100
4	Organizational binding		
	A. The bond which keeps university members together is based on loyalty and shared confidence. There is a high commitment towards the university.		
	B. The bond which keeps university members together is based on the commitment to innovation and development.		
	C. The bond which keeps university members together is the accent on accomplishment and on reaching objectives.		
	D. The bond which keeps university members together is given by rules and formal policies. It is important to maintain a good operational activity.		
	Total	100	100
5	Strategic orientation (on what is focused)		
	A. The university is focused on human development. University members trust the system, are very open and actively involved.		
	B. The university targets to identify new resources and to create new challenges. It welcomes attempts to do new things and to identify opportunities.		
	C. The university is oriented towards competitive actions and accomplishments. One of the main managerial targets is to set relevant objectives, of major significance for development.		
	D. The university is oriented towards persistence and stability. Efficiency, control and smooth operational activity are considered extremely important.		
	Total	100	100
6	Success criteria		
	A. The university defines success through development of human resources, team work, employee commitment, as well as by people orientation.		
	B. The university is considered successful if it has the latest teaching and research programs. The university is a leader in innovation.		
	C. The university is considered successful if it is positioned at the top of the hierarchy. The key to success is to be a leader in each teaching or research field.		
	D. The university defines its success through efficiency, reduced costs, good management and strict control of all activities.		
	Total	100	100

Thank you !

Chapter 2. PERFORMANCE ASSESSMENT: IMPLICATIONS ON

27

FONDUL SOCIAL EUROPEAN



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice
pentru Învățământul Superior

Investește în
OAMENI

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

RECRUITMENT, INVOLVEMENT AND MOTIVATION OF HUMAN RESOURCES IN UNIVERSITIES

Chapter objectives:

- understand the concept of performance assessment for employees in higher education organizations;
- become aware of the importance of using diversified and suitable criteria for the objective evaluation of employee performance;
- highlight some relevant methods of evaluation for employee assessment in an organization;
- understand the impact that the complex process of performance assessment can have on choosing an academic career and on work motivation for academic personnel;
- identify the main advantages and disadvantages of performance assessment for human resources in universities;
- identify the complex process of performance assessment of academics in Romania.

2.1. Introduction

The assessment of professional performances for employees within an organization is an activity from the field of human resources management which is more and more widespread, becoming a strategic activity in the process of human resources management. In order to reach economic performances and competitive advantage, private organizations and, more and more frequently, public institutions become aware of the necessity to implement the most adequate system to assess the professional performances of employees.

Assessment of professional performance of employees in nowadays organizations is an all-important activity in the knowledge economy and, moreover, in universities, which prepare the work force. Still, from all activities included in human resources management, performance assessment is, certainly, one of the most contested and the least popular activities for all persons involved in the process. If not performed in an appropriate manner, it can cause many conflicts in the organization.

For this reason, employee assessment systems must be adapted to the specificity of activities, to have a high degree of objectivity. It is necessary to make appreciations regarding requirements and peculiarities of the work place, but also differentiated assessments based on responsibilities ascribed to each work place.

Some of the main objectives of professional performances evaluation are, most certainly, the identification of the level of performance for one employee during a period of



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

time, improved communication between employees and management, establishment of training methods in the future, identification of new payment modalities and, most importantly, promotion within the organization and career management.

Lately, performance assessment has become a key feature of competitive organizations, which constantly seek competitive advantage and change. This generated the development of integrated systems in performance management (PMS – performance management systems), many times focused on competencies. Even in the public sector, through a movement referred to in the literature as “the new managerialism” or “the new public management” (Pollitt, 2000), performance management is regarded more and more as the path to administrative responsibility, standard compliance and offering of surplus value to services offered.

2.2. Performance assessment, part of performance management and its significance in the development of human resources in higher education

In order to be able to understand the importance of the performance assessment for human resources in universities, we must take into account also the fact that this is basic component of performance management. Regarded as means to obtain much better individual and organizational results by understanding and managing performance in a unitary and contextual framework of education, performance management can be defined as a strategic and integrated approach to ensure long-term success by improving employee performance that work within and by developing team and individual participants’ capabilities (Armstrong and Baron, 1998).

According to other specialists in the field, performance management consists of a systematic approach of human resources management in general and performance assessment in particular. Objectives, performances, assessments and feedback are considered motivational instruments in order to understand and use their maximum creative potential in order to reach organizational objectives (Lefter & Deaconu, 2008).

Performance management is strategic in the sense that it targets more general issues with which the university is confronted in order to function efficiently in its environment and with respect to the general direction which it wishes to adopt in order to reach long term objectives. Performance management must be integrated into the complex process of organizational management and must correlate with other essential processes, such as the university strategy, employee development and total quality management. The integrated nature implies:

- *vertical integration* – is reached through organizational strategy. Objectives to support the reaching of organizational purposes are set at team and individual levels. These become objectives co-ordinated from top down, from organizational



level to functional level, to team and individual level. The strict alignment of these objectives and, mostly, common agreement on these objectives are essential. Objectives must be set through open dialogue between managers and employees;

- *horizontal integration* – involves alignment of the performance management strategy with other human resources strategies, which refer mostly to organizational development, evaluation, reward, in order to have a coherent approach of management and personnel development within the organization;
- *integration of individual and organizational needs.*

A unanimously accepted model of performance management by the international literature in the field and applicable to universities does not exist for the moment, but many authors discuss the existence of a performance management cycle. The authors of the model to be presented (Mabey, Salaman & Story, 2001) identified five elements of this cycle: establish performance objectives; measure results; obtain feedback following measurement; compensation directly linked to results; change and integration of objectives and activities.

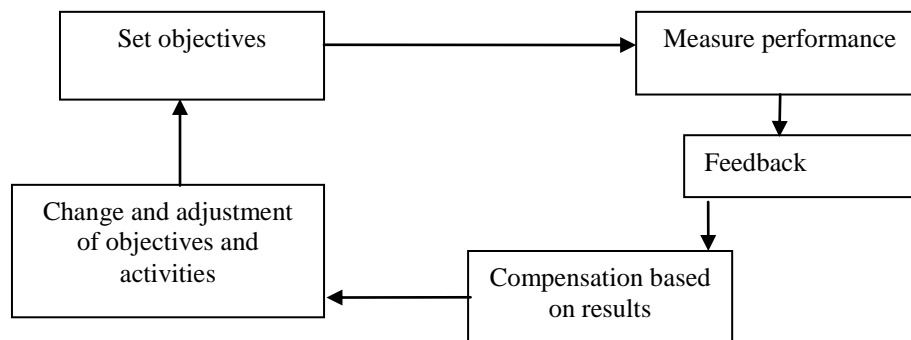


Figure 2.1. The performance management cycle
(according to Mabey, Salaman & Storey, 2001)

The elements of the performance management cycle can be both descriptive and prescriptive. Some authors use performance management as a „framework” to analyse different aspects of human resources strategic management. Others argue that, by highlighting essential elements of the performance management process, the cycle is a manner in which the process should be conducted by organizations that wish to adopt a strategic perspective for managing human resources. The authors state the level at which such a performance management system can operate depends on the way in which the organization wishes to apply the model. The model does not specify the level at which these elements are applied: at individual level, at team level, in departments / strategic units or at organizational level, leaving the freedom of choice to the manager. Still, the authors’ experience underlines the fact that the performance management cycle is mostly applied at individual level.

As presented by the authors of this model, employee performance measuring is an essential process of performance management in an organization. The requirement to evaluate employees in an organization is dictated by the accelerated pace of technological development, by new technologies in most fields of activity, by strong competition due to



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

internationalization of activities in many companies. This is why in many fields of activity, including universities, differentiation and competitive advantage are finally determined by employees' performance.

In a scientific paper, Pitariu (2006) mentions that in Romania are used different systems of personnel appraisal. This is due to the fact that organizations are aware of the beneficial effect of this activity on employee productivity, admitting its necessity in increasing the level of competitiveness in organizations. The specialist mentions that, in practice, we are confronted with standardized valuation charts, imposed by law, with performance criteria established annually by a superior decision factor.

For example, in public institutions, the weighting coefficients (the degrees of importance, that is) are set in an arbitrary manner and the general coefficient is not set on a scientific basis. Objectivity is another issue with which organizations are confronted in the evaluation process. Very often, evaluators do not understand what performance standard are about and indulge themselves in superficial evaluations.

The main objectives that a university must have in the complex process of employee performance assessment must:

- help improve employee performance and determine change in attitude and behaviour according to those promoted by the organization;
- offer to employees all necessary information for their professional development, making them more self-confident;
- identify the needs for professional development of teaching staff and evaluate results of former programmes;
- make employees become aware of the connection between their performance and the university performance;
- promote key attitudes and behaviours for each position;
- evaluate individual objectives and team objectives (chair, faculty);
- become a support for efficient communication;
- enhance work motivation of employees;
- be the starting point for development of professional careers for teaching staff.

The Romanian law (Government of Romania, 2000, Resolution no. 238) regulates the methodological requirements for evaluation of individual professional performances of teaching staff. This process is conducted by the rector, based on nominations from chiefs of chairs / departments and approved by deans / college directors, according to the assessment criteria.

The assessment criteria and performance indicators for teaching staff are the following:

1. Elaboration of teaching materials

- Introduction of new teaching courses on new teaching directions, not presented in the past;
- Specific academic courses, with a high degree of originality;
- Study supports for tutorials (anthologies, companions, corpuses), laboratories, projects;

2. Scientific research

- Books, monographies, treaties published in recognized publishing houses;
- Studies published in specialty journals, with referents and editorial collective;
- Conferences / synthesis papers presented at recognized scientific displays;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- Papers published in volumes of national and/or international conferences, with referents and programme committee;
- Homologated patent acts, products applied;
- Scientific prizes, awarded through papers;
- Grants won in competition;
- Contracts of scientific research;
- Scientific research reports.

3. National and international recognition

- Guest professor for teaching activities at prestigious universities;
- Member of academies of science and arts;
- Member of international scientific communities;
- Member of PhD commissions;
- Member of the editing staff of some well-known journals;
- Member of international programme committees;
- Member of teams of expertise/evaluation of the educational process;
- Member of national specialty boards;
- Organizer of international and/or national scientific events;
- Scientific referent / national and international expert.

4. Activities with students

- Teaching staff assessment by students (communication, appraisal of course/tutorial/project, appraisal of working method, clarity of exposure and so on) based on a methodology established by the university senate;
- Management of student scientific groups;
- Number of students matriculated at courses and tutorials included in the basic position.

5. Activity in academic community

- Number of graduation papers, license papers, dissertations, doctoral studies conducted;
- Participation in scientific communications, symposiums, round tables organized in the higher education institution.

All assessment criteria of the above-mentioned criteria are applied differently, based on teaching positions in higher education. These minimal criteria in the effectual Romanian law system can be appended by university senates with other assessment criteria and performance indicators to support the institutional development policy and to enforce organizational competitiveness.

Each performance indicator is evaluated on a scale from 0 to 5. The basic salary for each teacher will be set according to the result obtained by adding up the points for performance indicators, weighted with the evaluation criteria established at organizational level for each position and taking into account legal limits and organizational incomes.

The assessment of teaching staff is meant to identify the training needs for a field, to improve teaching activities, to highlight personal qualities for each employee, to create a climate of mutual trust between university management and teaching staff, to facilitate self-knowledge, to become aware of personal and professional qualities and competencies and, finally, to reward the employee according to the level of performance.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

2.3. Implications of the performance assessment process on recruitment and selection of human resources in universities

As mentioned before, performance assessment of human resources in universities allows adequate deployment of some activities in the field of human resources, among which recruitment and selection. Data and information regarding performance assessment allow elaboration of some rational managerial decisions regarding recruitment and selection. So, the random deployment or on subjective bases of such activities is avoided. Following the process of performance assessment for teaching staff in universities, the results obtained validate the programmes of recruitment and selection. They offer many pieces of information for abilities inventories; they also create the necessary basis for an integrated system and a permanent diagnosis on human resources (Manolescu, Lefter & Deaconu, 2007).

An objective process of performance assessment for university teaching staff can act as a lever to attract young graduates with teaching skills and genuine inclinations towards the scientific field. Also, from university perspective, indicators obtained based on performance assessment highlight the quality of the hired work force and they are eloquent indexes that suggest the need for human resources in different departments and faculties.

2.4. Methods of assessing university staff performances and their impact on motivation

2.4.1. Employee evaluation according to requirements and peculiarities of workplaces

Possibly more than in any other field, in the education system the employee assessment must take into account the requirements and peculiarities specific to each work place in order to be as realistic as possible. Only afterwards must be analysed the degree in which the employee profile fits the job activity. An annual assessment multicriterial application for the job of university professor (at „Lucian Blaga” University of Sibiu) brings forth several criteria of job assessment:

1. Compulsory professional training:
 - Basic training;
 - Specialty training.
 - Further training (according to Law no. 128/1997)
2. Experience in performing specific operations on the job:
 - Work experience;
 - Specialty experience.
3. Degree of difficulty for specific operations on the job:
 - Job complexity;
 - Degree of autonomy in action;
 - Intellectual effort required;
 - Remarkable aptitudes;
 - Special technologies.
4. Responsibility involved by the job:
 - Management, co-ordination of project teams structures;
 - Responsibilities on preparing decision making, preserve confidentiality.
5. Relationship environment:
 - Degree of involvement required for internal/external structures;
 - Degree of involvement required for students and citizens.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

The activity of establishing requirements and peculiarities of work places and for the entire process of professional performance assessments for university staff can be performed by:

- managers at different hierarchical levels in the higher education organization;
- direct subordinates of the employee;
- colleagues on similar positions;
- external evaluators (C.N.C.S.I.S., A.R.A.C.I.S., M.E.C.I. and so on);
- mixed assessment committees;
- human resources analysts;
- the person him/herself by self-assessment.

2.4.2. The Feedback 360° method

The Feedback 360° method of performance assessment is one of the most modern and relevant methods. It could be successfully implemented in universities in order to improve employee performance and to motivate them in order to reach desired or expected professional success. Feedback 360° is a relatively new and modern concept, which is used by many multinational organizations that obtained significant results.

The 360° assessment method provides an overall picture of the employee in terms of professional performances and on employee ability to relate to others and communicate in an efficient manner.

The 360° assessment method can be successfully implemented in open organizations, with a modern and flexible managerial system, in which communication and informational flows are well organized. This is due to the fact that this type of companies allows direct examination not only for the individual, analysed separately, but also for interactions between employees, between positions on the same hierarchical level or on different levels. Moreover, this method also allows identification of the manner in which organizational employees interact with outside persons, such as students and externs.

The Feedback 360° concept. The 360° evaluation, mentioned in the literature also as *Feedback 360°* or *multi-rater feedback*, is a relatively new concept, which begins to be more and more implemented due to its high degree of objectivity in employee performance assessment within an organization. This performance assessment system implies receiving various assessments from a large number of assessors, both from the company and from external persons, who are involved in the activity of the organization or who have direct interests in connection with the organization.

Feedback in the 360° evaluation is provided by a system of assessors composed of subordinates, persons on similar positions with the assessed employee or on the same hierarchical level, from line managers and supervisors, but also from potential customers. The 360° evaluation offers a global picture of the employee regarding professional performances, but also of the employee ability to relate to others, to communicate efficiently.

The 360° feedback was defined by Ward (1997) as „a systematic collection of performance connected data on an individual or a group of individuals, derived from the feedback obtained from some stakeholders of the organization”. The data obtained is usually included in forms which contain a large number of assessment criteria. Still, the 360° evaluation can also rely on assessment interviews.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

The feedback can be initiated by the members of the project team, by the members of the department or together with a team leader. In the first phase, it can also be shaped as a 180° evaluation when feedback is offered by subordinates to the direct manager.

The result of the assessment can be presented in a direct manner to the assessed persons, to their managers or to both at the same time. Once the assessment results are final, a member of the human resources department or even an external consultant can counsel human resources in the organization.

Situations in which the Feedback 360° method can be used. The 360° evaluation can be successfully implemented in open organizations, with a modern and flexible managerial system, in which communication and informational flows are well-organized. This is due to the fact that such organizations allow direct observation not only for the individual, analysed separately, but also of the interaction between employees, between positions in the same hierarchical level or on different levels. Furthermore, this method also allows identifying the manner in which organizational employees interact with outside persons, such as students, graduate students or PhD students in a university. Information gathered from these categories is interrelated with internal results and, therefore, pertinent and objective conclusions about the professional performances of teaching staff can be drawn. For this method, vision is much wider than standardized forms of performance assessment. On the other hand, the 360° evaluation can be successful only if trust and high ethical standards are present in the organization and especially between human resources. This is the main reason why organizational openness is essential in order to apply such an assessment system.

In order to apply 360 ° feedbacks in Romanian universities, we must also take into account the degree of openness of such systems and to what degree it can be successfully implemented. This is especially due to the fact that other less open organizations from abroad had to forgo use of this assessment method due to the impossibility of obtaining specific and relevant information.

The 360° evaluation is not an assessment method which corresponds to any type of objective in performance management, targeting especially identification of training and development needs for employees in an organization. It is not an instrument that successfully leads to establishment of performance-based reward systems or to promotions, but an instrument of organizational development. The main advantage of this method is that it identifies the training and development needs of employees in the organization. This is why specialists in the field recommend also using other methods of performance assessment in order to establish equitable reward systems and to create plans of organizational career.

In order to obtain relevant information through the 360° feedback, there is a series of factors which organizations must take into account (Hunt, 2005):

- to ensure direct involvement of personnel in order to create the assessment system;
- to propose a relatively facile system to be learned and applied;
- to offer to all employees the opportunity of learning assessment methods;
- to implement a system of direct communication with the employees involved in the assessment;
- to perform an initial testing of the assessment and offer feedback based on it;
- to ensure information confidentiality;
- to carefully monitor the deployment of the assessment process.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Elaboration and implementation of the 360° Feedback. In order to elaborate and implement the 360° evaluation, we must follow a certain methodology and several steps:

- a) Define objectives of performance assessment – it is important to mention from the beginning the purpose of this method. Also, it is necessary that assessors highlight from the beginning the fact that is it a method that targets identification of development need for employees and not necessarily promotion of certain persons or financial benefits.
- b) Identification of assessed persons and those who will receive the assessment results.
- c) Choice of working or behavioural areas which are targeted in the evaluation – this information can be directly connected with a competencies model or can be a list that includes the main development areas which are targeted.
- d) Determine participants in the assessment process – the direct manager of the assessed person, members of its team, work colleagues from other departments, external persons, based on the position. Also, at this stage it is necessary to be decided if employees from the human resources department or even a series of external consultants will help managers in order to receive and used the out coming feedback.
- e) Choices of some methods of data gathering – the most used ones are the questionnaires. These can be internally created by specialists in the human resources department or external experienced consultants can be co-opted to order to create such performance assessment forms. Lately, a series of software offer users the possibility to create on-line assessment forms, very easy to use and which can also synthesize the information from assessors.
- f) Planning and implementation of the programme in its initial form – it is recommended that the programme be piloted by the university top management or by a department. The pilot scheme must offer specific information to persons involved about the purpose of the 360° evaluation, how it will function and the role that each participant will have in the process. The purpose is to highlight the benefits offered through feedback.
- g) Analysis of initial reactions of participants in the assessment process and performing some changes of the pilot scheme, should there be the case.
- h) Planning and implementation of the programme in the final form – this must include objectives, the communication system, training and support offered by the human resources team and, when possible, the eventuality of consulting an external specialist.
- i) Monitoring and evaluation of the programme – the 360° evaluation is a process which can cause anxiety and stress to employees and, therefore, it should be continuously monitored in order to provide positive results and to offer relevant information.

In order to ensure continuity of the assessment process and in order to be useful to assessors and to the assessed persons, there are assessment forms which contain: the main activities, attributions and tasks performed, individual and organizational objectives, self-evaluation, peculiar stages of the assessment, as well as face-to-face discussions between assessors and assessed persons.

Assessment reports include both specific appraisals, based on some indicators or criteria, and descriptive elements in order to outline as clearly as possible performance and





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

potential of the assessed person. Also, they are meant to give an overall image of the assessed individual, necessary in order to create a hierarchy of employees' value by assessors.

Regardless of the way they are called or grouped, indicators quantify and synthesize professional competency, aptitudes valued by the company or personality traits of assessed employees. Based on these, the potential of one employee at a certain time is evaluated. The potential is the result of the manner in which these qualities and valued in the professional activity and put into practice in order to fulfil tasks or reach objectives.

Performance reached, professional competency, personality traits or overall potential are assessed based on identical scales or, where appropriate, different, but interrelated.

The assessment or the general conclusion derives from the analysis of all assessed characteristics for each employee, compared to those of all other employees with the same seniority or who fill a similar position, therefore generating a global vision on performance and on the potential of the assessed employee.

The advantages of using the 360° Feedback method and its impact on the motivation of teaching staff. This assessment method presents a series of particular advantages, therefore a large number of organizations worldwide try to implement such an assessment system. First, it offers persons involved in the assessment process a wider vision of the manner in which they are perceived within the organization. Another advantage is that it specifically identifies abilities and competencies of the employees and their deficiencies. On the other hand, it helps top management become aware of its own training and development needs, but also of performances currently obtained. The 360° Feedback encourages open feedback, identification of professional development needs and identification of turning points in the evolution of a position. This method can lead to identification of individual development needs, in departments or even at organizational level. Also, it outlines the main strengths of the organization and the competitive advantages not identified previously. One of the biggest advantages refers to the introduction of an improvement system for professional development, based on trust and on the organizational culture.

Through the 360° Feedback evaluation, the management of human resources should encourage creation of some performance management processes which offers means to reach agreement regarding expectations and positive feedback for teaching staff accomplishments.

A special role played by the human resources function in universities in terms of employee motivation is that it manages to elaborate performance-based reward systems, which offer possibilities both for financial, as well as non-financial rewards in order to gratify accomplishments. The financial reward systems are not necessarily adequate in any situation and must consider the lessons drawn from the expectancy theory when creating and administering these systems.

University management must accept the necessity of a type of work that offers teaching staff the means to reach objectives, with a reasonable degree of autonomy and possibilities to fructify its own aptitudes and competencies. Human resources specialists give suggestions on processes of job description, which take into account influential factors for work motivation and which allow job enrichment in terms of variety, responsibilities in terms of decision making and as much control power in work deployment as possible.

More or less, any person wishes to have a career, to develop from a personal point of view through its work. The human resources function facilitates learning through personal development planning processes, as well as by more formal professional training. It also has an important role in creating a culture to support valorisation processes and rewards.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Work motivation is also amplified by a management style which sets direction, encourages and stimulates desire for achievement, it supports employees in their effort to reach objectives and improve their overall performance. Human resources specialists create competencies norms which focus on management abilities and expected behaviours from managers and team leaders.

2.5. Advantages and disadvantages of performance assessment for human resources in universities

The employee performance assessment in an organization can easily lead both to true work motivation and to profound demodulation. In a short period of time, it can transform a highly motivated employee into one who lacks confidence and strength for daily duties. Such a situation, sometimes encountered in universities, can be due either to indulgence or to exigency in the assessment process. These errors appear when certain assessors tend to assess all teaching staff either at a high level or at a low level. Therefore, it can appear a tendency to increase subjectivity by awarding unduly highly favourable or unfavourable grades. Such a situation can be avoided by using multiple criteria in the assessment and several assessors, fact which is regulated for the university system in Romania (Government of Romania, 2000, Decision no.238) and appended by specific regulations of universities (e.g., Regulation concerning the periodical assessment of teaching personnel, Bucharest Academy of Economic Studies).

Performance assessment of teaching staff is also a means for teachers to communicate better and in a more direct manner with top managers, to be able to make them become aware of their needs. In the process of assessment, direct managers (heads of chairs, deans, vice-rectors, rectors) can identify the training and professional development needs that teaching staff should benefit from in order to be able to teach and research at certain professional levels, in particular because each individual can be motivated by different stimuli. The identification of such levers of professional motivation in education is essential for the educational process.

Through the process of performance assessment for teaching staff we must not only create an image of past performances, but also an estimation of the future, by analysing objectives, ambitions and plans for each employee. The assessment is not only a linear process of performance exploration, meant to identify strengths and weaknesses, but also a process of planning objective for the next year (the next assessment period) for each teacher. Even if it can be considered rather vague, the discussion between the assessor and the employee is meaningful for the professional path of employees in higher education.

2.6. Conclusions

The process of assessing professional performances for higher education teaching staff has multiple implications on their work motivation. Therefore, we can conclude that, as long as it is objective and it determines the employee to be willing to develop professionally, to improve its abilities as a teacher and a mentor, the assessment is a necessary process and with multiple positive effects in higher education institutions. In this chapter we mostly presented the formal assessment methods for teaching staff performances. Still, we must not forget that there is also an informal, permanent performance assessment, the daily communication





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

between superior and subordinate offering a number of occasions to assess professional performance.

References

1. Armstrong, M & Baron, A 1998, *Relating competencies to pay: The UK experience*, Compensation & Benefits Review, May-June, pp. 28 – 39.
2. Hunt, N 2005, *Conducting staff appraisals – How to set up a review system that will ensure fair and effective appraisals and improve individual performance and organisational results*, Cromwell press, Trowbridge, Wiltshire, p. 140.
3. Lefter, V, Deaconu, A, Marinaș, C, Nica, E, Marin, I & Puia, R, *Managementul resurselor umane – Teorie și practică*, ediția a II-a, Editura Economică, București, pp. 245-250.
4. Law approved by the Government of Romania, *Decision no. 238 of March 2000 regarding the approval of Methodological norms for the assessment of professional individual performances of teaching staff in higher education*, The Official Monitor no. 141/3 April 2000, accessed on 9 October 2009, http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.frame
5. Law approved by the Parliament of Romania, *Law of education no. 84/1995*, Republished in The Official Monitor no. 606/10 December 1999, accessed on 9 October 2009, http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.frame
6. Manolescu, A, Lefter, V, Deaconu, A, 2007, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, p. 456.
7. Mabey, C, Salaman, G, Story, J, 2001, *Human Resource Management: A Strategic Introduction*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, pp. 124 – 130.
8. Pitariu H, 2006, *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului: un ghid practic pentru managerii de resurse umane*, Ed. Irecson, pp. 131.
9. Pollitt, C. 2000, *Is the emperor in his new underwear?: an analysis of the impacts of public management reform*, Public Management, 2(2), pp.181 – 199
10. Operational procedure of the Quality Management System, *Periodical Assessment of quality of teaching staff*, Code PO – 15 – ASE, Edition no. 1/2006.
11. The website of the Bucharest Academy of Economic Studies, *Regulation regarding the periodical assessment on quality of teaching staff*, accessed on 9 October 2009, <http://www.ase.ro/site/Baza%20legislativa/Regulament%20privind%20evaluarea%20pers%20didactic/index.htm>
12. University „Lucian Blaga” from Sibiu, 2009, *Assessment of academic human resources performances (Multicriterial annual assessment)*, internal teaching regulation, http://www.ulbsibiu.ro/ro/universitate/publ_interne/documente/regulamente_didactice/evaluarea-performantelor-resurselor-umane-academice.pdf
13. Ward, P 1997, *360 Degree-Feedback*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, www.cipd.co.uk.





UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Case study regarding the periodical assessment of teaching staff performances at the Bucharest Academy of Economic Studies

The Bucharest Academy of Economic Studies (A.S.E. Bucharest) is one of the oldest and most prestigious higher education institutions in the fields of economics and public administration from Romania. In the past few years, it has been involved in a continuous process of curricula and infrastructure modernization in its ambitiousness to meet the requirements of the European educational process. From this perspective, the periodical assessment of teaching staff at the Bucharest Academy of Economic Studies is part of the complex process of alignment to the European quality standards for higher education.

The present case study aims to expose some general lines regarding the operational procedure of periodical assessment of the quality of teaching staff. This is a requirement of the Quality Management System (QMS) according to the SR EN ISO 9001:2001 standard, but also as a procedure required by the provisions of article no. 7, letter d) – Quality assurance for teaching staff – included in the decree of the Ministry of Education and Research no. 3928 of 21 April 2005, regarding quality assurance for educational services in higher education institutions and the provisions of article 10, letter c) – Quality management – of Emergency ordinance no. 75/12.07.2005 on quality assurance in education.

This procedure establishes principles, methods, criteria and stages based on which will be performed periodical assessments of teaching, research, national and international visibility activities of professional prestige and integration in the academic environment of teaching staff from A.S.E. Bucharest. Its purpose is the assessment of professional knowledge, teaching capabilities to transmit knowledge to students, the potential of scientific research and professional deontology of each teacher (Operational procedure of the Quality Management System, *Periodical evaluation of teaching staff quality*, Code PO – 15 – ASE, Edition 1/2006).

The periodical assessment of teaching staff performances is a 360° Feedback evaluation type and it is conducted by the Senate Board, based on several assessment general criteria:

Criterion no. 1 – Teaching activity

The quality evaluation of the teaching activity is synthesized by the head of the chair (faculty dean / Rector for heads of chairs) in an Evaluation Form (Annex I). The Evaluation Form includes information and appraisals from the following sources:

1. self-assessment of the teaching activity performed by the candidate;
2. peer review;



3. students review;
4. list of books and other teaching activities performed by the candidate;
5. evaluation from the head of the chair.

The candidate self-evaluation contains its own appraisals regarding the fulfilment of assessment criteria and referrals to each assessment criterion. The self-evaluation reports will be forwarded to the head of the chair in order to be included and corroborated with the other 4 components of the first criterion.

Peer review can be performed through meetings of the chair or through questionnaires of peer appraisal. Among the information collected during peer appraisal, special attention will be given to professional deontology for each teaching involved in the teaching process, as well as to personal qualities as a member of the chair. For teaching staff which fills a management position, the subordinated peers will review his/her managerial behaviour, the level of risk and the decision risk assumed, the ability to communicate to the members important information and decisions made at faculty or at A.S.E. level, implication and devotion to the Chair/Department/Faculty/University.

Peer appraisals will be synthesized in a minutes of the chair meeting from which the teacher is part of or the questionnaires filled-in by each teacher (member of the chair from which the assessed teacher is part of) will be presented to the head of the chair in order to be included and corroborated with the other 4 components of the first criterion.

Students review is an important component for formulating an opinion on the professional and moral performance of each teacher. Assessment is performed through questionnaires (Annex II). Questionnaires for assessing teaching activities and professional deontology will be distributed and collected by individuals assigned by faculty management during the last week of the module or upon request from the teacher to be assessed.

The processing and analysis of data collected through questionnaires filled by students will be performed for each teacher by a team assigned by faculty management. The conclusions of the analysis will be forwarded to the head of the chair within 1 week after being filled by students in order to be included and corroborated with the other 4 components of the first criterion.

The assessment from the head of the Chair/Department will target: the list of books and other teaching activities performed by the candidate, the degree of fulfilment of performance standards compared to the job description of academic position and management position filled by each member of the team, as well as by relating to the requirements of optimal health of the Chair / Department. Within the assessment will be targeted:

- the means of communication and ideas support;
- initiative and creativity (suggestion of new solutions);
- team work;
- promptitude in fulfilling assigned tasks;
- degree of involvement in executing professional and administrative tasks within the community;
- behaviour in case of exterior and interior pressures;
- personal activities to promote the image of the Chair/Department/Faculty.

The conclusion for Criterion no. 1 is expressed in ratings: Very well, Well, Satisfactory, Unsatisfactory. The “very well” or “well” ratings are equivalent to meeting the criterion.

Criterion no. 2 – Research activity

The research activity is evaluated by the Assessment Commission based on the number of contracts/grants of research-development-innovation from the country/abroad, obtained by competition or in partnership with the business community, as a member of the research team or as project director, referring strictly to the accomplishments of the past five years or from the latest evaluation. The Bureau of Academic Evaluation (B.A.E.) forwards the files to the Department of Economic Research (D.E.R.) (Annex III) in order to confirm research activities of assessed teaching staff, activities unrolled through A.S.E. (Annex IV) and returns



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

the files of the evaluated teaching staff to the Bureau of Academic Evaluation. The rating *fulfilled* or *unfulfilled* is attributed for this criterion.

Criterion no. 3 – Scientific contribution

The Assessment Commission evaluates the contributions to knowledge development in the field, with special reference to accomplishments in the past five years or compared to the latest assessment by:

- articles/studies published in renowned specialty international journals (ISI journals or indexed in international data bases specific to the field, which perform a process of review selection based on performance criteria) and in national journals approved by CNCSIS.
- books (author, co-author, editor) and chapters in specialty books published by renowned publishing houses;
- studies published in volumes of renowned international conferences (with ISSN or ISBN).

The rating *fulfilled* or *unfulfilled* is attributed also for this criterion.

Criterion no. 4 – Professional prestige

It is evaluated by the Assessment Commission, based on a file with significant scientific contributions, which contains the main scientific papers. The Assessment Commission will study and analyze the contents of the file and will award one of the ratings: very well, well, satisfactory or unsatisfactory, based on the value of the papers presented. The “very well” or “well” ratings are equivalent to meeting the criterion.

For each assessment criterion, the degree of request fulfilment is expressed by the resolution “Criterion met” if the minimal standard is attained or “Criterion not met” is one or more requirements are not fulfilled. The “Criterion not met” resolution will be supported through a clear indication of the requirements which are not met.

The Assessment Commissions will corroborate results obtained by adding the four criteria in an Assessment Report and will award one of the “very well”, “well”, “satisfactory” or “unsatisfactory” ratings. The evaluation is considered positive if all criteria are met. Minimal standards of these criteria for each teaching position are approved by the A.S.E. Senate.

The Chair management plans the periodical assessment of all subordinated teaching staff along five years, approximately 20% of the Chair members per year.

The quality assessment of activities performed by the teaching staff of A.S.E. can be performed before the deadline set at Chair level in one of the following cases:

- in order to take part in a contest for filling in a teaching position;
- in order to award some prizes or annual distinctions of A.S.E.;
- in order to obtain gradations or salary stimulus;
- in order to become PhD advisors (for university professors);
- in order to become emeritus professor;
- for those persons who wish or who are requested, as an exception, to be evaluated.

The nomination of commission at faculty level is made through a decision of the faculty Dean / Head of Department. The nomination of the assessment commission at the A.S.E. level is made through a decision of the A.S.E. rector. In view of the periodical assessment, the teaching staff will put in for a file according to Annex V. The files are forwarded by the dean’s office to the assessment commission of the faculty. After the assessment, the commission prepares an Assessment Report, which is finalized by awarding a rating (Annex VI). The assessment results will be analysed and validated by Faculty Councils. Deans’ offices will inform the assessed teachers about the results of the assessment performed by the Assessment Commission. The files completed with the Assessment Report are sent to the Bureau of Academic Evaluation within five days from validation of results at Faculty Councils level in order to centralize assessment results, to fill out the data base and to be archived. The Bureau of Academic Evaluation will send to Senate Board the results of the teaching staff assessment at faculty level in order to validate results. After results being validated by the Senate Board, the Bureau of





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Academic Evaluation will make the assessment results public by sending to all deans' offices notifications containing the results of the teaching staff assessments (Annex VII). As an example, in Annex VII_A we present the minimal assessment criteria for the teaching function of university Lecturer. The Bureau of Academic Evaluation issues the Assessment Certificates (Annex VIII_{A-B}) which will be handed out to the assessed teachers.

As any assessment process, the periodical assessment of teaching staff of the Bucharest Academy of Economic Studies, even if very complex, has a certain degree of subjectivity. Therefore, in order not to generate conflicts in the organization, caveats can be recorded within 10 days after results are communicated. The caveats will be analysed by a special commission appointed by the Senate of A.S.E. and whose results will be communicated within 60 days after being recorded.

Annex I

ASSESSMENT FORM

Synthesis report regarding the periodical assessment of teaching staff quality according to Criterion no. 1 – Teaching activity

Mr/Mrs.....

- I. Self-evaluation on teaching activity:
rating given: very well..... well..... sufficient..... insufficient
- II. Peer review:
rating given: very well..... well..... sufficient..... insufficient
- III. Student evaluation: *number of students questioned:.....; average number of points obtainedout of.....maximum possible.*
rating given: very well..... well..... sufficient..... insufficient
- IV. Assessment from the head of the chair/department:
rating given: very well..... well..... sufficient..... insufficient

Rating given based on Criterion no. 1 – Teaching activity:

very well..... well..... sufficient..... insufficient

Head of Chair/Department

Date.....





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Annex II

QUESTIONNAIRE FOR TEACHING STAFF ASSESSMENT BY STUDENTS

Code and title of the course/tutorial:..... Teacher's first name and last name.....
Date.....

The purpose of the course/tutorials assessment and the manner of teaching is to provide information for the teacher in order to improve teaching activities, as well as for the faculty management in making decisions regarding teachers and courses. The results of this assessment will be offered to the teacher only after final grades are recorded.

Mark the number corresponding to the answer selected

1. Overall, I find this course / tutorial:

Excellent	Good	Acceptable	Poor	Extremely poor
5	4	3	2	1

2. The structure of this course / tutorial is:

Excellent	Good	Acceptable	Poor	Extremely poor
5	4	3	2	1

3. Books/audio-visual materials/ course/tutorial support were:

Excellent	Good	Acceptable	Poor	Extremely poor
5	4	3	2	1

4. Compared to other courses/tutorials, my degree of involvement was:

Very high	Above average	Average	Below average	Very low
5	4	3	2	1

5. The utility of this course/tutorial for my future professional activity/career:

Very useful	Useful	Adequate	Barely useful	Useless
5	4	3	2	1

6. I appraise the teaching aptitudes of the teacher as being:

Excellent	Good	Acceptable	Poor	Extremely poor
5	4	3	2	1

7. The knowledge of the teacher for this course seem to be:

Excellent	Good	Acceptable	Poor	Extremely poor
5	4	3	2	1

8. The teacher was well prepared for this course/tutorial:

Always	Many times	Sometimes	Rarely	Never
5	4	3	2	1

9. The ability of the teacher to stimulate the interest for this course/tutorial was:

Excellent	Good	Acceptable	Poor	Extremely poor
5	4	3	2	1

10. The relationship of the teacher with the students seems to be:

Excellent	Good	Acceptable	Poor	Extremely poor
5	4	3	2	1





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

PERSONAL COMMENTS

If you wish to develop any of the answers or to make certain comments, please use the spaces below.

Comments on the course:
Comments on the teacher:
Other comments:

Annex III

To
Department of Economic Research
Mr/Mrs Prof....., Ph.D. - Director

We hereby send you the assessment files in order to be checked and to verify the research activity in ASE for the following teachers:

No.	Last name and first name	Academic position	Faculty	Chair

Head of the Bureau of Academic Evaluation,

Annex IV

Last name and first name: _____





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

File: _____

CONTRACTS REGISTERED BY D.E.R. For the period

D.E.R. DIRECTOR

Annex VIII_B

Record no.:

ASSESSMENT CERTIFICATE

The activity of Mr./Mrs. _____
was assessed in the month of _____ 2009, according to the institutional criterion associated
to the teaching position of assistant lecturer. Based on the assessment, it was observed that the minimal criterion
below was fulfilled:

Criterion: Teaching activity (includes self-assessment, the assessment from the head of
chair, peer review, student review): *Very well/Well*

Following institutional assessment, Mr./Mrs. _____ received the rating
_____.

The criterion was approved by the Senate of the Bucharest Academy of Economic Studies in its meeting on 1
February 2006.

President of the assessment commission,

Rector,

46

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice
pentru învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Annex V

ASSESSMENT FILE

Semester _____, academic year _____

The candidates will deposit at the Bureau of Academic Assessment (room no.) a **file** on which must be written the following:

On the external cover of the file must be written:
THE BUCHAREST ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES,
Faculty/Department ... (current legal denomination) ...,
Chair..., Position,
Courses...,
Field ... (current legal denomination) ...,

ASSESSMENT FILE,
Candidate ... (LAST NAME and first name – scientific title, *if applicable*) ...
Assessment purpose:

I. A. The list of documents that must be presented, in order, upon registration, in the ASSESSMENT FILE of the candidate:

1. **Docket;**
2. **Self-assessment**, 3 to 5 pages long, from the candidate, in which must be presented:
 - (1) Personal appraisals regarding fulfilment of assessment criteria, concerning each assessment criterion;
 - (2) Self-assessment of significant scientific contributions (according to the 4th assessment criterion – Professional Prestige, only for lecturers, assistant professors and professors);
 - (3) Assumed responsibility, hand written, in which declares that the data included in the file refers to his/her own activities; otherwise, the candidate will bear the consequences of false declarations according to the law.
3. **List of papers** of the candidate, checked by the head of the chair, structured according to preliminary conditions requirements and to assessment criteria, in the following order:
 - (a) **PhD dissertation(s);**
 - (b) **books and book chapters;**
 - (c) **articles/studies** published in internationally renowned journals or in national journals approved by CNCSIS;
 - (d) **articles/studies** published in volumes of renowned international conferences (with ISSN or ISBN).
 - (e) **patent acts for inventions;**
 - (f) **research-development-innovation projects** based on contracts/grants;
 - (g) other papers and scientific contributions.
4. **Curriculum Vitae** of the candidate;
5. **file with significant scientific contributions**, which contains the main scientific papers (for lecturers, assistant professors, professors).

Self-assessment, Assumed responsibility, List of papers and Curriculum Vitae will be signed by the candidate.

I. B. Documents to be added, in this order, to the ASSESSMENT FILE during its deployment:

1. **Assessment form (for Criterion no. 1)**, from the management of the chair/department regarding the quality of teaching activities in higher education compared to the requirements of the assessment criteria, in original. In the Assessment Form are resumed information and appraisals from the following sources: (a) self-assessment of teaching activities performed by the candidate; (b) peer review; (c) student review; (d) assessment from the head of the chair; (e) list of books (for lecturers/assistant professors/professors).
2. **Assessment report of the assessment commission;**
3. **Assessment certificate.**

Annex VI

ASSESSMENT REPORT

47





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Periodical assessment form for the quality of the teaching staff

Mr/Mrs.....

1. Rating given according to Criterion no. 1 – teaching activity:
very well..... well..... sufficient..... insufficient
2. Criterion no. 2 – Research activity: Fulfilled/Not fulfilled
3. Criterion no. 3 – Scientific contribution: Fulfilled/Not fulfilled
4. Rating given according to Criterion no. 4 – Professional prestige
very well..... well..... sufficient..... insufficient

The rating obtained based on the 4 criteria assessment:

very well..... well..... sufficient..... insufficient

Members of the Assessment Commission

Position/Last name and first name

Signature

.....
.....
.....

President of the Commission,

Dean/Rector

Date

Annex VII

Record no. DMC :

To,

Faculty _____

Mr/Mrs DEAN _____

According to the provisions of the *Regulation on periodical quality assessment of teaching staff from ASE*, The Senate Board of ASE validated in its meeting on the date of..... the results of teaching staff assessment by the Assessment Commission of the faculty.

Within the Faculty of.....the following results were obtained:

No.	Last name and first name	Chair	Rating	Salary raise
1.				
2.				

RECTOR,

Annex VII_A

MINIMAL ASSESSMENT CRITERIA for the position of UNIVERSITY LECTURER

Criterion 1: Teaching activity (includes self-assessment, assessment from the head of the chair, peer review, student review): *Very well/well.*

Criterion no. 2 – Research activity

48

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Investește în
OAMENI



Îmbunătățirea Managementului Universitar



Proiecte strategice
pentru Învățământul Superior



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRUUNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Minimal assessment criteria	Required		
	TOTAL	Out of which in the past 5 years as director	Out of which in the past 5 years as member
Grants/national research contracts obtained by competition or contracts with the social and business community worth at least 3000 EURO/contract The director position can be assimilated with the position of institutional co-ordinator (responsible for the project) in national and international consortiums.	1		1
Criterion no. 3 – Scientific contribution			
Minimal assessment criteria	Required		
TOTAL	Out of which in the past 5 years	Out of which as first/single author	
Articles/studies as author or co-author published in journals of type B in the CNCSIS classification and/or specialty international journals (not ISI) Or One article in a B journal is equivalent to 2 articles in type C journals in the CNCSIS classification or in national prestigious journals, but not classified by CNCSIS (their list to be drawn)	5	2	
Studies published in volumes of renowned national or international conferences (with ISSN or ISBN)	10	4	
University books, collection of applications, collection of applied work	10	2	
	1		

Criterion no. 4 – Professional prestige (refers to the value of the declared papers, to the belonging to professional or scientific organizations, other accomplishments other than those at criterion no. 1, 2, 3): *Very well/Well.*

Criteria were approved by the Senate of the Bucharest Academy of Economic Studies in its meeting of 1st of February 2006.

Annex VIII_A

ASSESSMENT CERTIFICATE

The activity of Mr/Mrs _____ was assessed in the month of _____ 2009, according to the institutional criterion associated to the teaching position of lecturer/assistant professor/professor. Based on the assessment, it was observed that the minimal criteria were fulfilled (see back).
Following institutional assessment, Mr/Mrs _____
Received the ranking _____.

Chapter 3. THE DECISIONAL PROCESS ON HUMAN RESOURCES IN UNIVERSITIES

Chapter objectives:

After having studied this chapter, you will know to:

- explain the hypotheses of limited rationality;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- describe and evaluate the role of intuition and creativity in the decision process;
- critically analyse its own level of creativity;
- enumerate means of improvement;
- compare and outline advantages and disadvantages of the process of decision in group;
- analyse the ways in which group thinking is developed;
- outline the strengths and weaknesses of several group decision techniques;
- explain the importance of virtual decision processes in organizations;
- use a „check list” of ethics in managerial decision making.

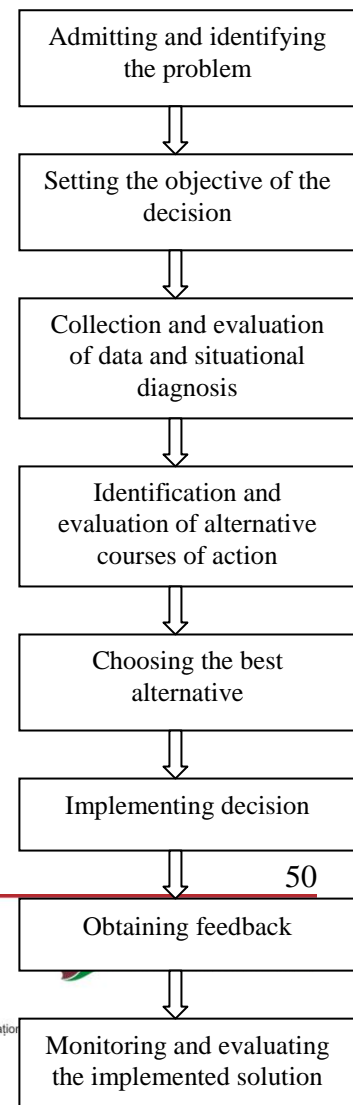
3.1. The decisional process

Decision making is a highly important activity in the lives of managers. The decisions which a manager must face can vary from very simple (routine work, for which the manager has a very well established algorithm, known as **scheduled decisions**) to new and complex decisions (which necessitate creative solutions, known as **unscheduled decisions**). Deciding the lunch hour for students is a programmed decision. The manager performs the decisional activity on a daily basis, using a clear procedure, targeting the same goal. On the other hand, a decision for launching a new study programme at the faculty is an unscheduled decision. The decision to establish a new study programme (bachelor, master degree) is unique, unstructured and requires much attention. As we can see in figure 3.1, the decisional process involves several steps. The first step is to acknowledge the problem, meaning that the manager admits that he/she must make a decision. Identification of the real problem is important, as the manager could react to vague signs instead of taking care of the real problem. Then, the manager must identify the objective of the decision. In other words, the manager must define what must be accomplished through the decision (Walker 2003). The third step in the decision process is linked to collecting information relevant to the problem. The manager must collect more information regarding the problem.

This implies a thorough diagnose of the situation, as well as analysis of sources from which information can be obtained.

The next phase is to find and evaluate possible alternative solutions. Within this phase, a thorough analysis should be performed in order to determine factors which could influence the outcome. It is important to generate a wide variety of options and creative solutions in order to be able to go to the fifth step – “choosing the best solution”.

During this phase, the manager selects alternatives which target the decisional objective in the best possible way. If the problem was correctly diagnosed and a sufficient number of alternatives were identified, this phase is much simpler.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Finally, the solution is implemented. Afterwards, the situation must be monitored in order to verify if the decision reached its goal. Coherent monitoring and periodical feedback are essential parts of the monitoring process.

Decision making can be stressful. Managers are forced to make very risky decisions, with a high degree of uncertainty and, many times, without having a complete set of information. In decision making, they must trust and rely on others but, finally, the responsibility is theirs. Sometimes decisions are painful and involve closing the business, firing people and assuming guilt. The CONCEPT Centre within the “Lucian Blaga” University from Sibiu has a rich experience in assuming decisions regarding study programmes for adult learning. These post-graduate programmes are a creative combination of courses from the field of management, health, education, security and work relations. The managers of the centre are successful due to the fact that they adopted efficient decisions, promoting life-long programmes and career development programmes in connection with current needs of the Romanian society.

3.1.1. Decisional process models

Success in any organization depends on the managerial ability of making *effective decisions*. An effective decision is one made on time, is acceptable for the affected individuals and it reaches the targeted objective.

Figure 3.1. The decision making process

Among the essential elements involved by the decision, Mielu Zlate (2007) included:

- a. the set objective;
- b. the problem with which the organization is confronted;
- c. who is the decision maker (the individual or the group);
- d. the multitude of strategies or alternatives, which can include as many consequences as there are alternatives (certitude conditions), or more consequences for each alternative (conditions of risk, uncertainty);
- e. the utility of each consequence, the utility expected by the decision maker after acknowledging consequences.

The means to elaborate each of these elements, as well as linking them together, have led, in time, to the creation of some theoretical models for explaining and interpreting the decisional process. In the Romanian literature, Zamfir C. (1990) identified four types of decision making:

1. the firm decision, in a strictly deterministic world;
2. the firm decision, of probabilistic type;
3. the decision in conditions of persistent uncertainty;
4. cybernetic decision model.

Mihaela Vlăsceanu (1993) also identified four models:

1. the classic model of decision making;
2. the model of comprehensive formal planning;
3. the entrepreneurial decision model;
4. the incrementalist decision model (adaptive or rational adaptive).

For a synthetic analysis, we will analyse three types of models: the rational model, the bounded rationality model, as well as the “garbage can” model.

The rational model. Rationality refers to a logical approach, step by step, of the decisional process, with a consistent analysis of alternatives and their consequences. The





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

rational model of decision making resides in the classic theory of economics. It relies on the following hypotheses:

- (i) The result will be entirely rational.
- (ii) The decision factor has a clear system of preferences, which is used for finding the best alternative.
- (iii) The decision factor knows all possible alternatives.
- (iv) The decision factor can calculate and evaluate the possibility for each alternative to become a success.

In the rational model, the decision factor tries to optimize, therefore to select the best possible alternative. He/she is an expert, fully informed and impartial.

Taking into consideration the hypotheses of the rational model, it is unrealistic. There are time constraints and limits of human knowledge, as well as limits of the capacity to process information. So, the rational model is an ideal point that managers tend to reach in decision making. It indicates the manner in which a decision should be made, but does not reflect reality of managerial decisions.

The bounded rationality model. Acknowledging the deficiencies of the rational model, in his book “Administrative Behaviour”, Herbert Simon suggested that the rationality of the decision factor is limited. His decision theory, the bounded rationality model, which won the Nobel Prize in 1978, begins by applying the psychological theory of behaviour to organizations and the economy.

Simon’s model, often referred to as the theory of the “administrative man model”, is based on the idea that there are certain constraints which force the decision factor not to be completely rational. Therefore, the model is based on four hypotheses:

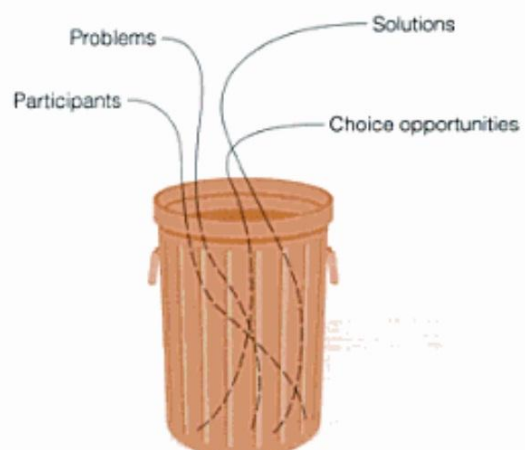
- (i). Managers choose the first satisfactory alternative.
- (ii). Managers admit that they have a simple conception of life/situation.
- (iii). Managers are comfortable making a decision without determining all alternatives;
- (iv). Managers make decisions by rules of thumb or a heuristics.

Limited rationality implies that managers are satisfied with the first alternative, which is “good enough” because optimisation costs, in terms of time and effort, are too high. Moreover, the theory implies that managers create some shortcuts for decision making, which allow managers to make decisions in order to save mental activity. These shortcuts are empirical rules, which allow managers to make decisions based on what worked in the past. Due to the fact that the administrative man tends towards rationality, the task of the organizational management is to create the framework for rational decisions.

One of the reasons why managers are restricted by rationality limits is the fact that they must make decisions under time and risk pressures. The situation can often be insecure and the probability for success uncertain.

The “garbage can” model. The premises for this model are in the work of Cyert and March (1963), in which the firm is a complex organization, consisting of groups of actors with different interests, which are in simultaneous relations of co-operation and conflict.

Therefore, the decision making process in organizations seems to be influenced by hazard and unpredictability. In this model, decisions are stochastic and non-systematized. Figure 3.2. (Nelson & Quick, 2008) illustrates this model. According to the model, the organization is a





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

garbage can, in which problems, solutions, participants and choice opportunities float randomly. Each of them acts in a relatively independent manner from the others (problems arise both from inside and outside of the organization).

When the four factors occasionally meet, a decision is made.

Quality of the decision depends of synchronization. In this case, the decision is the result of interaction between the four elements. Only interactions are unpredictable: solutions can precede problems; both solutions and problems can wait for an opportunity in view of decision making.

The garbage can model illustrates the idea that not all organizational decisions are made in a systematic manner, step by step. Especially in conditions of high uncertainty, the decisional process can be chaotic. Some decisions may seem to be extremely lucky.

Figure 3.2. The “garbage can” model

On the high-speed playing field of today’s businesses, managers must make important decisions very quickly, with incomplete information and must also involve employees in this process.

Still, several questions appear: is it possible to carry on the decision making process as a game? Are we allowed to play with absurd alternatives and inconsistent possibilities? Could universities be considered to have the necessary characteristics for such a decision model? Surprisingly, the authors’ response so far is an affirmative one.

3.1.2. Risk and the decision process

Many decisions involve certain risk elements. For managers in universities, hiring decisions, promotions, delegations, mergers and acquisitions, partnerships at national level and abroad, development of new study programmes or new structures (research centres, departments and so on), as well as other decisions, make the risk become a part of the job.

Individuals differ in terms of risk exposure. Some have a real *aversion to risk* and choose options which imply lower risks, preferring common things and certitude. Other individuals prefer risk taking. So, they accept a higher potential loss in the world of decision making, tolerate a higher uncertainty and, generally, they are more likely to make risky decisions. Risk takers are also most likely to lead groups (van Kippenberg, van Kippenberg & van Dijk 2000).

Research proves that women are more risk averse than men, while older and more experienced managers are more risk averse than younger managers. There is certain proof that successful managers take more risks than unsuccessful managers. However, the tendency to take risks or to avoid them is only a part of risk behaviour. This is highly reflected by the organizational culture. Risk taking is not only influenced by individual tendencies, but also by organizational factors.

University rectors have the ingrate task of managing behaviour in terms of risk taking. By discouraging risk taking at deans’ level, they can restrain creativity and innovation. On the other hand, if rectors encourage risk taking, they must allow subordinates to fail, without fear for punishment. A way to accomplish this is to consider failure as being “learning by trial and error”. The essence is to establish a constant attitude towards risk in the organization (Perry 1995).

Thus, continuous support for a lost cause is known in practice as “escalation of commitment”. In such situations of escalating commitment, individuals who have made





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

decisions that generated unfortunate results have the tendency to support their decisions, even when substantial costs appear.

An example of escalation of commitment concerns the student study taxes wars, which appear often between state-owned and private-owned universities. State universities diminish study taxes, as an answer to the actions of private universities, until they both end up in an unfavourable situation, at a certain time. State universities continue to compete, regardless of the losses they record. Their determination to win the competition is a motivation to continue the war, based on the hypothesis that the private universities will lose the war.

Why does escalation of commitment appear? The reasons why people stick to a lost cause are optimism and control. Some people are much too optimistic and overestimate their possibilities. Others live the illusion that they have special abilities to control the future, that other people don't (Staw 1997). Moreover, decreased costs can encourage escalation of commitment. Individuals think: "well, we have already invested so much ... what's some more extra money?". And, the more they approach the end of a project, the more they are predisposed to escalation of commitment.

Sticking to a bad decision can be very costly for organizations. An organization must discourage escalation of commitment. This can be done in several ways. One of them is to share responsibilities for project-related decisions. An individual can make the initial decision, while the next one will make the following decisions. Companies have also tried to eliminate escalation of commitment by strictly monitoring decision factors (McNamara, Moon & Bromiley 2005). Another suggestion is to offer individuals a good exit out of a bad decision, so that their image is not affected. One way to do this is to understand and accept people who admit that they have taken a wrong decision before making their commitment public. Studies have also suggested that having an initial investment decision made by a group, rather than an individual, should decrease escalation of commitment. In the case of participants to a group decision, there is a shared responsibility for a bad decision, which makes them not feel personally responsible, so that they can retreat from a bad decision without compromising their image (Whyte 1991).

3.2. Individual influences on the decision making process

The managerial decision making process is influenced by individual differences. Traits, attitudes and values, together with all variables regarding individual differences influence the decision making process of the managers. They must use both their logic and creativity in order to make efficient decisions. Most individuals feel more comfortable using either their logic or their creativity and this is visible in usual decision making.

The domination of cerebral hemispheres is determinant in choosing a major and a faculty. Students with a dominant left hemisphere gravitate towards economics, engineering and sciences, while those with a dominant right hemisphere are attracted by education, communication, literature (Saleh 2001).

The human brain has two hemispheres (Figure 3.3.). The right hemisphere is the centre of creative functions, while the left is the centre of logic, detail and planning. There are advantages for both ways of thinking, therefore the ideal situation is to be omnihemispheric, that is to use either logic or creativity or both, based on the situation. For this purpose, special trainings can be performed. It is very important for managers to have an overall image, to build a vision and to plan strategically – all of these requiring aptitudes from the right



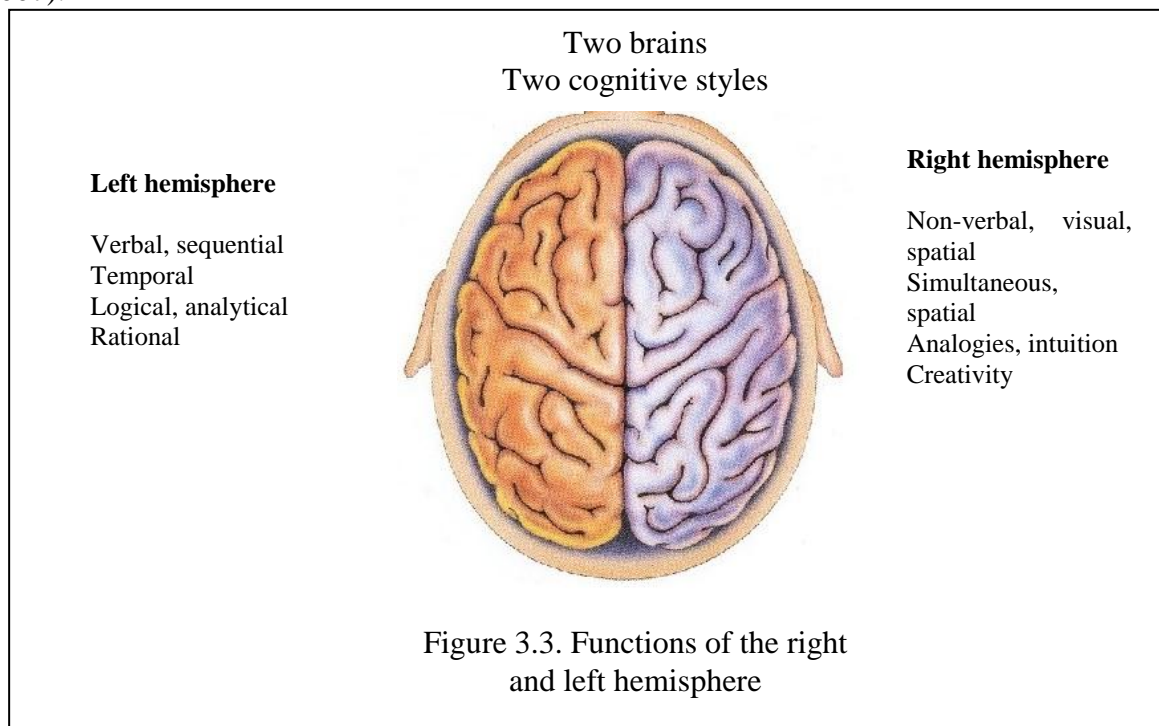
hemisphere. It is equally important to understand daily operations and diagrams with work processes, which require abilities from the left hemisphere.

In order to improve the efficiency of the decision making process, it is recommended to take into consideration intuition and creativity.

3.2.1. The role of intuition in decision making

Managers use their intuition for decision making (Khatri 2000). Studying the way in which experienced managers make decisions, Daniel Isenberg discovered that intuition was very often used, in particular as a mechanism of evaluating decisions made in a rational manner.

Gary Klein, PhD, a famous psychologist, in his book on the power of intuition, insists that talented decision factors rely on the models of assimilated information in order to make quick and efficient decisions (Simon 1987 and see also „Human Mind”- DVD, produced by BBC 2007).



A question raised is if managers can be taught to use their intuition (Behling & Eckel 1991). After an intuitive testing of over 10.000 managers, Weston Agor concluded that, in most cases, high managerial positions are filled by individuals with a high degree of intuition. Just as the brain needs both hemispheres in order to function, Agor outlines that organizations need both analytical and intuitive minds in order to fully function. Intuition has its role and instincts must be followed, but not as substitutes for reasoning. With new technologies, managers can analyse much more information in a shorter period of time, making the rational method less time-consuming than it was in the past.

3.2.2. Work creativity

Creativity is a process influenced by individual and organizational factors and which involves production of new ideas and/or processes. Creativity can be defined as the reorganization of experience in a new form (West & Farr 1990).



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

The four stages of the creative process are the preparation, incubation, illumination and verification. Preparation refers to the search of new experiences and learning opportunities due to the fact that creativity is developed based on knowledge. Incubation is the process of reflective thinking and it is often subconscious. During incubation, the individual is engaged in other activities while the mind evaluates the problem and works on it. Illumination takes place when the individual comes up with a solution for solving the problem. At the end, verification is performed in order to determine if the idea or the solution is valid. Creativity is based on individual variables. Part of them imply cognitive processes which creative individuals tend to use. A cognitive process is divergent thinking, which is the ability of the individual to generate more potential solutions for one problem. Moreover, the association ability and use of images are associated with creativity.

Creativity was also associated with personality factors in studying individuals with different professions. These characteristics include intellectual and artistic values, enthusiasm, results orientation, independence of thought, intuition, self-confidence and a creative image about self. Creativity is directly connected with intrinsic motivation, risk taking and respect of others.

There is proof that people who are in a good mood are more creative (Clore, Schwarz & Conway 1994). The positive atmosphere in work groups supports creativity, as good disposition allows team members to explore new ways of thinking. Positive emotions enhance creativity by increasing the cognitive resources of the individual. They generate thoughts and actions which are new and sincere (Frederickson 1998, 2001). Moreover, a cyclical process appears as thoughts and creative incidents lead to an even better disposition. We could say that positive thinking makes us more creative, while creativity makes us think positively (Amabile et al., 2005). Research has proven that for tasks which require considerable cognitive abilities, people in a bad disposition have better results. When an individual encounters bad experiences or emotions, a warning signal is sent to the individual, which generates increased attention and vigilance in the cognitive activity (Hirt et al 1997; George & Zhou 2002).

The organizational environment in which people work can either stimulate or inhibit creativity. Among the inhibitive factors of creativity we find: fear of work assessment, careful monitoring during work and competition with others. On the contrary, stimulation of creativity is given by the feeling of autonomy, belonging to a team with diverse abilities, as well as creative colleagues and supervisors (Zhou 2003). Good and supportive relationships with the bosses are attributes of creativity (Axtell et al. 2000). Flexible organizational structures and participative decisional processes are also associated with creativity. An organization may also encounter obstacles on the path to creativity. Obstacles can be internal political problems, strong criticism for new ideas, destructive internal competition and risk aversion (Amabile et al. 1996). Also, the physical environment itself can prevent or stimulate creativity. Different international companies use open space offices, which eliminate walls so that employees interact more often. When people blend, ideas become creative.

Studies in the field have proven that there is a certain connection between creativity and received rewards. So, some studies show that financial stimulants enhance creativity, while other studies state that financial rewards do not influence innovative activity. Still, there are studies which highlight the fact that explicit work performed in order to obtain a reward led to lower levels of creativity compared to work without a reward purpose. The same is valid for a situation when a task is presented first and the reward is given afterwards. So,





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

organizations can improve creativity of individuals in decision making processes by providing a stimulating environment, participative decision making processes and a flexible structure.

If there is harmony between individual and group influences, it leads to development of creativity. For example, if employees wish to become creative in an organization which encourages creativity, the outcome will be a more creative performance.

When referring to creativity, we usually consider that we either have it or not. Research does not confirm this prejudice and proves that individuals can be trained in order to become more creative through special training (Firestein 1983). During this training, they are taught the means to eliminate mental blocks which diminish production of creative alternatives to a problem. In Roger von Oech's (creativity specialist) opinion (Kreitner 1995), the main obstacles in creative thinking are: searching for the "right" answer; attempting to be logical; following rules and avoiding of ambiguity; searching for practical things; fear to seem ridiculous; avoiding problems from outside of our range of competence; fear of failure; preconception that we are not, actually, creative and so on.

We can state that many of these mental blocks reside in organizational values. Values can facilitate creative decisions in many ways. Reward for creativity, tolerance towards failure, a fun work place and providing creativity training are only a few suggestions. Also, companies can encourage creativity by involving employees in new or learning situations. In this respect, an example can be provided by job rotation, which allows employees to have contact with various information, projects and teams. Managers can encourage employees to surround themselves with those stimuli which they know that improve their creative processes. Such stimuli can be music, art or anything else which encourages creative thinking (Robinson & Stern 1997).

Leaders can play important parts in shaping creative behaviour. Through organizational culture risk taking can be encouraged and innovation can be rewarded (Vries, Branson & Barnevik 1998). Both intuition and creativity have major influences over the managerial decision process. Both concepts require further research so that managers can better understand how they and their employees can use them in order to make more efficient decisions.

3.2.3. Participation in decision making

We talk about a *participative decision making process* when the employees affected by the decision participate in the making of it (Witt, Andrews & Kacmar 2000). Participation protects employees from possible negative experiences of the organizational policy. Moreover, it has been proven that participative management encourages employee creativity, work satisfaction and productivity (Hamel 2000; Malone 1997; IBM 2004).

3.3. The group decision making process

When decisions are made in groups, synergy appears as group members bring new solutions to existing problems through the process of mutual influence and support. Another reason for using groups is to obtain support for a certain decision. Groups bring more knowledge, as well as experience in problem solving. As a result, we encourage using groups in decision making.

The involvement of groups in decision making is known as a "social decision scheme" (Nelson & Quick 2008). Such a decision scheme is the "majority rule", in which the group supports the decision made by most of its members. Another situation, the "truth wins", estimates that the right decision will appear as more and more members will become aware of





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

its opportunity. The “two thirds rule” implies that the decision preferred by two thirds or more from the members of the group will be supported. Finally, the “first shift” rule implies that the members adopt the decision represented by the first shift in opinion shown by a member. We can also recall the Pareto’s rule 20/80: “80% of decisions are made in 20% of the time during a meeting”.

3.3.1. Advantages and disadvantages of group decisions

Advantages are:

1. More knowledge and information are generated by gathering all resources from the group members;
2. Better acceptance and support for the decision is generated, as members have the opportunity to express their opinion;
3. A better understanding of the decision, as members were involved in the different stages of the decision making process;
4. In selecting the optimal alternative, groups can be willing to take on higher risks than individual decision makers;
5. Creativity of the adopted solution is the result of different approaches and opinions.
6. It is a beneficial exercise for subordinates, who can improve their decision making capabilities.

Disadvantages of group decision making include:

1. The decision making process takes longer and has higher costs.
2. Pressure inside the group in order to comply and integrate.
3. Possible domination of the group by a member or a strong clique, which could impose the decision.
4. In certain situations, group decisions can be the result of compromise and indecision of some of the members in the group.
5. The period of time needed, much more consistent, as a group makes decisions less quickly than an individual.
6. A so-called “groupthink” can appear, and it is not always beneficial.

In such conditions, who should make the decision: the individual or the group? Empirical research shows that situations in which decisions must be taken individually or in groups depend on the type of the task (Nelson&Quick). For matters that require an estimation or prognosis, groups are usually preferred to individuals due to the common experience of several individuals regarding the problem. For tasks that require a correct solution, studies indicated that most competent individuals make better decisions than groups. Still, this approach has limits. Studies showed that groups which work together for longer periods of time surpassed the performance of the most competent member in 70% of cases. After groups became experienced, the best members became less important for the success of the group (Watson, Michaelson & Sharp 1991).

A study performed during a longer period of time on some groups of students involved in elaborating a project proved that mutual trust of teams and actions of risk taking acted in a cyclical manner. When a team perceived another team as being trustworthy, they were willing to take a risk. The study proved that trust works between teams almost as it works between individuals (Serva, Fuller & Mayer 2005).





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Still, we can highlight two potential weaknesses in the decision making processes in groups: groupthink and group polarization. Groupthink appears when members of the group wish to reach consensus and strong cohesion, being less interested in finding the best solution. The causes for groupthink can be: isolation of the group from existing information, existence of a strong and dominating leader, as well as the lack of search/inability to find the most favourable alternatives.

3.3.2. Groupthink

Certain conditions favour development of groupthink, for example, a high degree of cohesion. Well knit teams, which make decisions without any help from outside, are generally affected by groupthink as it is highly possible to have shared mental models; therefore they are predisposed to think alike. Sometimes, cohesive groups leave their preference for unanimity to overcome their healthy judgement when they generate and evaluate alternative ways of action. In turn, homogenous group (with low diversity between group members) are more predisposed to suffer from groupthink (Brownstein 2003). Two other conditions which encourage this deficiency are the necessity of making decisions with major consequences for the group and the time constraints. When group members feel that they have little time available to make a decision, they can speed up the decision making process. These antecedents determine members to prefer coherence in decisions and not try to critically evaluate other people's suggestions. An organization in which group thinking is present shows easily recognizable symptoms. Table 3.1. (Nelson & Quick 2008) presents these symptoms and makes suggestions about avoiding this deficiency.

Table 3.1. Symptoms of groupthink and ways to avoid it.

Symptoms of groupthink		Recommendations for preventing groupthink
<i>Perception of invulnerability</i>	The members of the group feel that they are above criticism. This symptom leads to optimism and excessive risk taking.	Each member is required to assume the role of critical evaluator, to actively express his/her objections or doubts.
<i>Perception of morality of the group</i>	Group members feel that they are moral in their actions and, so, nothing can be reproached. This makes the group ignore the ethical implications of their decision.	The leader is required not to state his/her own position before the group makes a decision. (Primus inter pares).
<i>Perception of unanimity</i>	Group members are under the impression that there is a unanimous understanding over the decision. Silence is mistakenly taken as an agreement.	Several groups must be created, who work simultaneously in order to reach that decision.
<i>Rationalization</i>	Group members develop together explanations for their decisions in order to make them seem rational and correct. Other alternatives are not taken into consideration and there is a resistance to reconsidering group hypotheses.	External experts must be brought in, in order to evaluate the decision of the group.
<i>Stereotyping the "enemy"</i>	Competitors are underestimated or seen as evil. This leads to underestimation of competition from the group's side.	It is necessary to designate a devil's advocate who always questions the actions of the group.
<i>Self-censorship</i>	Members do not express doubts and concerns regarding the course of action.	Competition must be carefully evaluated, finding as many





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

	This blocks the critical analysis of decisions.	motivations and intentions as possible.
<i>Pressure from the members's side</i>	Any member who expresses doubts or concerns is pressured by other members, who question his/her loyalty.	Once consensus is reached, the group must be encouraged to reconsider its position by examining all alternatives.
<i>Mental protectors</i>	Some members take on the task of protecting the group from negative feedback. So, the members of the group are spared from information which could make them doubt their actions.	

A good example of groupthink can be considered the co-operation of the „Lucian Blaga” University from Sibiu (ULBS) with the “Alma Mater” foundation, also from Sibiu, in developing distant learning education programmes. This caused ULBS a dramatic loss of image and of important financial resources between 2003 and 2006. Further analyses performed by BS-ULBS concluded that wrong group decisions were the main cause of the conflict.

During the academic year 1998, based on a collective decision, the top management of the university from Sibiu signed a protocol of co-operation with the “Alma Mater” Foundation from Sibiu in order to recruit students and pay for up to 70% of the tuitions taxes (teachers’ salaries, equipment, documents administration etc.). ULBS received 30% of taxes and provided academic human resources and the quality of education (study programmes approvals, study papers, development of laboratories etc.). For the first year, 200 students were recruited. During the academic year 1999/2000, 3000 were recruited, while in the following year, 2000/2001, the number of recruited students was 7000!

The “Alma Mater” foundation continued its intercession of massive recruitment of students in the years to come, not adjusting its organizational structure to the very big number of students or to the specificity of the educational activities. In the academic year 2002/2003, in the spring, the first signs of conflict between the two organizations appeared, as the exams for finalising studies began to be organized.

The top management of the university and the representatives of the faculties during 1996-2000 have taken into consideration two alternatives: to recruit or not to recruit. Still, they have failed in evaluating the risks of their decision to launch a new type of “distant learning” and have not created different organizing options.

The consequences of groupthink include a deficient vision regarding alternatives, failure in evaluating risks of the preferred course of action, biased processing of information and failure to develop planned emergency solutions. In this case, the global result of groupthink was biased. The end of the co-operation between the two organizations took place in 2004, when, following legal action by ULBS, the agreement was called off and the recruitment of students by the “Alma Mater” foundation was stopped. The university continued the education of students in the form of distant learning through its own department of recruitment and selection.

The previous table presents the suggestions for avoiding groupthink. Many of these suggestions are based on the hypothesis that decisions are completely evaluated, with opportunities discussion and analysis from each of the group members. This strategy helps and encourages members to mutually evaluate their ideas in a critical manner.

3.3.3. Group polarization

Initially, it was shown that group decisions are risky, that a higher risk is accepted, as a consequence of group discussion. Afterwards, another change was highlighted – the tendency towards precaution. So, group discussion generates slides both towards risky positions as well as towards prudent ones. Research showed that the individual attitude of the members of the group has become more radical, as a consequence of group discussions. Individuals who have initially declared their opposition to a solution have finally become even more opposing, while individuals who supported a certain alternative have supported it even more following discussions. These changes were called “group polarization”.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

The tendency towards polarization has important implications for the group decision process. Groups whose initial perspectives tend towards a certain direction can adopt much more radical perspectives following interaction.

An explanation of this behaviour is given by the “social comparison model”. Before group discussion, individuals are under the impression that they detain much better perspectives than the rest of the group members. During discussions, they perceive that their ideas are close to average, so their ideas become radical. Another explanation refers to persuasive arguments. It is possible to conclude that group discussion strengthen the initial opinions of the member, so that it determines them to assume extreme positions. Both explanations are supported by research.

Polarization determines groups to adopt extreme attitudes. In some cases, this can lead to disastrous decisional behaviour. For example, individuals who are inclined towards a risky decision are more susceptible to support it, as a consequence of group discussion. Both groupthink and group polarization are weaknesses of the group decision making process. There are several techniques which can be used in order to prevent or control sliding towards extreme attitudes, containing dangerous decisions.

3.3.4. Techniques for group decision making

Once a manager established that a group decision approach is appropriate, he/she can determine the best technique to be used for the decision making.

Brainstorming. Method of group creativity initiated by Osborn, brainstorming has multiple advantages. The approach is to issue as many ideas as possible and to postpone evaluation until all ideas have been presented. Participants are encouraged to build on ideas issued by others and imagination is stimulated.

In the past few years, the electronic brainstorming started being used instead of the verbal brainstorming. This cancels two of the disadvantages of the method, which can lead to its failure in group: production of ideas from participants may be blocked and fear of evaluation. In brainstorming, individuals are exposed to others’ opinions. While listening to others, individuals are distracted from their own ideas. Moreover, even though being ironic is forbidden, mockery of presented ideas and, implicitly, of their authors can cause some situations to be out of control. As a consequence, ideas are blocked. When ideas are recorded electronically, participants are freed from the fear of being interrupted by others, so, blocking of production is reduced. Some individuals suffer from fear of evaluation in brainstorming groups. They fear that others could respond negatively to their ideas. In electronic brainstorming, ideas can be anonymous and therefore fear of evaluation is reduced. Studies indicate that anonymous groups of electronic brainstorming overcome performances of face-to-face groups.

Example: Within the DPPD team from the “Lucian Blaga” University of Sibiu such an electronic brainstorming group was initiated through a collective address of Yahoo Groups. Therefore, every member of the team came with his/her own ideas regarding the development direction for the department. In order for the idea to become visible, it must be written in a different colour.

In the first phases of brainstorming, some “colours” marked only the beginning of an idea, that the others continued with their own visions (like a model of continuing some sentences).

Based on this thinking and group decision, two types of programmes resulted: one of long-life learning and one of initial formation, both being already functional. It is worth





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

mentioning that, afterwards, decisions regarding curricula were made also by electronic brainstorming.

The nominal group technique. It was created in order to ensure equal participation of group members in the decisional process. The method follows the next steps: the manager presents the problem and, afterwards, participants write quietly their ideas. After being finalized, ideas are transcribed on the flipchart one by one, until all ideas are listed. Discussions are allowed, but only in order to clarify ideas. Criticism is not allowed. Finally, ideas are voted in writing. It is a good technique to be used in situation in which group members fear criticism from others.

The Delphi technique. This is a method for creating a consensus between experts' opinions. It implies synthesizing expert judgement in order to use it in the decision making process. Experts from different locations fill a questionnaire. A co-ordinator collects the answers to the questionnaire and the summary is sent back to the experts. The experts then evaluate different alternatives generated and the co-ordinator classifies the answers. This process of summarizing suggestions and resending the questionnaire can continue until consensus is reached. The Delphi technique is valuable through its ability to generate a number of independent judgements without be necessary to have face-to-face meetings.

Devil's advocate. The devil's advocate's task is to identify potential problems of a proposed decision. He/she has the role of the critic, highlighting the faults of the decision with counterarguments. He/she helps organizations avoid costly mistakes in decision making by prior identification of potential traps.

Dialectical inquiry. It is actually a debate between two opposite opinions. Paradoxically, even though it generates conflict, it is constructive as it highlights the pluses and the minuses of both opinions. A sensitive issue is how we will be able to spare the petulance of the person whose idea is disproved and focus on finding the most efficient solution for all those involved. Research has shown that for the team spirit it is important the manner in which decision is perceived (win-win versus win-lose) (Whyte 1991).

3.4. Diversity and culture in the decision making process

As shown in the beginning, decisions depend on many factors. As the main actor, the individual, with its personal traits, the group with the sum of personalities of which it is composed of, the organization, its culture and, implicitly, the cultural dimensions which influence organizational life. Each of these factors must be known, analysed, even "dosed", so that the outcome of the decision to be as expected.

Furthermore, managers should know as much as possible about decision making processes both from their own culture, as well as from other cultures, with which the organization may, at a certain time, be in contact (it is the case of foreign teachers and students included in the ERASMUS programme etc.). Last but not least, decisions made at organizational level must meet ethic and deontological requirements.

In their paper "The Power of Ethical Management" (1988), Kenneth Blanchard and Norman Vincent Peale suggested an "ethical check" of decision factors, which could provide answers to the following questions:

1. Is it legal? (Will it break the law or organizational policies?)
2. Is it balanced? (Is it fair to all people involved both on the long and short term? Does it promote win-win relation?)
3. How will it make me feel? (Will it make me proud of my actions? How will I feel when others will find out about the decision?)





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Universities must support ethical decision making processes among their employees by encouraging, supporting and rewarding them. Integration procedures must pass on to newcomers the ethical behavioural standards within the organization. Understanding individual differences will help managers maximize strengths of employee decision making styles and build teams to value these advantages, in this way valorising decisional creativity. Last but not least, managers must be aware of the advantages and disadvantages of different techniques of decision making in groups and to minimise the potential of groupthink. Finally, decisions made by individuals or groups must be analysed in order to check if they are ethical.

References

1. R. Walker, „Brand Blue,” *Fortune*, <http://www.fortune.com/fortune/smallbusiness/articles.html>.
3. C. Zamfir, *Incertitudinea: o perspectivă psiho-sociologică* (București:Ed. Științifică, 1990).
4. H. Simon. *Comportamentul administrativ*. Editura Știința, Chișinău, 2004.
5. W. H. Agor, *Intuition in Organizations* (Newbury Park, Calif.: Sage, 1989) și „How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions”, *Business Horizons* (1986).
6. R. M. Cyert, and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963).
7. D. van Kippenberg, B. van Kippenberg, and E. van Dijk, „Who Takes the Lead in Risky Decision Making?”, în *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2000).
8. D. L. Nelson and J. C. Quick, *Understanding Organizational Behavior* (2008).
9. T. S. Perry, „How Small Firms Innovate: Designing a Culture of Creativity”, *Research Technology Management* (1995), pag.14-17.
10. B. M. Staw, „The Escalation of Commitment: An Update and Appraisal”, in Z. Saphira, *Organizational Decision Making* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1997).
11. G. McNamara, H. Moon, and P. Bromiley, „Banking on Commitment: Intended and Unintended Consequences of an Organization’s Attempt to Attenuate Escalation of Commitment”, *Academy of Management Journal* (2002), pag.443-452.
12. G. Whyte, „Diffusion of Responsibility: Effects on the Escalation Tendency”, *Journal of Applied Psychology* (1991), pag. 408-415.
13. A. Saleh, „Brain Hemisphericity and Academic Majors: A Correlation Study”, *College Student Journal* (2001), pag.193-200.
14. N. Khatri, „The Role of Intuition in Strategic Decision Making”, *Human Relations* (2000).
15. W. H. Agor, *Intuition in Organizations* (Newbury Park, Calif.: Sage, 1989) și „How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions”, *Business Horizons* (1986).
16. R. Wild, “Naked Hunch; Gut Instinct Is Vital to Your Business”, *Success* (June 1998), http://www.findarticles.com/cf_dls/m3514/n6_v45/20746158/p1/article.jhtml.
17. E. Bonabeau, “Don’t Trust Your Gut”, *Harvard Business Review* (2003), pag. 116-126.
18. M. A. West, and J. L. Farr, “Innovation at Work”, in M. A. West and J. L. Farr, eds., *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* (New York: Wiley, 1990), pag. 3-13.
19. H. Benson, and W. Proctor, *The Break-Out Principle* (Scribner: New York, 2003).
20. G. L. Clore, N. Schwarz, and M. Conway, “Cognitive Causes and Consequences of Emotion”, in R. S. Wyer and T. K. Srull, eds., *Handbook of Social Cognition* (Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1994), pag.323-417.
21. B. L. Frederickson, “What Good Are Positive Emotions?” *Review of General Psychology* (1998) și “The Role of Positive Emotions in Positive Psychology” *American Psychologist* (2001).
22. T. M. Amabile, S. G. Barsade, J. S. Mueller, and B. M. Staw, „Affect and Creativity at Work”, *Administrative Science Quarterly* (2005) și T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- Herron, "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal* (1996), pag.1154-1184.
23. Zhou, "When Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality", *Journal of Applied Psychology* (2003), pag. 413-422.
 24. L. A. Witt, M. C. Andrews, and K. M. Kacmar, "The Role of Participation in Decision Making in the Organizational Politics", *Human Relations* (2000).
 25. G. Hamel, "Reinvent Your Company", *Fortune* (June 12, 2000), pag.98-118.
 26. T. W. Malone, "Is Empowerment Just Fad? Control, Decision Making, and Information Technology", *Sloan Management Review* (1997), pag. 23-35.
 27. W. Watson, L. Michaelson, and W. Sharp, "Member Competence, Group Interaction and Group Decision Making: A Longitudinal Study", *Journal of Applied Psychology* (1991).
 28. B. A. Nijstad, W. Stroebe, and H. F. M. Lodewijkx, "Production Blocking an Idea Gene-ration", *Journal of Experimental Social Psychology* (2003).
 29. W. H. Cooper, R. B. Gallupe, S. Pollard, and J. Cadsby, "Some Liberating Effects of Anonymous Electronic Brainstorming", *Small Group Research* (1998).
 30. K. Blanchard and N. V. Peale, *The Power of Ethical Management* (New York: Fawcett Crest, 1988).

Case study. A new study programme at the Faculty of Engineering within the "Lucian Blaga" University of Sibiu

The Council of the Faculty of Engineering had been called for an extraordinary meeting in order to analyse the proposal of the head of the Department of "Manufacturing Science", Dan Chiceanu, regarding the promotion of a new study programme for the admission session of 2009/2010. Dan Chiceanu had a reputation of a creative manager, who always suggests surprising things and most of the members of the Council were looking forward to his proposal.

Dan Chiceanu was invited to present his proposal. After several general remarks made by the faculty dean, Ioan Merușcu, the head of the Department of "Manufacturing Science" starting speaking about what he had in mind. As he was speaking, the members of the Faculty Council were looking at each other astonished. Chiceanu suggested a new path: promoting an interdisciplinary study programme, combining arts, design and manufacturing technology. That was to combine two faculties, the Engineering and the History and Patrimony ones within the University, to recruit candidates from secondary schools of Arts and Music from the Euroregion 7 Centre. At the end of this totally unexpected proposal, he took a look at the audience: "Any questions?" he asked very gently, fully aware of the obvious amazement of the counsellors. He loved surprising his colleagues!

Ioan Merușcu, faculty dean and president of the Faculty Council, was the only not surprised, as he had discussed with Chiceanu several weeks in advance about his plan. Even though "man of technologies", Chiceanu presented that day his interdisciplinary programme, hoping to promote his own career. Only by enhancing his experience with other study programmes could he hope to evolve in the academic hierarchy.

Still, the faculty dean saw many opportunities in an interdisciplinary programme which had the chance of significantly broadening the recruitment area of candidates for the Faculty of Engineering, even though he was aware of the fact that the proposal would be denied, as being temerarious, by the seniors of the faculty. His involvement in the Faculty of Engineering was based on a sincere commitment to develop attractive





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TÎNERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÎNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

specializations for youths and the society. Lately, friends and colleagues from European partner universities had encouraged him to very seriously take into account the needs of the society for functional and aesthetical products. When he first heard about Chiceanu's proposal, he decided to support it and now he was thinking about how to get support from others.

He turned to Eugen Pricopescu, who had been invited to the meeting as director of the Chamber of Commerce, Industry and Agriculture, being an official presence in connection with the business community. "This is an interesting proposal, Eugen. What do you think?"

He knew that Pricopescu had always had a weakness for the aesthetics and functionality of products. He thought that, from this perspective, Eugen Pricopescu would support the new study programme.

And so it was. "I think that this is a very good idea and I am positive that this industrial designers will be hired and valued by the business community" said Pricopescu.

Some others protested tempestuously. The most tempestuous one was Radu A. Mețiu, head of the Department of "Electric Engineering". In the past few years, he had proposed the promotion of some new study programmes in the field of electric engineering, not all being approved by the Faculty Council due to lack of specialists in the field.

It was decided that, also for the future study programme of "industrial design", the managerial implications of human resources and marketing must be analysed. The next meeting was set in two weeks time. When they met again, the assault positions were much clearer: Radu A. Mețiu suggested that the proposal be denied due to reasons of changing the "engineering orientation" of the faculty.

But dean Merușcu had prepared an answer. "I realize what you are thinking of", he said, "but we must take into consideration other factors. For years, after 1990, the number of students who access engineering programmes has not been increasing. Our faculty does not lose money, but loses prestige and cannot honour its policies of promoting academic human resources. As I see it, this proposal gives us the chance to do this very thing. I have asked Dan Chiceanu to make an unofficial survey amongst the future this year's high school graduates. I believe that you will find the results interesting."

The head of the Department stood up. "We have managed to randomly record favourable opinion for our future study programme in the Arts and Music high schools of Sibiu and Alba Iulia. Therefore, I expect that applications in the summer session will support my proposition".

In the general whisper, the faculty dean informed the Council about the intercession performed by the CCIA director, Eugen Pricopescu: "Some industrial products manufacturing companies have shown their support by offering to hire the graduates immediately after getting their licence degree".

These declarations were followed by a fiery debate. While some of the members of the council which had not had an opinion before tended to accept the proposal, a significant minority, from the field of "Electric Engineering", led by Radu A. Mețiu, was opposing.

The meeting resumed without any result as it was necessary to record two thirds of the votes in order to validate the proposal. A new meeting was set for the following week in order to mediate the crisis.

During the week, the faculty dean visited Radu A. Mețiu. After a polite discussion about the evolution of the university from Sibiu, they got to the subject. He expressed his sadness and regret that Mețiu had not supported the proposal to promote a new licence programme at the Faculty of Engineering.

"Why?", the head of Department asked suspiciously.

"Because I was just talking to Dan Chiceanu the other days and he wanted to ask you to take over some of the new course of the study programme in "industrial design"."

"I am glad that he finally remembered about some of us" Mețiu grumbled. "After all, the Faculty of Engineering is expected to value the experience and the professionalism of the existing academic staff in a judicious manner".

"We hope we will be able to reach a consensus when we see each other again at the council meeting" the dean added and stood up in order to leave.

"Maybe", Mețiu answered thoughtful.

At the next meeting, Mețiu announced that, after reflecting together with the members of the Department, he had changed his mind and they all supported the new study programme in industrial design. Several weeks later, when the educational plan for the new programme was created, the "Electric Engineering" department participated and received the IT courses.

Questions:

1. What is the general problem with which the Council of the Faculty of Engineering is confronted? Is it a problem appropriately/inappropriately structured?

65





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

2. How was the problem perceived by different members of the Faculty Council? What explains the differences?
3. To what degree has the council respected or disregarded the model of rational decision making process presented in fig. 3.1.?
4. Is there any proof of escalation of council members' commitment if confronted with a negative course of action? Is there any proof of groupthink? If so, explain!
5. Generally, is this the type of problem which justifies group decision making?
6. In a retrospective manner, can you suggest any improvement in the decision making process?





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Chapter 4. HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

Chapter objectives

After having studied this chapter, you will:

- know how to make the difference between development and training
- be able to identify the best learning strategies for human resources in universities
- understand the importance of human resources development policies
- be able to integrate the development plan of human resources with various learning experiences

4.1. Human resources development: concepts and differences

Change is continuously required for the progress of the university and of the community. Employees in an organization adapt to novelties, should investments be made in training and developing their competencies. Through its development policy, the university can ensure continuous updating of knowledge in order to maintain performance high. Compared to training, it is wider applicable and it is considered an efficient means for training/educating a new generation of teaching staff or of administrative staff.

Training or focused training is a form of updating knowledge, as well as specific and immediate abilities; it is more job-oriented rather than person-oriented. Development involves study of those abilities and behaviours necessary for current or future positions. It is larger applicable than training. Human resources development is more career-oriented and less job-oriented; it forms the prospective potential and its adjustment.

Numerous methods are used in training and development, each with its own advantages and disadvantages. The methods include job training, training programs in educational institutions, educational management courses, video conferences etc. This process brings about new abilities, behaviours, and attitudes which make the organization more efficient.

There are two categories of *training programmes* and *managerial development*: job training and off-the-job training programmes.

In the first category we can include: - *informal training*, when the manager and the subordinate discuss about managerial techniques and current problems without having a preset form of communication; - *formal training*, when meetings are periodically programmed for managers and employees to discuss about current situations and their possible solving; - *job rotation and transfer* are methods by which responsibilities for different activity sectors are set; *knowledge reinforcement* through co-operation between an experienced manager or employee and an inexperienced one; - *instruction by mentoring*, using counsellors and teachers.

The second category of methods is much wider and includes activities that the manager or the employee can perform outside the work place:

- *lecturing, tutoring and instructions* through computer simulated methods, especially in the field of business; - *case studies* use computers and video projectors in describing





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

decision making situations; - *the T group* or sessions organized in such a manner that they allow each individual to self-assess, to see self through other peoples' behaviour;

- *role play*, used more for developing interpersonal relationships;
- *transactional analysis* is based on interactions between the individual and groups, going through the stages of childhood, adulthood and parenthood;
- *behavioural modelling* is achieved through correct training regarding the way in which we should behave in critical situations which we may encounter inside the company, as well as outside the company;
- instruction by using a *panel basket* with different letters, memoirs and other exercises that require fast decisions;
- *career management* uses training programmes mainly based on proving the importance of position in a career and ways to find the path to the best position.

In practice, there is a difference between training and development. Training is organized by the university in order to help employees accumulate competences/skills, habits and knowledge strictly related to the job. For example, employee training in faculty secretary offices in terms of communication and public relations results in the reduction of the number of complaints. Development means learning the necessary managerial and professional competencies for current and future positions. For example, people willing to approach a career in academic management need to build abilities of negotiation, diplomacy or project management. If orientation to the academic career is based on research, then there will be developed analytical competencies, of scientific networking or academic writing.

Learning is actually a continuous change of behaviours by direct or indirect experiences. The university which invests in development is the one whose employees continue to learn new things and to use what they learn in order to improve the quality of educational services.

In the training process, the trainer of the person who activates the learning and training process is particularly important. The way of approaching the issue, of attracting people into debates, the teaching strategy assimilated with the training deployment conditions are some of the important elements in making the programme a success.

Rules for reducing stress in the training process:

1. **First, clarify the basic objectives.** Even if the topic is apparently wide-ranging/broad, it can be decomposed into simple, easily approachable elements, which can attract the participants into debates.
2. **Focus on practical issues.** Information offered during the training should have immediate applicability in practice. Examples must be used while presenting the course.
3. **Start with simple things.** Training to be made starting??? from simple issues to more complex ones. As much as possible, complex issues should be divided into simple issues. Usually, people feel the need to start with small steps in discovering great things.
4. **Ask questions instead of giving answers.** For most trainers, it is impossible to be able to answer any question. The audience must know that you are also there in order to learn together. That's why, from time to time, you can ask: "Is there anyone who has worked with this type of problem? Let us know." This approach will determine each participant to learn from the others and you can also gather a lot of information.
5. **Allow the participants to prove what they have learnt.** The feedback on the course affects the mentor, determining him/her to change the learning style. If lecturing is insufficient, you can try an exercise, a case study, a story or even a play.
6. **Create a relaxed atmosphere.** Participants want to learn new things, to obtain information about events that affect their lives. For this purpose, they prefer a relaxed atmosphere, an even



funny one, rather than a rigid and hardly bearable one. You are beard/ a born instructor only if you manage to bring to class the perspective of the subject of what you spoke about.

At an international level, professional training is of much concern for states, especially in the European Union, where, by adopted community acts, member states have taken over responsibility to take all necessary steps in order to ensure real conditions for professional employee training, for counselling and professional orientation, for progressively bringing closer training levels, to mutually acknowledge professional training of employees, for adopting common policies in the vast domain of professional training.

Professional training is a right of the employees, included in the Constitution (article 32), but also an obligation; should this not be fulfilled, it can also be sanctioned by dissolution of the work contract. Also, ensuring professional training of employees is somehow an obligation of the employer.

The new Labour Code brings ample regulations on professional training, in the same European spirit of growing importance in professional employee training, at least as a principle. If the University includes in its strategy and policies these concerns, it chooses to be better in competing with other organizations.

4.2 Human resources and learning

Learning can be defined as *a cyclical and cumulative process, of continuous knowledge updating, by adding new topics to the already existing knowledge base [19,26].*

Classification of the learning process can be done based on the following criteria:

- **presence or absence of acknowledgement:**
 - *acknowledged* when creating an organized, guided and controlled environment;
 - *unacknowledged* when performed repeatedly, by action.
- **number of participants**
 - *individual*, when employees learn separately, generating an individual change in behaviour – this is the basis for organizational learning;
 - *collective*, within the team, when employees learn together, the organizational environment having a significant influence on the learning efficiency;

A representative model of the learning process is **Kolb's cycle** [15], seen as a continuous process:

- Gaining action-based practical experience;
- Observing this experience and reflecting upon it;
- Drawing conclusions from the experience;
- Testing new ideas into practice.

Activity in the organization is a continuous learning process and learning is the basis of all training activities. There are more possible ways of approaching complex learning process within the organization. Many times, trainers present information and assume that they are understood. But learning takes place only when information is perceived, understood and internalized through a conscious effort of using it. Further on there are presented some of the **learning principles** on which training is based.

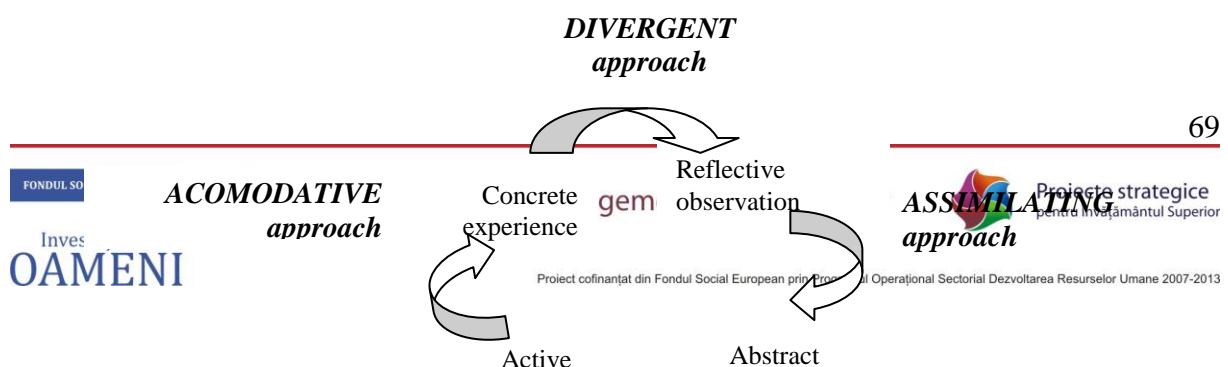


Figure 4.2. Kolb' learning cycle and the four learning approaches

Motivation for learning

People learn in distinct ways and apply differently what they have learned. The learning ability must be accompanied by the intention or motivation to learn. The learning motivation is determined by answers to questions such as: “How important is the work place to me?”; “How much does it count if I study this information?”; “How useful will be the things I study?; “What information is addressed to me?”.

People have different opinions on personal abilities that they can acquire through training, based on self-appraisal. People with low self-esteem (they do not believe they can perform) learn better from “personal” trainings (one-to-one training). People with high self-esteem learn better from conventional training [10,218].

A global approach to learning

Based on the gestaltist approach [18,115], trainees should have a holistic approach to things they will learn rather than receive scraps of information. Accordingly, at the work place, it is preferable that individual elements should be introduced only after having explained how those elements can create a whole.

Another concept is **drawing the trainees' attention** (attentional advice), by which the trainer informs the former on processes and strategies that ensure the success of the training process. Trainees' participation can be improved by generally presenting information to be transmitted and by emphasizing applicability of the training at the current work place [13, 291].

Behavioural change. Behavioural change along the training is based on the theory of B.F.Skinner [14, 56], according to whom “learning does not mean to do, learning means changing what we do”.

Behavioural change is based on four strategic interventions:

- **Positive consolidation** consists of obtaining the wanted reward.

For example, a faculty administrator who received positive feedback from the dean regarding his performance in organizing a conference benefits from both an external consolidator (dean appreciation) and an internal consolidator (personal pride). It is more probable that a person who receives positive consolidators should continue learning and development.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- **Negative consolidation** appears when the employee works with a view to avoiding unpleasant consequences. The behaviour of an employee who arrives at work in time can be based on desire to avoid criticism from the manager. So, potential criticism leads to desired behaviour from the employee.
- **Punishment** is used to eliminate unwanted behaviour. For example, the secretary can be sanctioned when being rude to the students by financial penalties or by transferring him/her to an inferior position.
- **Extinction** consists of using techniques for stopping unwanted behaviour. The expected result is the absence of unconsolidated behaviour.

All four strategies can result in behavioural changes and, in some situations, combinations of these strategies can be used. In training, positive consolidation of wanted behaviour is recommended, as the most efficient method in the learning process.

⇒ **Symbolic interactionism [7]**

This concept offers a different perspective over learning at an adult age:

- During the learning process, adults are more interested in the degree of evolution towards an ideal self-image rather than towards objectives set by others;
- Adults with high self-esteem learn better than others;
- Adult self is affected by every newly assumed role;
- Adults learn best when perceiving themselves as “learning persons”.

⇒ **Immediate confirmation**

According to this concept, people learn best if the reinforcing element is offered as soon as the activity has come to an end. Therefore, in order to have a strong impact, participants must be given behavioural feedback immediately after having manifested that behaviour.

⇒ **Practices and learning models**

In order to acquire new abilities, it is necessary to put into practice things they learned. So, in designing the training, it is important to take into account behavioural models, of active implication and of the learning curve.

One of the most accessible ways of learning is to observe and then imitate other persons – use of **behavioural models**. This method is highly applicable in acquiring new abilities which necessitate both knowledge and practice (teaching techniques, presentation methods, negotiation).

Active involvement takes place only when trainees practice activities specific to the current job, this technique being more efficient than reading a material or than passive listening. Studies show that active involvement is one of the main factors associated with employee performance after participating in a training course [10, 397].

People in different training situations learn in different ways, based on a specific **learning curve**. The training design is conceived based on the typical learning curve for the activities included in the programme. For example, when an employee learns how to operate an automatic line of paints, the productivity rate rises rapidly at the beginning, and then becomes constant as the normal productivity rate is reached.

⇒ **The training transfer**

For an efficient training transfer from the training room to the work place, it is necessary to fulfil two conditions:

1. Trainees must be able to take the material studied along the training and apply it to the the work place situation;
2. Trainees must apply what they learned along the training course at the work place, over a sufficient period of time, until they become working routines.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Training transfer to the work place can be enhanced by conceiving the training design as close to the job peculiarities as possible and by developing post-training feedback.

Aspects regarding employee development within Romanian universities are regulated through normative acts:

1. Methodological norms of 2003/05/08 for applying provisions of the Governmental Ordinance no. 129/2000 regarding professional adult training;
2. Law no. 375 of 2002/06/11 for approving the Governmental Ordinance no. 129/2000 regarding professional adult training;
3. Ordinance no. 129 of 2000/08/31 regarding professional adult training;
4. Law no. 133 of 2000/07/21, approving the Emergency Ordinance no. 102/1998 regarding continuous professional formation through the educational system;
5. Decision no. 779 of 1999/09/23, approving the constitution of the Council for Occupational Standards and Attestation.
6. Law no. 132 of 1999/07/20 regarding the establishment, organization and functioning of the National Council for Adult Professional Training.
7. Ordinance no. 102 of 1998/08/28 regarding continuous/sustained professional training through the educational system;
8. Law no. 145 of 1998/07/09 regarding the establishment, organization and functioning of the National Agency for Hiring and Professional Training.
9. Law no. 53/2003, to date
10. The Labour Code
11. Law no. 128/1997 – regarding status of teaching staff
12. The collective work contract at the educational level / in education 2007-2008
13. The collective work contract at national level 2007-2010
14. The collective work contract at university level.

Currently, Romanian regulations regarding the professional training of employees in universities is not entirely in line with the European one.

4.3. Human resources development policy in universities

The human resources development policy in the university is a project designed and implemented by the Human Resources Department, which provides support in professional development and leadership. The department is active at two levels: organizational development and employee individual development. This department provides support for change initiatives in functional units (faculties, chairs, departments). From this perspective, the internally developed projects can be either training or workshop events, on different topics of interest for educational or research services: Administrative writing, Career development for temporary staff, Using Excel for beginners, HR characteristics within the university, How to remain positive, Team work in learning, Leadership programme for research, Evaluation and feedback, Teaching to large audiences, Academic writing, How to write a course etc.

Projects can be supported by internal, external or mixed resources. The importance of the university in developing public and private organizations continues to increase. The pressure for enhancing university performance is also reflected in a rising demand for quality human resources. The new environment requires a quick answer from the organization, but also from employees. The department/service of human resources in the University conceives and implements this project through the will and the decision of the Senate. In Romanian universities, the auditing activity has imposed a form of structuring employee development





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

according to the above-mentioned laws. Therefore, at the moment, the only instrument at hand is the procedure that precedes designs of policy or development strategy for human resources in the institution. The procedure is not available on the website or on the intranet, employees not being aware of what it contains. By visiting websites of universities in the country, we can notice that links to human resources services and departments bring information not only about people, telephones and, possibly, contact addresses. No university has transparently posted the hiring, evaluation, development or firing policy / procedure for human resources. So, interpretation and improvisation can supply all these. Ethical limits appear again in existing practices at universities, through which parallel instruments or processes determined by regulatory requirements are developed, without any mutual correlation. For example, the auditing service develops procedures which were developed by the quality service, but not communicated. At the same time, the human resources department develops performance assessment instruments, even though they were developed in another form by faculty managers. Decisions of training employees by mobilities, by sharing experience or by job rotation are made at faculty level, the human resources services not having any explicit contribution. New employees do not receive a “Welcome” or “Development Centre” support, as in most developed advanced?? universities worldwide.

References

1. Archer, W. (2005) *Mission Critical? Modernising Human Resource Management in Higher Education*. Higher Education Policy Institute
2. Barnett, R. and Di Napoli. R. (eds.) (2008) *Changing Identities in Higher Education: Voicing Perspectives*. London and New York: Routledge
3. Bargh, C, Boccock, J, Scott, P and Smith, D (2000) *University Leadership: the Role of the Chief Executive*, Buckingham: SRHE/Open University Press
4. Blackwell, R and Blackmore, P (ed) (2003) *Towards Strategic Staff Development in Higher Education*, Maidenhead: SRHE/Open University Press
5. Bolton, A (2000) *Managing the Academic Unit*. Buckingham: SRHE/Open University Press
6. Boxall, P and Purcell, J (2003) *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave.
7. Cheetham G. and Chivers G. (2001), *How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions*, Journal of European Industrial Training, vol. 25, no. 5
8. Cuthbert, R (ed.) (1996) *Working in Higher Education*. Buckingham: SRHE and Open University Press
9. Duke, C (2002) *Managing the Learning University*. Buckingham: SRHE/Open University Press
10. Fisher L. and Ford K. (1998), *Differentials Effects on Learner Effort and Goal Orientation on Two Learning Outcomes*, Blackwell Publishing, New York, pag 397-420
11. Ford J. (1998), *Relationships of Goal Orientation, Metacognitive Activity, Practice Strategie with Learning Outcomes and Transfer?*, Journal of Applied Psychology , 218-233
12. Hall, A (2003) *Managing People*. Maidenhead: Open University Press





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- 13 HEFCE (2006) *The Higher Education Workforce in England. A Framework for the Future*. Bristol: Higher Education Funding Council for England.
- 14 Janis A. Cannon-Bowers (1998), *A framework for Understanding Pre-practice Conditions and Their Impact on Learning, Personnel Psychology*, Blackwell Publishing, New York, pag 291-320
- 15 Johns G. (1998), *Comportament organizațional*, Editura Economică, București
- 16 Kolb. D. A. and Fry, R. (1975) Toward an applied theory of experiential learning. in C.Cooper (ed.) *Theories of Group Process*, London: John Wiley
- 17 Mabey, C., G. Salaman, et al. (1998) *Human Resource Management: A Strategic Introduction*. Oxford: Blackwell Publishing
- 18 Middlehurst, R (1993) *Leading Academics*, Buckingham: SRHE/Open University Press
- 19 Partington, P and Stainton, C (2002) *Managing Staff Development*. Buckingham: Open University Press
- 20 Noe R. (2004), *Employee Training and Development*, Mcgraw-Hill College, London
- 21 Pastor I. (2007), *Managementul resurselor umane*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, pag. 26
- 22 Pfeffer, J (1998) *The Human Equation*, Boston, Mass: Harvard Business School Press

Case study 1. Creating the human resources development policy

1. Involvement

The university is involved in optimizing opportunities so that employees improve their abilities and knowledge in order to increase productivity and employee satisfaction. Employee development is a responsibility assumed by employees, managers, supervisors and institution. Employees are encouraged to identify the most appropriate form of development inside and outside the university. Faculty managers and administrators can facilitate and support access to forms of development for employees and groups/departments.

2. Design

Employees from HRD council other university employees in order to be able to meet the job requirements and for career development. New coming administrative personnel is instructed in terms of processes and systems within the university. New coming teaching staff are oriented towards teaching and educational training, during a two year programme; during this time, the number of teaching hours should be reduced in order to favour teaching skills. These activities can take place based on faculty support and initiative.

3. Integrating new employees in the university

3.1. Integration and orientation: Who is responsible on university and faculty sides?





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI ÎNOVĂRII

3.2. *Development services offered by HRD. At the beginning of every semester, the department offers the integration and orientation programme.*

3.3. *Faculties' responsibility is to prepare the welcoming activities for new employees/collaborators. Feedback received after one, two or three months can be used in organizational development. Mentoring is very useful and can be applied at this stage.*

4. Grants used by the university for professional development

4.1. *Regulations and conditions. Grants can be used for participating in courses, workshops, conferences*

4.2. *Application can be found and downloaded from the university site*

4.3. *Other information.*

5. *Exchange of experience*

5.1. *Participation rules*

5.2. *Change approval by the university*

5.3. *Specific conditions for remuneration while being absent from work*

5.4. *The partnership agreement between the university and welcoming organizations*

5.5. *General conditions: discipline, period, rights etc.*

6. Mobilities for various development purposes

Participation conditions and support offered by the university are described for every single case: students who are also employees can receive certain time or tax facilities from the organizational side. For mobilities can be conceived a special policy. Mobility can include job rotation.

Case study 2. Description of the development procedure from the „Al. I. Cuza” University of Iași¹

2.1. Professional training – main objectives

According to the Labour Code, art. 188, professional training has the following main purposes:

- 2.1.1. Adjustment of employee to the job requirements or to the workplace;
- 2.1.2. Obtaining a professional qualification;
- 2.1.3. Updating knowledge and abilities specific to the job and the workplace and perfecting professional training for the main job;
- 2.1.4. Professional reconversion determined by socio-economic restructuring;
- 2.1.5. Accumulating further knowledge, modern methods and processes, necessary to perform professional activities;
- 2.1.6. Preventing unemployment risk;
- 2.1.7. Job promotion and professional career development.

¹ Written in co-operation with Mrs. Tita Larie, DDRU Responsible at “Alexandru Ioan Cuza” University of Iași.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

2.2. Basic principles for professional training of auxiliary teaching staff and administrative staff within universities are:

- 2.2.1. efficiency – principle according to which the University must ensure fulfillment of professional training objectives with a rational consumption of resources;
- 2.2.2. efficacy – principle according to which beneficiaries of professional training must improve their activity and share it with other members of the professional community;
- 2.2.3. coherence – principle according to which rules from this procedure fully apply to the entire range of auxiliary teaching staff and administrative staff;
- 2.2.4. equality of chance – principle according to which, in contracting services of professional training, contracting parts have the obligation of not discriminating between categories of trainees and training suppliers, respectively;
- 2.2.5. planning – the University of Iași (managers of faculties, departments, services, offices) must identify training needs of employees, to establish priorities and to draw the professional training Plan;
- 2.2.6. transparency – principle according to which the University of Iași (managers of faculties, departments, services, offices) must offer subordinated employees, auxiliary teaching and administrative staff information regarding professional training, including financial resources allocated in the income and expenses budget.

2.3. Forms of accomplishing professional training of auxiliary teaching staff and administrative staff within the University of Iași:

- 2.3.1. Programmes or professional training internships, *no more than 60 days long*, organized and deployed by the suppliers of professional training, finalized with a participation certificate or with a licence degree.
- 2.3.2. Programmes or professional training internships, *more than 60 days long*, using *more than 25% of the regular working time*, finalized with a qualification certificate.
- 2.3.3. Participation of auxiliary teaching staff and administrative staff to courses organized by University of Iași or by suppliers of professional training services at national level and abroad;
- 2.3.4. Internships and training in the country and abroad;
- 2.3.5. Apprenticeship at the work place;
- 2.3.6. Individualized training by mentoring;
- 2.3.7. Internal trainings and other forms of professional training agreed by the employer and employees.

2.4. Programmes or internships initiated by the employer, more than 60 days long, using more than 25% of the regular working time

- 2.4.1. In case participation in courses or internships are initiated by the employer, all expenses are beared by the employer (art. 194, (1) Labour Code).
- 2.4.2. Employees who benefited from a *course or internship of at least 60 days long*, who used *more than 25% of the regular working time for these purposes cannot initiate the termination of the individual working contract for at least 3 years after graduating from courses or finalising the internship*.

(1). Duration of employee commitment to work for the University of Iași, who beared the costs of the professional training, as well as other aspects linked to the employee obligations, after finalizing the professional training, are settled through an **Additional Act** to the individual working contract (IWC).

(2). Unfulfillment of dispositions set and assumed through the Additional Act to the IWC, according to alignment (1), by the employee forces him/her to bear all costs of professional training, **proportional to the duration of the working time not worked** from the period included in the Additional Act to the IWC.

(3). The commitment included in align. (2) also applies to employees who have benefited from a course and internship and who, during the time frame established through the Additional Act, are fired for





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

disciplinary reasons or the IWC is ended due to temporary arrest of over 60 days, of final conviction in a court of law for delinquency related to their work.

2.4.3. Procedurale stages:

(1) In case it is necessary to participate in courses or internships *at least 60 days long, who use more than 25% of the regular working time for these purposes*, for auxiliary teaching staff and administrative staff, the next following steps must be followed:

(a). The leader of the workplace where the course or internship is initiated elaborates an account and explains the need according to *Annex 1*. Also, he/she draws the sign up list of subordinates to the course/internship, Annex 1.1. and receives employees' approval, based on signature, regarding the participation to the course/internship.

(b). The account, Annex 1, together with the subscription list Annex 1.1. are registered with the University and are forwarded to the Senate Board of the University for approval.

(c). After approval, the account, Annex 1, together with the subscription list Annex 1.1. are communicated to the HR Department. The financial administrator is elected from the HR Department, who is also in charge of signing the contract with the provider of training services.

(d). The financial administrators from the HR Department will draw the Additional Acts to the IWC for employees who participate in the course/internship.

2.4.4. **Documents circuit**, procedural rules, persons involved, as well as responsibilities generated in case of starting a course or internship *at least 60 days long, who use more than 25% of the regular working time for these purposes* are very well-known at faculty administrators' level.

2.5. Plan of professional training

2.5.1. The plan of professional training at University level is elaborated annually, **until 15th of November of the current year for the next one**, by consulting the syndicate.

2.5.2. After being written and approved, the annual Plan of professional training at University level becomes an annex to the Individual Working Contract.

2.5.3. The annual plan of professional training at University level will be the sum of all individual professional trainings, drawn at the level of every structure within the University/Faculty/Department/Office etc. Plans of individual professional training of internal University structures are created by faculty, department, services and offices managers for the teaching and administrative staff, by consulting the HR Department **every year for the next year until 15th of November for the current year**.

2.5.4. In order to elaborate the annual Plan of professional training, the applicable principles of non-discrimination will be obeyed for the entire auxiliary teaching staff and the administrative staff, according to Law no. 202/2002 regarding equality of chance between women and men, republished. The law guarantees indiscriminatory access, regardless of sex, to programmes of initiation, qualification, training, specialization and professional requalification, as well as the indiscriminatory principles included in Law no 53/2003 – Labour Code and specific regulations.

2.5.5. For elaborating the annual plan of professional training, the faculty/department/services/offices managers will determine:

- (1). Training themes;
- (2). Description of training themes;
- (3). Work group (target group), auxiliary teaching staff and/or administrative staff whom the training theme addresses;
- (4). Type of training;
- (5). Duration of training;





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

(6). Sources of financing (ex. budget, own resources), as well as the estimated value of professional training.

2.5.6. The plan of professional training will be elaborated according to the model sent by the HR Department.

Chapter 5. CONFLICT MANAGEMENT

The objectives of this chapter are to understand and solve the conflict in a positive manner:

- What is conflict?
- Methods for conflict resolutions
- Successful conflict resolution practices, skills and attitudes
- Guide and steps to alternative conflict resolutions

5.1 What is conflict?

The conflict does not destroy; avoiding it and other wrong methods of “solving” important conflicts that undermine trust and effectiveness can be destructive factors. Discussing divergences is avoided too often. Marton Deutch (Fisher F, Tees D, 1996, p.3), of Columbia University, believes that conflict involves incompatible behaviours; a person acts in a negative way and makes the action of another person to be less effective. As for those who have common, compatible interests, they can enter a conflict while trying to find the best ways to achieve their goals. Some may achieve their goals simultaneously with others; everybody must be successful; the conflict is considered a common problem that must be solved for the advantage of both sides. Thus, the conflict becomes constructive, develops people’s abilities to deal with it and use it to their advantage.

According to the other approach, the conflict is based on contradictory interests; it is a battle whose purpose is to see whose forces and interests will prevail and who will be subordinated. This means we must learn to fight to win or at least not to lose. Watkins’ axioms (David T., Fisher F., 1996, pp. 5-6) express the characteristics of the interpersonal conflict, closely related to communication.

Thus the conflict can be generated or solved only through the communication process. The conflict involves at least two “conflicting sides”, and communication can resolve the conflict by:

78





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- Appealing to positive communication, empathic listening, self-exposition; this can help establish a common base of discussions, interests, values, reducing perceptual differences, and thus the probability for the conflict to appear.

Conflicts benefits are also important even if the destructive potential is well-known. Let's see what can be positive benefits (David T., Fisher F., 1996, p. 7):

- Confronting difficulties together and having a tight open relation
- Awareness of the problem- discussion of the frustration and help in identification of the weak points, of excessive costs and injustice or other barriers in efficiency working procedure.
- Improving solutions – debating brings new directions, new information and hidden aspects ensuring the answers for complex issues and approaches;
- Productivity – reducing the time frame and better use of resources;
- Organizational change conflict - offer incentives for promotion of new routines, commitment and new structures;
- Personal development - discovering the gap between the needs and existing competence, skills or attitude in conflict resolution;
- Increase the theory, science and creativity for elaborating the alternative solution, debating and arguing the best solution corresponding to different interests;
- Receptivity - sensitivity for the others' problems or feelings;
- Self acceptance - through respect and confidence from the other group members;
- Psychic maturity - becoming less egocentric and getting emotional strength to confront opinions directly;
- Morale dimension – through the problem solving process, people can reduce stress and negative emotions;
- Challenges and fun - due to the monotony inside the organizational relationships.

5.1.1 The Co-operative Theory of Conflict

Generally, subjects are motivated to work and help each other; they take into consideration the others' ideas in order to combine them for a mutually beneficial solution. This alternative is a way of integrating people's needs and demands of their work. Co-operative conflicts become increasingly possible, as the partners in conflict become more important to each other and long-term interests are taken into consideration.

5.1.2 Types of Conflicts (Porumb, E. M., 2001, p.262-263)

a. Essential Conflicts – This type of conflict is determined by the existence of different objectives and appears when individuals satisfy their own needs through the group.

b. Emotional Conflicts – They are generated by emotional conditions which concern interpersonal relations. They can be reduced by eliminating aggressiveness, hostility and suspicion.

c. Pseudo-conflicts – These conflicts prevail in totalitarian and post-totalitarian societies, being a result of dishonesty and dual individuals. At their origin lie political phenomena. These conflicts manifest in a multitude of forms in organizations. Pseudo-conflicts appear between two or more groups where there are common interests, but cohabitation would cause prejudices to the group in its relations to other groups. The relations between these groups fall into two categories: *visible, surface relations* (the groups become





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

the target of external attacks) and *invisible relations*, through which the groups ensure the monitoring of the others, protecting them in critical situations.

d. Interpersonal conflicts – This kind of conflict appears when there is an incompatibility, an inconsistency between correlated cognitive elements, affecting the individual's predictive and self-control capacity.

e. Conflicts at interpersonal and group level – The causes of this type of conflict are: the organizational structure, performance evaluation process, competition for limited resources, discrepancies between individual perceptions on each one's role at work place, differences of personality and between needs or desires, personal problems whose origins are outside the organization.

f. Conflicts between individuals of the same group – These conflicts are caused by differences of personality.

g. Conflicts between individuals and groups – The conflicts between individuals and groups are a reflection of the way an individual perceives the pressure generated by the group on him.

h. Intergroup conflicts – As a rule, the intergroup conflicts have a complex character, due to both their origins and causes and the effects they produce, and the managerial methods used for their resolution.

I. Organizational conflict – Traditionally, an effective organization should be a well-managed one, without conflicts. However a well resolved conflict is a factor of success. Recent studies show that a cooperative conflict leads to the resolution of usual or extraordinary demands of organizations. Reducing the costs is the goal of many companies. Traditionally, top management dictated budget cuts, but the effectiveness of the organization was reduced simultaneously. Money was saved on short term, but the competitive advantage was lost on long term.

j. Conflicts between organizations – Frequently, this type of conflict manifests under the form of competition for launching a new product, market position, gaining advantages. Each organization must serve its customers. Quality services are essential for the organization's effectiveness. In order to serve the customers, different departments or groups must coordinate and resolve their conflicts.

5.2 Methods of conflict resolution

The steps used in conflict resolution are to improve communication, develop negotiation skills, and ask for professional mediator or alternative dispute resolution (ADR), last stage arbitration. A long list with best practices for negotiations, mediation and ADR can be a source for training in higher education organizations.

Defining Conflict

Once the rational manner of resolution is recognized, we must:

A). Find answers to these questions:

- Why are we in conflict?
- What is the nature of the conflict?
- Which argument is stronger?
- What can we do?

b). Show willingness to work with the members of the other party to find an acceptable and beneficial solution for all.

c). Check our own perception when a situation is perceived as a conflict.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- d). Suggest possible solutions.
- e). Propose alternative solutions and choose the best one.
- f). Apply the solution and evaluate.

5.2.1. Negotiation

Negotiation is the communication process whose purpose is to reach an agreement. The two parties interact in order to reduce differences. The negotiation stages are:

- *Establishing and explaining your own position.* Negotiation begins when at least a person communicates directly that a conflict must be discussed and resolved for mutual advantage. The partners in the conflict try to identify and define the conflict, seeing it as a mutual problem that must be solved.
- *Interrogation and understanding of opposing positions.* When the parties elaborate their positions, they listen to find out about necessities, interests and feelings. Empathy, the presentation of the other's situation and reasoning if his case contributes to cooperative negotiations.
- *Integrating and creating options.* By discussing freely, negotiators reach a compromise that helps them create options that promote common goals.
- *Agreement and understanding.* Effective agreements comply with the important and legitimate agreements of both parties. Such agreements meet the mutual needs of both parties and settle opposed interests.
- *Reflection and learning.* Protagonists reflect on negotiations in order to learn more about approaching a conflict and about their relationship.

Conflict can be solved positively by applying the effective communication principles. The main steps would be:

- Recognize the fact that all conflicts can be solved constructively.
- Identify non-productive behaviours, express feelings openly, directly, constructively.

If negotiation does not resolve the conflict, we move to the next step:

5.2.2. The Deal Map

The two sets of values used in this model developed by John Mole, (Mole J. 2003, p.3) are "power" and "relationships". The two determinants are important for the final stage of negotiations and the agreement. The four types of negotiators evolve differently at each stage of the process and build a specific behaviour. The negotiators or organization can use different models of negotiation, based on circumstances, size and importance of the transaction. It is easier to relate with negotiators from the same type of culture and the most difficult with the far position on the deal map. "Trades" are negotiators who share the power and are looking for the short term relationship, on bargaining. At least for the game they need to present the possibility to obtain an advantage from the transaction. Compromise and concession are dominant in these personalities. The Middle East and Africa are representative for this type.

"The Predators" keep the power, are transactional oriented but not for bargaining. So they buy and sell on fixed prices ("take it or leave it", "first come first served", "let the market generate the right price"). This type is more frequent in North America.

The four types of negotiations can be described as Fig. 5.2 presents: the accent is on the power or the accent is on the relationship.



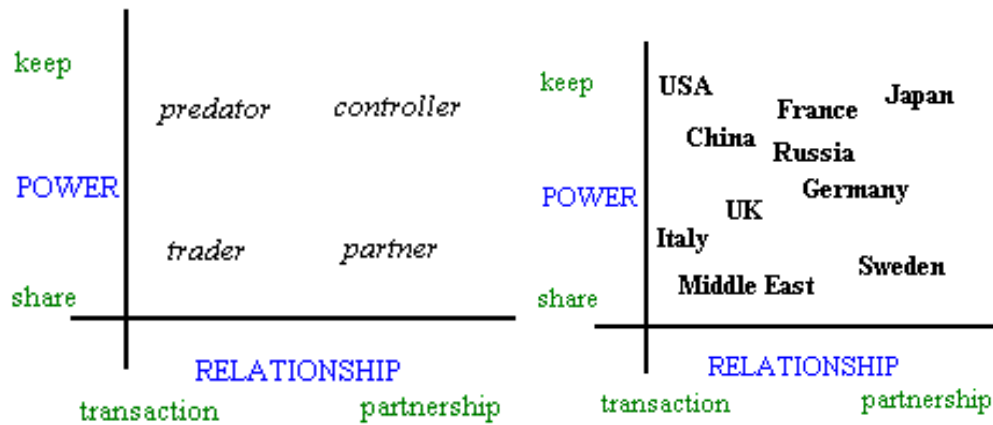


Fig.5.1 (a) Negotiators type and (b) The Deal Map (Mole, J., 2005, p. 3)

Classic type of traders is both power-oriented and relationship-oriented, in contrast with the predator type, who is just power-oriented.

Controllers focus on long terms relationships, while maintaining power and control; they tend to monopolise the market. We can identify this type in France and Japan.

Partners focus on long term relationships, being concerned for power sharing at the same time. They are more flexible in terms of price, trust the client, the brand and even the partner loyalty. They see the transaction as part of the relationship and are willing to cooperate in all stages of negotiation or implementation. This is the prevailing model in Sweden.

How to use the mental map of emotional quotient and discover the signs

In the past 15 years, the Emotional Quotient (EQ) has become more important in the business environment than Intelligence Quotient (IQ). EQ is defined as inter- and intrapersonal intelligence. EQ refers to emotional education, which implies reading non-verbal signs (we must mention the fact that this includes the ability of sending, receiving and adjusting signals).

High EQ people know to really listen, not just to speak about personal problems and share emotions with others, how to create good impression, how to make compliments and charm others. In business, empathy plays an important manipulative role. There can be three basic explanations for emotional intelligence: being capable of interpreting complaints as useful critics, create an atmosphere in which diversity is valued and not considered as a source of frictions, be able to relate efficiently. The best situation is when the manager has both a high IQ and a high EQ. If IQ cannot be taught, EQ can be developed through courses on social abilities, interpersonal abilities, assertiveness, and communication abilities.

The following negotiation elements vary based on the map position and require different types of training and tactic:

Table 5.1.Expected Gain

Mutual benefit		
(P-power)	to maximize, to optimize	
(R-relationship)	to monopolize, to equalize	
P-	Win/Who cares?	Win/Win
R -	Win/Win	Share

Personal Relationship

P- irrelevant – transient

R- dependent - permanent

Problem solving

P- impose – reach compromise

R- dictate - common ground

The Horizon

P- on shot deal

R- fixed terms- strategic alliance

Style

P- adversarial - directive

R- reciprocal - collaborative

Key points to international negotiations:

Planning is essential. Before starting a negotiation, we must gather very good information about the culture of our interlocutors, about customs, norms, values and practices.

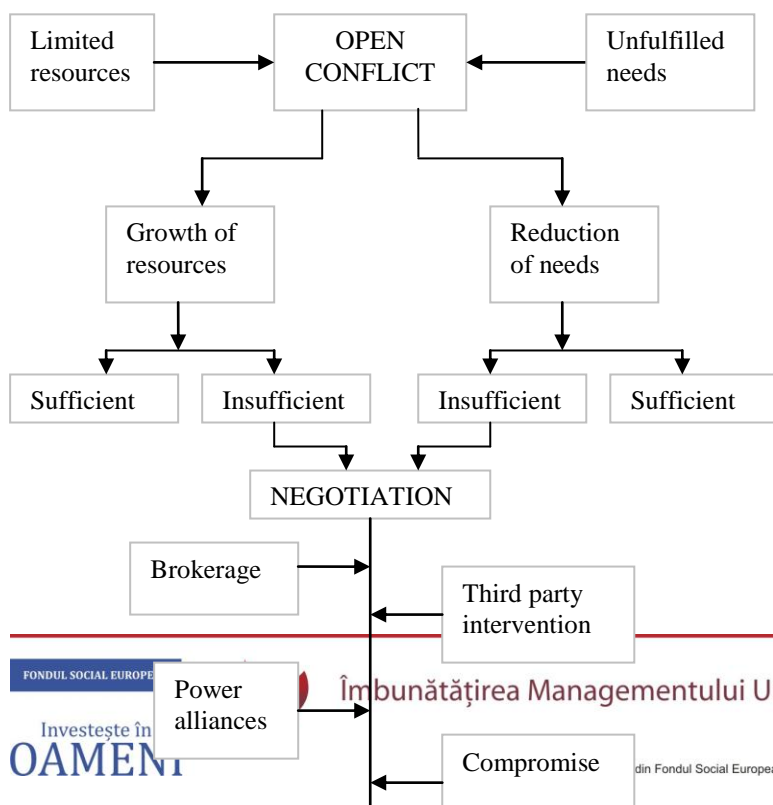
We must refrain from making cultural assumptions. Stereotypes can be misleading in the sense that two people, even from the same culture, are not identical.

Flexibility. We must adapt our negotiation style, our strategies and tactics to people, subjects and specific circumstances.

Language is important connector between cultures and negotiators, but it can also be an obstacle. Some similar words can be false friends in different languages. That's why, during the negotiation, we must often check the degree in which what we said was understood. This can be done by presenting the main ideas and asking open questions. Non-verbal communication is also very important for the outcome of the intercultural negotiation process. Be aware about body language, voice, silence, facial expression of the counterpart. Negotiations styles vary a lot from one culture to another.

The cultural context largely determines who will be member of the negotiation team, who is the team leader, how and where the negotiation will take place. Understanding these differences is highly important in order to avoid fatal errors, to improve abilities, to learn how conflict management helps co-operation.

The integrative negotiation – case study (adapted from a Paltridge presentation, 1971)



Background situation. Despite a modest anticipation of the growth of the numbers of students enrolled, the administrative service of Midvale College have submitted a notification towards the President and the university through which they anticipated only a reduced growth regarding the funds for the next year.

The small growth, based on a formula on the capital related to the estimated levels of growth, will be sufficient only for something over the coverage of the costs paid in advanced before the operations and before the raise of the salaries which have been promised in advanced to the whole personnel

Facts. There can be admitted a different type of necessities at several different



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

levels of the college's departments and services. For example, it has been created a new Social Sciences section, its cooperation being done only through the promises that there will be new classes going to be inaugurated. The Faculty of Business Administration has been developed twice as much as the rest of the faculties and its personal, already overbuys has felt the necessity to hire more academic staff. We can add the fact that the staff from the Faculties of Social Sciences and the School of Engineering did not want to assume current budget reductions in order to adapt in a different way to the justified urgent goals. The open conflict has been triggered.

Opinions. The administration and the President, who didn't express any concern, have expressed their confidence that the Dean of Academic Affairs will be able to solve the necessary adjustments to budget appropriations. Unfortunately, the Dean of Academic Affairs did not share the same confidence. Meeting after meeting, he had to cope with terrible warnings and mandatory academic demotion designed to be installed in Midvale. This awareness that resources were limited, there are many unmet needs and that most of them were real and justified. He was also painfully aware of the extension of the conflict. The tortured path that he had to go through the "man of means", in the person of the Dean of Academic Affairs is described in the figure 5, which in fact is one of the possible tree problems which can be solved by integrative negotiation.

SWOT analysis for the parts involved in the conflict. Arguments of the administrative service

Table 5.2. SWOT Analysis Administrative service (budget maintenance)	
Strengths	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> Budget's compliance calculated over the capital in the initial form Lack of contracts of bank loans and financial obligations in a short or long term It covers the minimal salaries and the operational expends It covers the wage increases previously promised Observance and adjustment to the needs of the moment 	<ul style="list-style-type: none"> Lack of resources for the introduction of new classes Lack of resources to support research projects during the current year There cannot be new employment opportunities An overloaded and dissatisfied staff with the conditions of overcrowding in academic performance (due to growth doubling student at the Faculty of Business Administration), or not assuming the extension for another year of budgetary restrictions on the staff of the faculties of Humanities Department and the School of Engineering
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> Loyalty and accountability of management and designers perspective of the Executive Office budget 	<ul style="list-style-type: none"> The risk of not being able to sustain the new Social Sciences section. Lost of qualified staff (particularly the case of the Business Administration Faculty, Humanist Sciences and Engineering) The financial crisis due to spending the contingency reserve resources placed in the operational budget for the current year

The arguments of the team that comprises the Academic and Research departments

Table 5.3. SWOT Analysis for the academic and research departments (meeting the necessary budget)	
Strengths	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> The possibility to employ a new teaching staff to resolve the situation of overcrowding and strain for the Faculty of Business Administration Honouring a promise to the newly created Department of Social Sciences 	<ul style="list-style-type: none"> Medium or long-term debt through bank borrowing and financial obligations Budgetary and administrative changes we ordinary character
Opportunities	Threats





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- Support the newly created department of Social Sciences
- Ability to manage a real natural increase of turnover of students in subsequent years as a result of the introduction of new sections, new disciplines, the proper and enthusiastic activity of new departments or disciplines or those already placed growing fierce.
- Long-term financial jam conditions currently achieving some expenses to be primed following uncertain future source volume
- Uncertainty of obtaining federal and private funding

Generating alternative conflict resolution using negotiation model. The Dean of Academic Affairs has attacked the problem on two fronts: to run campaigns for additional resources for the operational program the following year and has influenced management and service departments to review and to reduce drastically budgets required. He suggested, for example, postponing the offer of new courses in case no firm promises to future members of the faculty had already been made. He urged that a part of the research proposals at the department to be reviewed and expenses be planned for two years in advance instead of one year, therefore including budgeting.

Ensuring that all of these measures will be taken, he went to the Executive Office to request that certain emergency funds be redirected to the operational budget. He also urged the President to renew efforts to obtain federal or private funds that would ease the initial financial burden and fund more of the faculty research program.

Win Win Solutions type using a broker role. The Dean of Academic Affairs has recorded some success in both companies, but it still remained a considerable gap between needs and resources. Further on, he had to go through the unpleasant task of going into the details of each budget unit. His secretary set a daily rate of two meetings with each of the coordinators of divisions and heads of departments, starting next week for several weeks, meetings which were ratified and labelled as "informal and confidential". The Dean of Faculty of Engineering was willing to give up two new faculty endowments in exchange for material support for additional equipment and materials for his testing laboratory. The Dean of Anthropology agreed that the laboratory of the Dean of Engineering be funded, provided that the latter should support the funding of Anthropology at least at the level of the last year award. The number of such "brokerage arrangements" that took place and were completed during the weeks that followed will never be known but probably contributed to decrease of the budget gap. The School of Business was clearly in need to receive some increases to finance additional charge; the question was whether to receive support to finance **all** or **most of the** programs expanded. During the following week, the President and part of the business-oriented administrative staff have received phone calls from industrial and business community leaders, urging local appreciation of the importance of the School of Business and referring to financial support that they provided to the Midvale college over the years. This "third party" intervention had a considerable effect. Other third parties interventions were held and to other units of the college but none reached the level of influence of Business. The Division of Social Sciences would host a newly created Department of Ethnic Studies, an interdisciplinary effort that the faculty extracted from the conventional disciplines. Thus, any reduction in the social sciences budget was quite likely to affect the department created and would produce repercussions from different minorities in the neighbouring communities of the college. This provided a strong position for the Division of Social Sciences in negotiations. To secure its own budget division, the above-mentioned division created a series of alliances with other departments, offering to support claims of a main body of their funding requests in exchange for the provision needs to pass other units.

Changes in the structure of power. This group of power alliances offered the Dean for Academic Affairs key to conflict resolution before deadline. With all this, he managed to provide the required compromises to solve the budget gap.

If negotiation does not resolve the conflict, the next step will be the mediation process.

5.2.3. Mediation

Mediation is the intervention form by which are promoted reconciliation or explaining, interpreting of viewpoints in order to be correctly understood by both parties. It is, in fact, the negotiation of a compromise between points of view, needs or hostile attitudes, or incompatibilities. Mediation involves the existence of a third party to intervene between the conflicting parties. Mediation is undertaken in four steps:





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

- The antagonists present their major objectives and aspirations independently; this can be done generally or specifically.
- The partners think about how they could help each other to achieve their objectives.
- The opponents negotiate and reach agreements on how they can help each other realistically, specifically, correctly; success must be recognized and rewarded, and irregularities solved.
- The participants reflect on these activities and discuss what they have learned. They must be able to see how they can move forward by helping each other in a specific manner.
If mediation does not solve the conflict either, we move on to arbitration.

Studies show that a significant number of conflicts in universities arise between international students and supervisory faculty staff (Adrian Taylor, Noels and Tischler, 2007; Selvaduray, 1991; Argyirey-Kwakye and Abaidoo, 1995 by Adrian Taylor, Noels and Tischler, 2007). This was the basis of our decision to consider such a conflict. The second reason in approaching this particular example is that it tests the application and the western approaching manner of cross-cultural conflict management.

Table 5.4. General Anatomy of the conflict (using the methodology of BADGER J. Stulberg, 1987 on a statement of conflict adapted from Adrian Taylor, Noels and Tischler, 2007):

Theoretical Items	Custom elements in a given conflict	Conflict presentation
Parts	International students Students' supervisors	International students represent a growing share of the total number of university graduates from the big suppliers of higher education services. A number of studies have reported the existence of frequent open conflicts or just perceived conflicts, which are managed in different ways between international students (bachelor, master, etc.) and supervisors from the receiving faculty. Supervisors generally provide student support, guidance, information about role expectancies and feedback on student performance. Students who have a good relationship with their supervisors are more likely to experience lower stress levels, minimal physical and psychological problems, and overall satisfaction with the Masters program. While supervisors only serve to provide information needed linked to vocational issues for local students, friends and family provide emotional support. Helping solve personal problems for international students, failing social relationships and social support in a foreign country, is rather a kind of "central figure" (Charles and Stuart, 1991 by Adrian Taylor, Noels and Tischler, 2007, p. 92) and supervisors should provide support for both types of problems (Leong and Sedlacek, 1986 by Adrian Taylor, Noels and Tischler, 2007). Interest in professional development of students and good relations and close contact with faculty were factors found responsible for the prevention of depression caused by stress they emphasized throughout the program. Although a number of studies exploring the needs and problems of foreign students a few of these are relevant to student-supervisor
Rules of conduct	Supervisors' role	
Problem-resources	Role conflict (Error role expectations)	





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI

OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Time
Information
control
Exercise control
over the other
party

Different vision
of the purpose

Incompatibility
(incongruity)
expectations
about the
purpose

relationship. According to the study of Argyirey-Kwakye and Abaidoo (1995 by Adrian Taylor, Noels and Tischler, 2007) 12% of international students have a "bad" or "very bad" relationship with their supervisors (Selvaduray, 1991): 25% international students report having poor relationships with faculty members while for half of the students (Perkins et al., 1991, by Adrian Taylor, Noels and Tischler, 2007 p.93) "academic advising" is a problem in this report. A single study considers supervisors opinion.

The conflict was described as "a real or perceived incompatibility of goals or values between two or more parties in a relationship, combined with an attempt to control each other and antagonistic feelings oriented in both directions" (Fisher, 1975, by Adrian Taylor, Noels and Tischler, 2007, p. 93). Other identified conflict causes (Chiste, 1997 apud Adrian Taylor, Noels and Tischler, 2007) which arise between supervisors and international students include: lack of information, no feedback or lack of quality feedback, lack of time, excessive control from supervisors, discrimination or illegitimate treatment, lack of openness and honesty, gender discrimination.

Other studies have pointed to the gap between expectations and actual relationships in terms of social distance, personal space and closeness of relations (either too close or too distant), involving cross-cultural issues, lack of respect, poor oral communication skills and written in English (Blunt and Li, 1998 by Adrian Taylor, Noels and Tischler, 2007) etc.

Fox (1992, 1996) added the need to take into account the differences between concepts of skills that need to be acquired in the university. While Western universities focus on problem solving, analytical and critical thinking, the East-Asian one emphasize tradition, history and authority.

How could a conflict based on such issues be solved, managed and even prevented?

Due to the complexity and dynamic nature of the conflict, parties in dispute are unable to manage conflict themselves or through representatives (so that the informal procedure of negotiation is excluded in such cases); the best solution in this case is a third party intervention. The assumption that the Western approach on conflict resolution can be applied cross-culturally is unfit. Before making any intervention on the conflict it is vital to draw attention on ethno theories (basic notions about causes of conflict) and ethno praxis (locally accepted techniques for conflict resolution) to both parties involved in the conflict, since they can vary significantly. The availability for conflict management workshops was assessed for both parties. Faculty supervisors and international students agreed that it is necessary to provide more information about sources of conflict and that there will not be more useful to increase

Options for meeting Workshop on conflict management





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

Rules of conduct	Organizing activity	skills or introduce a greater number of rules on who qualifies for the job of supervisor of international students. The two sides agreed on three quarters of conflict causes. Inadequate English language skills were part of the aspects which should and can be solved, students agreeing that an acceptable TOEFL score is not a guarantee of English language skills to enable you to understand someone else's point of view and express your own view. Students and supervisors would agree, in discussion, as soon as possible on the type and amount of feedback that they consider necessary and sufficient for academic activity and satisfactory relationships.
Results	Type and volume of feedback	
Rules of conduct		
Time	Write expectancies and send them in advance	Students particularly considered useful the extension of responsibilities for the consulting committee in terms of student-supervisor conflict resolution and sending, in advance, in written form, the expectancies about the student role, as well as information about potential conflicts.
Rules of conduct		
Results	Increased accountability of the advisory committee	Prevention procedures: introducing services and policies of conflict prevention between international students and supervisors, including a number of educational sessions, putting expectations in formal writing, role of advisory committees etc.
	Prevention procedures	

5.2.4. Arbitration

Arbitration means hearing and defining the conflicting problem by a person chosen by the conflicting parties (usually, a specialist or someone appointed by an authority). The arbitrator acts as a judge and has the power to decide. Mediation and arbitration are intermediary forms which require time and money. When consequences appear, they are the result of conflict approaching manner and it can degenerate into a series of serious conflicts, sometimes more severe than the initial conflict.

5.3. Cooperative-type conflict resolution methods and procedures

Not all conflicts have positive outcomes. There are four basic approaches, each with its own results: assertive, non-assertive, and direct aggressive, indirect aggressive.

Assertive – Assertive communication shows respect and consideration for both parties. Messages are rather descriptive than evaluative, honest, strong and do not involve superiority over receiver.

Non-assertive – Communicators find the conflict so unpleasant that they avoid it as much as they can. Sometimes it takes the shape of avoidance when an individual simply ignores or tolerates an unpleasant situation. Another non-assertive style is avoiding rather than adopting a position.

Direct aggressive – Unlike non-assertive communicators, the “direct aggressive” ones follow their own interests, but “at the expense” of others in an offensive communication style.

Indirect aggressive – This style involves attacks but, instead of being open, attacks are hidden, dishonest. A form of indirect aggressiveness is to be friendly or at least polite with an adversary while you criticize him/her in front of others, sometimes under the mask of friendship. In another form, this style is manifested by not giving necessary or promised support. Another subtle form of punishment is when the subject denies the existence of a





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

problem, making it impossible to find a solution or places the entire responsibility of the conflicting situation on another. A fourth method of “neutralizing” your opponents is humour; joking about a problem that the other considers important can be demoralizing.

The development of a co-operative theory for conflict resolution can be successful just in the case of a team development mentality and surpass the competitive behaviour. Advocacy Team Guide is one of methods of conflict resolution in seven steps starting with the contextual diagnosis for success celebration.²

Constructive or destructive conflict? (Purdea D., Samochis B., 2000, p. 115)

Conflict Benefits - Some of the positive elements that a conflict can generate are: problem awareness, improvement of solutions, productivity, organizational change, personal development, science and creativity, receptivity, self-acceptance, mental maturity, morals, challenge and fun.

Constructive conflict – Constructive conflict is generated by multiple causes, but it can be controlled, allowing problem solving on time. The influence factors for a constructive conflict are: the importance and number of points at stake, of participants, the costs that participants are willing to bear, the amplitude of the moral constraints that those involved feel bound to comply with.

Constructive conflict can be generated by multiple causes, but it can be controlled and a solution can be identified. Openness and transparency, good communication generates win-win solutions. Over a time frame without solution, the cost and the stake increase. Other constrains can be the morality rules.

Using the conflict in a constructive way can offer organizations a real chance for individuals to become more productive, creative, to use limited resources with efficiency and efficacy, facilitating change, motivating people and group cohesion, organizational culture and loyalty.

Destructive conflict – The destructive conflict is generated by mistakes, it was not resolved on time and cannot be controlled anymore. This kind of conflict determines significant material, human and emotional costs. Communication between parties disappears or is dramatically reduced; generally, each party’s ability to observe and react to the intention of the other does not exist. At the final stage, one party can respond through power, which distorts reality and future co-operation.

The impact of the overall outcome on the objectives of the organization is negative, personal and organizational resources are consumed in a hostile manner, while the climate is untruthful, lacks respect and fairness.

Co-operative goals help people transform conflicts in a positive tool for expressing their own thoughts, anger, or other feelings in an open way; they can find or build a path for mutual benefit. Trained by win win solution, using positive side of the conflict, they can wait for the next discussion on potentials conflict situations.

5.3.1. Alternative Dispute Resolution

A way of solving problems is the Advocacy Team Guide³

Table 5.5 ”Advocacy Team Guide”

² Capital, nr.42, 19 noiembrie 2000și nr.11, 15 martie 2001 Revista Idei de Afaceri, nr.3 (44), martie 1997

³ advocacy means to sustain, to claim and to protect the right





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

<i>Phase 1.</i> Select the problem that requires a comprehensive approach. Identify major alternative positions.
<i>Phase 2.</i> Designate the places of the opposing teams. Provide the resources that the teams can use to gather information and arguments for their position.
<i>Phase 3.</i> Each team presents its arguments, listens openly and dares the others constructively
<i>Phase 4.</i> The teams reformulate the contradictory arguments, transform in their own vision the ideas, logic and facts of the other parties.
<i>Phase 5.</i> Each team works to find an integrated solution, examines all possibilities and arguments in order to reach a consensus in decision, based on current data. They must be prepared to develop and reconsider.
<i>Phase 6.</i> The team implements the decision.
It is not important who is right at the beginning of the debate, but who is right at the end through persuasion.

Using the co-operative theory of conflict, there are new ways of finding solutions in iterative steps. The negotiating parties can solve the conflict to the benefit of all.

Table 5.6. Cooperative Procedures of Conflict Resolution in Decision-Making (www.cre-net.com/2003)

<p>Establish the cooperative context:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Subscribe to a common goal by sharing a common vision for group members</i> • <i>Share reward, which is granted for group success, as well as for failure</i> • <i>Agree on expectations - partners work together for mutual benefit, discouraging individual reward.</i> • <i>Show respect and consideration for each member. Value and listen to each member's opinion with respect and empathy; ideas must be criticized, not personality or individual motivations; insults, as well as assertions which affect intelligence/integrity must be avoided.</i>
<p>Formulate and explain your own position:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Create an open environment - encourage expression of opinions, uncertainty and doubts, even if these can be perceived as lack of practical sense;</i> • <i>Structure the conflict - must encourage someone to assume the devil's advocate role in order to perform a critical evaluation of what seems to be the final answer of the group. At the same time, the group leader encourages point of view diversity and the fact that no position is final. Solving the conflict means get consensus in the group.</i> • <i>Include heterogeneous members who differentiate themselves through experiences, opinions, demeanour, position and fresh eye opinion from outside group or organization's members.</i>
<p>Listen and understand the other position in negotiation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Address questions - co-operative conflict resolution helps directing answers and opinions, arguments in order to better understand logics and basic facts.</i> • <i>Directive research - decision-makers must analyse materials and facts used by the opponents as proof, to interview the contrary opinion parts.</i> • <i>Influence and be open to influences – decisions makers must influence but not dominate the argumentation or debating process.</i> • <i>Empathy for better understanding argumentation of others, using paraphrasing procedure, showing interest and respect for the adverse opinion.</i>
<p>Integrate and create options:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Work to win-win, mutual solutions - decision-makers concentrate on acceptable solutions for both parts and not for win-lose situation.</i> • <i>Combine ideas as a result of integrated approach of negotiation, using interests of people and not positions. Generate alternative solutions in order to select the best option.</i> • <i>Use rational arguments, means to be open and accept the other arguments through logical process and debating procedure.</i>
<p>Accept and understand:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Select a quality solution as an outcome of common shared vision for group interests</i> • <i>Solution implementation – a good solution is truly valuable only if people are prepared and are ready to apply it.</i>
<p>Discuss the process - Reflect and learn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Use feedback in order to reflect and learn from the implementation stage and from the effects of the</i>





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI,
CERCETĂRII,
TINERETULUI
ȘI SPORTULUI
OIPOSDRU



UNITATEA EXECUTIVĂ PENTRU
FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR, A CERCETĂRII,
DEZVOLTĂRII ȘI INOVĂRII

solution; these can highlight strengths and weaknesses for future conflict resolutions.

- *Success celebration after challenges of conflicting situations is a rewarding process.*

References

1. Adrian-Taylor, SR, Noels, K, Tischler, K. 2007, *Conflict between International Graduate Students and Faculty Supervisors: Towards Effective Conflict Prevention and Management Strategies*, Journal of Studies in International Education, 11, 20
2. Tees, D., Fisher, F. 1996, „*Leadership Training*” Series for Elected Officials, Councilor as Mediator edited by United Nation Center for Settlements (Habitat), Nairobi, Kenya
3. Paltridge, JG 1971, *Organizational conflict in Academia*, California management review, 13
4. Porumb, E.M, 2001, „Managementul resurselor umane”, EFES, Cluj Napoca
5. Porumb, E.M, 2002 „Capitalul uman si social”, EFES, Cluj Napoca
6. Porumb, E.M, 2006, „Teoria si practica negocierii”, EFES, Cluj Napoca¹
7. Purdea D., Samochis B., 2000, “Managementul resurselor umane“, Editura RISOPRINT, Cluj Napoca
8. Selvaduray, RH 1991, *Adequacy of selected services to international students in an urban technical college*, Urban Review, 23
9. Stulberg, J. 1987, Taking charge, Managing Conflict, Lexington Book, NY.
10. Capital, nr.42, 19 noiembrie 2000și nr.11, 15 martie 2001
11. Revista Idei de Afaceri, nr.3 (44), martie 1997
12. (www.cre-net.com/2003)

