

PSIHOLOGIA RESURSELOR UMANE

Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională

Centrul de Monitorizare Profesională în
Psihologia Muncii – Organizațională

Universitatea "Babeș-Bolyai", Cluj-Napoca

Volumul 4, nr. 2/2006

Asociația de Științe Cognitive din România
Cluj-Napoca

Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională

Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Secția Psihologie

Cluj-Napoca, Str. Republicii 37

Tel./ fax: 0264-598751

Adresa web: www.apio.ro

E-mail: office@apio.ro

Copyright © 2006 Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională

Publicarea de articole în Revista „Psihologia Resurselor Umane” e avizată de doi recenzori.

Abonamente:

Pentru membrii APIO abonamentul este inclus în cotizația anuală.

Pentru nonmembri, abonamentul anual (2 numere) costă 35 lei RON (350.000 lei ROL)
(taxe poștale incluse)

Pentru abonamente, contactați-ne la adresa: office@apio.ro

CONT IBAN: RO38 BTRL 0130 1205 9213 60xx

Director tehnic: Daniel Paul

Editura:

Asociația de Științe Cognitive din România

Str. Republicii, nr. 37, Cluj-Napoca

Email: ascr@psychology.ro

Tipărit în România

CUPRINS

Editorial

Paul E. Spector

De ce ar trebui să ne intereseze problema stresului la locul de muncă? 6

Studii și Cercetări

- Horia D Pitariu, Edward L. Levine, Simona Mușat, Dan Ispas 16
Validarea chestionarului de măsurare a emoțiilor ca stare și trăsătură (MEST- Ro) la baschetbaliste
- Dragoș Iliescu, Florin Glință 27
Comportamentul de tip A analizat prin lentilele unui personolog
- Vlad Tureanu 38
Relația dintre patternul de comportament de tip A și stresul ocupațional. O analiză multidimensională detaliată
- Laurențiu Maricuțoiu 46
Răspunsuri emoționale la mesaje de eroare generate de computer
- George Oțoiu 54
Relația dintre componentele caracteristice mediului psihosocial al muncii și starea de sănătate
- Petru Lucian Curșeu 59
Managementul diversității în organizații: există o legătură între teoriile diversității și practicile organizaționale?
- Ioana David 70
Reprezentarea informațiilor mediatizate: modele propuse de mass-media versus modele personale

Psihologie Militară

- Dorina Coldea 81
Analiza muncii: aplicații în domeniul militar
- Dorin Zăgrean 87
Elaborarea unui sistem de instruire și evaluare a personalului militar care urmează să participe la misiuni internaționale

Despre metodă

- Robert Balazsi - *Compararea statistică a coeficienților de corelație* 103

Managementul Resurselor Umane în Practică

- Daniela Vercellino, Roxana Indre, Annemarie Birthler, Elena Căprar, Lavinia Fieroiu, Ramaiana Dijmărescu, Corina Giurgi 106
O nouă perspectivă în abordarea funcțiilor departamentului de resurse umane
- Roxana Indre 119
Evaluarea posturilor de muncă. Cazul firmei O&V

Figuri de psihologi

- In Memoriam Alexandru Roșca (1906 – 1996) 129
- In Memoriam Dumitru Salade (1915 - 2006) 131

Legislație

- Recomandări privind coordonarea activităților de supervizare în domeniul psihologiei muncii, transporturilor și serviciilor 133

Recenzii și Note Bibliografice

- PETRU LUCIAN CURȘEU (2006). *Group Composition and Effectiveness*. Cluj Napoca: Editura ASCR (Daniela Onacă) 134
- MARIUS MILCU (2006). *Conflicte în grupuri și organizații*. Sibiu: Editura Universității Lucian Blaga (Roxana Capotescu)
- MARIUS MILCU (2006). *Divergențe, tensiuni și conflicte: o analiză multidimensională*. Sibiu: Editura Universității Lucian Blaga (Camelia Rusu)

Informații 138

CONTENT

Editorial

- Paul E. Spector
Why Should We Care about Workplace Stress? 6

Studies and Research

- Horia D Pitariu, Edward L. Levine, Simona Mușat, Dan Ispas 16
Validation of the State – Trait Emotion Measure (STEM) on Romanian Basketball Players
- Dragoș Iliescu, Florin Glință 27
Type A Behavior through the Tainted Lenses of a Personologist
- Vlad Tureanu 38
Relationship between the Type A Behavioral Pattern and Occupational Stress. A detailed multidimensional analysis
- Laurențiu Maricuțoiu 46
Emotional Responses to Computer Error Messages
- George Oțoiu 54
The Relationship between Psychosocial Work Characteristics and Self Related Health
- Petru Lucian Curșeu 59
Managing Diversity in Organizations: Is there a Link between Diversity Theories and Organizational Practices?
- Ioana David 70
Representations of media transmitted information: mass media proposed models vs. own models

Military Psychology

- Dorina Coldea 81
Work Analysis: Applications in the Military Field
- Dorin Zăgrean 87
Elaborating a Training and Performance Appraisal System for Military Personnel that Are Going to Take Part in International Missions

About Methods

- Robert Balazsi – Statistically Comparing Correlation Coefficients 103

Applied Human Resources Management

- Daniela Vercellino, Roxana Indre, Annemarie Birthler, Elena Căprar, Lavinia Fieroiu, Ramaiana Dijmărescu, Corina Giurgi 106
A New Perspective in the Approach of the Functions of the Human Resources Department
- Roxana Indre 119
Job Evaluation. The Case of O&V

Psychologists Figures

- In Memoriam Alexandru Roșca (1906 -1996) 129
- In Memoriam Dumitru Salade (1915 - 2006) 131

Legislation in Psychological Field

- Regulation for the organization and functioning of the work, transportation and services commission. 133

Book Reviews and Bibliographical Notes

- PETRU LUCIAN CURȘEU (2006). *Group Composition and Effectiveness*. Cluj Napoca: ASCR Publishing House (Daniela Onaca) 134
- MARIUS MILCU (2006). *Conflicts in Groups and Organizations*. Sibiu: Editura Universității Lucian Blaga (Roxana Capotescu)
- MARIUS MILCU (2006). *Divergences, Tensions and Conflicts: a Multidimensional Analysis*. Sibiu: Editura Universității Lucian Blaga (Camelia Rusu)

- Information** 138

CONTENU

Éditorial

Paul E. Spector

Pourquoi s'intéresser de la problématique du stress professionnel? 6

Études et Investigations

- Horia D Pitariu, Edward L. Levine, Simona Muşat, Dan Ispas 16
Validation d'une mesure des émotions comme état et trait (MEST- Ro) chez les basketbalistes
- Dragoş Iliescu, Florin Glinţă 27
Le type A de comportement par les objectifs pourri d'un personologue
- Vlad Tureanu 38
La relation entre le comportement de type A et le stress professionnel. Une analyse multidimensionnelle détaillée
- Laurenţiu Maricuţoiu 46
Réponse émotionnelle aux messages d'erreur affiche par l'ordinateur
- George Oţoiu 54
Relation entre les caractéristiques psychosociales du milieu du travail et la santé
- Petru Lucian Curşeu 59
Management de la diversité dans les organisations: Est-ce qu'il y a une liaison entre la théorie de la diversité et les pratiques organisationnelles?
- Ioana David 70
Représentations des informations médiatiques: des modèles propose de mass media vs des modèles personnels

Psychologie Militaire

- Dorina Coldea 81
L'analyse du travail : applications dans le domaine militaire
- Dorin Zăgrean 87
L'élaboration d'un system de instruction et d'évaluation du personnel militaire qui va participe aux missions a l'étranger

Sur les méthodes

- Robert Balazsi – *La comparaison statistique de coefficients de corrélation* 103

PRH Appliqué

- Daniela Vercellino, Roxana Indre, Annemarie Birthler, Elena Căprar, Lavinia Fieroiu, Ramaiana Dijmărescu, Corina Giurgi 106
Une nouvelle perspective dans l'étude des fonctions du département des ressources humaines
- Roxana Indre 119
L'évaluation des postes. Le cas de l'entreprise O&V

Figures des psychologues

- In Memoriam Alexandru Roşca (1906 – 1996) 129
- In Memoriam Dumitru Salade (1915 - 2006) 131

Législation dans le Domaine Psychologique

- Recommandations concernant la coordination des activités de supervision dans le domaine de la psychologie du travail, transport et services 133

Critiques

- PETRU LUCIAN CURŞEU (2006). *Composition et efficacité des groups*. Cluj Napoca: Maison d'édition de ASCR (Daniela Onacă) 134
- MARIUS MILCU (2006). *Conflits dans les groups et les organisations*. Sibiu: Maison d'édition de l'Université Lucian Blaga (Roxana Capotescu)
- MARIUS MILCU (2006). *Divergence, tensions et conflits: une analyse multidimensionnelle*. Maison d'édition de l'Université Lucian Blaga (Camelia Rusu)

Informations

138

DE CE AR TREBUI SĂ NE INTERESEZE PROBLEMA STRESULUI LA LOCUL DE MUNCĂ?

Paul E. Spector¹
University of South Florida

Este recunoscut faptul că stresul la locul de muncă este un fenomen important nu doar pentru cercetători, ci și pentru manageri. Deși sănătatea și bunăstarea oamenilor sunt de mult timp subiecte de interes pentru psihologie și domeniile conexe, studiul stresului ocupațional este relativ recent. Când, în prima perioadă a secolului XX, cercetătorii au început să aplice principiile psihologiei în contextul muncii, principala preocupare era înțelegerea performanței în sarcină și a factorilor care o influențează, în special în SUA unde au fost derulate multe din primele studii. Acest lucru a însemnat acordarea unei atenții sporite mijloacelor de a îmbunătăți performanța în muncă a angajaților mai degrabă decât sănătății și stării de bine a acestora. Ca absolvent al unei universități americane la începutul anilor 1970, am observat clar faptul că accentul în cercetare era plasat aproape în întregime pe productivitatea angajaților și am aflat curând că, dacă cineva vroia să studieze aspecte legate de bunăstarea angajaților, acestea trebuiau relaționate cu ceva ce afecta în mod direct eficiența organizației, cum ar fi performanța în muncă sau fluctuația de personal. Cercetările erau mai avansate în nordul Europei unde studiul stresului ocupațional începuse să se dezvolte.

Către sfârșitul anilor 1980 studiul stresului ocupațional a devenit o prioritate peste tot în lume, inclusiv în Statele Unite. Acest lucru a reprezentat o schimbare de perspectivă pentru cercetătorii din psihologie industrial-organizațională, psihologie ocupațională, comportament organizațional, și managementul resurselor umane, domenii în mod deosebit interesate de găsirea unor moduri eficiente de utilizare a resurselor umane în beneficiul organizațiilor. A devenit recunoscut, de asemenea, și faptul că sănătatea și bunăstarea acestor resurse umane este de mare interes. Astăzi există jurnale dedicate stresului ocupațional și subiectelor relaționate, cum ar fi *Journal of Occupational Health Psychology* sau *Work and Stress*. Conferința internațională, Muncă, Stres și Sănătate a avut loc în acest an (2006) în Statele Unite (Miami), iar Academia Europeană de Psihologie a Sănătății Ocupaționale și-a ținut cea de-a 7-a conferință la Dublin, Irlanda, în noiembrie, același an.

Având în vedere această activitate în domeniu, este pe deplin justificat să ne întrebăm de ce ar trebui cercetătorii, practicienii și managerii să fie interesați de problema stresului ocupațional. Sunt trei motive pe care le voi discuta în acest eseu. În primul rând, este perspectiva umanistă potrivit căreia, într-o societate civilizată, ar trebui să ne pese tuturor de sănătatea și bunăstarea oamenilor. Deoarece stresul la locul de muncă afectează sănătatea și starea de bine a angajaților, acest

¹ Adresa de corespondență:
spector@shell.cas.usf.edu

aspect trebuie să ne preocupe. În al doilea rând, există abordarea pragmatică potrivit căreia stresul ocupațional este relaționat cu performanța în muncă și alte lucruri care afectează eficiența în cadrul organizației. Există efecte directe ale stresului ocupațional, acesta putând interfera cu abilitatea persoanei de a realiza sarcinile la locul de muncă și există și efecte indirecte în sensul că stresul poate duce la probleme de sănătate și bunăstare care, la rândul lor, pot cauza probleme organizației. În fine, există și Healthy Work Organization, HWO, idee potrivit căreia sănătatea angajaților și a organizației sunt interconectate (Jaffe, 1995), deci nu poate fi optimizată una fără cealaltă. Astfel, nu e necesar să punem accentul fie pe sănătatea angajaților, fie pe eficiența organizației, ci mai degrabă să încurajăm practici ce le susțin pe ambele simultan.

Impactul stresului asupra angajaților

Motivul umanist pentru a acorda atenție stresului ocupațional se referă la faptul că acesta afectează negativ sănătatea și bunăstarea angajaților, ori acesta este un aspect care ar trebui să preocupe pe oricine. A fost derulate multe studii asupra stresului ocupațional care dovedesc în mod clar existența unei legături cu starea de sănătate și bunăstarea. Condițiile de muncă stresante sau stresorii de la locul de muncă sunt de diverse categorii. O parte sunt relaționate cu cerințele postului de muncă, inclusiv numărul de ore de muncă pe unitatea de timp (ex. zilnic sau săptămânal), în timp ce altele se referă la dificultatea sarcinilor și volumul muncii. Alți stresori se regăsesc în mediul social și pot include interacțiuni abuzive sau neplăcute cărora angajații trebuie uneori să le facă față (de ex. batjocură sau hărțuire la locul de muncă) sau conflicte interpersonale. Sănătatea și starea de bine pot fi clasificate în subtipuri la care se face referire prin sintagmele de presiuni psihologice, fizice și comportamentale. Constrângerile psihologice reprezintă reacții emoționale negative față de locul de muncă (de ex. furie sau anxietate) și atitudini negative cum ar fi insatisfacția profesională. Constrângerile de ordin fizic implică atât simptome pe termen scurt (de ex. ridicarea nivelului de colesterol sau dureri de cap) cât și consecințe pe termen lung cum ar fi bolile de inimă. Constrângerile comportamentale reprezintă reacțiile oamenilor la stresori, reacții precum consumul de alcool sau fumatul. Toate aceste probleme, în special cele de ordin psihologic și comportamental, au fost asociate cu existența unuia sau mai multor stresori la locul de muncă. Astfel, cei care sunt supuși unui nivel înalt de stresori ar putea resimți frecvent emoții negative, un declin al plăcerii de a lucra, simptome

fizice, eventual chiar și boli grave. De asemenea, pot apela la alcool sau alte substanțe pentru a face față situației stresante, și dacă fumează deja, poate crește frecvența acestui comportament.

Aceste constrângeri pot fi manifestări ale unei stări precare de sănătate și ale unui nivel scăzut de bunăstare, și multe din acestea pot fi interrelaționate. Constrângerile psihologice sunt o cauză a nefericirii și lipsei stării de bine psihologic. Un argument uneori vehiculat este acela că organizațiile nu sunt responsabile pentru fericirea angajaților, deci nu ar trebui să existe această preocupare în legătură cu problemele psihologice. Oricum, Constrângerile psihologice pot contribui la apariția problemelor fizice, din moment ce emoțiile au atât componente fiziologice cât și psihologice. Expunerea pe termen lung la emoții negative poate avea consecințe fizice serioase, inclusiv apariția unor boli de inimă (Greenglass, 1996). Mai mult, tipurile de comportamente la care apelează unele persoane pentru a face față stresorilor de la locul de muncă pot fi dăunătoare pentru sănătate. Consumul de alcool și alte substanțe în scop de relaxare poate duce la abuz de substanțe, iar creșterea frecvenței fumatului datorită stresului poate cauza boli de inimă și cancer.

Legătura dintre stresorii de la locul de muncă și problemele ce pot apărea a fost stabilită în urma unor sute de studii pe temă. Majoritatea acestor studii utilizează chestionare în care angajaților li se cere să indice nivelul de stres și problemele pe care le au. Unele colectează atât date de la angajați cât și din alte surse, precum superiorii pentru a contracara biasările ce apar în raportările oamenilor și care pot distorsiona relațiile dintre variabile. O posibilitate este aceea ca indivizii să răspundă negativ la toate întrebările și astfel să raporteze un mediu de muncă cu un nivel ridicat de stresori și un nivel ridicat de constrângeri (Watson, Pennebaker & Folger, 1987). Un exemplu al abordării mai multor surse de date poate fi găsit în unul dintre studiile noastre (Spector, Dwyer & Jex, 1988), în care angajaților li s-a solicitat să raporteze stresorii la care sunt supuși la locul de muncă și problemele pe care le au, iar superiorilor li s-a cerut de asemenea să raporteze stresorii la care sunt expuși angajații. Astfel am avut confirmarea din partea superiorilor că stresorii la locul de muncă există și nu sunt doar rezultatul percepției subiective a angajaților.

Unul din stresorii legați de cerințele postului de muncă inclus în studiul nostru a fost „constrângerile organizaționale”. Acestea sunt aspecte ale contextului muncii care îngreunează îndeplinirea sarcinilor de către angajat, cum ar fi prezența echipamentului inadecvat sau instruirea insuficientă. Un altul a fost stresorul social

reprezentat de conflictul interpersonal, și anume, de contradicțiile și certurile cu colegii de muncă. Rezultatele au arătat că atât în ceea ce privește raportările angajaților, cât și ale superiorilor, asupra constrângerilor la locul de muncă, nivelurile ridicate ale acestui stresor aveau ca rezultat un nivel înalt de psychological strain la nivel de anxietate, frustrare și intenții de a părăsi locul de muncă. Conflictul interpersonal raportat atât de angajați cât și de superiori a fost relaționat cu toate aceste constrângeri psihologice precum și cu o serie de constrângeri fizice legate de starea de sănătate (de ex. dureri de cap și probleme cu stomacul).

O problemă cu acest mod de a studia stresul ocupațional, în care toate variabilele sunt măsurate la un anumit moment dat, este că nu putem afla cu certitudine dacă stresorii de la locul de muncă au cauzat problemele sau invers. Este posibil ca indivizii care au probleme să-și creeze ei înșiși condiții de muncă stresante. O persoană frustrată la locul de muncă, de exemplu, își poate exprima aceste sentimente față de colegi și astfel poate intra în conflict cu ei. Astfel, frustrarea devine cauza și nu efectul stresorului reprezentat de conflictul interpersonal. Există studii care au folosit metode mai elocvente pentru a demonstra faptul că stresorii la locul de muncă au într-adevăr un efect asupra constrângerilor ce pot apărea. Cercetări derulate în Suedia, la Institutul Karolinska, Universitatea din Stockholm, oferă o legătură mai clară între stresorii de la locul de muncă și sănătatea fizică. Unul dintre primele lor studii investiga nivelul adrenalinei – un hormon asociat cu emoțiile și stresul - în secreția urinară pe parcursul unor perioade de program normal vs perioade de muncă suplimentară (vezi Frankenhaeuser, 1979). Acest studiu a arătat în mod clar că nivelul adrenalinei creștea în timpul perioadelor de muncă peste program și revenea la normal când angajații reveneau la programul obișnuit, demonstrând astfel existența unei legături în timp între cerințele muncii și anumite răspunsuri fiziologice. Alte studii conduse de ei atât în context de laborator cât și pe teren arată modul în care adrenalina și alți hormoni sunt secretați în sânge ca răspuns la stres.

Toate aceste cercetări indică o legătură clară între stresorii de la locul de muncă și sănătatea și starea de bine a angajaților. Din perspectivă umanistă cercetătorii, practicienii și managerii sunt responsabili, din punct de vedere social, ca practicile și condițiile de la locul de muncă să nu fie în detrimentul sănătății și stării de bine a angajaților. Pentru cercetători și practicieni acest lucru este codificat în standarde etice și coduri de conduită care impun ca indivizii cu care colaborează să nu fie puși în situații riscante. Prin aceasta se face referire nu doar la participanții la cercetare ci și

la ceilalți angajați care ar putea fi afectați. Deși nu sunt formalizate în mod obligatoriu în reguli scrise, multe dintre companii au valori umaniste și se mândresc cu faptul de a fi menționați pe listele cu cei mai buni angajatori ca de exemplu „100 dintre cele mai bune companii pentru care poți lucra”, menționată în fiecare an de Fortune Magazine din USA și „Topul celor mai buni 100 de angajatori din Canada” publicată de Mediacorp Canada. Asociația Psihologilor Americani oferă premiul pentru un loc de muncă sănătos pentru a oferi recunoaștere acelor companii care au practici în mod particular favorizante pentru sănătatea și starea de bine la locul de muncă. Desigur că unele din motivele pentru acest tip de recunoaștere pot fi pragmatice deoarece aceasta contribuie la recrutarea și menținerea la locul de muncă a angajaților.

Multe țări au legi care precizează care este nivelul maxim de risc pentru sănătate permis la un loc de muncă. Deși multe dintre aceste legi se referă în special la expunerea la condiții de muncă riscante, la elemente chimice cancerigene și la substanțe toxice unele dintre ele fac referire și la condițiile de muncă extrem de stresante. În America de Nord spre exemplu, există legi împotriva hărțurii sexuale care poate fi o sursă de stres la locul de muncă.

Legătura între stres și eficiența în organizație

Perspectiva pragmatică este că stresul la locul de muncă afectează productivitatea prin cel puțin două mecanisme. În primul rând factorii de stres pot reduce capacitatea individului de a realiza munca într-un mod eficient. Spre exemplu, dacă o persoană este confruntată cu stresori puternici, acest lucru poate duce la creșterea distractibilității și oboselii care la rândul lor vor contribui la reducerea eficienței în muncă. Proasta dispoziție la locul de muncă poate constitui și ea un dezavantaj, ducând la o performanță mai scăzută și la creșterea conflictelor cu colaboratorii. În al doilea rând, dacă stresul la locul de muncă duce la boală, acest lucru este probabil să aibă ca rezultat o scădere a productivității din cauza creșterii numărului de absențe, iar costurile îmbolnăvirii vor fi deseori suportate de companie prin creșterea costurilor pentru ajutorul de sănătate.

Un număr de cercetători au estimat costurile stresului ocupațional cauzat atât de mecanisme directe cât și indirecte. Cartwright și Cooper (1997) au sumarizat unele dintre aceste costuri în Europa și USA. Ei precizează faptul că stresul ocupațional costă organizațiile americane în jur de \$150 miliarde pe an. În Regatul Unit mai mult de o cincime din absențele angajaților pot fi atribuite

stresului iar în Norvegia costurile stresului se ridică la peste 10% din produsul intern brut.

Studiile care analizează legătura directă dintre stresorii ocupaționali și performanța în muncă a angajaților indică existența unei relații, dar numai pentru unii dintre stresori. Jex (1997) a revizuit acest domeniu și a indicat faptul că relațiile dintre stresorii ocupaționali și performanța în muncă au variat în funcție de tip de stresori, astfel unii dintre aceștia precum ambiguitatea de rol (nesiguranța în legătură cu sarcinile de îndeplinit), au înregistrat legături mai puternice decât conflictul de rol (cerințe la locul de muncă aflate în competiție și care interferează una cu alta). El a mai adăugat faptul că atunci când performanța este privită dintr-o perspectivă mai largă relațiile cu aceasta devin și mai puternice. În mod specific stresorii ocupaționali au fost relaționați cu comportamentul de muncă contraproductiv, acesta referindu-se la acțiuni care dăunează organizației, ca de exemplu: întârzierile, stricarea echipamentului, realizarea muncii în mod intenționat eronat și furtul de la locul de muncă.

Organizațiile care ignoră stresul ocupațional și au chiar practici de genul orarelor de muncă supraîncărcate care îl sporesc, riscă să aibă angajați a căror performanță este slabă deoarece stresorii interferează cu performanța sau fiindcă angajații sunt nemulțumiți și își reduc efortul. Astfel de organizații au angajați care absentează frecvent din cauza distresului emoțional sau a bolii, costurile acestora din urmă fiind asigurate de companie prin intermediul ajutorului pentru sănătate. În final, organizațiile din sectorul privat care își tratează în mod adecvat angajații pot beneficia de pe urma imaginii publice pozitive de natură să atragă clienți și astfel să crească vânzările.

Organizații care promovează munca sănătoasă

A existat în trecut grija că perspectivele umaniste și cele pragmatice ar fi diametral opuse, iar acțiunile întreprinse pentru a asigura starea de bine ar fi în dauna productivității. Spre exemplu, cerințele de la locul de muncă pot fi reduse prin limitarea orelor de muncă sau scăderea volumului de muncă depusă în aceste ore. Acest lucru ar facilita munca angajaților, dar ar pune organizația fie în situația de a avea prea puțini angajați, munca necesară nefiind realizată, fie în situația de a face noi angajări și a-și crește costurile alocate resurselor umane.

Ideea organizațiilor care promovează sănătatea la locul de muncă presupune că starea de bine organizațională și personală sunt interconectate și că există practici manageriale eficiente care să le îmbine pe cele două. Astfel de practici accentuează eficiența prin crearea unui

climat organizațional suportiv pentru performanță, minimizarea barierelor și utilizarea în mod eficient a resurselor umane. Sauter, Lim și Murphy (2006) au condus un studiu cu obiectivul de a identifica o listă de practici organizaționale cu rol în constituirea unei organizații care promovează sănătatea la locul de muncă prin asociere atât cu eficiența organizațională cât și cu reducerea stresului. Acest tip de organizație pune accent pe calitate, investește în dezvoltarea angajaților, se angajează în acțiuni de planificare strategică, oferă salarizare și recompense corecte. În cadrul ei se menține un climat inovativ, cooperant, cu conflicte reduse și spirit de echipă al angajaților. Multe dintre aceste activități reprezintă aspecte ale unui management eficient presupunând accentuarea calității și a inovațiilor. O astfel de organizație poate fi caracterizată ca fiind bine condusă și ca utilizând într-un mod „uman” și eficient resursele umane.

Deși există studii care relaționează condițiile particulare și practicile de la locul de muncă cu variabile care afectează atât sănătatea angajaților cât și a organizației, puține studii le-au analizat pe acestea împreună. Un exemplu de studiu care face acest lucru este studiul menționat anterior care a studiat performanța în muncă în relație cu stresorii și problemele la locul de muncă (Spector et al. 1998). Am descoperit că angajații care percepeau existența unui control personal la locul de muncă raportau un nivel mai scăzut al stresului psihologic (anxietate, frustrare și insatisfacție la locul de muncă), iar supervizorii au raportat că acești angajați au performanțe mai bune decât cei cu un nivel scăzut al controlului perceput. Constrângerile ridicate în cadrul organizației au fost relaționate cu stres psihologic ridicat și performanță scăzută în muncă. Cu toate acestea studiul a luat în considerare nivelele individuale ale performanței în muncă care nu erau relaționate în mod direct cu eficiența organizațională generală.

Este important ca pe viitor studiile să relaționeze stresorii ocupaționali atât cu sănătatea individuală a angajaților cât și cu eficiența organizațională. Astfel de cercetări ar fi utile pentru identificarea condițiilor și practicilor de la locul de muncă în stare să amelioreze ambele aspecte menționate mai sus fie prin reducerea stresorilor ocupaționali fie prin a-i face mai ușor de suportat. Proiectarea unui cadru organizațional care să susțină și să faciliteze eforturile angajaților de a-și realiza activitățile de muncă ar trebui să își dovedească eficiența în crearea unor organizații cu condiții optime pentru sănătate.

Sumarizare și concluzii

Conexiunea dintre stresorii ocupaționali, sănătatea și starea de bine a angajaților a fost bine fundamentată de-a lungul deceniilor anterioare de cercetare. Organizațiile nu pot să nege în continuare faptul că practicile care fac munca deosebit de stresantă au într-adevăr efecte negative asupra sănătății și stării de bine a angajaților lor, așa cum nu pot nici să pretindă că acele efecte negative asupra angajaților nu s-ar repercuta și asupra organizației în sine. Aceasta nu trebuie să fie interpretată ca o sugestie de a îndepărta cu totul stresorii din organizație. Stresul este endemic pentru viață, astfel încât încercările de a-l îndepărta în totalitate sunt nerealiste. Realistă ar fi însă dezvoltarea unor modalități de evitare a stresorilor excesivi și de management al stresului organizațional.

Cercetătorii trebuie să continue să studieze câți dintre stresorii ocupaționali din mediul de muncă îi afectează pe angajați. Există multe informații în acest domeniu, dar cunoștințele referitoare la diferitele tipuri și combinații de factori stresori importanți sunt limitate. Majoritatea cercetărilor pe tema stresului s-au limitat la un număr relativ mic de stresori. Spre exemplu puține studii s-au axat pe constrângerile organizaționale sau pe stresorii sociali. De asemenea trebuie realizate mai multe cercetări pe tema modului în care oamenii fac față stresului făcând referire la modalitățile de coping atât constructiv cât și distructiv. Aceasta poate duce la moduri mai eficiente de a-i educa pe oameni să facă față într-un mod mai eficient stresului nu doar la locul de muncă ci și în afara lui. Din punct de vedere organizațional este important să se realizeze cercetări care să indice modalitățile de management al stresului de la locul de muncă. Organizațiile investesc mult în managementul sarcinilor, dar și contextul în care sunt realizate acestea este important. Pentru unele meserii stresul ocupațional este inerent iar tehnicile adecvate de leadership vor merge departe pentru a-i ajuta pe acești angajați să facă față stresului care nu poate fi eliminat. Pe de altă parte stresorii pot fi creați în mod neintenționat de supervizori și acești stresori inutili trebuie ținuti sub control. Practicile care controlează stresorii suplimentari sprijinindu-i simultan pe angajați să facă față stresorilor inerenti muncii lor au potențialul de a maximiza sănătatea și starea de bine atât a angajaților cât și a organizației.

Bibliografie

- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Frankenhaeuser, M. (1979). Psychoneuroendocrine approaches to the study of emotion as related to stress and coping. *Nebraska Symposium on Motivation*, 26, 123-161.
- Greenglass, E. R. (1996). Anger suppression, cynical distrust, and hostility: Implications for coronary heart disease. In C. D. Spielberger, I. G. Sarason, J. M. T. Brebner, E. Greenglass, P. Laungani, & A. M. O'Roark (Eds.). *Stress and Emotion: Anxiety, Anger, and Curiosity*, (vol. 16, pp. 205-225). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Jaffe, D. T. (1995). The healthy company: Research paradigms for personal and organizational health. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.). *Organizational risk factors for job stress* (pp. 13-39). Washington, DC: American Psychological Association.
- Jex, S. M. (1997). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sauter, S. L., Lim, S. Y., & Murphy, L. R. (1996). Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4, 248-254.
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.
- Watson, D., Pennebaker, J. W., & Folger, R. (1987). Beyond negative affectivity: Measuring stress and satisfaction in the workplace. In J. M. Ivancevich & D. C. Ganster (Eds.). *Job stress: From theory to suggestion* (pp. 141-157). New York: Haworth Press.

WHY SHOULD WE CARE ABOUT WORKPLACE STRESS?

Paul E. Spector¹
University of South Florida

There has been growing recognition that stress in the workplace is an important phenomenon, not only to researchers, but to managers as well. Although concern with human health and well-being has had a long history in psychology and related fields, the study of job stress is fairly recent. As psychological researchers in the early 20th century began applying their principles to the workplace, the original focus was on understanding task performance and things that affected it, especially in the U.S. where much of the early development occurred. This has meant paying more attention to ways of enhancing employee job performance than to their health and well-being. As an American graduate student in the early 1970s, I saw clearly that the emphasis was almost completely on employee productivity, and I quickly learned that if you studied something related to well-being you had to tie it to something that directly affected organizational effectiveness, like job performance or turnover. Things were more progressive at the time in northern Europe where the emerging field of job stress was developing.

By the late 1980s the study of job stress had become mainstream throughout the world, and the U.S. was no exception. This represented a shift in focus for organizational researchers in fields like industrial/organizational psychology, occupational psychology, organizational behavior, and human resource management that have long held a strong interest in finding more effective ways of utilizing human resources to benefit organizations. It became recognized that the health and well-being of those human resources was of vital interest as well. Today there are journals devoted to job stress and related topics, such as *Journal of Occupational Health Psychology*, and *Work & Stress*. The international conference, Work, Stress, and Health was held this year (2006) in the U.S. (Miami), and the European Academy of Occupational Health Psychology held its 7th conference in Dublin, Ireland in November of the same year.

With all this activity, it is certainly reasonable to ask why researchers, practitioners, and managers should care about job stress. There are three reasons that I will discuss in this essay. First, there's the humanistic perspective that in civilized society we should all care about the health and well-being of people. Because stress in the workplace affects employee health and well-being, we need to be concerned about it. Second is the pragmatic approach that job stress is related to performance and things that affect organizational effectiveness. There are direct effects in that job stress can interfere with an individual's ability to perform the job, and there are indirect effects in that

¹ Corresponding address:
spector@shell.cas.usf.edu

stress can lead to poor health and well-being, and that can cause problems for organizations. Finally, there is the healthy work organization, HWO, idea that employee health and organizational health are interconnected (Jaffe, 1995), so one cannot effectively maximize one without the other. Thus it isn't necessary to place emphasis on either employee health or organizational effectiveness, but rather there are practices that will encourage both simultaneously.

The Impact of Stress on Employees

The humanistic reason for paying attention to job stress is that it adversely affects health and well-being of employees, and this is something that should concern everyone. There have been many studies of job stress that clearly show a link with health and well-being. Stressful job conditions, termed job stressors, are of many varieties. Some relate to work demands and workloads, including number of hours worked per unit of time (e.g., daily or weekly), where others concern the difficulty and volume of work. Other stressors are in the social environment, and such social stressors can include the abusive and nasty encounters people sometimes must endure (e.g., bullying or mobbing at work), or interpersonal conflicts with others. Health and well-being can be classified into types referred to as psychological strains, physical strains, and behavioral strains. Psychological strains are negative emotional reactions to work (e.g., anger and anxiety), and negative attitudes such as job dissatisfaction. Physical strains are both short-term health symptoms (e.g., cholesterol levels or headaches) and long-term illness such as heart disease. Behavioral strains are things people do in response to stressors, such as alcohol consumption or smoking. All of these strains have been associated with one or more stressors at work, especially the psychological and behavioral strains. Thus individuals who experience high levels of stressors might experience frequent negative emotions, a decline in enjoyment of work, physical symptoms, and eventually serious illness. They might well turn to alcohol and other drugs to cope with the adverse situation, and if they smoke, they may well increase the frequency.

Strains can be manifestations of ill-health and poor well-being, and the various types of strains are interlinked. Psychological strains are a source of unhappiness and poor psychological well-being. One argument that is sometimes made is that organizations aren't responsible for employee happiness, so there shouldn't be concern with psychological strain. However, psychological strain can contribute to physical strain, as emotions have

physical as well as psychological components. Long-term exposure to negative emotions can contribute to serious physical ailments, including heart disease (Greenglass, 1996). Furthermore, the sorts of behaviors individuals engage in to cope with job stressors can be detrimental to health. The use of alcohol and other drugs to relax can lead to substance abuse, and the increase in smoking associated with stress can lead to heart disease and cancer.

The link between job stressors and strains has been clearly established in literally hundreds of studies. The majority utilize surveys in which employees are asked to indicate their levels of job stressors and strains. Some collect data from both employees and others, such as supervisors to get around the limitation that there are biases in people's reports that cause distortions in relationships among variables. One possibility is that some individuals respond negatively to anything asked, so they report that the environment is high on stressors and that they experience high strains (Watson, Pennebaker & Folger, 1987). An example of the multiple data source approach can be seen in one of our studies (Spector, Dwyer & Jex, 1988) in which we asked employees to report on their job stressors and strains, and asked their supervisors to report on the employees' job stressors, as well. Thus we got corroboration from the supervisor that the stressors did exist in the work environment, and it wasn't just the idiosyncratic perception of the employee.

One of the demand stressors that were included in our study was organizational constraints. These are things in the work setting that make it difficult for the individual to do their job tasks, such as inadequate equipment or insufficient training. The other was the social stressor of interpersonal conflict that is, getting into arguments and fights with coworkers. The results showed that for both employee and supervisor reports of constraints, high levels of this job stressor resulted in high levels of the psychological strains of anxiety, frustration, and turnover intentions (the plans people have for quitting the job). Interpersonal conflict reported by both employees and supervisors related to all of these psychological strains, as well as the physical strains of health symptoms (e.g., headache and stomach distress).

A problem with this approach to studying job stress, where all variables are measured at one point in time, is that we can't be certain whether it is the job stressor that caused the strain, or the reverse. Perhaps individuals who experience strains will create stressful conditions for themselves. A person who is feeling frustrated at work, for example, might express those feelings to coworkers

and initiate conflict with them. Thus the frustration is the cause and not the effect of the interpersonal conflict stressor. There are studies that have used more conclusive methods to show that job stressors do have effects on strains. Work done in Sweden at the Karolinska Institute, University of Stockholm, provides a much clearer link between job stressors and physical health. One of their early studies looked at the urinary secretion of adrenaline, a hormone associated with emotion and stress, during periods of regular versus overtime working hours (see Frankenhaeuser, 1979). This study showed quite clearly that adrenaline levels went up during times of overtime work, and returned to baseline when employees returned to regular work schedules, thus demonstrating a link over time between work demands and physiological responses. Other studies they have conducted in both laboratory and field settings shows how adrenaline and other hormones are secreted into the bloodstream in response to stress.

All of this research shows a clear link between job stressors and employee health and well-being. From a humanistic point of view, researchers, practitioners, and managers have social responsibilities to be sure workplace conditions and practices are not detrimental to health and well-being. For researchers and practitioners, this is often codified in ethical standards and codes of conduct that state we should not place individuals we work with at risk. This includes not only research participants but others in the workplace we might affect. Although not necessarily written into policies, many organizations have humanistic values and take pride in being named to lists of best employers, for example, "100 Best Companies To Work For" named each year by Fortune Magazine in the U.S. and "Canada's Top 100 Employers" published by Mediacorp Canada. The American Psychological Association gives Psychologically Healthy Workplace Awards to recognize companies that have practices particularly conducive to health and well-being. Of course, some of the motives for such recognitions might be pragmatic as this helps with recruitment and retention of employees.

Many countries also have laws governing how unhealthy a work setting can be. Although most such laws govern exposure to dangerous working conditions, carcinogenic chemicals, and toxic substances, some of those laws refer to overly stressful working conditions, as well. In North America and elsewhere, for example, there are laws against sexual harassment which can be a source of stress in the workplace.

The Connection between Stress and Organizational Effectiveness

The pragmatic view is that job stress directly affects employee productivity through at least two mechanisms. First stressors may reduce an individual's ability to do the job effectively. If someone is experiencing high levels of stressors, for example, it might lead to distraction and fatigue that reduces work efficiency. Bad moods at work can also be detrimental, leading to worse service performance for boundary spanners (e.g., salespeople), and increased conflict with coworkers. Second, if job stress leads to illness, this will likely lead to lowered productivity due to increased absence from work, and the costs of illness will often be borne by the organization through higher health benefit costs.

A number of researchers have estimated the costs to business and society of job stress due to both direct and indirect mechanisms. Cartwright and Cooper (1997) summarized some of them, in Europe and the U.S. They note the estimate that job stress costs American organizations about \$150 billion/year. In the UK, more than one-fifth of employee absence is attributable to stress, and in Norway stress costs are more than 10% of the gross national product.

Studies of the direct connection between job stressors and the job performance of employees shows a link, but only for some job stressors. Jex (1997) reviewed this area and showed that relationships between job stressors and job performance varied according to the type of stressor, with some stressors such as role ambiguity (uncertainty about what one is supposed to do) having larger relationships than others such as role conflict (competing demands at work that interfere with one another). He further pointed out that when one takes a broad view of performance, relationships may be even stronger. Specifically, job stressors have been related to counterproductive work behaviors which are acts that harm the organization, such as coming to work late, damaging equipment, purposely doing work incorrectly, and theft.

Organizations that ignore job stress, and even have practices that increase it such as overly long work schedules, run the risk of having employees whose performance is poor because the job stressors interfere with performance, or because employees are angry and withhold their efforts. Such organizations also will likely have employees who are absent more frequently due to emotional distress and physical illness, and the costs of such illness might be paid by organizations through health benefits. Finally, private-sector organizations

that treat employees well might benefit from having good public images with potential customers that can enhance sales.

Healthy Work Organizations

There has been some concern in the past that the humanistic and pragmatic positions are diametrically opposed, and that things done to enhance well-being will necessarily be at the cost of productivity. For example, work demands can be reduced by limiting working hours, or lowering the volume of work during those working hours. This might make the job easier for employees, but leaves the organization either short-staffed with needed work not being done, or in a position of having to hire more people and raising their human resource costs.

The idea of the HWO, however, is that organizational and personal well-being are interconnected, and that sound management practices exist that jointly optimize both. Such practices emphasize efficiency by creating an organizational climate that is supportive of performance, minimizes barriers, and makes effective and efficient use of human resources. Sauter, Lim and Murphy (2006) conducted a study that identified a list of organizational practices that contribute to an HWO by being associated with both organizational effectiveness and reduced stress. HWOs emphasize quality, invest in employee development, engage in strategic planning, and provide fair pay and rewards. They maintain a climate of innovation, cooperation, low conflict, and a team spirit. Many of these activities are just aspects of good management, such as emphasizing quality and innovating. One can characterize an HWO as an organization that is well run and makes efficient as well as humane use of human resources.

Although there are studies linking particular conditions and practices at work to variables that affect both employee and organizational health, few studies have looked at both together. An example of one that did is our previously mentioned study that studied job performance in addition to job stressors and strains (Spector et al., 1988). We found that employees who perceived high levels of personal control at work reported less psychological strain (anxiety, frustration, and job dissatisfaction) and their supervisors reported them to perform better than employees who reported low levels of control. High levels of organizational constraints related to high psychological strain and low job performance. However, this study looked at individual levels of job performance that were not directly tied to overall organizational effectiveness.

It is important for future studies to tie job stressors to both individual employee health and organizational effectiveness. Such research would help identify workplace conditions and practices that enhance both by either reducing job stressors or making them easier to handle. Designing organizations to facilitate and support employee efforts to perform their job tasks should prove to be effective in creating healthy work organizations.

Summary and Conclusions

The connection between job stressors and employee health and well-being has been well established over the past few decades of research. Organizations can no longer deny that their practices that make the job overly stressful have detrimental effects on their employees' health and well being, nor can they pretend that those effects on employees don't similarly have detrimental effects on the organization itself. This isn't to suggest that stressors need to be removed from organizations. Stress is something endemic to life, so goals to completely remove stressors are unrealistic. What is realistic is developing ways to avoid excessive stressors and to manage stressors and strains that occur in organizations.

Researchers need to continue to study precisely how stressors in the work environment affect employees. A great deal is known, but there are still limits to knowledge about the various kinds of stressors and combinations of stressors that are important. Most stress research has been limited to a fairly small number of stressors. For example, there has been relatively little work done on organizational constraints or social stressors. More work needs to be done on how people cope with stressors at work in both constructive, and destructive ways. This might lead to more effective ways of training people to better handle stressors, not only on the job, but off the job as well. From an organizational point of view, research is needed on how to manage stressors on the job. Organizations spend a great deal of effort in managing tasks, but the context in which tasks are done is important as well. Some jobs are inherently stressful, and sound leadership techniques might go a long way in helping employees cope with stressors that cannot be removed. On the other hand, many stressors are inadvertently created by supervisors, and these unnecessary stressors need to be controlled. Practices that control superfluous stressors while supporting employees in dealing with inherent stressors have the potential to jointly maximize both employee and organizational health and well-being.

REFERENCES

- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Frankenhaeuser, M. (1979). Psychoneuroendocrine approaches to the study of emotion as related to stress and coping. *Nebraska Symposium on Motivation*, 26, 123-161.
- Greenglass, E. R. (1996). Anger suppression, cynical distrust, and hostility: Implications for coronary heart disease. In C. D. Spielberger, I. G. Sarason, J. M. T. Brebner, E. Greenglass, P. Laungani, & A. M. O'Roark (Eds.). *Stress and Emotion: Anxiety, Anger, and Curiosity*, (vol. 16, pp. 205-225). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Jaffe, D. T. (1995). The healthy company: Research paradigms for personal and organizational health. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.). *Organizational risk factors for job stress* (pp. 13-39). Washington, DC: American Psychological Association.
- Jex, S. M. (1997). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sauter, S. L., Lim, S. Y., & Murphy, L. R. (1996). Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4, 248-254.
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.
- Watson, D., Pennebaker, J. W., & Folger, R. (1987). Beyond negative affectivity: Measuring stress and satisfaction in the workplace. In J. M. Ivancevich & D. C. Ganster (Eds.). *Job stress: From theory to suggestion* (pp. 141-157). New York: Haworth Press.

VALIDAREA CHESTIONARULUI DE MĂSURARE A EMOȚIILOR CA STARE ȘI TRĂSĂTURĂ (MEST-Ro) LA BASCHETBALISTE

Horia D. Pitariu¹

Universitatea "Babeș Bolyai", Cluj Napoca

Edward L. Levine

University of South Florida

Simona Mușat

Universitatea "Babeș Bolyai", Cluj Napoca

Dan Ispas

University of South Florida

Abstract

The purpose of this study was to validate the Romanian version of State Trait Emotion Measure (STEM - MEST-Ro) using a sample of 108 professional basketball female players. The results show that MEST-Ro, developed originally in the US, showed satisfactory levels of reliability, convergent, and criterion-related validity. Practical implications for basketball teams are presented.

Key-words: *emotions in the workplace, STEM validation in Romania, emotions in basketball players, positive and negative affectivity, PANAS-X, STPI, STAI*

INTRODUCERE

Organizațiile, indiferent de natura lor, au fost dintotdeauna un generator de trăiri afective. Totuși, studiul emoțiilor existente în procesul muncii este de dată relativ recentă, cercetările din acest domeniu devenind din ce în ce mai numeroase și mai diversificate în ultimele două decenii. Organizațiile acordă în prezent o importanță din ce în ce mai mare emoțiilor muncii, astfel integrându-se în cerințele fundamentale de contribuție la asigurarea calității vieții personalului muncitor.

Preocupări legate de domeniul reactivității emoționale la diverși stimuli din mediul înconjurător au existat dintotdeauna fiind astfel proiectate numeroase experimente de laborator sau de teren. Întotdeauna psihologii au conștientizat faptul că mediul înconjurător are o influență puternică asupra comportamentului uman, rezultanta putând fi o boală psihică sau de altă natură. Menționăm că în România Ștefănescu-Goangă (1912), în teza sa de doctorat susținută sub îndrumarea lui Wilhelm Wundt, a subliniat printre primii

importanța modificărilor afective în contextul percepției culorilor, fapt ce ulterior a avut numeroase implicații organizaționale, în special de natură ergonomică. Odată cu noile provocări specifice psihologiei cognitive s-a redescoperit rolul major ocupat de procesele afective în activitățile cotidiene, maniera în care acestea le afectează. În prezent, studiul trăirilor afective al emoțiilor, la locul de muncă, a devenit o temă de discuție și cercetare prioritară care a stimulat numeroase teorii și abordări experimentale aceasta cu preponderență legat de stresul psihologic și psihofiziologic (Lazarus, 1991).

Încă nu există un consens în definirea emoțiilor. Pentru unii emoțiile sunt considerate ca mulțimi fuzzy (fuzzy set), mai mult sau mai puțin circumscrise prin prototipuri ceea ce face neclară definirea lor în termeni preciși. Alții fac o distincție netă între ceea ce sunt simple trăiri emoționale ca de pildă distresul, excitarea sau arousal-ul și ceea ce reprezintă emoțiile reale, cum ar fi mânia, frica, vinovăția etc. Ele au puternice conotații adaptative derivate din capacitatea de învățare a ființelor vii. Emoțiile specifice arealului uman sunt derivate specifice din structuri sociale complexe și percepții sociale prin care circumscriu ceea ce

¹ Adresa de corespondență:
horia_pitariu@yahoo.com

este dăunător sau benefic. Acest aspect presupune realizarea unei inferențe apreciative, cu alte cuvinte aptitudinea de a emite judecăți, de învățare din experiență, de a face distincții sensibile între ceea ce poate distorsiona starea de bine a individului.

În concepția lui Lazarus (1991), emoția este definită ca un proces. Procesele emoționale “se referă la faptul dacă există un conținut relațional dar și semnificativ din punct de vedere personal, o evaluare a beneficiului, provocării, amenințării sau afectării persoanei, potențialul de pregătire pentru acțiune și schimbările fiziologice” (Lazarus, 1991, pp 822). Emoțiile, sub aspect comportamental, sunt definite ca izbucniri cu intensitate mare, de scurtă durată. Repetate cu o frecvență mai mare, pot influența comportamentul organizațional fiind considerate o variabilă moderatoare între mediul muncii și comportamentul individului, respectiv rezultatele activității de muncă. Emoțiile acționează, pozitiv sau negativ, atât asupra performanței în muncă, cât și asupra sănătății individului. Lord și Kanfer (2002) le acordă o calitate instrumentală în interacțiunile sociale asupra postului de muncă ocupat.

Există mai multe clasificări ale emoțiilor, dar cea mai obișnuită se referă la dihotomia: (a) emoții pozitive (cele care rezultă din obținerea unor beneficii) – atingerea unui obiectiv, fericire și bucurie, mândrie, recunoștință etc; (b) emoții negative (rezultate din pierderi, stricăciuni și amenințări) – mânie, anxietate, teamă, vinovăție, rușine, tristețe, invidie, gelozie, dezgust etc.

De-a lungul timpului au fost dezvoltate numeroase modele și instrumente de investigare a emoțiilor la locul de muncă. De o largă acceptare se bucură în prezent modelul lui Grandey (2000) privind solicitările de exprimare și gestionare a emoțiilor în contextul activităților de muncă. Autoarea explică un cadru acțional al emoțiilor prin procesele de suprafață (managementul expresiilor observabile) și reglarea de profunzime (managementul emoției propriu-zise). Astfel, se oferă o modalitate operațională de control al emoțiilor la locul de muncă (Capotescu, 2006). În investigarea emoțiilor specifice contextului organizațional, de o acceptare largă s-au bucurat modelele bidimensionale. Astfel Russell (1979, 1980) consideră emoțiile ca fiind interrelaționate, acest aspect fiind identificabil în termeni de valență și arousal. Un model mai popular este însă acela al lui Watson ș.a. (1988), Watson & Clark (1994) care a dus la dezvoltarea *Listei de afecte*

pozitive și negative (PANAS). PANAS este însă un instrument dedicat unei investigații cu caracter general (context-free), nu unui cadru specific cum este cel organizațional. Această deficiență, observată și la alte instrumente similare și concretizată prin obținerea unor distorsiuni ce influențează validitatea acestora, a făcut necesară proiectarea unor instrumente specifice, adecvate cadrului de muncă organizațional (Levine & Xu, 2005).

Proiectarea STEM

Levine & Xu (2005) au proiectat STEM (State-Trait Emotion Measurement), un instrument prin care au încercat să elimine distorsiunile atribuite PANAS-ului, în sensul că acesta se dorește a fi destinat identificării emoțiilor specifice cadrului organizațional. Mai mult, autorii includ în acest instrument și dimensiunile de *Stare* (comportament emoțional caracteristic unui anumit moment, un comportament prezent) și *Trăsătură* (comportament emoțional în general). În accepțiunea lui Ch. Spielberger, Starea emoțională poate fi definită ca o trăire sau condiție psihologică de moment marcată de sentimente subiective intense, de scurtă durată. Trăsătura, ca dimensiune emoțională, este definită în termeni de însușire de personalitate stabilă, caracteristică unei persoane (Pitariu & Iliescu, 2004).

Chestionarului de măsurare a emoțiilor ca stare și trăsătură (MEST-Ro) a parcurs mai multe etape în procesul de proiectare. Într-o primă etapă au fost selecționate din literatura de specialitate mai multe tipuri de emoții, zece pozitive și zece negative care au fost considerate a fi relevante pentru activitatea de muncă (vigilență, mulțumire, bucurie, afecțiune, mândrie, furia, anxietatea, invidie, vină/ rușine, tristețe). Utilizând rezultatele unor cercetări anterioare, definiții conținute în dicționare explicative și sugestiile specialiștilor, fiecare emoție a fost definită. Pentru o înțelegere mai bună a semnificației fiecărei emoții, acestea au fost completate cu exemple specifice activităților de muncă. Astfel, a fost creat un cadru explicativ clar bazat pe sistemul de evaluare specific scalelor cu ancore comportamentale (SEAC) (Pitariu, 2000). Acestea ofereau o posibilitate clară de evaluare a fiecărei emoții. În final, fiecare emoție se putea evalua pe o scală de la 1 la 10, atât sub aspectul trăirii emoționale ca stare, (cum a experențiat respondentul emoția respectivă în ultimele zile, recent), cât și ca trăsătură (cum trăiește respondentul emoția respectivă, în general).

Obiectivul studiului prezent

Studiul prezent a investigat utilitatea STEM/MEST-Ro în măsurarea emoțiilor discrete într-o altă cultură, România și un lot specific compus din sportive de performanță, jucătoare de baschet. Demersul urmat a fost de traducere și adaptare a MEST la specificul geografic și al populației care face obiectul investigației. În acest studiu va fi examinată validitatea incrementală a MEST-Ro față de PANAS și validitatea predictivă utilizând ca și criterii comportamentul cetățenesc, comportamentul contraproductiv și satisfacția cu munca/ activitatea. Va fi examinată și relația dintre MEST-Ro și diferite dimensiuni ale performanței în baschet.

METODA

Participanții

La acest studiu au participat 108 jucătoare de baschet din liga profesionistă a României. Vârsta medie a oscilat între 14-35 ani (M = 19.4 ani; AS = 3.88). Participarea la antrenamente era 2-4 (M=2) ore zilnic (AS=.70). Experiența ca jucătoare de baschet oscila între 1-23 ani (M=8.5, AS=3.93). Vechimea în echipă în momentul testării a fost în medie de 2.8 ani (AS=1.92), intervalul de variație fiind între 1-9 ani. În ceea ce privește minutele jucate pe meci, acestea erau în medie de 23.18 (AS=11.93) ceea ce se distribuia pe o întindere de 3-40 minute.

Instrumente de măsură

MEST-Ro. Acest chestionar păstrează cele cinci emoții pozitive și cinci emoții negative din STEM. Ele se referă la următoarele variabile: mânie, anxietate, tristețe, invidie, vinovăție/ rușine (afectivitate negativă) și bucurie, afecțiune, mândrie, mulțumire vigilență/ energie (afectivitate pozitivă). Participanților li se cere să evalueze pe o scală de 10 puncte construită pe baza unui principiu similar scalelor de evaluare cu ancore comportamentale (BARS) (Pitariu, 2006), emoțiile specifice pe care le-au trăit într-un anumit moment (în cazul nostru al meciului de baschet) (Stare) și comportamentul pe care îl au în general (Trăsătură). Față de versiunea originală, MEST-Ro a fost adaptat ca structură/ terminologie, activității sportive de baschet, aceste modificări au apărut cu o pondere mai mare la ancorele comportamentale (Ex. "Dezvoltarea unei tactici noi, de succes, de către echipa noastră"). La acțiunea de traducere și adaptare au participat un grup de psihologi și specialiști în jocul de baschet.

PANAS-X (Watson & Clark, 1994).

Pentru studiul de validare a STEM și MEST-Ro au fost selecționați 43 de itemi. Participanților li se cerea să evalueze pe o scală Likert de la 1 la 5 măsura în care ei au perceput emoția respectivă de-a lungul ultimelor săptămâni (1=în foarte mică măsură; 5=extrem de mult).

Scalele Mândrie, Invidie și Agreabilitate (Ahmed & Braithwaite, 2006; Jehn, 1995; Liden & Maslyn, 1998; Vecchio, 2000) la fel ca și scalele PANAS-X, au fost utilizate pentru realizarea validității convergente cu STEM și MEST-Ro. Toți itemii scalelor amintite au fost evaluați pe o scală Likert de la 1 la 5 (1=în mod cert neadevărat pentru mine; 5=extrem de adevărat pentru mine). Și în acest caz, participanții ofereau un răspuns legat de trăirea respectivă în general (Trăsătură) și în cea mai recentă zi de muncă (Stare).

Inventarul de Personalitate Stare-Trăsătură (STPI) (Spielberger, 1980). Acest inventar conține 80 itemi care evaluează starea și trăsătura pe variabilele: mânie, anxietate, depresie și curiozitate. Cu excepția scalei de curiozitate, toate celelalte scale au fost utilizate pentru validarea convergentă a MEST-Ro. Itemii STPI sunt evaluați fiecare pe o scală Likert de la 1 la 4 (1=deloc; 6=foarte mult).

Inventarul de anxietate Stare-Trăsătură (STAI) (Spielberger, Gorsuch & Luschene, 1970; Spielberger, 1983). Acest chestionar este utilizat în măsurarea tendințelor anxioase.

Satisfacția cu munca. Această scală a fost decupată din *Occupational Stress Indicator 2* (OSI - Williams, 1996). Scala este compusă din 12 itemi, răspunsurile fiind date pe o scală Likert cu 6 puncte (1=foarte nemulțumit; 6=foarte mulțumit). Această scală are două subscale: *Munca în sine* și *Organizația* – este vorba de direcția dinspre care vine mulțumirea cu activitatea de muncă.

Comportamentul cetățenesc organizațional (OCB) (Van Dyne & LePine, 1998). Chestionarul conține 7 itemi pentru variabila *Ajutor* și 6 pentru *Exprimarea* comportamentului. Fiecare item este evaluat pe o scală de la 1 la 5 (1=în foarte mare dezacord; 5=în acord puternic).

Comportamentul contraproductiv (CWB) (Robinson & Bennett, 1995). Acest chestionar operează cu 19 itemi care măsoară comportamentul contraproductiv. Evaluarea se face pe o scală Likert de la 1 la 5. (1=niciodată; 5=în fiecare zi). Este evaluată frecvența de angajare în comportament

contraproductiv, 7 itemi vizează CWB-ul direcționat către alții și 12 itemi cel îndreptat spre organizație.

Criterii obiective. Am apelat la o serie de criterii obiective prin intermediul cărora s-a putut efectua un calcul de corelație predictiv privitor la variabilele MEST-Ro. Aceste criterii se refereau la următoarele variabile: *Puncte marcate, Recuperări de mingi, Pase decisive, Mingi câștigate, Aruncări libere ratate, Aruncări ratate, Mingi pierdute și Minute jucate.* Deoarece distribuția de frecvență obținută era una asimetrică, pentru a realiza calculele de corelație necesare s-a procedat la logaritizarea performanțelor obținute. Datele respective au fost culese pe toată perioada campionatului 2005-2006, ele fiind înregistrări realizate la fiecare meci de baschet de către antrenorii secunzi (fiecare echipă a jucat minimum 16 meciuri și maximum 25 de meciuri, perioadă în care s-au realizat înregistrări pentru fiecare jucătoare în parte).

Procedura

Investigarea s-a derulat pe grupe mici, cinci până la zece jucătoare de baschet. În

mod obișnuit, pentru culegerea datelor a fost utilizată perioada de cantonament a echipelor. Participanții au fost atenționați că datele vor fi utilizate exclusiv în scop de cercetare. Ca operator a fost utilizat unul dintre autori, fost jucător de baschet. În acest fel s-a realizat o cooperare superioară cu participanții la cercetare.

REZULTATE

Statistici descriptive

Tabelul 1 conține statisticile descriptive pentru scorurile obținute la proba MEST-Ro. Comparativ cu datele lui Levin și Xu (2005) s-a putut observa că la lotul jucătoarelor de baschet MEST-Ro Afectivitatea negativă, general și recent, este mai mare ($t=14.54$, $p<.01$ și respectiv $t=7.38$, $p<.01$). Este adevărat că aceste distorsiuni au apărut și datorită faptului că lotul de români era unul selecționat – jucătoare de baschet examinate în general în preajma sau după competiție, când parametri psihologici testați aveau valori mai ridicate.

Tabelul 1

Statisticile descriptive ale scalelor MEST-Ro (N=108)

SCALA	MEDIA	AS
MEST-Ro Afectivitate pozitivă (recent-stare)	28.5	9.18
MEST-Ro Afectivitate pozitivă (general-trăsătură)	31.1	8.19
MEST-Ro Afectivitate negativă (recent-stare)	17.6	7.41
MEST-Ro Afectivitate negativă (general-trăsătură)	18.1	7.08
Bucurie (recent-stare)	5.87	2.24
Bucurie (general-trăsătură)	6.32	2.17
Anxietate (recent-stare)	3.66	1.80
Anxietate (general-trăsătură)	3.89	1.90
Mândrie (recent-stare)	5.51	2.44
Mândrie (general-trăsătură)	5.76	2.15
Tristețe (recent-stare)	3.74	2.32
Tristețe (general-trăsătură)	3.56	2.28
Vigilență (recent-stare)	5.74	2.43
Vigilență (general-trăsătură)	6.58	2.04
Furie (recent-stare)	4.39	2.55
Furie (general-trăsătură)	4.46	2.50
Afecțiune (recent-stare)	5.95	2.40
Afecțiune (general-trăsătură)	6.36	2.12
Invidie (recent-stare)	2.82	2.09
Invidie (general-trăsătură)	3.14	2.17
Mulțumire (recent-stare)	5.44	2.24
Mulțumire (general-trăsătură)	6.06	2.03
Vină/rușine (recent-stare)	3.02	2.18
Vină/rușine (general-trăsătură)	3.08	1.95

Consistența internă a MEST-Ro

MEST-Ro conține numai un singur item care reprezintă fiecare emoție, deci nu s-au putut obține coeficienți de consistență internă decât referitor la realizarea grupajului de itemi pe cele două tipuri de afectivități, cea pozitivă și negativă.

Pentru MEST-Ro – Afectivitate pozitivă are coeficientul alpha de .84 (stare) și respectiv .83 pentru trăsătură. În ce privește Afectivitatea negativă (stare), coeficientul alpha este de .69, iar pentru trăsătură este de .66. Itemii din componența scalelor care reprezintă emoțiile negative înseamnă că posedă o varietate mai mare fiind și mai puțin intercorelați. La rezultate similare au ajuns și autorii STEM.

Validitatea convergentă și divergentă a MEST-Ro

Validitatea externă știm că se referă la calitatea testului de a se raporta într-o relație de consensualitate/divergență cu alte măsuri

psihologice care pretind că măsoară aceleași dimensiuni. Este ceea ce a fost denumită și validitate convergentă și, respectiv, discriminativă (Murphy & Davidshofer, 1991; Trochim, 2001). D.T. Campbell și D.W. Fiske propun în contextul amintit o metodă de lucru bazată pe matricea “multitrăsături-multimetode”. Pe scurt, această metodă se bazează pe valorile coeficienților de corelație liniară între diverse măsurători care utilizează același tip de constructe (Pitaru, 2000).

O primă observație este că între MEST-Ro – Afectivitate pozitivă și MEST-Ro - Afectivitate negativă, corelația este nesemnificativă ($r = -.06$) pentru Stare și respectiv ($r = .02$) pentru Trăsătură.

Tabelul 2 ilustrează relațiile convergente între scalele MEST-Ro și alte scale similare. Am luat în considerare chestionarul PANAS-X, STPI, Scalele Mândrie, Invidie și Agreabilitate și Chestionarul STAI.

Tabelul 2

Coeficienții de validitate convergentă

Scale	MEST-Ro Afectivitate pozitivă (stare)	MEST-Ro Afectivitate negativă (stare)	MEST-Ro Afectivitate pozitivă (trăsătură)	MEST-Ro Afectivitate negativă (trăsătură)
PANAS-X - afectivitate pozitivă (trăsătură)	.43**	.07	.40**	.03
PANAS-X – afectivitate negativă (trăsătură)	-.17	.38**	-.17	.31**
PANAS-X – frică	-.21*	.39**	-.19*	.31**
PANAS –X– ostilitate	-.17	.36**	-.13	.25*
PANAS –X– vină/rușine	-.17	.35**	-.22*	.23*
PANAS –X– tristețe	-.11	.31**	-.10	.24*
PANAS –X– bucurie	.40**	-.09	.34**	-.08
PANAS –X– seninătate	.33**	-.13	.32**	-.07
STPI-Furia (stare)	-.22*	.29**	-.22*	.30**
STPI-Anxietatea (stare)	-.22*	.21*	-.25**	.20*
STPI-Depresia (stare)	-.23*	.25**	-.21*	.18
STPI-Furia (trăsătură)	-.16	.10	-.20*	-.04
STPI-Anxietatea (trăsătură)	-.25**	.26**	-.27**	.21*
STPI-Depresia (trăsătură)	-.34**	.22*	-.36**	.19*
Invidie – stare	-.26**	.24*	-.34**	.17
Agreabilitate – stare	.18	-.23*	.20*	-.21*
Mândrie – stare	.45**	-.07	.46**	-.18
Invidie – trăsătură	-.16	.16	-.26**	.16
Agreabilitate – trăsătură	.16	-.20*	.23*	-.19*
Mândrie – trăsătură	.38**	-.02	.42**	-.13
STAI-X 1 – stare	-.32**	.28**	-.29**	.08
STAI-X 2- trăsătură	-.27**	.36**	-.32**	.23*

** corelație semnificativă la $p < .01$

* corelație semnificativă la $p < .05$

Corelațiile MEST-Ro și PANAS. Coeficienții de corelație convergentă între MEST-Ro și PANAS, au evidențiat o relație semnificativă. Examinarea corelațiilor cu PANAS- Afectivitate pozitivă și PANAS-Afectivitate negativă a relevat următorul tablou: MEST-Ro ca stare (recent) și trăsătură (general), corelează semnificativ cu PANAS-Afectivitate pozitivă ($r=.43$, $p<.01$ și respectiv $r=.40$, $p<.01$). Afectivitate negativă ca stare și trăsătură din PANAS, corelează semnificativ cu MEST-Ro ($r=.38$, $p<.01$ și respectiv $r=.31$, $p<.01$).

Din punctul de vedere al emoțiilor discrete, al itemilor individuali din componența MEST-Ro și PANAS-X s-au obținut următoarele corelații semnificative:

- Bucuria de la MEST-Ro corelează pozitiv cu itemii PANAS-X care exprimă Jovialitatea (fericit, vesel, încântat, voios, emoționat, entuziast, plin de viață și energic) atât în cazul bucuriei ca trăsătură ($r=.38$, $p<.01$) cât și ca stare, ($r=.37$, $p<.01$).
- Mulțumirea (MEST-Ro) corelează semnificativ cu Seninătatea (PANAS-X) ($r=.30$, $p<.01$).
- Scalele Vigilență corelează semnificativ cu Bucuria (PANAS-X) ($r=.37$, $p<.01$).
- Furia (MEST-Ro) corelează semnificativ cu Ostilitatea (PANAS-X) ($r=.38$, $p<.01$).
- Vinovăția/Rușinea (MEST-Ro) cu scalele care exprimă Vinovăția (PANAS-X) (vinovat, rușinat, condamnat, furios pe sine, dezgustat de sine și nemulțumit de sine), au un coeficient de corelație de $r=.22$ ($p<.05$).
- Scalele care evaluează Tristețea, corelează semnificativ ($r=.20$, $p<.05$).

STPI și STAI. Între MEST-Ro și STPI și STAI, așa cum se poate observa în Tabelul 2, s-au înregistrat, în general, o serie de corelații semnificative. În ceea ce privește corelațiile itemilor individuali din MEST-Ro cu scalele STPI și STAI s-au putut observa următoarele:

- Scala Anxietate ca trăsătură a MEST-Ro, corelează semnificativ pozitiv cu STAI-trăsătură ($r=.22$, $p<.05$) și cu scala de Anxietate - trăsătură din STPI ($r=.22$, $p<.05$).
- Anxietatea ca stare din MEST-Ro corelează semnificativ pozitiv cu STAI-trăsătură ($r=.34$, $p<.01$).
- Scala Tristețe - trăsătură a MEST-Ro corelează semnificativ cu scala

Depresie - trăsătură din STPI ($r=.21$, $p<.05$), iar scala Tristețe - stare a STEM, cu scala Depresie- stare din STPI ($r=.25$, $p<.01$).

- Scala Furie - stare din MEST-Ro, corelează cu Scala Furie- stare din STPI ($r=.29$, $p<.01$), iar scala Furie - trăsătură din MEST-Ro, cu Furie-stare din STPI ($r=.30$, $p<.01$).

Mândrie, Invidie și Agreabilitate. Date suplimentare privind validitatea convergentă a scalelor Mândrie, Invidie și Afectiune din MEST-Ro. Astfel, scala Mândrie din MEST-Ro corelează semnificativ cu scala Mândrie - stare și trăsătură ($r=.38$, $p<.01$ și respectiv $r=.37$, $p<.01$). Scala Invidie - stare corelează semnificativ cu Scala similară din MEST-Ro ($r=.27$, $p<.01$). La fel, scala Afectiune din MEST-Ro corelează semnificativ cu scala Agreabilitate (stare: $r=.26$, $p<.01$; trăsătură: $r=.28$, $p<.01$).

Putem concluziona că, în general, între scalele MEST-Ro și alte scale specifice altor chestionare care măsoară dimensiuni similare de personalitate, coeficienții de validitate convergentă au urmat direcția așteptată susținând structura chestionarului în discuție.

Validitatea relativă la criteriu a MEST-Ro

În ceea ce privește validitatea MEST-Ro relativă la criteriu, s-a avut în vedere relația cu *Comportamentul cetățenesc (OCB)*, *Comportamentul contraproductiv (CWB)* și *Satisfacția cu activitatea (SM) în echipa de baschet*. Este vorba despre un criteriu bazat pe autoevaluări. Precizăm că în ceea ce privește satisfacția ne-am oprit numai la activitatea de echipă, nu și la satisfacția cu clubul din care fac parte jucătoarele, aceasta deoarece clubul, ca organizație, nu are un rol așa de clar definit, granițele organizaționale sunt destul de vag definite, acesta, în cazul multor echipe având doar responsabilități administrative minime.

În contextul identificării coeficienților de validitate, expectanțele noastre se referă la faptul că emoțiile pozitive vor corela pozitiv cu comportamentul cetățenesc și satisfacția cu activitatea de echipă, în timp ce emoțiile negative vor corela pozitiv cu comportamentul contraproductiv.

Referitor la evaluările antrenorilor, în acest caz s-a făcut apel la un sistem de notare care utilizează un evantai mare de indici de eficiență: *Puncte marcate, Pase decisive*,

Recuperări, Mingi câștigate, Aruncări libere ratate, Aruncări ratate, Mingi pierdute, Minute jucate.

Principalii indici statistici relativ la criteriile subiective rezultate din autoevaluări, sunt prezentați în Tabelul 3.

Tabelul 3

Rezumatul statistic al datelor de criteriu

SCALA	MEDIA	AS	ALPHA
<i>Criterii subiectiva</i>			
Comportament contraproductiv(CWB)-Total	45.26	12.10	.82
Comportament contraproductiv la locul de muncă (CWBM)	19.15	6.22	.74
Comportament contraproductiv față de organizație (CWBO)	26.11	7.79	.76
Comportament cetățenesc(OCB)-Total	61.11	11.82	.89
Comportament cetățenesc-de ajutor (OCBA)	34.00	6.69	.85
Comportament cetățenesc-de exprimare (OCBE)	27.10	6.25	.81
Satisfacția cu munca (SM)	24.47	3.76	.75
<i>Criterii obiective</i>			
Puncte marcate	3.5496	1.23663	-
Recuperări	2.9419	1.08322	-
Pase decisive	1.3338	1.19638	-
Mingi câștigate	2.0845	1.12027	-
Aruncări libere ratate	1.5492	1.06255	-
Aruncări ratate	2.9622	1.09938	-
Mingi pierdute	2.4728	.96530	-
Minute	4.8454	1.03735	-

Există unele deosebiri între rezultatele oferite de lotul american și cel al baschetbalistelor. Astfel, comportamentul contraproductiv al româncilor este mai mare decât cel obținut pe lotul american (Levine & Xu, 2005). O explicație posibilă ar putea fi aceea că lotul pe care l-am utilizat este antrenat într-o activitate competitivă de excepție care se distanțează de condițiile specifice unei situații obișnuite de muncă. Nivelul de agresivitate este în mod normal mai crescut la jucătoarele de baschet, la fel și alte manifestări comportamentale emoționale.

În Tabelul 4 sunt prezentate corelațiile dintre variabilele MEST-Ro cu *Comportamentul cetățenesc organizațional* (OCB), *Comportamentul contraproductiv în muncă* (CWB) și *Satisfacția cu muncă* (SM). De fapt, ne așteptăm ca emoțiile pozitive să coreleze pozitiv cu satisfacția cu activitatea prestată și cu comportamentul cetățenesc, în timp ce emoțiile negative ne așteptăm să coreleze pozitiv cu comportamentul contraproductiv.

Tabelul 4

Corelații între criteriile rezultate din autoevaluări și variabilele MEST-Ro

SCALE	OCBA - ajutor	OCBE – exprimare	OCB-Total	CWBM -loc de muncă	CWBO - organizație	CWB- Total	SM
MEST-Ro AN stare	.01	.02	.02	.27**	.17	.25**	-.19*
MEST-Ro AN trăsătură	.05	.03	.04	.23*	.07	.16	-.22*
MEST-Ro AP stare	.29**	.38**	.37**	-.23*	-.36**	-.35**	.40**
MEST-Ro AP trăsătură	.32**	.40**	.39**	-.20*	-.29**	-.29**	.43**

** corelație semnificativă la $p < .01$

* corelație semnificativă la $p < .05$

Emoțiile pozitive corelează semnificativ cu comportamentul cetățenesc, indiferent că este vorba de afectivitatea pozitivă ca stare, sau ca trăsătură. Comportamentul contraproductiv atât în cadrul echipei, cât și față de organizație, corelează negativ cu emoțiile pozitive și pozitiv numai cu emoțiile negative, dar numai la nivelul echipei. Explicația o putem găsi în aceea că afectivitatea negativă atât ca stare, cât și ca trăsătură, în cadrul echipei și în competiție, poate stimula un comportament

contraproductiv, în timp ce afectivitatea pozitivă ca trăsătură îl inhibă. Satisfacția cu munca corelează pozitiv cu afectivitatea pozitivă ca stare și trăsătură și negativ semnificativ cu afectivitatea negativă.

Este de interes să se examineze validitatea relativă la criteriu și la nivelul emoțiilor discrete. Tabelul 5 prezintă coeficienții de validitate rezultați pentru itemii MEST-Ro care reprezintă starea și trăsătura.

Tabelul 5

Corelațiile dintre criteriile subiective și variabilele MEST-Ro

Itemii MEST-Ro	OCB- Total	OCBA - ajutor	OCBE - expri- mare	CWB- Total	CWBM - individ	CWBO - organi- zație	Satis- facția cu activitatea (SM)
Emoția ca stare							
Bucurie	.17	.11	.19*	-.39**	-.28**	-.38**	.28**
Mândrie	.46**	.35**	.50**	-.18	-.06	-.24*	.28**
Vigilență	.24*	.20*	.24*	-.34**	-.20*	-.37**	.38**
Afecțiune	.36**	.32**	.34**	-.18	-.14	-.16	.27**
Mulțumirea	.19*	.15	.21*	-.30	-.24*	-.27**	.31*
Anxietatea	.04	.01	.08	.12	.18	.05	-.07
Tristețea	.11	.11	.10	.22*	.24*	.15	-.24*
Furia	.03	.01	.05	.22*	.22*	.16	-.04
Invidia	-.12	-.13	-.09	.17	.19	.11	-.13
Vina/Rușinea	-.02	.02	-.05	.08	.06	.08	-.13
Emoția ca trăsătură							
Bucurie	.26**	.22*	.25**	-.26**	-.18	-.26**	.41**
Mândrie	.41**	.30**	.46**	-.19*	-.09	-.23*	.29**
Vigilență	.31**	.30**	.26**	-.23*	-.18	-.22*	.20*
Afecțiune	.37**	.29**	.39**	-.17	-.09	-.20*	.36*
Mulțumirea	.18	.15	.18	-.28**	-.22*	-.26**	.38**
Anxietatea	-.02	.03	-.01	.16	.24*	.06	-.11
Tristețea	.05	.10	-.02	.11	.09	.10	-.21*
Furia	.13	.06	.18	.11	.23*	-.00	-.05
Invidia	.05	.03	.06	.05	.11	-.02	-.11
Vina/Rușinea	-.10	-.04	-.15	.11	.08	.11	-.23*

** corelație semnificativă la $p < .01$

* corelație semnificativă la $p < .05$

Cu mici excepții, atât emoțiile pozitive care exprimă starea, cât și cele care exprimă trăsătura incluse în MEST-Ro, corelează puternic semnificativ cu comportamentul contraproductiv, cât și cu cel cetățenesc și cu satisfacția cu activitatea prestată. Într-o activitate de echipă cum este aceea de baschet, relațiile sunt cele amicale, de înțelegere. Avem totuși de-a face în cazul nostru și cu individualități foarte clar conturate. Astfel, se poate explica manifestarea agresivității, dar îndreptată mai mult asupra adversarului (între CWB și itemii care exprimă

afectivitatea negativă ca stare). În contextul afectivității pozitive, ca stare și trăsătură, relația MEST-Ro cu emoțiile discrete este considerată stimuloare în cazul comportamentului cetățenesc și inhibitorie a comportamentului contraproductiv, la fel și în ceea ce privește satisfacția cu activitatea prestată.

Un aspect important îl prezintă relația dintre performanța sportivă a jucătoarelor de baschet și variabilele incluse în MEST-Ro. În Tabelul 6 sunt prezentate corelațiile dintre indicii de performanță înregistrați obiectiv și

variabilele MEST-Ro. Am exclus dintre variabilele luate în calcul pe acele variabile care au în vedere aspectele negative cum ar fi *Aruncările ratate*, *Mingile pierdute* etc., aceasta deoarece în contextul jocului de

baschet ele primesc anumite conotații care ar distorsiona semnificația performanței în jocul de baschet.

Tabelul 6

Corelațiile variabilelor MEST-Ro cu criteriile obiective de performanță

Item MEST-Ro	Puncte marcate	Recuperări	Pase decisive	Mingi câștigate	Minute jucate
Emoția ca stare					
Bucuria	.12	.12	.14	.14	.13
Mândria	.15	.11	.09	.24*	.17
Vigilența	.13	.15	.11	.19*	.17
Afecțiunea	.25**	.24*	.23*	.30**	.29**
Mulțumirea	.11	.10	.09	.19*	.15
Anxietatea	-.01	-.04	-.19	-.07	-.02
Tristețea	.01	-.01	-.07	-.04	-.01
Furia	.08	.05	-.08	.03	.04
Invidia	-.10	-.13	-.15	-.20*	-.12
Vina și rușinea	.10	.08	.05	.04	.06
Emoția ca trăsătură					
Bucuria	.17	.10	.15	.26**	.21*
Mândria	.23*	.16	.09	.29**	.24*
Vigilența	.24*	.17	.19*	.29**	.25**
Afecțiunea	.29**	.25**	.16	.34**	.34**
Mulțumirea	.25*	.12	.19	.28**	.25**
Anxietatea	-.06	-.07	-.16	-.14	-.11
Tristețea	.08	.06	.02	.04	.06
Furia	.17	.21*	-.02	.10	.15
Invidia	-.06	-.08	-.24*	-.14	-.06
Vina și rușinea	-.05	-.00	-.01	-.03	-.02
MEST-Ro AN stare	.06	.01	-.04	-.02	.09
MEST-Ro AN trăsătura	.04	.02	-.02	-.01	.09
MEST-Ro AP stare	.26**	.22*	.27**	.29**	.32**
MEST-Ro AP trăsătură	.37**	.29**	.26**	.33**	.41**

** corelație semnificativă la $p < .01$

* corelație semnificativă la $p < .05$

În general, performanța sportivă, indiferent de natura ei, se asociază preponderent cu emoțiile care sunt incluse în afectivitatea pozitivă ca stare, cel mai bun predictor fiind o creștere a nivelului de afecțiune care se observă relativ la toate criteriile de eficiență luate în considerare. Un tablou mai complex al coeficienților de validitate semnificativi este obținut în ce privește emoțiile pozitive ca trăsătură, acestea sunt prezente în toate criteriile de performanță. Afectivitatea negativă măsurată prin MEST-Ro nu corelează cu

niciun criteriu de performanță din baschet. În schimb, între afectivitatea pozitivă ca trăsătură și stare și criteriile de performanță s-au înregistrat coeficienți de validitate puternic semnificativi.

DISCUȚII ȘI CONCLUZII

Investigația efectuată subliniază faptul că Scala de măsură a emoțiilor ca stare și trăsătură (MEST-Ro) este un instrument care are o valoare interculturală apreciabilă. Lotul

de sportivi de performanță pe care s-a efectuat cercetarea a evidențiat faptul că MEST-Ro posedă o consistență internă bună și o validitate convergentă test-criteriu rezonabilă. MEST-Ro corelează pozitiv cu cele cinci măsuri ale emoțiilor pozitive din PANAS-X și negativ cu setul de emoții negative. Aceeași situație s-a remarcat și în ce privește corelația cu STPI și STAI, cu itemii adiționali care măsoară *Mândria*, *Invidia* și *Afecțiunea*, itemi care îi regăsim cu o frecvență mai mare în mediul muncii.

Validarea scalelor MEST-Ro s-a efectuat cu scalele-criteriu din *Comportamentul cetățenesc organizațional* (OCB) și *Comportamentul contraproductiv în muncă* (CWB), dar și cu un set de criterii obiective. Și în acest caz s-au evidențiat o serie de corelații care atrag atenția. Astfel, *Comportamentul cetățenesc* (OCB) corelează semnificativ cu setul de emoții pozitive. Nu s-au obținut însă corelații semnificative cu emoțiile negative. Date similare a obținut și Levine și Xu (2005). Am mai putea adăuga totuși că lotul nostru de participanți este unul selecționat. Mai mult, acesta a fost supus de-a lungul antrenamentelor la o serie de influențe educative care au vizat susținerea unui spirit de echipă elevat, respectarea adversarului în spiritul unui cod etic etc. Firește, competiția, indiferent că se manifestă în interiorul echipei, dar mai ales față de adversar, încurajează un anumit comportament agresiv, o trăire a unor emoții, atât pozitive, cât și negative, cu o intensitate puternică. Acest aspect se poate observa mai clar în cazul nostru comparativ cu un lot eterogen și care se manifestă într-un mediu oarecum mai lejer. Validitatea predictivă când a fost utilizat drept criteriu un set de parametri observabili, a oferit un avantaj mai larg de coeficienți de validitate semnificativi, în special în domeniul afectivității pozitive. Fapt ce confirmă intensitatea trăirilor emoționale la orice reușită în joc.

Desigur, pe baza datelor pe care s-au efectuat interpretările se pot face unele inferențe legate de utilitatea MEST-Ro în activitatea sportivă, legat de efectuarea unor programe care să susțină evidențierea emoțiilor pozitive. Testarea cu instrumentul validat ne poate da o serie de indicii legate de performanțele echipei de baschet, sugerând totodată și necesitatea organizării unor programe de asistență psihologică.

BIBLIOGRAFIE

- Ahmed, E. & Brathwaite, J. (2006). Shame, Pride and Workplace Bullying, In S. Karstedt, I. Loader & H. Strang (Eds.), *Emotions, Crime and Justice*. Oxford: Hart Publishing.
- Capotescu, R. (2006). Expriarea și gestionarea emoțiilor în organizații: aspecte teoretico-metodologice. *Psihologia resurselor umane*, IV, 1, 27-34.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace. A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, 95-110.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Levine, E.L. & Xu, Xian (2005). *Development and validation of the State-Trait Emotion Measure (STEM)*. Paper presented at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April.
- Liben, R.C. & Marslyan, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Lord, R., Klimoski, R., & Kanfer, R. (Eds) (2002). *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Murphy, K.R. & Davidshofer, Ch.O. (1991) *Psychological Testing: Principles and Applications*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Pitariu, H.D. (2000). *Managementul resurselor umane. Evaluarea performanțelor profesionale*. București: All Beck.
- Pitariu, H.D. & Iliescu, D. (2004) California Psychological Inventory – "CPI 260-Ro". *Psihologia Resurselor Umane*, 2(1), 40-49.
- Pitariu, H.D. (2006). *Proiectarea fișelor de post. Evaluarea posturilor de muncă și a personalului*, București: IRECSON.
- Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Russell, J.A. (1979). Affective space is bipolar. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 345-356

TYPE A BEHAVIOR THROUGH THE TAINTED LENSES OF A PERSONOLOGIST

Dragoș Iliescu¹

D&D Research, Bucharest

Florin Glință

SNSPA, Bucharest

Abstract

The present study focuses on identifying personality variates of the TABP. The California Psychological Inventory and the Survey of Work Styles were administered on a number of 53 salesmen, seeking to evaluate the way a personality measure would predict behavioral indicators associated with TABP. The analysis suggests interesting correlational patterns and regression analysis has shown the possibility of delineating regression equations predicting the Type A/B distinction and five of the six behaviors associated with TABP, with percentages between 27% and 54% of the concept variance.

Key-words: *Type A behavior pattern, personality, CPI, SWS*

INTRODUCTION

Health psychology has focused extensively on the Type A Behavior Pattern (TABP), as one of the main psychological variables related by empirical evidence with Coronary Heart Disease (CHD) (Jenkins, Rosenman, & Zyzanski, 1974; Haynes, Feinleib, & Kannel, 1980; Dembroski, MacDougall, William, Haney & Blumenthal, 1985; Williams, Haney, Lee, Kong, Blumenthal, & Whalen, 1980; Culbertson & Spielberger, 1996; etc.), but also with health criteria outside of the heart disease arena, like smoking (Haynes & Feinleib, 1982), cocaine consumption (Ball, Carroll, Babor & Rounsaville, 1995), difficulty or impossibility to quit smoking (Caplan et al., 1975) and even cancer (Fletcher, 1989).

The aim of the present study is twofold. First, an important objective is to investigate the possibility of detecting TABP through the employment of a mainstream personality measure; the reason for this objective is the fact that parsimony and tight financial and time resources usually prohibit the usage of TABP detection measures in personnel selection, whereas personality measures are widely employed. Secondly, an

important objective was a more complete enunciation of specific behaviors and adjectival descriptions associated with TABP in a work environment; the CPI offers a perfect basis for this attempt, being one of the personality measures with significant power of behavioral prediction.

ABP and the work environment

Attitudinal and behavioral elements which form the basis of TABP are considered by some influential authors (Friedman & Rosenman, 1974) to be environment-specific, at least at the generation phase and this makes the work environment especially important. Statistics prove that the majority of white-collar workers are Type A and the situation gets even worse up the ladder, as for example Howard, Cunningham & Rechnitzer (1976) find in a study of 12 different companies that 61% are Type A, and 44% have been identified as the extreme Type A1. More recently, Gray, Jackson & Howard (1990) have found a percentage of Type As in exceed of 70% in managerial positions in organizations. In Romania, Pitariu (1998, 2000), and Țânculescu & Iliescu (2006) have also found that the percentage of Type A's exceeds, sometimes severely the percentage of Type B's in managerial positions.

¹ Adresa de corespondență:
dragos.iliescu@ddresearch.ro

Friedman & Rosenman (1959) are credited with the paternity of the Type A concept. In their observations on patients suffering from coronary heart disease they have noted and described the chronic need of their patients to build ever more in ever less time, regardless of potential obstacles. Even though initially theorized as a personality type, the state of knowledge has rapidly evolved to today's stage where TABP is considered to be a behavioral pattern, based on the systemic and synergistic functioning of at least three types of behaviors, namely (a) a set of beliefs about the own self and about the world in general, (b) a set of values converging towards a strong motivation to work hard and to succeed and (c) a typical lifestyle and environment relation, based on competitiveness and a keen feeling for time pressure. While some authors extend these facets to as many as six different behaviors, others adopt a more holistic view, like Lazarus & Folkman (1984), who consider these three behaviors to be facets of the same phenomenon, functioning in different life contexts, but having a synergistic action in the work environment (Cooper & Payner, 1990).

TABP has usually been conceptualized as a psychological response to a challenging environment, even though very little attention has focused upon the way in which this response is not only affected by the environment, but also effects the environment on its part. Modern research suggests that the relationship between TABP and the work environment is much closer than traditionally considered, and that Type A employees could actually very well be contributing themselves to the generation of a Type A work environment (Cooper & Payne, 1990).

Kirmeyer & Briggers (1988) for example have run an observational and prospective study upon police officers, which has shown that Type A's differ from Type B's in the work environment through the fact that they perceive the environment and climate as being more challenging and thus invest more time for professional obligations, take in a heavier workload, spend more time working and travel more on their job; subsequently they also feel to have less leisure time.

As a result, Type A's systematically construct an occupational environment that keeps them alert, under time pressure and favors impatience. They initiate more work activities, finalize more activities and tend to simultaneously address more tasks; the direct consequence of this is that supervisors tend to

distribute more tasks towards them. The higher work involvement and significantly higher competitiveness of Type A's makes them more visible in the organization and leads to more favorable assessment of their person and performance, which again leads to more complicated and more diversified tasks.

Type vs. trait in TABP

The type/trait discussion is still as hot in contemporary psychology as it was 50 years back and is still more acute with regard to TABP. Strube (1989) builds a strong case in support of the type-theory for TABP, based not only on the literature review but also on statistical and empirical data. For example, even if they initially discuss also intermediary A1, A2 and X classes between the A and B extremes, Friedman & Rosenman (1974) later state that less than 10% of the population may be included in these intermediary scales and other authors either fail to prove the existence of a linear relationship between the intensity of TABP and the severity of CHD (Ward, Chesney, Swan, Black, Parker & Rosenman, 1985), or suggest that this inclusion may in fact be attributable to measurement errors rather than undetermined behavioral preferences of the subjects (Gangestad & Snyder, 2000). In face of the evidence that the Type A/ B distinction is based on a difference in quality and not intensity, the present study will discuss TABP as a class and not as a continuous variable, even though some of the statistics employed will definitely be based on continuous scores of scales and subscales.

METHOD

Data was collected from a number of 53 salesmen, with help of two structured questionnaires, the CPI-260 (California Psychological Inventory, Gough, 2005) and the SWS (Survey of Work Styles, Jackson & Gray, 1988, 1993). Personality traits assessed with the CPI were considered predictors in relation to TABP as assessed by the SWS. Regression analyses and the subsequent in-depth descriptive analysis focused on maximizing the predictive and descriptive value of the CPI in the detection of TABP. For better prediction, we also included the organizational level in the regression analysis, where suited.

Participants

The current research was run on a company active in the production and

distribution of fast moving consumer goods, and has focused mainly on the sales department. As previously studied, occupational stress is very salient in this type of work environment, characterized by tight objectives and a chronic need for immediate results. For example, a study by Srivastava & Sager (1999) has researched four personal characteristics which influence salespeople to adopt either problem-centered or emotionally derived coping strategies when confronted with stress, namely locus of control, social support, the wish for tenure in the present workplace and beliefs about one's own efficiency.

A number of 60 salesmen were included in the study, 7 of them however refused participation. For all the other participants questionnaires were deployed through self-administration, after thorough instruction. The final set of subjects comprises 53 persons: 33 males aged 19 to 46 years ($M=32.00$, $\sigma=6.13$) and 20 females aged 19 to 46 years ($M=31.20$, $\sigma=4.03$).

Measures

California Psychological Inventory, 260 items (Gough, 2005)

The CPI-260 has been extensively experimented and adapted to the Romanian culture (Pitariu, 1981, 1983, 2000; Pitariu & Albu, 1993; Pitariu & Iliescu, 2005; Pitariu, Iliescu, Tureanu & Peleașă, 2006) and is probably the most thoroughly researched personality measure in Romania, with comprehensive norms on, gender, age groups and a large number of professions.

The CPI measures 20 folk scales, grouped on 4 registers of personality functioning (Social performance, Self-management, Motivations and thinking style, Personal characteristics, Work-related measures), as well as a variable number of 6-20 secondary scales, built in the liberal tradition of open-source assessment systems. The CPI also condenses data from three vector scales into a cuboid model of personality and lifestyles.

However the CPI-260 was preferred in this study for a few practical reasons:

- a. The CPI is a very complex and comprehensive instrument, covering a large number of personality traits, grouped in a variety of dimensions;
- b. The CPI is a very robust measure, with scales that are not only criterion validated, but most of the time generated directly through an empirical procedure, which increases

the predictive validity of the scales tremendously;

- c. The CPI is based on a scientific model that exceeds trait theory; Gough's (1957, 1987) intention has never been to assess *personality traits* in the so often criticized meaning of the term, but has focused on *folk concepts*, i.e. on constructs used by people in daily life for describing behavioral tendencies;
- d. The CPI contains scales and dimensions (like the three-factor model) that largely exceed the *trait* stage, being assimilated with lifestyles, values, and attitude systems.

Survey of Work Styles (Jackson & Gray, 1988, 1993)

The SWS is a 96 item multidimensional measure, aiming at assessing TABP. The measure has been developed through a classical psychometric approach, based on concept analysis (Jackson, 1971, Wiggins, 1973). The SWS has only lately been adapted and normed in Romania (Iliescu & Țânculescu, 2005; Țânculescu & Iliescu, 2006), but has proven its qualities in many other studies. For example, Martin, Kuiper & Westra (1989) have found, using the SWS, a consistent relationship between TABP, depressive states and dysfunctional attitudes and concluded that TABP is a dysfunctional coping behavior, used by individuals in order to manage negative attitudes related to self esteem, thus avoiding depressive episodes. Kuiper, Martin & Olinger (1993) have found in their research that scores on the SWS are closely related to self esteem, negative affectivity and negative attitudes regarding own performance; somehow weaker correlations were found with inefficient adaptation strategies.

The SWS measures not only TABP as a dichotomous Type A/B variable but also six behaviors traditionally associated with TABP, namely impatience (IMP), Anger (ANG), Time urgency (TU), Work involvement (WI), Job dissatisfaction (JD), and Competitiveness (COM).

The SWS has been preferred above other, more established measures for the assessment of TABP, like the Jenkins Activity Survey and the Framingham Type A Scale, for a number of practical reasons:

- a. The SWS is superior to both the Jenkins Activity Survey and the Framingham Type A Scale with regard

to its correlation to the Rosenman Structured Interview, which is arguably the most reliable and valid measure of TABP (Byrne, Rosenman, Schiller, & Chesney, 1985); the SWS is thus considering its criterion validity (power of differentiation between Type A/B), and also other psychometric characteristics, like internal consistency, a very robust measure (Jackson & Gray, 1988; Mavrogiannis, 1986);

- b. The SWS is custom-tailored for usage in organizational settings, it does not have the general outlook on TABP other measures have but focuses on behaviors, attitudes and preferences in the work environment;
- c. The SWS is the only one of the established TABP measures that has been adapted, normed and researched in Romania.

Analysis

Both the California Psychological Inventory and the Survey of Work Styles have been well received by the respondents and have performed very well in the population of our study. Both are instruments that have been extensively validated in the Romanian culture. The California Psychological Inventory especially has a long-standing history of interesting studies (Pitariu, 1981, 1995, 2000; Albu, 1994; Albu & Pitariu, 1991, 1994, 1999; etc.). The SWS has been adapted only shortly in Romania, but has also been based on extensive empirical research (Iliescu & Țânculescu, 2006; Țânculescu & Iliescu, 2006).

Table 1 comprises statistical data describing the performance of the California Psychological Inventory in the present study. Even a passing comparison of these scores with the scores reported repeatedly for the Romanian population will show a consistent pattern of good psychometric performance. For example, when compared with the last reported data for Romania (Pitariu et al., 2006), calculated for the Romanian normative sample (N=3200), all means and standard deviations are in the same range and in most cases averages do not cross more than .50 on either side of the reported mean. The most

notable difference is for the Sn scale, which in our sample is much more consistent with the male norms for Romania. Alpha coefficients have the same pattern of consistency. Pitariu et al. (2006) have reported for the 20 folk scales Alpha coefficients in the range of .59 to .78, with a median of .69, whereas our data shows coefficients in the range .61 to .80, with a median of .71.

Table 2 shows the same type of psychometric data for the Survey of Work Styles and supports the same conclusions as for the California Psychological Inventory. The SWS scores for the participants in this study have comparable sizes and standard deviations as for the Romanian normative sample, reported by Iliescu & Țânculescu (2005) for a sample of N=1500. Alpha coefficients have been reported as ranging between .64 and .72, with a median of .83, whereas the present study exhibits Alphas in the range .62-.75, with a median of .81. One notable difference is the slightly increased average score for the general Type A scale, which suggests a greater percentage of A Type participants in our study, when compared with Romania's general population.

The main method of analysis employed in this study was based on judgmental and incremental inclusion of personality variables into regression models aimed at predicting either the dichotomous distinction between Type A/ Type B behavior pattern, or certain specific behavioral aspects of TABP.

Even though, as shown earlier, we strongly believe that TABP is in fact a dichotomous variable, we have used continuous scores in its measurement as well as in the subsequent analysis, mainly because the aim of this study was to empirically discover interactions. Cohen & Cohen (1983) state that statistical power associated with interaction effects is lower than that associated with principal effects; a regression analysis would thus ensure the larger statistical power, even more important in face of the rather small sample size. Moreover, it is clear that dichotomizing a variable that has previously been measured as continuous would certainly mean a substantial decrease in statistical power.

Table 1

Average raw scores, standard deviations and internal consistency coefficients for the CPI scales (N=53)

Scales	Nr. items	Average raw scores	Standard deviation	Alpha coefficients		
		Total (N=53)	Total (N=53)	Male (N=33)	Female (N=20)	Total (N=53)
Folk scales						
Do	36	21.62	5.86	.74	.75	.80
Cs	28	14.47	4.29	.66	.59	.64
Sy	32	16.44	4.29	.69	.68	.73
Sp	38	17.22	4.44	.62	.55	.68
Sa	28	14.75	3.93	.61	.61	.61
In	30	15.52	3.84	.75	.67	.67
Em	38	14.16	3.12	.64	.66	.65
Re	36	16.56	3.51	.71	.64	.68
So	46	21.61	5.20	.69	.78	.69
Sc	38	16.66	5.38	.84	.80	.78
Gi	40	15.41	5.38	.69	.76	.79
Cm	38	18.62	2.83	.69	.68	.71
Wb	38	14.54	4.05	.66	.78	.73
To	32	10.77	3.20	.71	.60	.69
Ac	38	21.91	5.14	.70	.68	.69
Ai	36	14.56	3.52	.70	.61	.74
Cf	42	20.43	4.46	.78	.77	.74
Is	28	13.02	3.19	.64	.69	.61
Fx	28	7.37	4.44	.76	.75	.72
Sn	32	12.98	3.53	.69	.71	.70
Vector scales						
v.1	34	9.40	4.35	.84	.77	.78
v.2	36	14.38	4.15	.70	.67	.73
v.3	58	15.99	5.78	.85	.83	.83
Special scales						
Mp	34	14.47	4.30	.67	.68	.84
Wo	40	16.19	4.50	.67	.72	.61
Ct	42	14.63	4.32	.73	.65	.78
Lp	70	25.04	6.26	.80	.77	.77
Ami	36	17.05	4.79	.59	.66	.76
Leo	42	17.84	3.53	.59	.58	.52
Tm	36	13.21	3.24	.76	.84	.80
B-Ms	54	26.02	6.82	.78	.83	.81
B-Fm	42	15.15	3.60	.70	.61	.63
Anx	22	4.78	1.85	.57	.55	.48
Nar	49	19.96	5.52	.72	.81	.73
D-SD	32	17.15	3.69	.53	.61	.57
D-AC	32	14.57	3.31	.45	.50	.47
FF	42	9.22	3.72	.58	.46	.58

Table 2

Average raw scores, standard deviations and internal consistency coefficients for the SWS scales (N=53)

Scales	Nr. items	Average raw scores	Standard deviation	Alpha coefficients		
		Total (N=53)	Total (N=53)	Male (N=33)	Female (N=20)	Total (N=53)
IMP	16	44.99	7.17	.71	.73	.72
ANG	16	41.53	7.66	.81	.79	.80
WI	16	50.23	7.93	.75	.80	.78
TU	16	47.74	7.41	.59	.61	.62
JD	16	40.62	7.29	.70	.79	.77
COM	16	44.62	6.97	.69	.67	.69
Type A scale	35	106.17	9.86	.77	.68	.73

The judgmental and incremental inclusion of personality variables into regression models had as a main objective not only the finding of regression models (factor combinations) which were able to maximize the multiple determination coefficient, i.e. to cover as large a part of the variance of the dependent variable, but also to find models that suffer from no errors (Sava, 2004). Special care was given to the *specificity error*, meaning that variables were included in the regression model not only based on statistical criteria, but also on the evidence suggested by the literature review, regarding the contribution of specific dimensions to explaining the dependent variable. Another aspect that received considerable attention was multicollinearity. This has been a special concern in our study, as the independent variables were measured based on an inventory with a holistic conception, with scales that sometimes strongly correlate with each other (sometimes as high as .80). Including such strong intercorrelated variables in the same regression model would invoke a type 2 error (Sava, 2004; Pedhazur, 1997). The solution we opted for was based on the study of the correlation tables between the variables of every specific model and the subsequent termination of those predictors with the lowest correlation with the unexplained variance of the criterion. This procedure is also done by the backward regression algorithm, but we have intervened in the empirical selection of variables where the literature review was able to fundament the preferential inclusion of a certain predictor in the regression model.

RESULTS AND DISCUSSION

Table 3 presents the main correlations existing between the CPI and SWS scales.

In the SWS, the Type A classifier scale was built using an empiric strategy with items strongly correlated with the Rosenman Structured Interview, with the specific objective of maximizing TABP detection in the same line as the Structured Interview. Indeed, in a study on 163 business managers, this scale succeeded in correctly detecting the type of 76% of participants (Jackson & Gray, 1988, 1993). This scale was very well detected by the CPI. Scales in the Self-management area of the CPI, namely Re, So, Sc, Gi, Cm, and Wb correlate negatively; however regression analysis shows that these scales have a low contribution at explaining the variance of

TABP. Multicollinearity has forced us to exclude them anyway, but another model of prediction emerged ($F(7,45) = 7.71$, $p < .001$), one that explains 54% of the classifier scale variance:

$$\text{TABP} = 168.13 - 1.97 \cdot \text{BFm} + 2.50 \cdot \text{Anx} - 1.14 \cdot \text{Nar} - 1.35 \cdot \text{v.1} - 1.07 \cdot \text{v.2} - 0.83 \cdot \text{v.3} + 3.14 \cdot \text{OccLev}^2.$$

The regression equation is self-explaining, stating that the TABP is much more easily found in persons with a masculine behavior (opposed to BFm), anxiety (Anx) and lower self-esteem (opposed to Nar), extraversion (v.1), a tendency towards opposing or challenging social norms (opposed to v.2) and with a weaker feeling of self-actualization (opposed to v.3). Interesting enough, but not at all unexpected, the higher we go in the organization's hierarchy, the more probable we will encounter TABP.

It is probably interesting to mention that among all the Social performance scales of the CPI, Cs, Capacity for Status, has registered the highest correlation with the Type A classifier scale of the SWS, even though this correlation is not significant. However, the three highest scorers on Cs in our sample are also the three highest scorers on the Type A classifier scale of the SWS, which is very consistent with the intent of the Cs scale, namely assessing upward social mobility and achievement orientation.

For the Impatience (IMP) dimension of the TABP, as assessed by the SWS, useful predictive indexes may be ascertained from the CPI. As a general principle we mention that CPI scales have a negative correlation with the behavioral tendency towards impatience, especially scales in the Self-Management section of the CPI, namely Re, So, Sc, Gi, and Wb and some of the supplementary scales, like BFm, DSd, but also the vector scales v.2 and v.3.

Through backward regression we have however retained a model based on Wo, Ami, BFm and DSd as being a good predictor of impatience as a TABP component, explaining 39% of its variance: $F(4, 48) = 7.72$, $p < .001$. The regression equation is:

$$\text{IMP} = 73.92 + 1.3 \cdot \text{Wo} - 1.04 \cdot \text{Ami} - .61 \cdot \text{BFm} - 1.14 \cdot \text{DSd}.$$

² OccLev is the occupational level of the employee, ranked on four steps.

Table 3
Correlations between CPI-260 and SWS scales (N=53)

	Type A/B classifier	IMP	ANG	WI	TU	JD	COM
Social performance	Do					-.255	.369**
	Cs						.360**
	Sy					-.245	.423**
	Sp						.477***
	Sa					-.247	.393**
	In						.346**
	Em						
Self-management	Re	-.293**	-.403**	-.367**			
	So	-.294*	-.311*	-.415**		-.416**	
	Sc	-.465***	-.390**	-.513***			-.322*
	Gi	-.373**	-.410**	-.526***	.246		-.245
	Cm					.261	
	Wb	-.268	-.342*	-.377**			-.323*
	To						
Motivations and thinking style	Ac		-.324*	-.395**	.256	-.248	
	Ai						
	Cf			-.283*			.404**
Personal characteristics	Is						
	Fx				.410**	.238	
	Sn	-.255				-.255	-.251
Work-related	Mp						.271
	Wo		-.231	-.348*			
	Ct				-.250		.349**
	Lp		.051	-.306*	.240	-.323*	.288**
	Ami	-.364**	-.439**	-.523***			
	Leo						.339*
Extra scales	Tm						.260
	BMs		-.239	-.248		-.253	.316*
	BFm	-.489**	-.343*	-.288*			-.270
	Anx	.227				.232	
	Nar	.308*	.265				.317*
	DSd	-.232	-.365**	-.400**		-.268	
	DAc						
	Hos						
FF				.279*	.232		
Vector scales	v.1	-.338*					-.488**
	v.2	-.275*	-.287*	-.292*	.308*	-.447**	
	v.3	-.227	-.297*	-.350*			

All correlations marked with* are significant at $p < .05$, those marked as** are significant at $p < .01$, those marked with*** are significant at $p < .001$ (bivariate). The unmarked correlations are significant at $p < .05$, univariate; empty spaces show insignificant correlations.

The numerical relationship captured above states that persons characterized by high work ethics (Wo), but also by intolerant and potentially polemic positions and interpersonal relations (reversed Ami), by masculine, impulsive, energetic and stubborn attitudes (reversed BFm) and with less interest of behaving in a socially desirable manner

(reversed DSd) are more prone to feel impatience to such a degree as to be associated with TABP. This explanation is consonant with the description given by Jackson & Gray (1988) and by Țânculescu & Iliescu (2006), for the IMP scale: nervous, impulsive, egocentric, unrealistic in their

demands, rigid, authoritarian, indeed with high expectations even from themselves.

It is interesting that Anger (ANG) scores show a high correlation with Impatience (IMP) scores on the SWS, and this also reflects upon the predicting CPI scales. The predictive model obtained by stepwise regression explains 38% of the Anger dimension: $F(4, 48) = 7.3, p < .001$, and states the following regression equation:

$$\mathbf{ANG} = 64 - .45*\mathbf{Gi} + 1.2*\mathbf{Wo} - 1.18*\mathbf{Ami} - .80*\mathbf{DSd}.$$

In conclusion, persons picturing themselves as critical, stubborn, rebel (reversed Gi), with strong protestant work ethics (Wo), inclined towards intolerance and interpersonal disputes (reversed Ami) and less interested to behave in a socially desirable manner (reversed DSd) are more likely to exhibit Anger. These persons are described by Jackson & Gray (1988) as being irascible, temperamental, combative and hostile. Indeed, low Amicability scores suggest this pattern, as do low scores on the two social desirability scales (Gi and DSd). Also, it is worth mentioning that one of the highest possible correlations between ANG and CPI scales is the one with Self-control (Sc), suggesting that uncontrolled individuals get easier angry, but also persist more in this angry state and take more time to calm down. This also suggests a close relationship between self-control and impulsivity in the work environment and work orientation. It is also interesting that Anger, as a component of the TABP in the workplace is so closely related to Work Orientation and this suggests that, from this point of view, Anger is a behavior very specifically related to workplace situations.

Few of the positive correlations expected from the Work Involvement (Wo) scale of the SWS and the Work-related personality scales of the CPI were supported empirically. Only one scale, namely Leadership (Lp) correlated significantly, and only univariate. The regression analysis explaining work involvement as a TABP dimension is thus the weakest of those discussed here, covering barely 29% of the concept variance: $F(3, 49) = 6.51, p < .001$. But the variables included show a very interesting picture:

$$\mathbf{WI} = 45.91 + .57*\mathbf{FF} - 1.01*\mathbf{Fx} + 2.07*\mathbf{OccLev}.$$

In conclusion, this is a model where a demographic component, the occupational level, has the second large variance, after Flexibility (Fx). If we also take into consideration the work involvement correlates with age $r(51) = .331, p < .01$ and with the second vector of the CPI, v.2, $r(51) = .308, p < .01$, the image urges us to conclude that higher-ranking persons with a lower flexibility (adjectival descriptions from the ACL also stay in the area of seriousness, objective oriented, responsible) and with a more acute fighter spirit (in movement, achievement oriented) are more work-involved.

Time urgency (TU) has very low correlations with CPI scale scores, and these couldn't be used as valid predictors of this component of TABP. Significant univariate correlations were found with Sn, suggesting that, possibly, males tend to feel time urgency in a more acute manner.

CPI scale scores may also be used in order to identify persons who are prone to feel Job Dissatisfaction (JD), the prediction model included the v.2, So and Sa scales and explains 37% of the variance: $F(3, 49) = 5.96, p < .01$, offering the following equation:

$$\mathbf{JD} = 61.23 - 0.32*\mathbf{Sa} - 0.44*\mathbf{So} - 0.57*\mathbf{v.2}.$$

In conclusion, people inclined towards challenging social norms (reverse So and v.2) and with a general low self-acceptance are more inclined to feel job dissatisfaction.

Finally, Competitiveness (COM) as a TABP dimension offers the basis for an interesting comment. First of all, we have to note that high and significant positive correlations are obvious for 6 of the 7 scales in the Social Performance section of the CPI (Do, Cs, Sy, Sp, Sa, and In); subsequently we have a negative correlation with the v.1 vector. Positive correlations appear further in relation with some of the work-related scales, like CT, Lp and Leo, as well as with Cf, suggesting a positive attitude towards the own intellectual efficiency. The Self-control scale of the CPI correlates negatively with Competitiveness and the gender role pattern suggests a positive correlation with BMs and negative correlations with BFm and Sn, implying thus that males are more competition oriented.

The prediction model has a higher coverage, of 47% of the variance of Competitiveness, $F(5, 47) = 5.57, p < .001$; the regression equation states that:

$$\text{COM} = 50.52 - 1.3*v.1 - 1.1*Do + 0.58*Cf + 0.62*Sa + 0.82*Sy.$$

The model includes social scales like Do, Sy and Sa, but also the first vector (v.1), as well as a social efficiency/conceptual fluency score, suggesting that competitive individuals have a positive and believing attitude towards their own capability of intellectual functioning. It is, however, interesting to note that Do has a high participation in this prediction model *with a negative contribution*, which at a first glance would seem unusual. A careful analysis of the equation shows, however, that we will encounter a higher probability of a strongly competitive individual if he/she has a higher trust in his/her own conceptual fluency (Cf), and if he/she is more socially oriented (v.1), especially in participative relationships with others (Sy), if he/she is more self-acceptant (Sa). With all these constant, lower Do scores will predict a higher competitiveness, which could be explained through the fact that, as Gough (1987) and Megargee (1972) explicitly state, the Do scale of the CPI is a measure of *prosocial* dominance, describing persons who are wielding their influence by following socially acceptable purposes and not only to generate an increased self-esteem, as the competitiveness dimension of TABP states (Jackson & Gray, 1988). As shown by Gough & Bradley (1996) in his description of high vs. low scorers, high Do's are more inclined to support others and to accept subordinate positions if the objective of the team is thus reached. It is probably interesting to state that the Cs scale has the same contradictory behavior in relation with Competitiveness.

CONCLUSIONS

TABP has long since shaded its preferential conceptual treatment as a personality type, and is today explained as a behavioral pattern. But even though, as a measure for TABP, the SWS is considered a behavioral indicator, its scales have consistent relationships with personality scales of the CPI. The results of this study support the conclusion that TABP may in fact be inferred through personality measures, especially through one with such a high predictive validity, as the CPI.

Some of the behaviors associated with TABP are rather easily ascertained by the CPI, like Competitiveness, Impatience and Anger. On the other hand, for other behaviors, like Job

Dissatisfaction and Work Involvement, the CPI scales offer explanation for a rather low total variance. The most important thing is that the CPI is able to correctly identify persons belonging to Type A or Type B, when considering a regression equation containing scales like BFm, Anx, Nar and the three vector scales.

Some interesting lines for further study open up. The pattern of vector scales in the Type A/B distinction is to be considered, because it suggests that Type A individuals are to be found rather among those with low scores on all the three vector scales, which would mean that norm-challenging extraverts with low self-actualization (low Gammas) are much more prone to exhibit the TABP. Indeed, our data suggests that, out of our sample of 53 participants, 21 were identified as Type A individuals, and the 4 of them with the most extreme Type A scores are all Gammas: two have a level 2 on the third vector scale, one is level 3 and one is level 4.

Also, when taking into consideration the correlational analysis at item level we found that strong relationships between certain items of the CPI and dimensions of the TABP emerge. Considering all this there is a strong possibility of building in a TABP scale in the CPI, in the same tradition the Em scale and some of the secondary scales were built.

REFERENCES

- Albu, M. (1994). Metoda nouă de interpretare a scorurilor la scalele inventarului psihologic California. *Studia Universitatis Psychologie-Pedagogie, Universitatea Babeș Bolyai, Cluj-Napoca*, 39, (1-2), 137-141.
- Albu, M., & Pitariu, H. D. (1991). Algoritm de construire a unei scale pentru un test psihologic: Contribuții la reproiectarea scalei F/M a inventarului psihologic California (CPI). *Studia Universitatis Psychologie-Paedagogie, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca*, 36, (2), 30-35.
- Albu, M., & Pitariu, H. D. (1994). Redefining criterion validity of psychological tests. *Revue Roumaine de Psychologie*, 38, 79-87.
- Albu, M., & Pitariu, H. D. (1999). Evaluarea anxietății cu ajutorul inventarului Psihologic California (CPI). *Studii de Psihologie*, 4, 19-32.
- Băban, A. (1997). *Rolul mediatorilor psihologici în evaluarea și adaptarea la stres*. Teză de doctorat. Universitatea Babeș Bolyai, Cluj-Napoca

- Băban, A. (1998). *Stres și personalitate*, Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană.
- Ball, S.A., Carroll, K.M., Babor, T.F., & Rounsaville, B.J. (1995). Subtypes of cocaine abusers: Support for a Type A-Type B distinction. *Journal of Consulting & Clinical Psychology*, 63, 115-124.
- Byrne, D. G., Rosenman, R. H., Schiller, E. & Chesney, M. A. (1985). Consistency and variation among instruments purporting to measure the Type A behavior pattern. *Psychosomatic Medicine*, 47, 242-261.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Van Harrison, R., Pinneau, S. R. (1975). *Job demands and worker health*. Cincinnati, OH: National Institute for Occupational Safety and Health.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression / Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1978). The influence of culture on coronary prone behavior. In Dembroski, T., Weiss, S., Shield J., Heynes S. & Feinleib M. (Eds.) *Coronary prone behavior*. Berlin: Springer.
- Cooper, C.L., & Payne, R. (1990). *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Culbertson, F. M., & Spielberger, C. D. (1996). Relations of anger expression to depression and blood pressure in high school students. In C. D. Spielberger, G. I. Sarason, J. M. T. Brebner, E. Greenglass, P. Laungani, & A. M. O'Roark (Eds.), *Stress and emotion: Anxiety, anger, and curiosity* (Vol. 16, pp. 193-202). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Dembroski, T. M., MacDougall, J. M., William, R. B., Haney, T. L., & Blumenthal, J. A. (1985). Components of Type A, hostility, and anger-in: Relationship to angiographic findings. *Psychosomatic Medicine*, 47(3), 219-235.
- Fletcher, J. E. (1989). Physiological Foundations of Intrapersonal Communication. In Roberts & Watson (Eds.), *Intrapersonal Communication Processes* (pp. 188-202). New Orleans: Spectra.
- Folkman, S., Lazarus, R.S, Gruen R.J, & DeLongis, A. (1986). Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571-579.
- Friedman, M. & Rosenman, R. H. (1959). Association of specific overt behavior pattern with blood and cardiovascular findings. *Journal of the American Medical Association*, 169, 1286-1296.
- Friedman, M. & Rosenman, R. H. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Gangestad, S. W., & Snyder, M. (2000). Self-monitoring: appraisal and reappraisal. *Psychological Bulletin*, 126(4), 530-555.
- Gough, H. G. (1957). *Manual for the California Psychological Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gough, H. G. (1987). *California Psychological Inventory administrator's guide*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gough, H. G., & Bradley, P. (1996). *California Psychological Inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gough, H. G., & Bradley, P. (2005). *California Psychological Inventory CPI260 Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gray, A., Jackson, D. N., & Howard, J. H. (1990). Identification of a coronaryprone profile of business managers: Comparison of three approaches to Type A assessment. *Behavioral Medicine*, 16, 67-75.
- Haynes, S. & Feinleib, M. (1982). Type A behavior and incidence of coronary heart disease in the Framingham heart study. In Denolin, H. (Ed.) *Psychological problems before and after myocardial infarction*. Basel: Karger.
- Haynes, S. G., Feinleib, M., & Kannel, W. B. (1980). The relationship of psychosocial factors to coronary heart disease in the Framingham Study: III. Eight-year incidence of coronary heart disease. *American Journal of Epidemiology*, 111, 37-58.
- Howard, J. H., Cunningham, D. A., Rechnitzer, P. A., Goode, R. C. (1976). Stress in the job and career of a dentist. *Journal of the American Dentist Association*, 93, 630-636.
- Iliescu, D. & Țănculescu, L. (2005). *Survey of Work Styles: Manual tehnic și interpretativ*. București: PsihoCover.
- Jackson, D. N. (1971). The dynamics of structured personality tests. *Psychological Review*, 78, 229-248.
- Jackson, D. N., & Gray-Mavrogiannis, A. (1988, 1993). *Manual for the Survey of Work Styles*. London, ON: Sigma Assessment Systems.
- Jenkins, C. C., Rosenman, R. H., & Zyzanski, S. J. (1974). *Prediction of clinical coronary-prone behavior pattern*. New England Journal of Medicine, 290, 1271-1275.
- Kirmeyer S.L., & Biggers K. (1988). Environmental Demand and Demand Engendering Behavior: an observational analysis of the type A pattern. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), 997 – 1005.
- Kuiper, N., Martin, R. A., & Olinger, L. J. (1993). Coping Humor, Stress, and Cognitive Appraisals. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 25, 81-96.
- Lazarus, R.S, & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Le Fevre M., Matheny J., & Kolt G.S.(2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7/8), 726 – 744.

- Martin, R. A., Kuiper, N. A., & Westra, H. (1989). Cognitive and affective components of the Type A behavior pattern: Preliminary evidence for a selfworth contingency model. *Personality and Individual Differences*, 10, 771-784.
- Mavrogiannis, A. (1986). *The prediction of cardiovascular reactivity to stress in males and females: A comparison of three approaches to the assessment of Type A behavior*. Unpublished master's thesis, University of Western Ontario, London, Ont.
- Megargee, E. I. (1972). *The California Psychological Inventory Handbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pedhazur, J. (1997). *Multiple Regression in Behavioral Research* (third edition). Boston: Wadsworth Publishing.
- Pitariu, H. D. (1981). Validation of the CPI femininity scale in Romania. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 12, 111-117.
- Pitariu, H. D. (1995). *CPI Manualul Inventarului Psihologic California*. Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai.
- Pitariu, H. D. (2000, April). *Personality correlates of stress in managers in socio-economical transition: Romania's case*. Paper presented at the 15th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Pitariu, H., Iliescu, D., Tureanu, V. & Peleașă, C. (2006). *Inventarul Psihologic California - Monografie*. București: PsihoCover.
- Pitariu, H. (1998). Le stress professionne; chez les ingineurs dans les situation de transition sociopolitique. In M. Rousson & Thygessen Fischer (Ed.) *Psychologie du Travail et Transformation de la Societe: Effet et Problems*. PAN, Neuchatel, 468-479.
- Pitariu, H. D. (1981). Validation of the CPI femininity scale in Romania. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 12, 111-117.
- Pitariu, H. D. (1983). *Psihologia selecției și formării profesionale*. Cluj-Napoca: Dacia.
- Pitariu, H. D. (2000, April). *Personality correlates of stress in managers in socio-economical transition: Romania's case*. Paper presented at the 15th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Pitariu, H. D., & Albu, M. (1993). Inventarul Psihologic California: Prezentare si rezultate experimentale. *Revista de Psihologie*, 39, 249-263.
- Pitariu, H. D., & Hehn, H. (1980). Investigarea personalității cu ajutorul Inventarului Psihologic California (CPI). *Revista de Psihologie*, 26, 461-473.
- Pitariu, H. D., & Iliescu, D. (2005). Inventarul Psihologic California: CPI260-Ro. *Psihologia Resurselor Umane*, 2, 40-49.
- Pitariu, H., Iliescu, D., Tureanu, V. & Peleașă, C. (2006). *Inventarul Psihologic California: Monografie*. București, Editura PsihoCover.
- Pitariu, H. D., Pitariu, H. A., & Ali Al Mutairi, M. (1998, August). *Psychological assessment of managers in Romania: Validation of a test battery*. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, San Francisco, CA.
- Sava, F. (2004). *Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*. Cluj-Napoca: ASCR.
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Sanchez, J. I., O'Driscoll, M., Sparks, K., Bernin, P., Büssing, A., Dewe, P., Hart, P., Lu, L., Miller, K., Renault de Moraes, L., Ostrognay, G. M., Pagon, M., Pitariu, H., Poelmans, S., Radhakrishnan, P., Russinova, V., Salamatov, V., Salgado, J, Shima, S., Siu, O. L., Stora, J. B., Teichmann, M., Theorell, T., Vlerick, P., Westman, M., Widerszal-Bazyl, M., Wong, P., & Yu, S. (2001). Do national levels of individualism and internal locus of control relate to well-being: An ecological level international study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 815-832 .
- Srivastava, R. Sager, J. (1999). Influence of Personal Characteristics on Salespeople's Coping Styles. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19 (2), 47-58.
- Strube, M. J. (1989). Evidence for the Type in Type A Behavior: A taxometric analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (6), 972-987.
- Țănculescu, L., & Iliescu, D. (2006). *Traducerea, adaptarea, etalonarea si validarea SWS in România*. Presented at the National Conference of Psychology, organized by the Romanian Psychological Association, Cluj-Napoca, May 2006.
- Ward, M., Chesney, M., Swan, G., Black, G., Parker, S. & Rosenman, R. (1985). Cardiovascular responses in Type A and Type B men to a series of stressors. *Journal of Behavioral Medicine*, 3, 113-116.
- Wiggins, J. S. (1973). *Personality and prediction: Principles of personality assessment*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Williams, R. B., Haney, T. L., Lee, K. L., Kong, Y., Blumenthal, J., & Whalen, R. E. (1980). Type A behavior, hostility, and coronary atherosclerosis. *Psychosomatic Medicine*, 42, 539-549.

RELATIONSHIP BETWEEN TYPE-A BEHAVIORAL PATTERN AND OCCUPATIONAL STRESS. A DETAILED MULTIDIMENSIONAL ANALYSIS

Vlad Tureanu¹

D&D Consultants, Bucharest

Abstract

Occupational health scholars have intensively speculated on the connection between occupational stress and the Type-A Behavioral Pattern. A wide variety of models investigating the underlying relationship between stressors, Type-A, ways of coping and stress symptoms have been tested and data seems to support those that describe a more direct connection between the four. Romanian adapted version of ASSET (A Shortened Stress Evaluation Tool, Cooper & Cartwright, 2002) has been used to measure eight sources of occupational stress, and four dimensions considered to rather be effects of work stress. The Romanian adapted version of SWS (Survey of Work Styles, Jackson & Gray, 1988) was used to measure six dimensions of the TABP from an organizational perspective. A set of N=109 valid parallel data was eventually analyzed searching for (a) relationships between the work stress and TABP dimensions and (b) significant differences between TABPs and TBBPs in terms of levels of work stress. Implications of the results are discussed.

Key-words: Occupational stress, Type A behavior pattern, ASSET, SWS

INTRODUCTION

Human stress, present in the every day life, seems to have considerable chances of becoming the “unfortunate celebrity” of the modern world. It has gained this status the very moment stress entered the pool of the 10000 most used vocabulary words encountered in the communication of both white and blue collars in the industrialized nations. Within this context, work or occupational stress is, across the globe, a central preoccupation, not only to the individuals or organizations, but especially to government organisms striving to formally secure decent levels of work health. Therefore the efforts for thoroughly describing and explaining the phenomenon, initiated by Selye as early as 1926, in the beginning of his career, have nowadays given fruit to an important legacy of scientific work. This work comprises a number of theories and models trying to explain occupational stress and an ever-growing yet heterogeneous group of case and experimental studies.

Work stress

Initial efforts to formulate a definition of work stress have been successful in covering

only partial aspects of the phenomenon. While this helped distinguish between other types of stress and the one emerging from the individual's interaction with the organization, it provided a rather narrow explanative basis. Some definitions exclusively regarded work stress as a complex environmental stimulus that affects the individual, while others regarded it as an individual response to certain situational forces (Beehr & Franz, 1987). More recent perspectives focusing on the dynamics of the work stress have defined it as an incompatibility, a lack of fit between the individual and the work environment (Humphrey, 1998).

A formal and more specific approach (as provided by the US Department of Health and Human Services through it's specialized National Institution for Occupational Safety and Health) defines work stress as a harmful physical and emotional response that occurs when the requirements of the job do not match the capabilities, resources, or needs of the worker (NIOSH, 1999). The definition, developed under APA supervision, is actually reflecting one of the most solid and modern paradigms regarding work stress initially formulated by Richard Lazarus. The transactional model of work stress states that the phenomenon occurs through a multi-stage process: (a) through a first appraisal the individual evaluates the stressor, namely what the organization expects him to do and (b)

¹ Adresa de corespondență:
vlad.tureanu@apio.ro

through the second appraisal the individual assesses his/ her own ability to cope with the stressor, namely to properly and efficiently respond to the organizational requests (Lazarus & Folkman, 1984). If, during both of the two stages, the results are negative – i.e. there is a lack of concordance between the work requests, the individual commitment to the organization and the individual resources for actually performing the requested actions – the person will suffer stress. As Cooper & Cartwright (2002, p.6) aptly put it “stress is in the eye of the beholder” since “a stressor has to be perceived and recognized by the individual as overwhelming their ability to cope, to be felt as such”.

While the framework provided by this model is valuable through its comprehensibility, it is in the same time challenging, for it reveals an important number of elements and sequence of processes that lead to stress and its manifesting symptoms. On one hand, the work stress phenomenology depends on certain personality traits that in many cases moderate the relationship between the individual and the organization. On the other hand, work stress appears sometimes as a direct effect of certain organizational situations or events. Ways of coping are determining the manner in which the individual deals with organizational pressure, also being in the same time dependent on the personality structure. The interaction of all the previous may produce the actual psychological and physiological work stress syndromes.

These factors have been summarized into four general groups: (a) stressful situations and events, (b) personality factors, (c) coping and (d) symptoms of ill heart (Edwards, Baglioni & Cooper, 1990). Observing actual examples from case studies across a wide range of organizations, one may notice that there is evidence to support all kinds and combinations of relationships between factors in the four categories. On the easier side stressful events, coping methods and personality factors may directly influence stress symptoms (e.g. the first two by increasing it and the third by decreasing it). Obviously things are far from being that simple in most of the cases. Seven types of possible models of relationships (linear and non-linear) between the four have been formulated, with the Type-A Behavioral Pattern chosen to represent the personality factors category. A multi-sample test of the seven alternative models has revealed data support for only three of them (Edwards et al., 1990). Those

were: (a) the direct effects model stating that stressful events, Type-A and coping directly influence symptoms as stated above, (b) the mediated effects model which assumes that stress not only directly determines functions but also activates coping and in some cases Type-A which in turn influence symptoms and (c) the mediating mediated effect model states that Type-A mediates stressful events and coping while the latter, in its turn mediates the relationship between stress and symptoms which are also directly influenced by stress.

The accent is placed once again on the importance of understanding the workings of the Type-A Behavioral Pattern within the organizational context with both scholar and consultant trying to get a better grasp on the work stress phenomenology. Significant attention has been paid to studies searching for a connection between the presence of the TABP and isolated aspects of personal stress (Kushnir & Melamed, 1991; Jamal, 1990) or occupational stress in general (Evans & Palsane, 1987).

Type A

Initially Type-A was theorized by its authors as being a type of personality, formed from several specific traits that were documented as being directly related to the presence of the Coronary Heart Disease (Rosenman et al., 1975). During the past two decades doctors have felt the need to re-conceptualize the Type-A and focus more on its anger and hostility components so that it would better predict the CHD (Rose, 1987). Nevertheless, the initial definition treating Type-A as a behavioral pattern characterized by vigorous verbal and psychomotor mannerisms, a chronic sense of time urgency, easily aroused anger and hostility, enhanced competitiveness, extreme impatience, and aggressive achievement (Jenkins, Zyzanski, & Rosenman, 1978) was borrowed by work psychologists and used in organizational studies. Thus TABP describes persons living a general stressful lifestyle with a serious hostility tendency, hard-driving, and continuously under time pressure.

In this general context the local Romanian research focused on work stress phenomenology has also gained weight in the past decade. For example the relationship between the TABP and work stress has been investigated by Pitariu, Miclea & Munteanu in 1987 on female managers. Furthermore the actual relationship between the work and family environment was scrutinized in the effort

to formulate a model to contain not only organizational demands but also strains coming from family life (Pitariu et al., 2004). Also, managers' concern for the employees well being is evermore serious and involve not only pure professionals within the HR and management consultancy areas, but also academics specialized in the field. In the same time important international psychometric instruments that may be used in the field have been adapted and normed on Romanian population. We consider that it is important to use every possible opportunity to analyze data gathered from real life situations, in organizations actually going through diagnosis processes. In such a context we have obtained data allowing us to check if there is a relationship between aspects of work stress and the characteristics specific to TABP. We have also checked if there is a difference in work stress measurements between the high Type A and Type B individuals.

METHOD

Participants

Measures of stress and TABP were gathered from an organization, to which we will refer from now on as ALPHA, active within the private sector activating in the Media & Communication industry. The data was gathered during a more complex program of organizational diagnosis, consisting of longitudinal measurements on several organizational dimensions reaching over a time span of more than 3 years. Unfortunately the most recent measurement is the only one for which we have gathered data with the two instruments; as a consequence, no time series are available.

ALPHA is one of the top companies in this field and has grown rather explosively during the last three years. Among the elements specific to the industry where ALPHA functions we need to mention: (a) existence of very competitive work environment, both intra and extra organizational, (b) huge amounts of

pressure placed by both internal and external forces upon the employees for meeting strict and (sometimes) unreasonable deadlines, (c) a constant organizational need to be extremely flexible in terms of the competences, personnel and time allocated to each project and (d) difficult management of a highly sensitive relationship with exigent business partners. Needless to say, we expected these problems to be reflected by our measurements not only when assessing stress, but also when evaluating the Type-A / Type-B ratio for the employee work styles.

A paper and pencil version of the questionnaires for both ASSET and SWS was given to each of all 125 members of the organization.

From various external reasons the final valid set of parallel data consisted only of N=109 entries. From this sample 58 (53%) were females and 51 (47%) males. Average age of the participants: 29.7 years old ($\sigma=5.79$). Marital status: 50 (46%) participants were married, 32 (29%) are living with partner and 27 are single (25%). Education level: 14 (13%) high school graduate, 60 (55%) university graduate and 35 (32%) post university graduate.

Measures

A Shortened Stress Evaluation Tool (ASSET)

Occupational stress was measured with the Romanian version of ASSET (A Shortened Stress Evaluation Tool) developed by Cooper & Cartwright in 2002. Worldwide, the instrument is used extensively by organizational consultants to measure stress and as a basis for the implementation of stress resilience techniques. The design of ASSET is based upon a theoretical model summarized in Figure 1. The model is different through the fact that it recognizes factors such as overall job satisfaction and organizational commitment as having a potential dual function, both as results and sources of stress (Cooper & Cartwright, 2002).

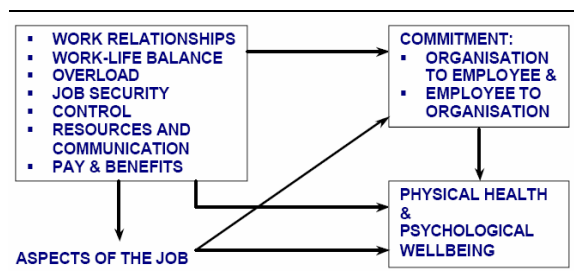


Figure 1. Theoretical model founding the ASSET (From: Asset Management Guide, Cooper & Cartwright, 2002)

ASSET measures three major dimensions of work stress. First, the Perceptions of the job dimension, measured by 37 items, comprises scales for Work relationships, Work-life balance, Overload, Job security, Control, Resources & communication, Pay & benefits, Aspects of the Job, all except the last considered to be exclusively sources of stress. Second, the Attitudes toward organization dimension, measured by 9 items, evaluates the Perceived commitment of organization to employee and the Perceived commitment of employee to organization, both regarded as effects of the stress. Third, a dimension of Personal health, measured through 23 items, is surveyed through the scales for Psychological wellbeing and Physical health also regarded as effects of stress. ASSET also uses 31 items to gather biographical data from the individuals. This data aims to allow consultants to better understand the specifics of the measured organization. For the original version of the instrument, reliability measurements on all the scales were very good; all but two of the scales returning Guttman split-half coefficients (λ_4) in excess of .70. For the Romanian version of the questionnaire equally good reliability coefficients were obtained, with a .70 median for all split half coefficients.

Survey of Work Styles (SWS)

The Type-A Behavioral Pattern was measured with the Romanian version of SWS (Survey of Work Styles) developed by Jackson and Gray in 1988. The SWS was developed in an attempt to meet the need for a brief, multidimensional self-report measure of the TABP with sound psychometric properties compared to other existing measures (Jackson & Gray, 1993). SWS is a multidimensional measure comprising 96 items that are all actually describing the Type-A behavior. It has been developed using the classic approach of test construction by building the items to directly reflect the detailed theoretical structure of the measured construct. The SWS has been found to have much better predictive validity than both the Jenkins Activity Survey and the Framingham Type-A Scale, as well as much better concurrent validity with the Rosenman Structured Interview". It consists of six subscales, each containing 16 unique items. The subscales are labeled Impatience, Anger, Work Involvement, Time Urgency, Job Dissatisfaction, and Competitiveness. As one may see the instrument also has the great

advantage of being tailored to the work environment and not a general TABP measure. Measured alpha reliability coefficients for the original normative sample were all higher than .73. For the Romanian version of the SWS questionnaire, almost equally good alpha values were returned with all the subscales scoring between a minimum of .64 and a maximum of .83 with a .72 median, on the general normative sample.

RESULTS AND DISCUSSION

To identify the general relationships between work stress and Type-A scales we have used Pearson correlation on the two sets of measured dimensions. The results are shown in Table 1.

At a first glance we notice an important number of expected relationships between some of the scales but, in the same time, we track down a number of somehow surprising correlations. As a general conclusion the values for the correlation coefficients are not very high, thus indicating medium and, in the best cases fairly strong relationships, but many of them are significant to our test.

Not surprisingly, there are significant correlations between *Impatience*, describing the Type-A tendency to be highly intolerant to all delays hindering individuals from attaining their purpose, and many of the work stress dimensions. Among these we notice:

1. A medium correlation, $r(107) = .28$, $p < 0.01$, with the Work-life balance indicating that a personal style fixed on not tolerating any kind of time obstacles is related to the individual stress generated by perceptions of the individual that time spent at work seriously affects their personal life.
2. A medium correlation, $r(107) = .31$, $p < 0.01$, with the Psychological wellbeing as symptom of work stress suggesting that impatient individuals also tend to have a permanent and supplementary sense of psychological unbalance vaguely reaching towards borderline discomfort.
3. A rather weak but interesting correlation, $r(107) = .25$, $p < 0.01$, with Resources & Communication suggesting that impatient individuals also have a supplementary sense that they lack the resources needed to perform their job – in this case we may speculate that Type-As constantly feel that achievement of their own

objectives is too dependent on others doing their tasks in time.

Anger, describing the Type-A individuals' propensity to become antagonized, emotionally excited, and feeling a rather strong desire or intent to punish or seek revenge, displays, among others, two interesting significant correlations:

1. A negative relationship, $r(107) = -.26$, $p < 0.01$, with the perceived commitment of the employee to the organization, suggesting that low levels of personal involvement induced by stress might also be associated with individuals that have a natural tendency to seek animosity and confrontation.
2. A surprisingly and fairly strong correlation, $r(107) = .35$, $p < 0.01$, with psychological wellbeing as an effect of work stress might lead us to speculate that Type-A individuals with a predisposition towards controversy might actually use this behavior to

reach a personal psychological balance by projecting their own anger on others; this might be a phenomenon specific to the organizational environment that tends to encourage constant challenging of others ideas as a way of life.

Not surprisingly, *Work Involvement*, the Type-A is getting too much involved in its work up to the level where social or other recreational activities are neglected. This correlates, $r(107) = .27$, $p < 0.01$, at a medium but significant level with the perceived commitment of the employee towards the organization as a work stress effect suggesting that individuals that are, by personality too work involved will tend to show an increased perception of their own involvement in the organizational life when under the influence of other stressors.

Table 1
Correlations between measured dimensions (N=109)

	Impatience	Anger	Work involvement	Time urgency	Job dissatisfaction	Competitiveness
Work relationships					0,541**	
Work-life balance	0,288**	0,239*		0,417**	0,208*	0,216*
Overload	0,236*		0,190*	0,489**	0,371**	
Job security					0,434**	
Control	0,205*			0,188*	0,635**	
Resources & communication	0,255**			0,221*	0,563**	
Pay & benefits	0,209*	0,208*		0,237*	0,488**	
Aspects of the job	0,216*			0,235*	0,472**	
Commitment of org. to emp.		-0,245*			-0,564**	
Commitment of emp. to org.		-0,265**	0,278**		-0,400**	
Psychological wellbeing	0,315**	0,355**	0,233*	0,280**	0,217*	
Physical health	0,214*	0,209*				

** Correlation is significant at the $p < 0.01$ level

* Correlation is significant at the $p < 0.05$ level

Empty spaces show insignificant correlations

The *Time Urgency* dimension, defines the Type-As excessive preoccupation with work deadlines and similar pressures, resulting in hurried, abrupt motor mannerisms and style. The most relevant correlations of this aspect with work stress dimensions are the following:

1. A fairly strong positive relationship, $r(107) = .41$, $p < 0.01$, with Work-Life balance indicating that individuals that have a high time urgency will also tend to display high work stress levels induced by the fact that they will

permanently prioritize work issues over personal ones and in the same time be aware of that.

2. An even stronger positive and expected correlation, $r(107) = .48$, $p < 0.01$, with Overload explains that the personal style focused on deadlines specific to these Type-As will most probably act as an amplifier, not only making the individual feel more overloaded but also highly stressed.
3. A rather weak but significant correlation, $r(107) = .28$, $p < 0.01$, also exists with the psychological wellbeing; we consider this result to be highly specific to the organization we have measured where constant pressure under deadlines is a "way of life" considered by many to be normality, thus not negatively affecting the sense of personal psychological comfort.

Type-A *Job dissatisfaction* is regarded as the absence of a positive emotional state resulting from the appraisal of one's job dimensions. Among these dimensions we mention satisfaction with the peers and coworkers professional and interpersonal competence, supervisory styles, physical working conditions, recognition or opportunities for promotion. Bearing that in mind, it is no surprise that this dimension positively correlates with all the measured work stressors and most of the work stress effects. The strongest relationship, $r(107) = .63$, $p < 0.01$, functions between Job dissatisfaction and Control dimensions. This suggests that Type-As that have a tendency to be discontent with everything related to their job, actually have

most of their focus on the feeling of lack of control over their own work environment, the latter being the strongest of all the elements generating stress.

Competitiveness is defined as a Type-A tendency to struggle to defeat others in their strife for recognition, manifested even in noncompetitive situations. We notice a single significant correlation, though rather weak, $r(107) = .21$, $p < 0.01$ between competitiveness and work life balance indicating that individuals with this pattern of behavior tend to be more stressed, having the sense that the normal equilibrium between their work and family life has been spoiled.

To see if there are any significant differences at sample level, between the measurements of work stress dimensions for Type-A and Type-B behavioral patterns we have compared the mean values for all of the work stress scales specific to extreme Type As and Extreme Type-Bs (that is the first 25 individuals with the highest and the lowest SWS scores), performing t test to check for the significance of the mean differences. The results are displayed in Table 2.

The first conclusion to be drawn here is that the smallest and not significant differences that may be noticed between the two samples exist in the cases of the Job security and Pay and benefits. In other words from a work stress perspective in the tested organization there seems to be no difference between TABP and TBBP individuals in terms of perceiving job security as a threatening issue affecting stress and in terms of satisfaction with the pay and benefits. Actually both those issues are clearly settled by the management periodically.

Table 2
Differences between the stress levels of Type-A and Type-B (N=25)

	TYPE A MEAN	TYPE B MEAN	MEANS DIFFERENCE
Work relationships	20,92	17,16	3,76**
Work-life balance	12,53	8,56	3,97**
Overload	12,53	8,68	3,85**
Job security	8,72	7,72	1,00
Control	12,08	10,16	1,92*
Resources & communication	10,17	7,92	2,25**
Pay & benefits	3,64	2,64	1,00
Aspects of the job	19,56	16,96	2,60**
Commitment of org. to emp.	22,44	25,56	-3,12**
Commitment of emp. to org.	18,17	19,88	-1,71*
Psychological wellbeing	22,75	15,52	7,23**
Physical health	12,58	9,84	2,74**

All other differences measured on stressor dimensions are not only significant but provide solid base toward the conclusion that Type-As tend to display more work stress than Type-Bs. The highest difference between the two groups has to be noted in the case of Psychological wellbeing. This means that Type-As tend to significantly have more problems along that line in a sense that (a) they not only perceive all other stressors at higher levels but (b) they even contribute, through their own behavioral style, to the amplification of those stressors. All those cause the Type-As to feel more psychological discomfort in front of work stress adversity as compared to the Type-Bs.

The negative differences observed for the Attitude toward organization subscales come to confirm that Type-Bs tend to be more involved in their relationship with the organization and in the same time perceive the organizational involvement towards them as being higher than the Type-As. From this reason the two perceptions have a higher chance to manifest as effects of work stress in the case on Type-Bs rather than the Type-As.

CONCLUSIONS

From a general perspective the most important conclusion to be drawn from the study is that some of the dimensions specific to TABP have a rather strong connection to many of the occupational stress dimensions: Time Urgency, Impatience and specially Job Dissatisfaction correlate strongly with stress coming from Work relationships, Work-life balance, Overload, Job security, Control, Resources & communication and Pay & benefits. On the other hand Anger correlates not with stressors but with dimensions usually considered to be effects of the stress like Perceived involvement on both vectors of the employee – organization relationship and Psychological wellbeing as well as Physical health.

In the same time Competitiveness and Work involvement do not show or show very little significant correlation with work stress dimensions.

An overlook of the data gathered and analyzed here quickly pushes towards a rather dichotomist conclusion about the study.

On one hand the results are useful in reinforcing some of the ideas speculated and tested in other demarches but with the perspective of modern new instruments like ASSET and SWS. There seems to be a

constant and strong relationship between some of the Type-A dimensions like Impatience, Time Urgency, Job Dissatisfaction and most of the common stressors as well as, and most important, Psychological wellbeing. In the same time clear differences between work stress levels measured for Type-Bs and Type-As are also revealed with the latter generally feeling higher levels of stress. Again the strongest difference indicates Psychological Wellbeing as being the Type-As weakest point.

On the other hand, once again, we need to underline that some of the observed relationships seem to be rather peculiar and may only be explained through a rationale that involves elements highly *specific to this organization*, or in the best case to this domain of the private sector. That, combined with the rather small sample size seems to form an important obstacle stopping the generalization of these results. Unlike TABP which is an individual trait and therefore is generally not dependent to the organizational environment, many of the stress dimensions are highly contextual being dependent on certain organizational structures that often differ from one domain to other, or across industries.

Being restrained by both time and financial resources we have not been able so far to gather valid parallel sets of data similar to the ones analyzed here but bigger in size and following a certain distribution of the organization across the entire range of activities, sizes and ownership. Nevertheless we feel that this demarche is one of the necessary and, unfortunately, only possible small steps that need to be taken for better understanding the stress arena and being able at some point to formulate a clear cut general model explaining all the intricate ties of the occupational stress.

REFERENCES

- Beehr, T. A., & Franz, T. M. (1987). The current debate about the meaning of job stress. In J. M. Ivancevich and D. C. Ganster (Eds.), *Job stress from theory to suggestion*. New York: Haworth Press.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (2002). *ASSET Management Guide*. Robertson Cooper Ltd.
- Edwards, J. R., Baglioni, A. J. Jr., & Cooper, C. L. (1990). Stress, Type-A, Coping, and Psychological and Physiological Symptoms: A Multi-Sample Test of Alternative Models. *Human Relations*, 43, 10, 919-956.

- Evans, G. W., Palsane, M. N., & Carrere S. (1987). Type-A Behavior and Occupational Stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 5, 1002-1007.
- Humphrey, J.H. (1998). *Job Stress*. Needman Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Jackson, D. N., & Gray, A. M. (1993). *Survey of Work Styles Manual*. Research Edition II. London: Research Psychology Press.
- Jamal, M. (1987). Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation. *Human Relations*, 43, 8, 727-738.
- NIOSH - Sauter, S., Murphy, L., Colligan, M., Hurrell, J., Scharf, F., Sinclair, R., Grubb, Goldenhar, L., Alterman, T., Johnston, J., Hamilton, A., Tisdale, J. (1999). *Stress at work*. <http://www.cdc.gov/niosh/stresswk.html>
- Kushnir, T., & Melamed, S. (1991). Work-Load, Perceived Control and Psychological Distress in Type A/B Industrial Workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 2, 155-169.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Pitariu, H., Miclea, & M., Munteanu, I. (1987). Tipul A de comportament și stresul profesional la personalul muncitor feminin cu funcții de conducere, *Revista de Psihologie*, 33, 4, 303-310.
- Pitariu, H., Spector, P. , Poelmans, S., O'Driscoll, M., Cooper, C., Allen, T., Lapierre ,L., Sanchez J., Pitariu, A. (2004). Conflictul muncă-familie la managerii din Romania. Un studiu corelațional, *Psihologia Resurselor Umane*, 2, 2, 16-23.
- Rosenman, R. H., Brand, R. J., Jenkins, C. D., Friedman, M., Straus, R., & Wurm, M. (1975). Coronary heart disease in the Western Collaborative Group Study: Final follow up experience of 8 1/2 years. *Journal of the American Medical Association*, 233, 872-877.
- Rose, M. I. (1987). Type A Behavior Pattern: A concept Revisited. *Canadian Medical Association Journal*, 136, 345-350.

EMOTIONAL RESPONSE TO COMPUTER ERROR MESSAGES

Laurențiu P. Maricuțoiu¹

West University of Timișoara

Motto:

*Three things are certain: death, taxes and lost data.
Guess which has occurred.
(Japanese Error Message)*

Abstract

This research is investigating the computer error messages as a source for the user's state anxiety. Forty-six Psychology students were distributed in three experimental conditions: "neutral message", "neutral error message" and "blaming error message". The dependent variable was state anxiety, measured with a self-report questionnaire. Variables such as state anxiety and "fake good" tendency were statistically controlled. Results showed that 18 to 21% of state anxiety variance is generated by the error messages. Implications of the results and further developments of the current study are discussed.

Key-words: *state anxiety, error message*

THEORETICAL BACKGROUND

Within the last decade, the personal computer has become an indispensable tool in the great majority of the human activities. With the implementation of such a complex tool, problems related to human-computer interaction became a focus for industrial psychologists as they tried to optimize this particular human-machine interaction.

Human-Computer Interaction (HCI) is a particular research domain focused on improving the way humans interact with computers. Within this domain, researchers "are focused on the design of the computer interface, on the evaluation and implementation of interactive computational systems and on the complex phenomenon that occurs within this process" (Jurcău, 2003). All of these aspects are concentrated in a characteristic of the computer software named *usability*.

According to Maurer (2004), usability is an umbrella term that encompasses two main concepts: on one hand usability refers to an *attribute of the quality of a system* (a usable system is an intuitive, easy to use system), and on the other hand usability refers to a *process or set of techniques* used during the design and development of a software application. From this perspective, usability

refers to the design elements of a user interface that make this interface easy to use. Van der Veer and van Vliet (2003) observed that the user interface is usually designed after the main functions are defined by program developers, and so the usability issue is related only to the way the interface is designed.

Recent research (Karat, Karat & Ukeslon 2000; Kujala, Kauppinen and Rekola 2001; Van der Veer & van Vliet, 2003) showed that the software developer's focus on the ergonomics of an interface solves only a part of the usability issues. For example, Karat *et al.* (2000) suggests that designers should take into account the *user's cognitive characteristics*, the *nature of the task* that is carried through the software program and the *context* in which the user achieves tasks and goals. This new approach involves a far more detailed analysis of the user and his/hers needs and leads to customized interfaces, depending on the nature of the task and the context the user is working in.

Starting from the ideas promoted by Karat *et al.* (2000), Kujala, Kauppinen and Rekola (2001) usability refers now to:

- how the software responds to *user needs* - this set of demands refers to user problems and options, user tasks and user environment;
- how the software answers to *requirements* - there are two main types of requirements:

¹ Adresa de corespondență:
imaricutoiu@socio.uvt.ro

a) *user's requirements* - are written from the user's point of view and are referring to any function, constraint or other property that can satisfy the user's needs;

b) *technical requirements* - describe how the product will be implemented.

This new point of view is a shift in the usability concept, from the strict cognitive ergonomics framework to a wider needs based perspective. Moreover, current research interests are focused on developing and implementing adaptive interfaces (Alpert, Karat, Karat, Brodie & Vergo, 2003) that can offer only the information a particular user is interested in. Although this technology is used mainly in Web design, one can expect adaptive desktop applications in the near future.

An interesting perspective on the HCI is proposed by Van der Veer and van Vliet (2003), who tried to re-define this interaction by introducing three key concepts: user virtual machine, user mental model and design model. The *conceptual model* is the explicit model of the system, as it was conceived by the programmers and interface designers. The *user virtual machine* is a construct that includes everything the user should know about the system in order to use it (physical appearance of the computer, style of interaction, form and content of the information exchange). The user virtual machine is a normative model that includes all the information the user *should* know about the computer in order to have a high level of performance when using the machine. The user virtual machine is different, depending on the job: a system administrator must know how to install different software applications, while the statistician who uses the computer should know how to use his statistical program. According to Van der Veer and van Vliet (2003), when using a computer, the user has a *mental model* of the system being used, and the human plans actions and interprets system responses according to this mental model. The main idea of this theory is that "one has to attune his mental model to the conceptual model" (Van der Veer & van Vliet 2003).

Computer error is an often incident in human-computer interactions. According to Brodbeck, Zapf, Prumper & Frese (1993), there are two main types of errors: *functionality errors* (generated by a mismatch between the work task and the computer) and *usability errors* (generated by a mismatch between the user and the computer). Vinter *et al.* (1996,

apud. van der Veer & van Vliet, 2003) found out that 60% of software errors are caused by usability errors, while only 15% are caused by functionality issues.

User reactions to computer error were analyzed by focusing on the way people adapt themselves to the new technology (Birdi, Pennington & Zapf 1997; Birdi & Zapf, 1997). Although Birdi, Pennington & Zapf (1997) reported no significant differences between young and older users regarding the number of errors made, results reported by Birdi & Zapf (1997) showed that older users have stronger, more negative emotional responses to error messages than young users. Older users are also less likely to seek support by asking a co-worker and rely mainly on written documentation to solve the problem (Birdi & Zapf, 1997).

The frequent occurrence of computer errors led to the development of various strategies for minimizing their effects. One of the strategy consisted in developing computer software that can identify an error and then write an error report to the software developer. The other strategy was focused on the user and consisted in developing specialized trainings on error management.

Error reports represent a very useful way to improve software applications: developers usually use these feedbacks when they try to improve the stability of an application. Seebach (2004) suggested that a good error report should contain the answers for the following three questions: what the user was doing, what the user thought it happened and what actually happened. The answers to these questions allow the developers to reproduce the error (if they know what the user was doing), to identify the problem and to solve it.

Error management trainings are using errors as learning tools, through a trial-and-error method: errors are a source of negative feedback and have a positive and informative function in training (Heimbeck, Frese, Sonnentag & Keith, 2003). Moreover, Frese *et al.* (1991) showed that using errors when learning a computer program leads to better performance in nonspeed performance tests, compared to the situation where the computer program was learned without committing errors.

Previous research on this topic, Birdi & Zapf (1997) conducted a field study using self-report questionnaires and observational methods to investigate the relationship between the error and emotional response. In

this research, we approach the phenomenon through an experimental study conducted in the Centre for Psychological Research and Studies from Timișoara.

In this study, we have taken into account two main types of error that occur while using the computer:

- "blaming errors" - are computer error messages that report a problem and indicate as a source of the error one of the user's actions;
- "neutral errors" - are error messages that report a problem, without revealing the potential source of the error.

We are particularly interested in the "neutral" error (system error) because it represents a particular type of error: it can't be attributed to the user, the user has nothing to learn from it and it usually implies a general failure of the system being used.

A problem that is under-researched is how users who don't speak English react to computer errors. In their case, low proficiency in English can be a moderator factor between the user and the computer.

Objective and hypothesis

This study focuses on the emotional reactions of users to computer error messages. Our main hypothesis are:

H1: *Neutral error messages will generate a significantly higher level of anxiety, compared to a neutral message.*

H2: *Blaming error messages generate a significantly higher level of state anxiety, compared to a neutral message.*

H3: *High English proficiency will associate with a low level of state anxiety.*

H4: *The time spent by the subjects for reading the message will lead to an increase in state anxiety.*

METHOD

Participants

Forty six 2nd year students in Psychology participated as subjects in this study. The subjects were mainly female (80%) and were rewarded for the participation with 7 credits out of 100 in the Advanced Data Analysis discipline. All subjects reported

weekly or daily use of computer for Web browsing or text editing.

Measures

Participants were told that the objective of the study is to evaluate the possibility of administrating the Raven Progressive Matrixes general intelligence test using the computer. This information was transmitted in order to deceive the subjects on the main objective of the study.

The dependent variable of this research is the subjects' score at the STAI X2 questionnaire (state anxiety). According to the hypothesis we formulated, we expect to find a significantly higher level of state anxiety at the subjects who received a "neutral error" message and a "blaming error" message, compared with the subjects that received a neutral message.

The experiment consisted in three main steps: in the first step, subjects answered a series of self-report measures that included:

- A *general survey* that recorded the frequency of the participant's interaction with the computer (measured on a 5 point anchor scale ranging from *1-daily* to *5-less than a few times a year*) and the *participant's self-reported linguistic proficiency in English*, measured on a scale ranging from 1 to 10 (10 meaning excellent). The participants were asked to evaluate their reading, writing and speaking skills on this 1 to 10 scale and the scores from these three ratings were cumulated in a more general indicator of the self-reported linguistic proficiency in English;
- *STAI X2* is a self-report questionnaire developed by Spielberger, Gorsuch & Lushene in 1970 (*apud. Pitariu 2003*) that measures the anxiety as a trait;
- *Eysenck Personality Inventory* (E.P.I.) - was used to assess the participant's tendency to "fake good" using the L scale from this inventory.

The second step consisted in answering a computer version of the Raven Progressive Matrixes specially developed for this experiment, that had only the A and B series of the test. Although the Raven Progressive Matrixes is administrated with a time limit of 30 minutes, subjects were instructed that in this testing session the time limit does not exist because the researcher is interested to see the time needed to complete the entire test. Subjects were not informed that

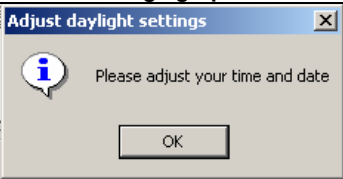
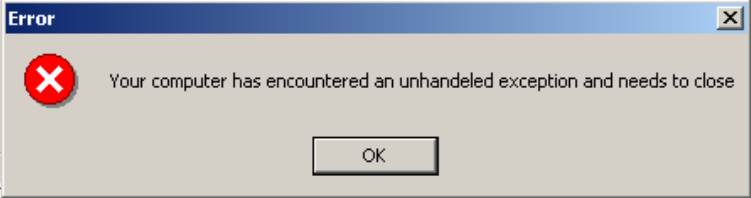
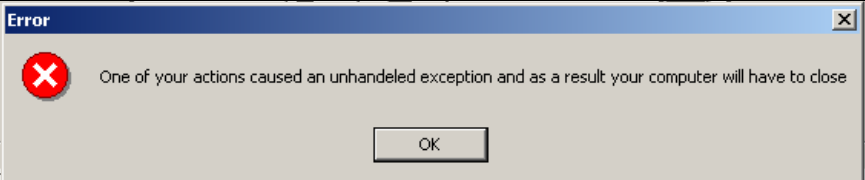
they will complete only the A and B series of the test. In this step, subjects completed the electronic version alone, in a room specially reserved for this purpose. The computer version had the following functions:

- to record the answers given by the subjects;
- to generate a computer message, depending on the experimental condition. There were three types of messages: a *neutral message* ("Please adjust your time and date"), a computer error message revealing a *neutral error* ("Your computer has encountered an unhandled exception and needs to close") and computer error message revealing a *blaming*

error ("One of your actions caused an unhandled exception and as a result your computer will have to close"). The messages generated by the application are presented in Table 1. The message always appeared between the A12 and B1 items of the Raven Progressive Matrixes. Once the "OK" button was pushed, the message did not re-appeared and the B1 item appeared on the screen;

- to record the time spent by the subjects between the moment the message appeared and the moment they pushed the "Ok" button.

Table 1
Types of computer messages

Type of message	Message graphics
Neutral message	
Neutral error message	
Blaming error message	

The third step consisted in completing the *State-Trait Anxiety Expression Inventory STAI X1* developed by Spielberger, Gorsuch & Lushene in 1970 (*apud*. Pitariu 2003), which is a self-report questionnaire that measures the level of the anxiety as a state.

The causal relationship between the computer message and the state of anxiety was studied while statistically controlling other variables that may interfere between these two elements:

- *trait anxiety* - measured with STAI X2, trait anxiety refers to subject's general inclination towards experiencing the state of anxiety;

- *subject's tendency to "fake good"* - previous research on Romanian subjects (Radulovici & Duma, 2001) showed that this variable is usually positively associated with our dependent variable (state anxiety).

RESULTS

Hypothesis testing was conducted using ANCOVA technique, with *State Anxiety* as dependent variable and experimental conditions as fixed factors. All other variables discussed in the previous section were included as covariates. The results of the ANCOVA analysis are presented in Table 2.

Table 2

Results of ANCOVA analysis (dependent variable: State anxiety)

	Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Corrected Model	2667.485	6	444.581	18.577	<.001
	Intercept	142.246	1	142.246	5.944	.019
Independent variables	Experimental condition	291.359	2	145.680	6.087	.005
Covariates	English proficiency	10.605	1	10.605	.443	.510
	Time spent for reading the message	168.081	1	168.081	7.023	.012
Controlled variables	Trait anxiety	2012.911	1	2012.911	84.112	<.001
	"Fake good" tendency	103.065	1	103.065	4.307	.045
	Error	933.320	39	23.931		
	Total	44821.000	46			
	Corrected Total	3600.804	45			

R Squared = .758 (Adjusted R Squared = .714)

Our first two hypothesizes stated that the state anxiety reported by our subjects will be higher if they have encountered an error message, compared with the state anxiety reported by the subjects that encountered a non-error message. After obtaining significant results in Table 1 for the experimental condition variable ($F(2,39) = 6.087$, $p = .005$), we conducted a

contrast analysis using the standardized simple contrast technique for comparing each of the error message condition with the non-error message condition (Table 3). We preferred the contrast analysis to the post-hoc analysis because it allowed us to test specific hypothesis (Sava, 2004).

Table 3

Contrast analysis results

"Neutral error" vs. "Neutral message"	Contrast Estimate		8.426
	Hypothesized Value		0
	Difference (Estimate - Hypothesized)		8.426
	Std. Error		2.563
	Sig.		.002
	95% Confidence Interval for Difference		
	Lower Bound	3.242	
	Upper Bound	13.609	
"Blaming error" vs. "neutral message"	Contrast Estimate		6.343
	Hypothesized Value		0
	Difference (Estimate - Hypothesized)		6.343
	Std. Error		2.088
	Sig.		.004
	95% Confidence Interval for Difference		
	Lower Bound	2.119	
	Upper Bound	10.567	

 $F(2,38) = 4.996$, $p = 0.1$

Results of the contrast analysis confirmed both our hypothesis, indicating that computer error messages generate a higher level of state anxiety compared to a neutral message, even when variables such as *Trait Anxiety* are

statistically controlled. The estimates of effect size showed an $r^2 = .21$ for the "neutral error" message and an $r^2 = .18$ for the "blaming error" message.

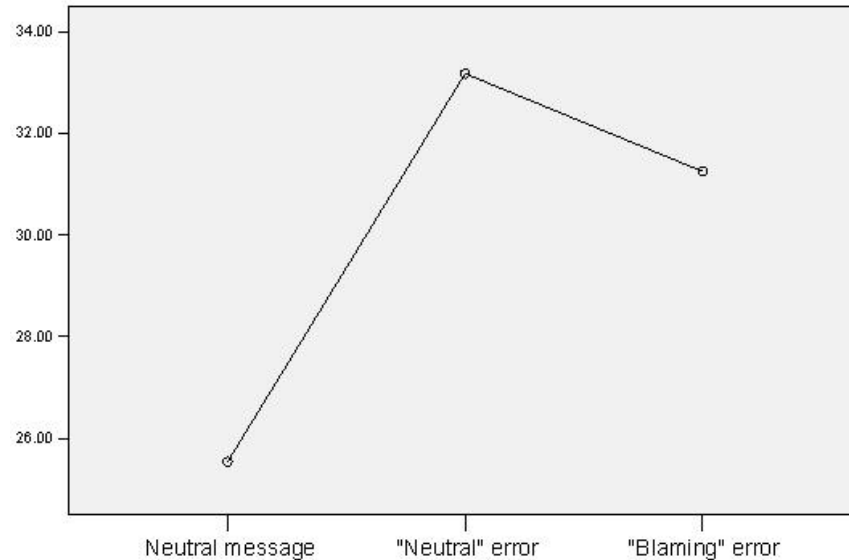


Figure 1. Graphic representation of the state anxiety level, on our three experimental conditions

Our third hypothesis stated that a high proficiency in English will associate with a low level of anxiety. We believed that a better understanding of the message the computer is showing will be associated with lower levels of anxiety. This relationship was not confirmed by the results presented in Table 2.

Our fourth hypothesis stated that "The time spent by the subjects for reading the message will lead to an increase in state anxiety". Although the main effect is statistically significant ($F(1,39) = 7.023$, $p = .012$), the direction of the relationship is not positive (as hypothesized) but negative. This means that the less time our subjects spent reading the computer message, the higher the state anxiety reported by them was.

DISCUSSION

Contrast analysis showed a significant effect of the error messages on state anxiety. This result sustains the thesis postulated by Keith (2005), stating that the effectiveness of error management training sessions are mediated by the individual's emotion control capabilities. If the error is responsible for 18-21% of the state anxiety variance while trait anxiety is statistically controlled, then emotion control capabilities are crucial in finding the right approach in dealing with computer errors.

These results also indicate that an error message is perceived by users as a potential threat to the possibility of continuing their tasks. An important finding is that errors

that indicate a usability issue ("blaming errors") have almost the same impact as system errors. This result suggests that the theoretical difference we imposed between these two types of errors does not exist from a user's point of view. An alternative explanation refers to the fact that both error messages indicated the same result: the immediate shutdown of the system. It is possible that this unpleasant result influenced our subjects' anxiety in both conditions and the subtle difference between system error and user error was not significant in this case.

In our presentation of the theoretical background of this study, we observed the lack of research on the relationship between linguistic competencies and usability. Our results showed that English proficiency is not associated with the emotional response to error messages. We believe that this result can admit three complementary explanations, which should be tested in future studies:

- the first possible explanation for this result might be the fact that the state of anxiety is not related with the verbal contents of the message, but with the graphic elements that are associated with it: error messages have different graphics than information messages (see Table 3);
- the second alternative explanation is the presence of the word "error" in the blue bar of the window. This word is very similar with the Romanian "eroare" and therefore it should have

been correctly interpreted by all our subjects, regardless their English proficiency level;

- the third explanation starts from the usability model developed by Van der Veer and van Vliet (2003) and refers to the user's mental model: if the user's mental model does not contain any information related to error diagnosis, then the user can't understand the meaning of the error message, although he/she can understand English.

A surprising result was the negative, significant correlation between the time spent for reading the message and state anxiety. A possible explanation for this unexpected result is that subjects that tried to remove the message as soon as possible (by clicking the "OK" button) are more worried about a possible negative outcome, simply because they did not read the whole message. This finding is important, as understanding the nature of the error is one of the first conditions for learning how to solve errors or how to recover from them (Seebach, 2004).

Further research should focus on the cognitive effects of the error messages, as the results reported by Bailey, Konstan & Carlis (2000), McFarlane (1999, 2002), McFarlane & Latorella (2002) show that computer interruptions have disruptive effects on cognitive focusing. We believe that error messages can be considered as a combination between interruption and threat, so the effects on the cognitive focusing should be major. Also, emotions such as anger should be further investigated in relationship with the computer errors.

Another issue that needs to be further investigated is how these messages affect expert users. For example, it would be interesting to see the results on a sample of programmers. A significant effect on this type of users can have important implications for the software development process, as accurate programming leads to the elimination of error messages.

REFERENCES

- Alpert, S., Karat, J., Karat, C.M., Brodie, C., Vergo, J.G. (2003). "User Attitudes Regarding a User-Adaptive eCommerce Web Site", *User Modelling and User-Adapted Interaction*, 13, 373-396.
- Bailey, B. P., Konstan, J. A., Carlis, J. V. (2000). "Measuring the effects of interruptions on

task performance in the user interface", *IEEE Conference on Systems, Man, and Cybernetics 2000 (SMC 2000)*, IEEE, 757-762.

- Birdi K., Zapf, D. (1997). "Age differences in reactions to errors in computer-based work", *Behaviour and Information Technology*, 16(6), 309-319.
- Birdi, K., Pennington, J., Zapf, D. (1997). "Ageing and errors in computer-based work: An observational field study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 35-47.
- Brodbeck, F.C., Zapf, D., Prumper, J., Frese, M. (1993). "Error handling in office work with computers: A field study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 303-317.
- Frese, M., Brodbeck, F., Heinbokel, T., Mooser, C., Schleiffenbaum, E., Thiemann, P. (1991). "Errors in Training Computer Skills: On the Positive Function of Errors", *Human-Computer Interaction*, 6, 77-93.
- Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S., Keith, N. (2003). "Integrating errors into the training process: the function of error management instructions and the role of goal orientation", *Personnel Psychology*, 56, 333-361
- Jurcău, N. (2003). *Psihologie inginerească*, Cluj Napoca: UTPres.
- Karat, J., Karat, C.M., Ukelson, J. (2000). "Affordances, Motivation, and the Design of User Interfaces", *Communications of the ACM*, 43(8), 49-51.
- Keith, N. (2005). *Self-Regulatory Processes In Error Management Training*, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie des Fachbereiches 06 psychologie und Sportwissenschaft der Justus-Liebig-Universität Gießen, Frankfurt.
- Kujala, S., Kauppinen, M., Rekola, S. (2001). "Bridging the Gap Between User Needs and User Requirements", in Avouris, N. and Fakotakis, N. (eds.) *Advances in Human-Computer Interaction I (Proceedings of the Panhellenic Conference with International Participation in Human-Computer Interaction PC-HCI 2001)*, Typorama Publications, 45-50.
- Maurer, D. (2004). *What is usability?*, Step Two Designs Pty Ltd.
- McFarlane, D. C., (1999). "Coordinating the interruption of people in human-computer interaction", Sasse, A. & Johnson, C. (Eds.), *Proceedings of Human-Computer*

- Interaction (INTERACT'99)*, Amsterdam: IOS Press, 295-303.
- McFarlane, D. C., (2002). "Comparison of four primary methods for coordinating the interruption of people in human-computer interaction", *Human-Computer Interaction*, 17 (1), 63-139.
- McFarlane, D. C., Latorella, K. A., (2002). "The scope and importance of human interruption in human-computer interaction design", în *Human-Computer Interaction*, 17 (1), 1-61.
- Pitariu, H. (2003). "The influence of personality traits upon human-computer interaction", *Cogniție, Creier, Comportament*, 7(3), 277-293.
- Radulovici, I., Duma, S. (2001). "Efecte ale distorsiunilor intenționate asupra evaluării", *Revista de Psihologie Aplicată*, 3(4), 77-88.
- Sava, F. (2004). *Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*, Cluj Napoca: Editura ASCR.
- Seebach, P. (2004). *The cranky user: To err(or) is human. Write error reports that help developers fix the problem*, găsit la <http://www-106.ibm.com/developerworks/library/wa-cranky45.html> (1 of 4)10/11/2004 6:46:23 AM.
- Spielberger, Ch.D., Gorsuch, R.L., Lushene, R.E. (1970). *STAI*, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- van der Veer, G., van Vliet, H. (2003). "A Plea for a Poor Man's HCI Component in Software Engineering and Computer Science Curricula; Alter all: The Human-Computer Interface is the System", *Computer Science Education*, 13(3), 207-225.



Romanian Psychological
Testing
Services

RTS Romanian Psychological Testing Services

www.rtscluj.ro, info@rtscluj.ro
tel.fax: 0264 582276

TESTE DISPONIBILE

Matrici Progressive Raven Color (CPM) – Evaluează inteligența între 4-12 ani

Matrici Progressive Raven Standard (SPM) – Evaluează inteligența între 6-80 ani

Matrici Progressive Raven Avansat (APM) – Evaluează inteligența persoanelor cu abilități intelectuale ridicate

RELAȚIA DINTRE COMPONENTELE CARACTERISTICE MEDIULUI PSIHOSOCIAL AL MUNCII ȘI STAREA DE SĂNĂTATE

George Oțoiu¹

Aphorme, Cluj Napoca

Abstract

This study aims at examining the way in which the psychosocial factors, measured as effort, reward, effort-reward imbalance and over commitment at work influence physical health and more specifically, if the psychosocial components related to the job environment have a significant impact on the evolution of the health status. Random samples of men and women (N=100), reported their self rated health, and effort, reward, effort - reward imbalance and over commitment at work. This study suggests that the effect of the psychosocial environment is not confined to the Romanian population but more research on this topic is needed.

Key-words: occupational stress, effort-reward imbalance, self rated health

INTRODUCERE

La locul de muncă angajații sunt expuși la o paletă largă de factori care le afectează activitatea. Printre aceștia se numără: lumina, căldura, zgomotul, salariul, modul de conducere, colegii cu care lucrează, responsabilitățile postului de muncă. Un anumit post de muncă poate oferi condiții fizice neprielnice (un nivel termic ridicat al mediului de muncă), un salariu mic, cerințele postului de muncă să fie crescute, sau responsabilitățile postului de muncă să fie slab definite. În ultimele decenii se observă accentul pus pe studierea factorilor psihosociale asociați mediului muncii, ca determinanți ai sănătății (Bobak et al., 2003).

Două modele au oferit cadrul de cercetare pentru relația dintre muncă și sănătate, mai exact influența factorilor psihosociale asociați mediului muncii și sănătatea. Acestea sunt: modelul solicitări - control deținut, „Job Demand-Control” dezvoltat de Karasek între anii 1979 și 1990, și modelul dezechilibru efort-recompensă „Effort-Reward Imbalance Model” dezvoltat de Siegriest, în perioada 1996 - 1999 (Bosma et al. 1998; Marmot et al., 1999; Pikhart et al., 2001).

Studiul de față a pornit în demersul său investigativ de la perspectiva oferită de modelul lui Siegriest, dezechilibru efort-recompensă (Siegriest, 2002), care pretinde că un nivel redus de reciprocitate între costuri și beneficii (costuri ridicate/ beneficii scăzute)

declanșează emoții negative cu tendința de a susține o activare autonomă și neuroendocrină. Cu alte cuvinte, schimbul dintre angajat și angajator se bazează pe un contract incomplet care nu specifică clar obligațiile și beneficiile. Acest model (Siegriest & Peter, 1999a) definește trei condiții care rezultă din combinația de costuri ridicate/ beneficii scăzute în câmpul muncii. Prima presupune lipsa unei reciprocități între angajat și angajator. Aceasta este caracteristică unei situații în care angajatul nu are de ales pe piața muncii, abilitățile și deprinderile sale, fiind reduse. A doua condiție presupune alegerea de către angajat a unei condiții nedrepte față de el pentru o durată limitată de timp din motive strategice (pentru a promova mai ușor în carieră și a primi un salariu mai bun mai târziu). A treia condiție este reprezentată de nepotrivirea dintre efortul depus al angajatului și recompensa primită, datorată distorsionării de către angajat a sarcinilor de muncă (supraimplicare în muncă). Toate aceste situații au efecte asupra sănătății angajatului și stării sale de bine (Siegriest, 2000).

Modelul dezechilibrului efort-recompensă a fost elaborat cu scopul: (1) de a identifica condițiile care favorizează violarea reciprocității în viața socială, (2) de a explica influența acestora și (3) de a prezice efectele negative asupra sănătății cauzate de aceste condiții (Siegriest 2002). Situațiile cel mai des întâlnite, alese ca elemente relevante din teorie, sunt cele care descriu modul în care se realizează reciprocitatea în mediul muncii. Munca este conceptualizată ca un schimb de costuri și beneficii, cu rol important în dezvoltarea individuală (venit, statut,

¹ Adresa de corespondență:
george.otoiu@aphorme.ro

recunoaștere, sănătate). Costurile sunt privite sub forma efortului depus la locul de muncă, iar beneficiile sunt conceptualizate sub formă de: bani, recunoaștere, oportunități de promovare (Siegrist & Marmot, 2003).

Mediul muncii studiat în această cercetare este reprezentat de învățământul preuniversitar, perceput de populația generală ca fiind un mediu în care există o diferență majoră între efortul depus la locul de muncă și recompensa primită. Această cercetare a avut loc la încheierea anului școlar 2004/ 2005, înainte de mișcările sindicale din toamna anului 2005.

Pentru personalul din instituțiile de învățământ drepturile salariale se stabilesc conform prevederilor Legii nr. 128/1997 privind Statutul personalului didactic, cu modificările și completările ulterioare. Prevederile legale referitoare la salarizarea personalului didactic arată că valoarea salariului depinde mai mult de vechime, calificări obținute și desfășurarea de activități administrative, decât de calitățile pedagogice și de performanțele privind activitatea didactică. Creșterile salariale se datorează nu atât creșterii salariului brut ci, mai cu seamă, creșterii sporurilor salariale. Sporurile de care beneficiază cadrele didactice sunt următoarele: indemnizație pentru mediu rural, spor vechime, salariul de merit, premiul anual, premiul lunar, gradație de merit, spor titlu științific, spor pentru suprasolicitare neuropsihică, indemnizație pentru funcția de diriginte, spor de stabilitate, indemnizație de conducere, plata cu ora, cumul de funcții, prima de instalare de care beneficiază un cadru didactic la angajarea într-o unitate de învățământ conform Raportului de audit cu privire la performanța sistemului de salarizare, întocmit de Curtea de Conturi a României (2002).

Obiectivul acestei cercetări a fost de a observa dacă există un dezechilibru între efortul depus la locul de muncă și recompensa primită în cadrul categoriei profesionale reprezentate de profesorii din învățământul preuniversitar și dacă se poate vorbi despre influența acestuia asupra evoluției stării generale de sănătate.

METODOLOGIE

Participanți

În acest studiu s-a folosit un eșantion compus din 100 de persoane (N=100): profesori încadrați în învățământul preuniversitar din mediul urban, cu vârsta cuprinsă între 23 și 62 de ani. Eșantionul este

format din 24 participanți de sex masculin și 76 de sex feminin. Dintre aceștia, 63 sunt căsătoriți, 25 sunt necăsătoriți, iar 7 dintre ei sunt divorțați, 3 locuiesc cu cineva și în 3 cazuri partenerul de viață a decedat. În cazul nivelului de școlarizare majoritatea au studii superioare (57 participanți au 16 ani de școlarizare, 19 participanți au 17 ani de școlarizare, 12 participanți au studii postuniversitare, iar 10 au doar studii postliceale și un participant doar studii liceale). Un număr ridicat dintre participanții la acest studiu predau la ciclul gimnazial (51). La liceu predau 36 dintre participanți, iar 13 predau atât la ciclul gimnazial cât și liceal. Vechimea în câmpul muncii variază între 0 și 39 ani.

Instrumente

Factorii psihosociali ai câmpului muncii au fost măsurați folosind „Chestionarul dezechilibrului efort - recompensă” (Effort-Reward Imbalance Questionnaire). Acest chestionar are în structura sa patru constructe: efort, recompensă, dezechilibru efort-recompensă și supraimplicare.

Efortul extrinsec este măsurat prin 5 itemi care se referă la cerințele mediului muncii (ERI1-ERI6²). Răspunsul la aceste afirmații se face în două trepte. Prima dată participanții sunt rugați să se pronunțe dacă sunt, sau nu de acord cu afirmația (ea descrie o experiență tipică de muncă). În pasul al doilea, participanții care au răspuns afirmativ sunt rugați să se pronunțe în ce măsură se simt stresați de această experiență. Evaluarea se face în felul următor: (1) nu se aplică, (2) se aplică, dar nu se simt stresați, (3) se aplică și participanții se simt stresați de această experiență, (4) se aplică și participanții se consideră stresați de experiență, (5) se aplică și participanții se consideră foarte stresați de experiență. În final se calculează suma evaluărilor care poate lua valori între 5 și 25. Cu cât scorul este mai mare cu atât există mai mult efort extrinsec la locul de muncă raportat de subiect.

Recompensa la locul de muncă este măsurată prin 11 itemi (ERI7-ERI17). Acest construct are o structură compusă din 3 factori (Siegrist et al., 2004). Aspectele financiare și cele legate de statut reprezintă primul factor (ERI11, ERI 14, ERI16-ERI17). Al doilea factor

² ERI – s-a utilizat această prescurtare a numelui chestionarului Effort – Reward Imbalance pentru a putea indica itemii corespunzători fiecărui construct din structura chestionarului

este reprezentat de reputația și stima obținută la locul de muncă (ERI17-ERI10, ERI15). Al treilea factor (ERI12-ERI13) este securitatea locului de muncă văzută ca o gratificare. Ultimele cercetări confirmă această structură și atrag atenția asupra importanței segmentării acestei dimensiuni (van Vegchel, de Jonge, Bakker, & Schaufeli, 2002). Evaluarea se face analog cu efortul extrinsec, (1) nu se aplică, (2) se aplică, dar nu se simt stresați, (3) se aplică și participanții se simt stresați de această experiență, (4) se aplică și participanții se consideră stresați de experiență, (5) se aplică și participanții se consideră foarte stresați de experiență. Un scor de 11 reprezintă un nivel ridicat de distres și o recompensă scăzută și vice versa.

Dezechilibrul efort-recompensă: Pentru a realiza acest raport se trece scorul obținut pentru dimensiunea efort la numărător și scorul obținut pentru recompensă la numitor, urmând ca ulterior să fie înmulțit cu un factor de corecție pentru a ajusta numărul inegal de itemi (Peter et al., 1998).

Supraimplicarea este măsurată pe o scală de tip Likert de 4 puncte (dezacord total, dezacord, acord și acord total) și este compusă din 6 itemi (OC1-OC6³). Itemul OC3 este codat invers.

Fidelitate. Consistența internă, respectiv coeficientul Alpha Cronbach calculat în cercetările anterioare s-a aflat în intervalul 0.61-0.91 (efort 0.61-0.88; recompensă 0.70-0.91; supraimplicare (0.64-0.81) (Siegriest & Peter, 1999b). În cazul de față indicii de consistență internă Alpha Cronbach sunt: efort=0.77, recompensă= 0.70 și supraimplicare în muncă= 0.72.

Validitatea de construct a fost explorată folosind în paralel, în investigație, modelul cerințe – control (demand-control model), elaborat de Karasek (Karasek et al, 1979) și modelul dezechilibrului efort – recompensă (Siegriest 1996). A fost studiată asocierea dintre efortul la locul de muncă și cerințele locului de muncă, și cea dintre recompensă și control. Corelațiile dintre efortul la locul de muncă și cerințele locului de muncă au variat între $r = 0.32$ și $r = 0.50$. În cazul relației dintre control și recompensă, corelația a fost în jurul valorii de 0.20. Acest lucru evidențiază clar diferențierea constructelor (Siegriest & Peter, 1999b).

Validitate discriminativă. Mai multe investigații au descoperit diferențe semnificative (efort, recompensă, supraimplicare)

care) în funcție de gender și rolul de gen ales, vârstă, statut socioeconomic și categoria ocupațională (Siegriest et al 2004).

Starea de sănătate generală a fost evaluată printr-un singur item: "În general, ați putea spune că sănătatea dumneavoastră din ultimele 12 luni a fost: 1=foarte bună/ bună; 2=nici bună nici rea; 3=precară/ foarte proastă"; s-a operaționalizat starea de sănătate generală printr-un singur item pentru a fi în concordanță cu cercetările efectuate cu scopul de a studia influența stresului ocupațional asupra sănătății, cercetări realizate de către Siegrist și colaboratorii săi.

Procedură

Informațiile au fost colectate folosind chestionarul autoaplicat. Preliminar, s-a făcut un instructaj cu participanții, în care s-a explicat importanța completării chestionarului și modul de completare. Au fost aplicate 120 de chestionare, dintre care 100 au fost valide și s-au folosit la analiză. Restul de 20 chestionare au prezentat neclarități sau nu au fost completate în întregime.

REZULTATE

În cazul caracteristicilor mediului psihosocial al muncii se observă că participanții depun un efort ridicat la locul de muncă, media fiind de 15.63 (intervalul de valori este de 6-30). În schimb, din punct de vedere al modalității de recompensare, participanții sunt mulțumiți de mediul muncii, considerându-l gratificant, cu o singură excepție - grila de salarizare (asupra acestui element vom reveni pe parcurs). Valoarea mediei este de 47.53, valoare ce presupune, conform autorilor modelului, un nivel crescut de distres. La efectuarea raportului efort-recompensă s-a observat că participanții la acest studiu nu se află în grupul de risc crescut, media eșantionului (0.18) fiind mai mică de 1, valoare ce discriminează între grupurile cu risc crescut (valori >1) și grupuri cu risc scăzut (valori <=1). Din punct de vedere al implicării în muncă s-a observat faptul că 35% dintre respondenți au fost de acord cu afirmațiile care presupuneau un nivel crescut de implicare, însă media eșantionului este de 2.43. Acest rezultat indică un nivel mediu de implicare în muncă raportat de participanți, nivel care nu le influențează starea de sănătate. Pentru acest construct se utilizează și codarea dihotomică a răspunsurilor (valorile de 1 și 2 devin 0, iar 3 și

³ OC se referă la dimensiunea over commitment

4 devin 1, valoarea 1 reprezintă un grup de risc pentru sănătate) (Marmot et.al., 1999).

Chiar dacă în urma acestui studiu participanții nu prezintă un risc pentru sănătate, s-a observat un nivel crescut de stres față de nivelul salariului.

Observând aceste diferențe, ne-am propus să analizăm măsura în care acestea sunt semnificative din punct de vedere statistic. S-a aplicat testul t pentru eșantioane independente, pentru a vedea dacă există o diferență semnificativă din punct de vedere statistic în funcție de vârsta participanților. Pentru primul eșantion am luat în considerare intervalul de vârstă cuprins între 20 și 29 de ani, iar pentru al doilea, intervalul de vârstă cuprins între 50 și 59 de ani. În urma aplicării testului t, având drept criteriu vârsta participanților, s-au observat diferențe semnificative între eșantioane, $t(51) = 2.05$, $p < .01$.

Considerăm aceste rezultate firești, datorită realității sistemului de învățământ preuniversitar, în care salarizarea personalului didactic arată că scala de salarizare a acestora depinde preponderent de o serie de aspecte precum vechimea, calificările obținute și desfășurarea de activități administrative. Participanții la acest studiu aveau un salariu mai mare datorită vechimii în muncă și diverselor sporuri obținute. Creșterile salariale se datorează nu atât creșterii salariului brut, ci mai cu seamă, creșterii sporurilor

Chiar dacă nu mai puțin de jumătate dintre respondenți se declară mulțumiți de starea generală de sănătate, nu s-a observat o asociere semnificativă între componentele mediului psihosocial al muncii și starea generală de sănătate $r(98) = .29$, $p < .01$ care să îndreptățescă continuarea demersului analitic. Mai mult de jumătate dintre participanții la acest studiu își raportează starea de sănătate generală ca fiind nici bună nici rea (46%) și proastă, precară (11%).

Acest fenomen se poate datora pe de o parte acumulării de boli și simptome insuficient tratate și de condiții nesănătoase de viață (Băban 1998), dar nu neapărat de influența componentelor mediului psihosocial al muncii.

DISCUȚII ȘI CONCLUZII

Concluziile acestui studiu pot fi summarize astfel: nu există o asociere semnificativă pozitivă între dezechilibrul efort-recompensă la locul de muncă și starea de sănătate generală raportată; participanții la

acest studiu nu se află în grupul de risc pentru evoluția stării de sănătate; s-a observat un nivel crescut de stres față de nivelul salariului; 11% dintre participanți raportează propria stare de sănătate generală ca fiind proastă, precară.

Rezultatele obținute nu sugerează faptul că se poate vorbi despre condițiile psihosociale asociate mediului muncii ca predictor asupra stării de sănătate în cadrul acestei categorii profesionale. Acest lucru se poate datora mai multor factori. Unul dintre ei poate fi reprezentat de diferențele culturale. În cadrul mai multor cercetări se sugerează existența unor diferențe între cercetările efectuate în țări europene aflate în tranziție și cele cu un context socio-economic stabil. Cu toate acestea, unele studii nu confirmă aceste cercetări (Hasselhorn et al., 2004). Un alt factor ce poate contribui la obținerea acestor rezultate este caracterul subiectiv al cercetării. Modul de măsurare este propria apreciere a participanților asupra conceptelor investigate.

În cazul analizării rezultatelor obținute în literatura de specialitate, de către alți autori se observă că rezultatele pozitive provin din studii prospective de mare amploare, precum studiul Whitehall II, în Marea Britanie (Bosma et al, 1997). Din punct de vedere metodologic multe dintre investigații sunt trans-secționale, neoferind informații despre cauzalitatea relațiilor dintre caracteristicile muncii și starea de sănătate (van Vegchel et al., 2005).

În cazul cercetării de față, chiar dacă la prima vedere învățământul preuniversitar pare un mediu în care există un dezechilibru între efortul depus la locul de muncă și recompensa obținută, participanții la acest studiu tind să reducă această discrepanță printr-o implicare direct proporțională cu recompensa primită, considerând mediul muncii ca fiind stresant și supus unui consum nervos ridicat și care predispune la plafonare. Se reduce astfel riscul pentru dezvoltarea unor afecțiuni somatice datorate stresului ocupațional.

Cazul particular reprezentat de nivelul crescut de stres față de nivelul salariului în cazul cercetării de față poate fi explicat prin prisma recunoașterii ca recompensă pentru munca prestată doar a salariului și mai puțin a altor recompense cum ar fi: recunoaștere, oportunități de promovare, securitatea locului de muncă, oportunități de dezvoltare. Acest lucru se regăsește și în cadrul altor categorii profesionale care sunt motivate doar de recompensele materiale sub formă de bani oferite de angajator.

Prevalența ridicată a stresului ocupațional în rândul angajaților, poate conduce spre asocierea acestuia cu tulburări fizice și psihice. Organizațiile sunt afectate de aceste efecte asupra sănătății, deoarece ele se transpun în: absenteism, schimbare de carieră, productivitate scăzută etc. Scopul acestei cercetări a fost să investigheze măsura în care există un dezechilibru între efortul depus la locul de muncă și recompensa primită, care să aibă repercusiuni asupra sănătății și a stării de bine a angajaților. Datele obținute nu confirmă această ipoteză.

BIBLIOGRAFIE

- Băban, A. (1998). *Stres și personalitate*. Cluj-Napoca: Presa universitară clujeană.
- Bobak, M., Pikhart, H., Pajak, A., Maljutina, S., Kubinova, R., Topor, R., Sebakova, H., Nikitin, Y., Marmot, M., (2003). Psychosocial factors at work and depression in three countries of Central and Eastern Europe, *Social Science & Medicine*, 1-13.
- Bosma H., Marmot M.G., Hemingway H., Nicholson A.C., Brunner E., Stansfeld S.A., (1997). Low job control and the risk of coronary heart disease in the Whitehall II (prospective cohort) study, *British Medicine Journal*, 314, 558-564.
- Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J., & Marmot, M. (1998). Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease. *American Journal of Public Health*, 88, 68-74.
- Marmot M, Siegrist J. & Theorell T., & Feeney, A. (1999): Health and the psychosocial environment at work. În: Marmot & Wilkinson (Ed). *Social Determinants of Health* (pp 97-130). Oxford: Oxford University Press
- Peter R., Alfredsson L., Hammar N., Siegrist J., Theorell T. & Westerholm P. (1998) High effort, low reward, and cardiovascular risk factors in employed Swedish men and women: baseline results from the WOLF Study. *Journal of Epidemiological and Community Health* 52, 540-547.
- Pikhart H., Bobak M., Siegrist J., Pajak A., Rywik S., Kyshegyi J., Gostautas A., Skodova Z. & Marmot M. (2001). Psychosocial work characteristics and self-rated health in four post-communist countries. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 55, 624 - 630
- Siegrist, J., & Peter, R., (1999a) „The model of effort-reward imbalance. Short description of the model.” Preluat de pe site-ul <http://www.uni-duesseldorf.de/MedicalSociology/eri/theorie/htm>
- Siegrist, J., & Peter, R., (1999b) „The model of effort-reward imbalance. Statistical Information.”, Preluat de pe site-ul http://www.uni-duesseldorf.de/MedicalSociology/eri-save/statistical_information.htm
- Siegrist, J., (2002). Effort-reward imbalance at work and health. În P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Ed.). *Historical and current perspectives on stress and health* (pp 261 – 291), Amsterdam: JAI Elsevier.
- Siegrist, J., (2000). Place, social exchange and health: proposed sociological framework, *Social Science & Medicine*, 1283-1293
- Siegrist, J., Marmot, M., (2003). Health inequalities and the psychosocial environment – two scientific challenges, *Social Science & Medicine*, 1-20
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 1483–1499.
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. & Schaufeli, W., (2005) Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies, *Social Science & Medicine*, 60, 1117–1131.
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2002). Testing global and specific indicators of rewards in the Effort–Reward Imbalance Model: does it make any difference? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (4), 403–421.

MANAGING DIVERSITY IN ORGANIZATIONS: IS THERE A LINK BETWEEN DIVERSITY THEORIES AND ORGANIZATIONAL PRACTICES?

Petru Lucian Curșeu¹

Universitatea Babeș –Bolyai, Cluj Napoca

Abstract

Diversity management is nowadays a trendy topic in organization studies. Considerable research is done on the antecedents and causes of organizational diversity. However, the amount of research done on diversity is not expected to trigger a fashion in managerial practices (Abrahamson, 1996). It is rather other socio-psychological factors (e.g., demographic changes, globalization) that do that. Although theoretical developments do not drive managerial practices, there is strong evidence in the literature that the two are closely related. The present paper explores the connection between different approaches used in diversity management and the theoretical developments in the field of organizational diversity. It uses print-media indicators to establish if the theoretical developments in diversity research co-evolve with the trends in diversity management. The results show a close co-evolution of discrimination and fairness as well as value in diversity paradigms with the research on diversity in organizations.

Key-words: *diversity management, management practices, diversity awareness training*

INTRODUCTION

Workforce in contemporary organizations is becoming more and more diverse. There are several external sources for organizational diversity. A first source of diversity is that in this globalization era, organizations often operate in more than one country and compete on several emerging markets (Robinson & Dechant, 1997). Such a modern organization operating in several countries has to find effective integration mechanisms for the cultural and social differentiation that exists among its employees. A second source of diversity is represented by the complex societal dynamics and especially the accentuated immigration taking place in the United States of America (Portes, 1997; Robinson & Dechant, 1997) as well as in Europe (Curșeu, Stoop & Schalk, in press; McLaren, 2003). In well developed countries, immigrants are therefore an ever increasing source of differentiation within organizations. A third external source of diversity is the continuous effort to legally ensure equality in rights among the employees of different backgrounds (Coil & Rice, 1993). These legal efforts increase the access of minorities (e.g., racial) or less represented social groups (e.g., women, older employees) into different organizations.

Apart from these external sources of diversity, there are internal organizational strategic actions to increase diversity in order to get a competitive advantage (Thomas & Ely, 1996). Contemporary organizations want to become competitive and in order to do so they attract the best employees with various backgrounds (e.g., expertise, education). Therefore, organizational diversity is continuously increased both by external as well as internal factors. Diversity is a fundamental form of organizational differentiation (Scott, 2003); therefore organizations have to find effective integration mechanisms and to rise to the challenge of successfully managing diversity.

Robinson and Dechant (1996) identified several business related reasons for managing diversity. The first reason is related to cost saving. Organizational diversity has several negative consequences such as: higher turnover and absenteeism rates, lower employees' satisfaction and motivation (Milliken & Martins, 1996), and a higher number of lawsuits related to discrimination (e.g., sexual harassment, racial discrimination) (Robinson & Dechant, 1996). Therefore, organizations should effectively manage the negative consequences of diversity in order to save costs. A second reason for managing diversity is related to business growth. Diversity has its positive effects and it helps the organization to increase its marketplace understanding, to be more creative and innovative, to make better decisions and find

¹ Adresa de corespondență:
p.l.curseu@uvvt.nl

better solutions to problems and at the same time to build effective inter-organizational relationships in the global economy. Consequently, due to its positive effects, organizational diversity is a major driver of business growth and should be managed properly. Finally, a third reason for implementing effective management practices for diversity is the race for talent. Organizations nowadays want to attract, retain and promote the best employees, and this means that they have to look into different demographic groups. Excellence in human resource practices that create the best place to work for these demographic groups (e.g., women, racial minorities) creates a competitive advantage in the race for talent (Robinson & Dechant, 1996).

There are several approaches in the literature on diversity management practices in organizations (Maxwell, Blair & McDougall, 2001; Thomas & Ely, 1996). The paper starts from the taxonomy of diversity management approaches proposed by Thomas and Ely (1996). They distinguish between three "paradigms" for managing diversity in organizations: (1) the discrimination and fairness paradigm, (2) the access and legitimacy paradigm and (3) the value in diversity paradigm. Abrahamson (1996) argued that there is a close relationship between management practices and scientific theoretical developments and the two co-evolve in a close relationship. With respect to diversity management practices, no clear efforts were made to explore the extent to which these approaches are related to the main theoretical trends in the organizational diversity literature. The aim of this paper is to review the main approaches used by organizations to manage diversity and explore the extent to which these approaches are related to the diversity theories advanced in the scientific literature. It will be argued that the theoretical roots of managerial practices that emerged from the discrimination and fairness paradigm are the theoretical propositions of social categorization theory. Another argument is that the practices associated with the access and legitimacy paradigm can be associated to the propositions of the similarity attraction theory. Finally, the closing argument is that the newest approach in managing diversity (value in diversity) is rooted in the cognitive resource diversity theory.

SOCIAL CATEGORIZATION THEORY AND THE DISCRIMINATION AND FAIRNESS PARADIGM

The first paradigm for managing diversity in organizational settings described by Thomas and Ely (1996) is the discrimination and fairness paradigm. According to the authors, this is the dominant way of understanding and managing diversity. Managers look at the diversity related issues through the lenses of compliance to the legal requirements for equal opportunity, fair treatment at work, and unbiased selection and recruitment. A central managerial concern according to this approach is to respect the legal requirements associated with the above mentioned issues, to make sure that the company achieves its recruitment and selection goals (e.g., in terms of number of disabled people and minority groups members). Usually, bureaucratic organizations with tight control processes are prone to use this approach in managing diversity. These organizations tend to promote a fair treatment of their employees through top down directives and use mentoring and career development programs in order to make the adaptation of their employees smoother. Therefore, they promote diversity, but often diversity comes with a price and it contradicts the main assumption on which this paradigm is based, namely that all people are equal. The members of highly diverse organizational groups are less satisfied, less committed to the group and the probability of absenteeism and turnover is higher than in homogeneous groups (Curşeu, 2006; Jackson, Joshi & Erhardt, 2003; Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). Also, the occurrence of interpersonal conflict is higher in these heterogeneous groups due to social categorization processes (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003; Jehn, Northcraft & Neale, 1999). In the discrimination and fairness paradigm, management interventions are also targeted at reducing these negative effects of diversity. An illustrative example is the diversity awareness training, which will be discussed later on. What is obvious in this approach of diversity management is the emphasis on managerial actions that foster the equality and fair treatment of employees. Even though in the more practical literature, this association was not explicitly made (see for example Maxwell, Blair & McDougall, 2001 and Thomas & Ely, 1996), it is clear that all these measures aim at reducing the negative effects of social

categorization processes. The discrimination and fairness paradigm is therefore closely associated with the social categorization theory.

The social categorization theory is inspired from the general categorization studies in human cognition (Ross & Makin, 1999). The general tendency to classify people in groups is called social categorization (Tajfel, 1981; Turner, 1987). This general tendency to put people in groups works for other people as well as for ourselves, and it has been one of the cornerstones of intergroup relations (based on in- out-group distinction) (McGarthy, 1999). The functions of social categorization are similar with the functions of cognitive categorization in general (see Allport, 1954). Due to the fact that we use social categorization, we can deal with the immense variety of our social world. The attributes used to describe a particular social group are called stereotypes and they guide the information processing and behavior in social situations. Based on physical appearance, we can rapidly categorize people in different groups (e.g., gender, racial or ethnic) (Curșeu, Stoop & Schalk, in press; Hamilton & Sherman, 1994; Hilton & Hoppel, 1996) and the stereotypes used to describe these social groups will automatically be inferred to all newly met individuals that have been classified in a particular group (Greenwald, Banaji, Rudman, Farnham, Nosek & Mellott, 2002). Stereotyping is therefore an automatic process linked to social categorization. When stereotypes have a negative valence (Judd & Park, 1993), they will most probably be associated with discrimination and intergroup conflict. The ingroup-outgroup bias based on oversimplification and overgeneralization (members of the out-group are seen as similar with each other, while the in-group members are perceived as different) is mainly generated by the use of stereotypes (Hilton & Hoppel, 1996). Oversimplification has some positive side effects (e.g., frees cognitive resources for other tasks), but in group settings it mainly has negative effects. If group members that are different (belong to an out-group) are perceived as sharing the same attributes (e.g., negative traits), this can lead to interpersonal frictions and relationship conflicts. Therefore, the social categorization theory mainly predicts negative effects for group diversity on group performance.

In line with the social categorization propositions, diversity will have negative influences on employees. It will negatively

affect the performance of organizational groups as well as individual employees. Diversity has a negative impact on group members' satisfaction, commitment and willingness to remain with the group, as well as a positive impact on their turnover intention (Thomas & Ely, 2001; O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989; Sacco & Schmitt, 2005; Tsui, Egan & O'Reilly, 1992). Group diversity also impacts the group as a whole and is associated with higher levels of conflict, low quality communication and collaboration, as well as with low levels of group cohesion (Campion, Medsker & Higgs, 1993; Jackson, 1992; Jackson, May & Whitney, 1995; Jehn, Northcraft & Neale, 1999; Tziner & Eden, 1985; Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). The strongest effects are predicted for attributes that make social categorization salient. In this case, visible attributes (e.g., race, gender) linked to group diversity are supposed to trigger social categorization processes to a greater extent than less visible attributes. This proposition is in line with the automatic activation of stereotypes.

Diversity awareness training aims at reducing the information processing biases associated with stereotypes (e.g. overgeneralization, oversimplification, ignoring relevant information) and focuses on using de-categorization and re-categorization (participants should be provided with information supporting the idea that except the dissimilarities with the outgroup, they might have similar things in common) to improve intergroup relationships (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003; Rossett & Bickman, 1994; Robertson, Kulik & Pepper, 2001; Sanchez & Medkik, 2004). Elements that are tackled in the training are based on the empirical results on stereotypes reduction. A few of these elements will be discussed further on. The trainers should remind the group members that except their dissimilarities they might have several things in common and in order to override the tendency to notice and remember instances that confirm already-held stereotypes, challenge the group members to look for examples of individuals who do not fit the stereotyped representation. Also, the training should stimulate the identification of instances in which the individual behavior is not congruent with the stereotypes – see the within-category diversity and test the accuracy of the stereotypes (testing the accuracy of stereotypes and focusing on disconfirming information will reduce the negative valence of stereotypes - Hamilton & Sherman, 1994;

Hilton & Hippel, 1996). The above mentioned elements should be combined with opportunities for the group members to form an accurate impression about the other members in the group. The group members should also explore the rewards of interacting with diverse others, like new ways of thinking, learning about others, combining different perspectives on the problem. The training should increase the group members' awareness about the natural tendency to distance themselves from people who appear different and also increase the group members' awareness about the stereotypes – is there any good evidence that the stereotypes are accurate? The increased awareness on the use of stereotypes increases the control over their automatic activation (see for details Hamilton & Sherman, 1994; Hilton & Hippel, 1996). The trainees should be trained to avoid jumping to the conclusion that the different others will not like you or judge you because you are different. A good solution is to stimulate the direct contact between the group members, and the search for communalities - this will (eventually) decrease the perceived differences (Robertson, Kulik & Pepper, 2001). However, intergroup contact should not be taken as a golden rule in diversity training, since the results concerning the advantages of diverse training groups are mixed (Curşeu, Stoop & Schalk, in press). Diverse training groups (facilitating intergroup contact) are especially effective when the organizations want to change employee attitudes and the trainees have not been involved before in diversity related trainings (see for details Robertson, Kulik & Pepper, 2001).

Wentling and Palma-Rivas (1999), as well as Koonce (2001) analyzed the effectiveness of diversity awareness trainings and they agreed that the most successful diversity awareness trainings share a few characteristics. The first and most important one refers to obtaining the commitment and support from top management. In order for the diversity training to succeed, it is needed that the company's CEO and top management would enunciate the importance of diversity as a business value for the organization and communicate throughout the organization why the diversity training is offered. Second, the diversity training should be embedded in a larger organizational strategic plan and it should be associated with other diversity management practices or initiatives. In line with the discrimination and fairness paradigm

for managing diversity, the diversity awareness training should be a component of a more general recruitment, development or promotion plan to be implemented in the organization. The diversity awareness training will not be effective if it is not directly tied to the business strategy and policies of the company. Third, before conducting the training itself, a proper training needs assessment should be conducted. A training needs analysis will help the employees to understand the value of diversity awareness training and the trainers to tailor the training in order to achieve optimal results. Fourth, in order to obtain the best results, qualified diversity trainers should be used. Effective diversity awareness trainers are expected to have sound professional and academic skills, as well as personal and interpersonal skills. Fifth, diversity awareness training is more effective if the attendance is mandatory and all employees with a stake on diversity are involved in the training. Finally, confidentiality should be guaranteed in order to build trust, but at the same time, the training should require accountability, especially because it can require group members to have direct interpersonal contact with members of other social and demographic groups (for more details see Koonce, 2001; Robertson, Kulik & Pepper, 2001; Wentling & Palma-Rivas, 1999).

THE SIMILARITY-ATTRACTION HYPOTHESIS AND THE ACCESS AND LEGITIMACY PARADIGM

The second paradigm for managing diversity described by Thomas and Ely (1996) is the access and legitimacy paradigm. It emerged in the competitive climate of the 1980s and 1990s, when organizations had to expand their business and capture different market sectors. On the other hand, other markets emerged in the global economy and suddenly, in order to stay competitive, organizations had to expand to these new emerging markets. However, the knowledge and expertise embedded in organizations was not always sufficient to make the organization effective on the new market sectors. Therefore, new employees, usually with extensive knowledge and expertise related to the new market sector, had to be attracted in order to foster effectiveness. Thomas and Ely (1996) give the illustrative example of Access Capital International (a US investment bank), which at the beginning of the 1980s expanded to the European markets. However, American employees that were sent overseas were often

ignorant of local European cultures and so the company encountered great difficulties with this expansion. As a consequence, the company started to hire Europeans that attended American business schools and they ensured the success of ACI in Europe. The newly hired people established firm connections within the European banking industry, as well as strong interpersonal connections with customers. In the American context, law firms often hire lawyers coming from minority groups (e.g., Mexicans) in order to gain access to these minority groups. Therefore, the second approach of managing diversity relies on attracting diverse people with extensive knowledge and expertise about a particular market segment within the organization. In this instance, "the motivation for diversity usually emerges from very immediate and often crisis-oriented needs for access and legitimacy" (Thomas & Ely, 1996, p. 174). The best way in which access and legitimacy is achieved is by selecting employees that come from the market segment targeted by the company. It is therefore the similarity of employees with the clients that ensures legitimacy and access. As a theoretical background, the access and legitimacy paradigm is associated with the similarity attraction hypothesis.

The similarity attraction hypothesis is inspired both from the social network research (Ibarra, 1992) and social psychological research on interpersonal attraction (Byrne, 1971). Social network analysis focuses on the exploration of the nature of relationships that develop among the individuals and not on their feelings, or on the way they process social information. The similarity among individuals is revealing for the pattern of interactions that will occur among them. Similar individuals will have a tendency to interact more frequently and in a more positive fashion with each other than dissimilar ones. This general tendency of similar actors to develop stronger network ties was labeled in social networks literature as homophily (Ibarra, 1992). According to the interpersonal attraction theories, if individuals share several common characteristics (e.g., belong to the same gender or racial group), it is very likely that they will be attracted to one another. As a consequence, they will develop stronger interpersonal relationships and will collaborate better (Byrne, 1971; Berscheid & Walster, 1978). Individuals that are similar are very likely to share common experiences and values, to have the same expectations for social interaction, and therefore the social

interactions are more rewarding and desirable (Horwitz, 2005; Williams & O'Reilly, 1998). Similar individuals also seem to develop very fast a shared language and manage to communicate more effectively than dissimilar ones (Wiersma & Bantel, 1992).

As a conclusion, according to the similarity attraction hypothesis, organizational diversity increases the chances of the organization to be perceived as legitimate and gain access in different market sectors through the fact that employees share similar traits and experiences with the clients in a particular market niche. However, the only diversity management practices according to the access and legitimacy approach are related with attracting relevant employees for a particular organizational goal. After the aim of the organization is attained, only scarce attention is paid to the real management of diversity. Employees might feel exploited and organizations using this approach to managing diversity have diversified only in those areas that interact with a particular market segment (Thomas & Ely, 1996).

COGNITIVE RESOURCE DIVERSITY THEORY AND THE VALUE IN DIVERSITY PARADIGM

The value in diversity paradigm is an approach for managing diversity that emerges from the other two paradigms. Organizations that initially used one of the two previously discussed paradigms for managing diversity realize their shortcomings and go a step further in trying to fully use the potential of diversity. For example, the American law firm that hired a Hispanic female in order to get access to the Spanish communities of clients might end up discovering that she can contribute to the company much more than that. Therefore, the organization might start to value the new perspectives and business ideas brought up by the new employee (Thomas & Ely, 1996). The very essence of the value in diversity paradigm and value in diversity theoretical hypothesis is that an organization is stronger to the extent to which its staff is diversified. This paradigm holds especially for the cases in which the primary task of the organization or the group is a cognitive one, or it heavily relies on information processing.

An illustrative example of the value in diversity paradigm at work is the case of the SLICE (Simple Low-Cost Innovative Concept Engine) team created by Boeing-Rocketdyne

to design a new rocket engine (see for a detailed case description Malhorta, Majchrzak, Carman & Lott, 2001). In the mid 1990s, Boeing-Rocketdyne was facing a harsh competition on the extending market of rocket engines driven by the need for commercial launches. Rocket engines had to be built faster, cheaper, with fewer errors and with a longer life time. Therefore, the objective of Boeing-Rocketdyne was to reduce the costs for building a rocket engine by 100 times, to get it to the market 10 times faster and increase its life time with a factor of three. In order to produce the new design, Boeing-Rocketdyne created a highly diverse and differentiated virtual design team. The members were the best performers in their field in the world and they had the task to design an engine that would fulfill all the above mentioned criteria. Diversity however, came with a price and the members had to work together virtually because they were dispersed in different geographical locations. An effective knowledge management system and a virtual communication tool had to be used in order to make team interactions possible. Using a three-folded management strategy based on strategy setting, technology use and continuous work restructuring, the management in Boeing-Rocketdyne created the settings for a highly creative team. The results exceeded the expectations. The design was ready in 10 months with no team member spending more than 15% of his time on the project, with a manufacturing cost reduction from an estimated 7 mil USD to 0.5 mil USD, and a first unit production cost reduction from an estimated 4.5 mil USD to 47.000 USD. The new rocket engine design also was superior in a technical sense: it was made of six major components instead of 1200 (as it used to be for the previous engines) and with a predicted quality and safety level three times higher than the engines that were in use before (Malhorta et al., 2001). This is an illustrative example of how diversity can contribute to organizational effectiveness through the considerable variety in cognitive resources brought into the organization by its members. The theoretical perspective that covers these issues is the cognitive resource diversity theory.

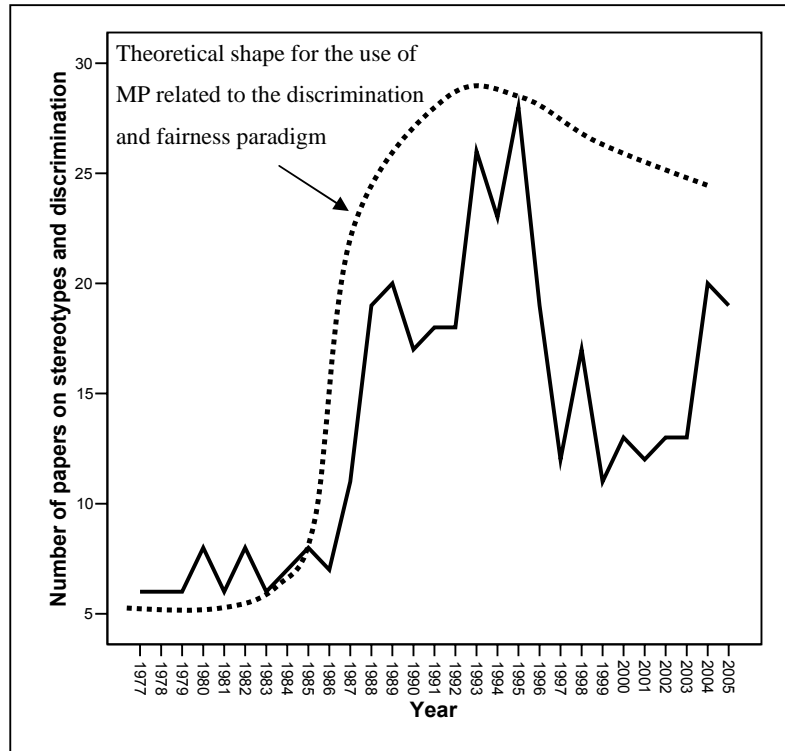
According to Jackson, Joshi and Erhardt (2003), as well as to Mannix and Neale (2005), this theoretical stream belongs to the optimistic view on the effects of diversity on organizational performance. This theoretical approach states that organizational diversity mainly creates opportunities and benefits for

organizational effectiveness and the fundamental idea is that diverse employees will contribute with their various knowledge, expertise, skills and cognitions to a greater information richness within the organization and this will ultimately be translated into better decisions, more creative solutions and more effective plans or organizational actions (Harrison & Klein, in press; Horwitz, 2005; Jackson, Joshi and Erhardt, 2003; Mannix & Neale, 2005).

The roots of the cognitive resource diversity and value in diversity hypothesis are to be found in the systemic perspectives on groups and organizations. The law of requisite variety in systemic schools of thought states that the strength of a social system depends on the variety of its agents. The value in diversity hypothesis focuses first of all on the cognitive implications of diversity. Consequently, empirical support for this hypothesis was found especially in tasks that involve information processing (Ancona & Caldwell, 1992; De Dreu & West, 2001; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Schrujijer, & Mostert, 1997). This is the reason why the value in diversity hypothesis is labeled the information/decision-making perspective in two of the most influential reviews on group diversity (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; Williams & O'Reilly, 1998).

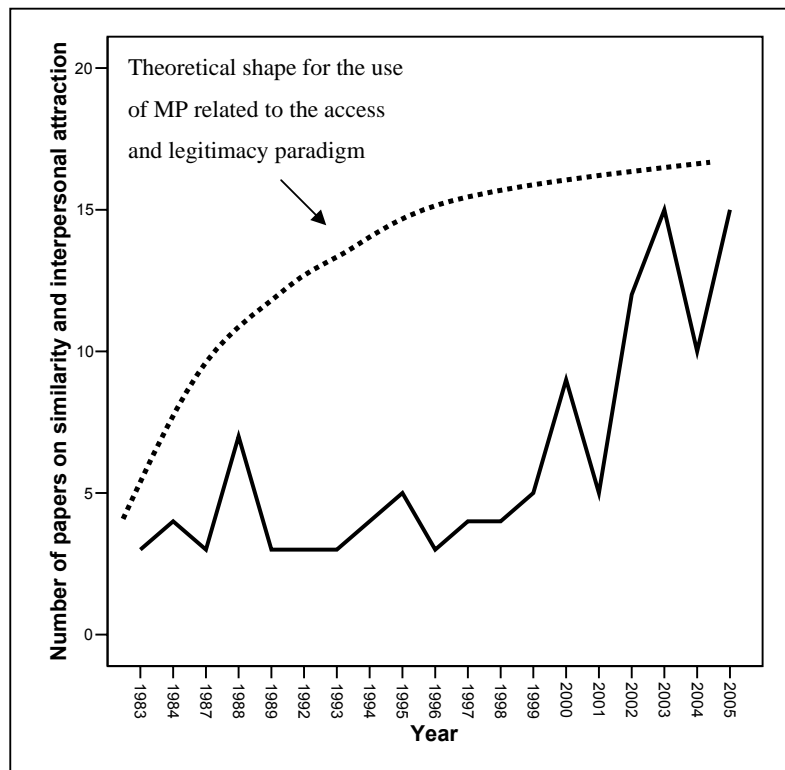
TENTATIVE CONCLUSIONS

In order to answer the question raised in the title of this paper, we followed a strategy suggested by Abrahamson (1996) to study management fashion. He argued that the use of managerial practices follow a certain fashion and there is a connection between how fashionable a managerial practice is (how often it is used in organizations) and the literature published on theoretical aspects related to that particular practice. Abrahamson (1996) explored the match between the extent to which the quality circles as managerial practices (see total quality management practices) were used in organizations and the number of papers published in the literature on quality control (the print-media indicator). Similar to Abrahamson (1996), in the present study the ABI/Inform database was used to check for scientific papers published on the three above described theoretical perspectives on organizational diversity.



Legend: MP=managerial practices

Figure 1. Print-Media Indicators for Stereotypes and Discrimination (ABI/Inform)



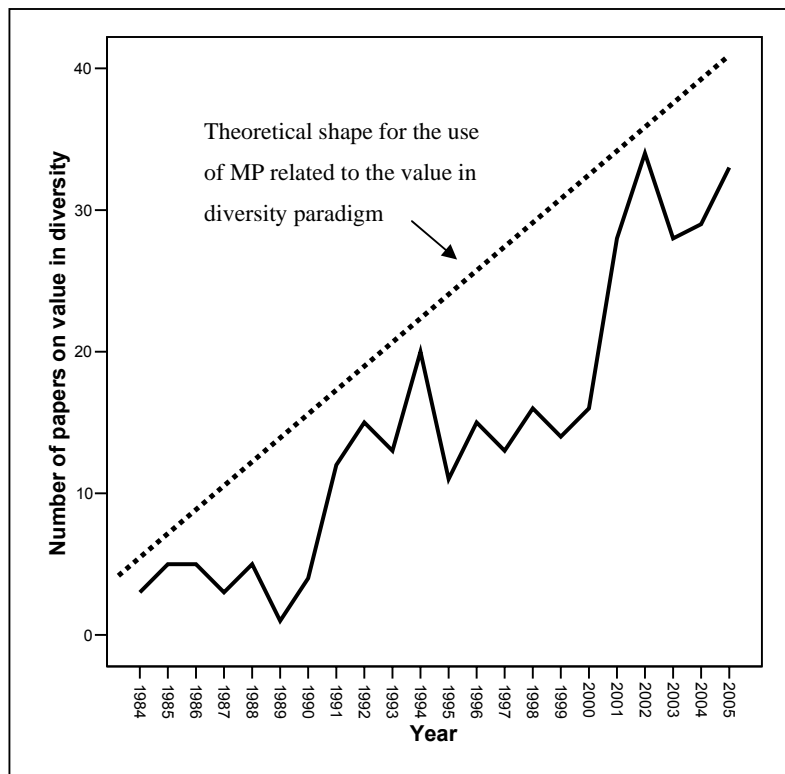
Legend: MP=managerial practices

Figure 2. Print-Media Indicators for Similarity and Interpersonal Attraction (ABI/Inform)

According to the arguments provided by Thomas and Ely (1996), the managerial practices inspired from the discrimination and fairness paradigm had a peak in the 1990s and they were closely associated with the large antidiscrimination movement that grew in the second half of the 1980s. Therefore, the evolution of these managerial practices follows a curve depicted in Figure 1 (a reversed semi U shape). Figure 1 also depicts the number of papers on stereotypes and discrimination published between 1977 and 2005. The visual inspection of the two curves depicted in Figure 1 support a certain degree of co-evolution between the use of managerial practices related to discrimination and the fairness paradigm, and the number of scientific papers published on topics related to stereotypes and discrimination.

A similar strategy was used to explore the match between the use of managerial practices associated to the access and legitimacy paradigm and the papers published on similarity and interpersonal attraction, as well as homophily.

It has been argued (Thomas & Ely, 1996) that in the highly competitive climate of the 1980s and 1990s, organizations started to grow increasingly diverse in order to have a competitive advantage, and to gain legitimacy and access to new market sectors. The shape of this trend is depicted in Figure 2. However, the match with the number of papers published on similarity, interpersonal attraction and homophily is rather difficult to support.



Legend: MP=managerial practices

Figure 3. Print-Media Indicators for Value in Diversity (ABI/Inform)

Figure 3 illustrates the co-evolution of managerial practices inspired from the value in diversity hypothesis and the number of papers published in the cognitive resource diversity

literature. Both curves depicted in Figure 3 show a steady increase throughout time. The third diversity management paradigm shows

therefore the closest co-evolution with the scientific literature diversity.

In conclusion, there is reasonable evidence for a co-evolution between diversity management practices and the scientific theories on diversity. However, the fit is not absolute, suggesting that scientific theories are only in part related to managerial practices. This does not suggest that theoretical developments drive in any way the managerial practices. As mentioned by Abrahamson (1996), the drivers of management fashion are to be found in societal and psychological factors rather than theoretical developments. The managerial practices associated with the discrimination and fairness and the value in diversity paradigms seem to co-evolve in a closer fit with the scientific theories of diversity. However, it is more reasonable to assume that these practices were driven rather by the large antidiscrimination movement that marked most western societies in the 1990s. The interest paid by the scientific literature to issues related to stereotypes and discrimination can be understood as a consequence of the same societal factors that drove the diversity management practices. Also, the shape of the curve representing the extent to which managerial practices related to access and legitimacy are used in modern organizations only has a reduced fit with the histogram of the published papers on similarity and interpersonal attraction. This paradigm was driven by the increased competitive pressure on organizations that expanded to different market sectors. The same pressure to stay or become competitive pushed organizations toward the third managerial approach to diversity. This perspective is however more closely associated to the theoretical developments in the literature on cognitive resource diversity. It became nowadays common wisdom that a diverse workforce is not only inevitable but can (should) also be a valuable asset for modern organizations. A rather limited interest in diversity management is to be encountered in developing countries. Further on, we focus on the Romanian context in order to provide a short illustration.

HOW DOES DIVERSITY MANAGEMENT WORK IN THE ROMANIAN CONTEXT?

Probably the simplest answer to this question is: it doesn't really work ...yet! Such a hasted answer will most probably not satisfy the reader that managed to get to this point and it is certainly not a scientifically

appropriate one. Most of modern Romanian organizations are rather young and certainly have limited experience in operating on a global market, where diversity is an important asset. Formed in a transition economy, organizations have to face rapid economic, legal and political changes and they have to adapt to these external factors as well as possible in order to survive. If diversity is a competitive advantage in this particular context as well, this remains an open question. Although diversity in terms of minority groups (e.g., ethnic minorities) is an issue that could draw the attention of Romanian organization scholars, to my knowledge no attention has been paid to this issue so far. Consistent research concerning gender diversity in Romanian organizations is however available (see for example CPE, 2006; Curșeu & Boroș, 2004).

In simulated personnel recruitment tasks, Curșeu and Boroș (2004) showed that women are still discriminated when applying for managerial positions. These results are fully supported by the data reported by a survey conducted by CPE (2006). This survey was conducted on 695 employees from 43 organizations and showed that 19.83% of the men and 38.25% of the women believe that when a woman makes an application for a management position, she will be more carefully assessed in comparison to a man. In general, women reported higher difficulties in choosing a flexible working schedule, and 64.23% of the respondents mentioned that women have more difficulties compared to men in their career development. Also, only 50% of the companies had explicit sanctions concerning sexual harassment. However, 73% of the managers reported that their company uses formal rules against gender based discrimination in hiring and promotion (CPE, 2006). When looking back at the way employees perceive the situation, these seem rather a set of rules and regulations rather than actual managerial practices. To conclude, although the first steps in diversity management have been made in Romania, (organizations implemented formal rules against discrimination based on gender), there is still a long way to go from the legitimacy and discrimination approach to the value in diversity philosophy.

REFERENCES

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21, 1, 254-285.
- Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- Berscheid, E. & Walster, H. (1978). *Interpersonal attraction*. Addison-Wesley, Reading.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press, New York.
- Campion, M. A., Medsker, G. J. & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 2, 823-850.
- Coil, J. H. & Rice, C. M. (1993). Managing the work-force diversity in the nineties: The impact of the Civil Rights Act of 1991. *Employee Relations*, 18, 4, 547-565.
- CPE (2006). *Cum muncesc, cum promovează și ce cred femeile, și bărbații despre locul lor de muncă*, www document downloaded on 10 May 2006, from: <http://www.cpe.ro/romana/index.php>.
- Curșeu, P. L. & Boroș, S. (2004). *Femeia manager între reprezentare și realitate socială*, ASCR Press, Cluj-Napoca, RO.
- Curșeu, P. L., Stoop, R. & Schalk, M. J. D. (in press). Prejudice toward immigrant workers among Dutch employees: Integrated threat theory revisited, paper in press at *European Journal of Social Psychology*.
- Curșeu, P. L. (2006). Group composition: Theoretical and methodological considerations. In P. L. Curșeu (Ed) *Group composition and effectiveness* (pp.1-33). ASCR Press, Cluj-Napoca, RO.
- De Dreu, C. K. W. & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- Greenwald, G. A., Banaji, M. R., Rudman, L. A., Farnham, S. D., Nosek, B. A., Mellott, D. S. (2002). A unified theory of implicit attitudes, stereotypes, self-esteem, and self-concept. *Psychological Review*, 109, 1, 3-25.
- Hamilton, D. L. & Sherman, J. W. (1994). Stereotypes. In R. S. Wyer, Jr. & T. K. Srull (Eds.), *Handbook of social cognition* (2nd ed, vol 2, pp. 1-68). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Harrison, D. A., & Klein, K.J (in press). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. Paper to be published in *Academy of Management Review*.
- Hilton, J. & Hoppel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47, 237-271.
- Horwitz, S. K. (2005). The compositional impact of team diversity on performance: Theoretical considerations. *Human Resource Development Review*, 4, 2, 219-245.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in advertising firms. *Administrative Science Quarterly*, 37, 422-447.
- Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In S. Worchel, W. Wood & J. A. Simpson (Eds), *Group Process and Productivity*, (pp. 138-173) Sage Publications, London.
- Jackson, S. E., May, K. E. & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds), *Team effectiveness and decision-making in organizations*, (pp. 204-261) Jossey Bass, San Francisco.
- Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 6, 801-830.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Judd, C. M. & Park, B. (1993). Definition and assessment of accuracy in social stereotypes. *Psychological Review*, 100, 1, 109-128.
- Koonce, R. (2001). Redefining diversity. *Training & Development*, 55, 12, 22-33.
- Malhorta, A., Majchrzak, A., Carman, R. & Lott, V. (2001). Radical innovation without collocation: A case study at Boeing-Rocketdyne. *MIS Quarterly*, 25, 2, 229-249.
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6, 2, 31-55.
- Maxwell, G. A.; Blair, S. & McDougall, M. (2001). Edging toward managing diversity in practice. *Employee Relations*, 23, 4/5, 468-482.
- McLaren, L. M. (2003). Anti-immigrant prejudice in Europe: Contact, threat perception, and preferences for the exclusion of migrants. *Social Forces*, 81, 3, 909-936.

- McCarthy, C. (1999). *Categorization in Social Psychology*. Sage Publications Inc., London.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 2, 402-433.
- O'Reilly, C., Caldwell, D. & Barnett, W. (1989). Work group demography, social integration and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- Portes, A. (1997). Immigration theory for a new century: Some problems and opportunities. *International Migration Review*, 31, 4, 799-825.
- Robertson, L., Kulik, C. T. & Pepper, M. B. (2001). Designing effective diversity training: influence of group composition and trainee experience. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 871-885.
- Robinson, G. & Dechant, K. (1996). Building a business case for diversity. Chapter reprinted in P. L. Curşeu (Ed) *Complexity within organizations*, Pearson Education Ltd., Dorchester, GB, 2005, pp. 206-218.
- Ross, B. H. & Makin, V. S. (1999). Prototype versus exemplar models. In R.J. Sternberg (Ed.) *The nature of cognition* (pp. 205-241). Cambridge, MA: MIT Books.
- Rossett, A. & Bickman, T. (1994). Diversity training: Hope, faith and cynicism. *Training*, 31, 40-46.
- Sanchez, J. I. & Medkik, N. (2004). The effects of diversity awareness training on differential treatment. *Group and Organization Management*, 29, 4, 517-536.
- Sacco, J. M. & Schmitt N. (2005) A dynamic multilevel model of demographic diversity and misfit effects. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1-29.
- Schrujjer, S. G. L. & Mostert, I. (1997). Creativity and sex composition: An experimental illustration. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 2, 175-182.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural and open systems*, 5th Ed.. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge University Press, Cambridge, England.
- Thomas, D. A. & Ely, J. R. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Chapter reprinted in P. L. Curşeu (Ed) *Complexity within organizations*, Pearson Education Ltd., Dorchester, GB, 2005 pp.167-183.
- Turner, J. (1987). *Rediscovering the social group. A social categorization theory*. Blackwell, Oxford.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tziner, A. & Eden, D. (1985). The effects of crew composition on crew performance: Does the whole equal the sum of its parts? *Journal of Applied Psychology*, 70, 85-93.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 6, 1008-1022.
- Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction processes and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
- Wentling, R. M. & Palma-Rivas, N. (1999). Components of effective diversity training programmes. *International Journal of Training and Development*, 3, 3, 215-226.
- Wiersma, M. F. & Bantel, K. A. (1992). Top management demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35, 1, 91-121.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140

REPREZENTAREA INFORMAȚIILOR MEDIATIZATE: MODELE PROPUSE DE MASS-MEDIA VS. MODELE PERSONALE

Ioana David¹

Universitatea „Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

Abstract

The purpose of the present study is to analyze the way in which information transmitted through mass media is being processed and the representations people make based on them. All this in the context of a growing interest for the study of human behavior in a social context, for the study of information processing by individuals and also by groups, and for the study of shared representations and meanings. This article presents two studies, one on the simultaneous processing of information, and one on multiple representations of the same piece of information. The two studies comprised a sample of 138 participants that were asked to build conceptual maps on different subjects of public interest. The conclusions reached represent an important starting point for a further analysis of media transmitted information and the way it is being processed.

Key-words: *information processing, mass media transmitted information, representations*

INTRODUCERE

Capacitatea minții umane de a se adapta la niște realități și de a construi realități a fost obiect de studiu pentru psihologie de la începuturile acestei științe. Una dintre „realitățile contemporane” la care trebuie să se adapteze individul este mass-media. De fapt, omul „modern” trebuie să construiască niște realități „personale” (semnificații) pentru a se putea adapta la această realitate care este reprezentată de conținuturile mediatice. Prin intermediul mijloacelor de comunicare în masă avem acces la o serie de mesaje (inclusiv cele publicitare) care influențează perspectivele asupra diverselor probleme pe care și le formează fiecare individ. Cercetările recente din psihologia cognitivă (Hoshmand, 2005; Echtherhoff, Higgins & Groll, 2005; Hermans, 2004; McAdams, 2001) încep să aducă (de fapt să readucă – Bruner, 1990) în discuție problema semnificațiilor pe care le creează oamenii în urma interacțiunilor cu mediul în care trăiesc și în urma interacțiunilor dintre ei. Teoria procesării informațiilor este reconsiderată și dezvoltată în vederea explicării unor realități sociale mai complexe, nu doar a funcționării individuale. Astfel, sunt tot mai multe cercetările care privesc grupurile ca sisteme de procesare de informații (Hinsz, Tindale & Vollrath, 1997; Nonaka & Nishiguchi, 2001), sisteme ce există într-un anumit *context*

și produc anumite *semnificații*. Desigur, aceste cercetări se centrează pe grupurile formale, în principal, care au ca scop rezolvarea de probleme, luarea de decizii.

Tot de dată recentă sunt și preocupările psihologiei legate de explicarea comportamentului uman în context cultural (Cohen, 2001; Choi & Nisbett, 1998; Hong et al., 2003; Ji et al., 2000; Kanagawa et al., 2001; Briley et al., 2000; Chiu et al., 2000; Morris & Fu, 2001; Knoles et al., 2001) și a modului în care interacțiunile sociale creează și mențin o cultură, completând astfel, cu o bază de date experimentale, empirice, explicațiile aduse de-a lungul timpului de teoriile antropologice – mai mult sau mai puțin generaliste și generalizatoare.

În aceste condiții, ale creșterii interesului pentru studierea comportamentului uman în context social, al mutării accentului de pe procesarea informației de către individ pe procesarea informației de către grupuri și construirea de semnificații împărtășite, al omniprezenței mijloacelor de comunicare în masă în viața socială și al conținuturilor mass-media în viața personală este un demers util și necesar, cel al abordării unei problematice puțin studiate în momentul de față (cu toate implicațiile evidente în viața cotidiană), problematică ce aparține domeniului psihologiei mass-media și anume: modalitatea de procesare a informațiilor mediatizate și de formare a reprezentărilor ca urmare a acestor procesări.

¹ Adresa de corespondență:
ioanadavid@yahoo.com

STUDIUL 1

**REPREZENTĂRI MEDIA – REPREZENTĂRI
PERSONALE, PROCESAREA SIMULTANĂ
A INFORMAȚIILOR**

Prin mesajele transmise, mass-media influențează formarea anumitor reprezentări. Ceea ce ne interesează este modul în care utilizăm aceste reprezentări, modul în care mass-media influențează modelele personale pe care le avem asupra realității. Vom urmări așadar măsura în care mass-media propune modele, pe de o parte, și influențează modelele mentale (reprezentările) pe care le dețin indivizii, pe de alta. De aceea am luat în considerare, în acest studiu, concepte (teme) care sunt construite de presă (cel puțin două dintre ele) și vrem să vedem în ce măsură sunt ele asimilate de către participanți. Ne interesează, de asemenea, felul în care este integrată informația (o știre), cum poate influența ea reprezentarea pe care, la un moment dat, o avem despre un anumit aspect al realității.

Pentru a studia reprezentările mentale, o metodologie eficientă este reprezentată de metoda hărților conceptuale. Această metodă poate fi utilizată cu succes și în studiile realizate în domeniul psihologiei consumatorului. De altfel, modalitatea de utilizare a acestei metode, prezentată în acest articol, poate fi aplicată, în această formă, la diverse conținuturi provenite din mass-media, inclusiv reclame.

Hărțile conceptuale sunt instrumente de organizare și reprezentare a cunoștințelor care includ concepte și relațiile dintre acestea într-o reprezentare ierarhică (Novak, 1993). Hărțile reprezintă un anumit tip de diagramă mentală prin intermediul căreia un set de concepte pot fi reprezentate - ușor și rapid - într-o ordonare logică. Ele constau într-o reprezentare grafică a conexiunilor realizate între diferite concepte în procesul de înțelegere a unui domeniu (așa cum este realizat în mod natural de creierul uman) (Gómez, Moreno, Pazos, Sierra-Alonso, 2000). Hărțile conceptuale creează un cadru "vizibil" al cunoștințelor, cadru care sprijină un management explicit al cunoștințelor, reprezentărilor avute în vedere (Gordon, 2000). Novak, (1993) consideră aceste hărți ca reprezentări vizuale active ale conceptelor referitoare la un domeniu.

Astfel este foarte important contextul în care sunt luate în considerare acele cunoștințe. Drept urmare este indicat să se

construiască o hartă conceptuală având în vedere o anume întrebare la care dorim să aflăm răspunsul sau o anumită situație sau eveniment pe care încercăm să-l înțelegem prin organizarea cunoștințelor în forma unei hărți conceptuale. Această metodă e utilizată în diverse domenii (Trochim, 1993): servicii sociale (Galvin, 1989; Mannes, 1989), sănătate mentală (Cook, 1992; Kane, 1992; Lassegard, 1993; Marquart, 1988; Marquart, 1992; Marquart et al., 1993; Penney, 1992; Ryan și Pursley, 1992; Shern, 1992; Trochim, 1989; Trochim și Cook, 1992; Valentine, 1992), administrarea serviciilor de sănătate (Guowitz et al, 1988) și dezvoltarea teoriilor (Linton, 1989).

Hărțile conceptuale pot fi construite pe două căi: fie în mod structurat, fie în mod nestructurat. Dacă se optează să se construiască o hartă conceptuală folosindu-se sarcinile nestructurate, atunci li se dă participanților (care urmează să construiască harta) o temă generală, li se cere să facă un brainstorming de termeni și apoi să îi organizeze într-o hartă conceptuală. Dacă se folosesc exercițiile structurate în construirea hărților, li se oferă participanților o listă fixă de termeni pe care trebuie să îi organizeze într-o hartă.

Ambele modalități au avantaje și dezavantaje. Astfel, dacă se folosește metoda nestructurată de construire a hărților conceptuale, hărțile astfel obținute oferă o viziune personală, idiosincronică asupra domeniului, dar se pierde capacitatea de concentrare asupra conceptelor țintă. De asemenea, datorită faptului că fiecare individ are o hartă unică, comparațiile inter-subiecți sunt mai dificil de realizat. Dacă harta se construiește printr-o metodă structurată, aceasta va permite o analiză specifică și realizarea unor comparații inter-subiecți. Dezavantajul este că o astfel de hartă este mai puțin utilă în investigarea dezvoltării conceptualizării unui anumit domeniu pentru un anumit subiect.

Așadar, cu toate neajunsurile pe care le incumbă, în vederea investigării modului în care sunt reprezentate anumite realități vom apela la metoda nestructurată de construcție a hărților.

Obiectivele studiului

1. Studiarea modului în care sunt asimilate informațiile și modelele transmise de către mass-media
2. Studiarea modului în care reprezentările sociale (culturale)

determinate de către mass-media influențează sistemul personal de reprezentări al unui individ

METODĂ

Participanți

În această cercetare au fost incluși un număr de 77 participanți (dintre care 51 femei) cu vârste cuprinse între 18 și 58 ani (vârsta medie: 32 ani, abaterea standard: 11,55). Participanții au fost aleși aleatoriu și și-au dat acordul de a participa la studiu.

În ceea ce privește studiile: unul dintre ei era absolvent de școală generală, 37 – absolvenți liceu, 2 – studii postliceale, 27 dintre ei – absolvenți de facultate, 9 – absolvenți de studii postuniversitare, iar unul nu a declarat ce studii are. Legat de ocupațiile participanților: 6 dintre aceștia au făcut parte din categoria proprietari de firme sau manageri, 38 erau specialiști în diverse companii sau funcționari, 4 erau șomeri, 16 erau studenți iar 15 aveau alte ocupații (cadre didactice, artiști, agricultori, etc.). 33 dintre participanți erau căsătoriți, 2 divorțați, 2 văduvi, 40 – necăsătoriți. În ceea ce privește numărul membrilor de familie acesta variază de la 1 la 6, cei mai mulți făcând parte din familii cu 3 (20 dintre ei) sau 4 (24) membri. Participanții proveneau: 32 din județul Sălaj, 26 din județul Cluj, 16 din județul Bihor, 2 din județul Mureș și unul din județul Suceava.

Instrumente și materiale

Au fost utilizate protocoale pentru răspunsul participanților. Au mai fost utilizate și două știri: una în legătură cu încălzirea globală a Planetei și cealaltă legată de defrișările excesive din România, știri preluate din jurnalele de știri ale Televiziunii Române (una din data de 21.06.2006 și cealaltă din data de 23.06.2006) și modificate în sensul în care participanții să nu primească informații legate de data la care au fost difuzate știrile respective sau mijlocul de comunicare exact care a transmis știrea respectivă – participanții au fost informați că citesc știri difuzate „săptămâna trecută” de „agențiile naționale de presă”. Nici un participant nu ascultase știrile respective la televizor în momentul difuzării lor, deci nu le cunoștea.

Procedură

S-a lucrat cu două grupe de participanți:

1. Prima grupă (40 participanți) a primit sarcina, în prima etapă, de a face hărți conceptuale pentru două seturi de concepte: *primul set* – „corupția în România”, „dezastrele naturale” și „inundațiile din România” (așadar trei hărți) iar *al doilea set*: „corupția în România (așa cum este prezentată de mass-media)”, „dezastrele naturale (așa cum sunt prezentate de mass-media)” și „inundațiile din România (așa cum sunt prezentate de mass-media)”. În cea de-a doua etapă participanții au avut de citit două știri. În cea de-a treia etapă au avut de recompletat cele două seturi (de refăcut cele șase hărți conceptuale, cu posibilitatea de a păstra hărțile originare sau de a le modifica dacă și cum consideră de cuviință).
2. A doua grupă (37 participanți) a avut ca sarcină în prima etapă de a face trei hărți conceptuale: „corupția în România”, „dezastrele naturale” și „inundațiile din România” (așadar trei hărți). În a doua etapă, au primit aceleași două știri pentru a le citi, iar în a treia etapă, au avut de recompletat setul de hărți (cu posibilitatea de a le păstra sau reface pe cele din prima etapă).

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Așa cum menționam în introducerea acestui studiu, ne interesează să vedem modul în care reprezentările formate de mass-media influențează sistemul personal de reprezentări pe care îl are un individ. Am utilizat cele două grupe în cercetarea noastră (cea de-a doua grupă a avut de fapt aceeași sarcină ca prima, după cum se poate constata; cu excepția faptului că prima grupă a primit explicit instrucțiunea de a se gândi la ceea ce este prezentat în mass-media pe aceste teme, iar a doua grupă, nu) pentru a putea identifica în ce măsură modelele implicite (identificate la cea de-a doua grupă) pe care le avem pe o anumită temă sunt influențate de mass-media.

Având în vedere faptul că metodologia folosită (schemele conceptuale) ne permite identificarea punctelor de vedere proprii pe o anumită temă și având în vedere scopul cercetării noastre, care a fost acela de a depista mai degrabă un mecanism de funcționare decât opiniile pe o anumită problemă, vom prezenta în cele ce urmează

modul în care am aplicat această metodă în vederea atingerii scopului propus. Așa cum am văzut, fiecare participant a avut de completat hărți pe trei teme (trei sau șase hărți, în funcție de grupă; în prima, respectiv cea de-a treia etapă). Aceste hărți au fost comparate pentru fiecare participant în parte în vederea depistării modificărilor operate asupra lor. Ne-a interesat așadar dacă aceste hărți au fost modificate sau nu, în funcție de *instrucțiune* – de exemplu: „corupția în România” vs. „corupția în

România (așa cum este prezentată de mass-media)”) sau *etapă* (înainte de citirea celor două știri sau după citirea celor două știri – în ce fel informațiile din cele două știri sunt integrate în schemele participanților).

Diferențele obținute la comparațiile în funcție de instrucțiune sunt prezentate în tabelul 1:

Tabelul 1

Diferențe între hărțile „cum văd eu problema x” vs. „cum este prezentată în mass-media problema x”

	Prima etapă			A treia etapă		
	1*	2**	3***	1*	2**	3***
Chi-pătrat	22,500	25,600	22,500	32,400	32,400	28,900
Grade de libertate	1	1	1	1	1	1
Prag de semnificație	.000	.000	.000	.000	.000	.000

*„corupția în România” vs. „corupția în România (așa cum este prezentată de mass-media)”

**„dezastrele naturale” vs. „dezastrele naturale (așa cum sunt prezentate de mass-media)”

***„inundațiile din România” vs. „inundațiile din România (așa cum sunt prezentate de mass-media)”

După cum se poate observa, există modele diferite ($p < .001$) pe care le avem în legătură cu aceeași temă, atunci când este vorba despre ce credem noi despre ea și cum considerăm că este ea reflectată în mass-media. Acest lucru în condițiile în care, oricum, temele propuse în această cercetare sunt alese în așa fel încât informațiile participanților despre cel puțin două dintre ele să fie preluate exclusiv din presă („dezastrele naturale” și „inundațiile din România” – niciunul dintre participanți neavând domiciliul în vreo zonă supusă calamităților naturale și neavând niciun fel de legătură directă cu aceste aspecte; problema corupției fiind una despre care, mai mult sau mai puțin, fiecare participant are și informații nemijlocite preluate din propria experiență). Cu toate acestea, indiferent de temă, constatăm că avem modele diferite: „ce cred eu despre...” vs. „cum prezintă presa subiectul respectiv” (cu toate că și informațiile pe care le am „eu” despre tema respectivă provin tot din presă, deci ar fi normal „să am” un singur model mental în legătură cu un astfel de subiect). Așadar, același sistem cognitiv deține, în același timp, mai multe modele mentale referitoare la o anumită temă, aspect asupra căruia vom reveni în partea de concluzii.

Ceea ce se poate constata, la o analiză a conținutului acestor modele, este faptul că în timp ce la tema „corupția în România” apar idei precum:

- „este determinată de nivelul socio-economic scăzut”,
- „face parte din stilul de viață al românilor”,
- „afectează toate nivelurile societății”,
- „încercări de combatere doar la suprafață”,
- „o boală a societății românești”,
- „primar – portar – femeie de serviciu – eu”,
- „împiedică progresul României”,
- „face parte din mentalitatea românilor”,
- „cei cu bani au de toate”,
- „cazurile mari sunt mușamalizate dacă nu sunt descoperite de media”,
- „majoritatea oamenilor corupți sunt politicienii”,
- „pedică în acțiunile de integrare în U.E.” etc..

La tema „corupția în România (așa cum este prezentată de mass-media)” apar idei precum:

- „mass-media face spectacol din unele cazuri”,
- „reforma justiției împotriva corupției”,
- „persoane corupte cu funcții importante”,
- „praf în ochi”,
- „mass-media nu e autonomă, nu are putere financiară – deci nu are destulă putere – așadar nu poate dezvălui orice”, „mătușa Tamara”, „baccalaureat”, „nevoia de senzațional”,

- „teama de politic”,
- „vorbărie goală”, etc.

Modelele personale („corupția”) pe care și le construiesc participanții în legătură cu această temă sunt, într-o mare măsură, rezultatul a ceea ce le este prezentat prin intermediul mijloacelor de comunicare în masă. Însă, înainte de a ajunge la aceste modele personale, sunt construite niște modele „intermediare” referitoare la ce înțeleg ei din ce le este prezentat prin mijloacele de comunicare în masă („corupția în mass-media”). Așadar atunci când spunem că un sistem cognitiv poate să dețină mai multe modele referitoare la o temă, nu ne referim neapărat că aceste modele se află la același nivel de procesare al informației. Un model poate servi ca input pentru o procesare mai adâncă și pentru construirea altui model pe aceeași temă. Acesta ar fi unul din motivele pentru care un sistem cognitiv deține mai multe modele și mai multe reprezentări legate de o anumită problemă, în același timp. Procesarea informației (în special când este vorba de o realitate atât de complexă cum este cea mediatică, deci când vorbim de informații sociale, cu caracter contextual, după cum am mai menționat) se realizează într-o manieră mai complexă decât simpla preluare a unui input și transformarea sa într-un output, într-o

reprezentare. Discutăm de mai multe reprezentări legate de aceeași problemă, care coexistă în același timp, în același sistem de procesare a informației; reprezentări care se influențează reciproc și influențează restul de reprezentări existente în sau produse de sistemul respectiv.

Revenind la cercetarea de față, mai trebuie să menționăm că analizând conținuturile hărților, nu se constată diferențe în ceea ce privește tipul conceptelor prezente în hărțile participanților din prima și a doua grupă. Astfel, nu sunt prezente deloc referiri la mass-media și influența, importanța sau impactul ei în construirea unei imagini publice pe teme luate în studiu la participanții din cea de-a doua grupă (care, așa cum am menționat în subcapitolul referitor la procedura de lucru, nu au primit decât instrucțiuni de a construi hărți referitoare la „corupția din România”, „dezastrele naturale” sau „inundațiile din România”). Informațiile prezente în hărțile lor sunt de aceeași factură ca cele prezente în hărțile de același fel ale primei grupe.

Un alt aspect urmărit a fost acela al modului în care este integrată informația dintr-o știre în modelul pe care îl are un subiect pe o anumită temă. Ne-a interesat așadar, dacă se schimbă sau nu acest model, în urma citirii unor știri pe teme conexe. Rezultatele sunt prezentate în tabelele următoare:

Tabelul 2

Frecvențe observate referitoare la schimbarea hărților în a treia etapă față de prima

	1*	2	3	4	5	6
La fel	58	46	51	36	30	31
Modificat	19	31	26	4	10	9
Total	77	77	77	40	40	40

*1. „corupția în România”

2. „dezastrele naturale”

3. „inundațiile din România”

4. „corupția în România (așa cum este prezentată de mass-media)”

5. „dezastrele naturale (așa cum sunt prezentate de mass-media)”

6. „inundațiile din România (așa cum sunt prezentate de mass-media)”

Tabelul 3

Diferențele între prima și a treia etapă în hărțile construite

	1*	2	3	4	5	6
Chi-pătrat	19,753	2,922	8,117	25,600	10,000	12,100
Grade de libertate	1	1	1	1	1	1
Prag de semnificație	.000	.087	.004	.000	.002	.001

*1. „corupția în România”

2. „dezastrele naturale”

3. „inundațiile din România”

4. „corupția în România (așa cum este prezentată de mass-media)”

5. „dezastrele naturale (așa cum sunt prezentate de mass-media)”

6. „inundațiile din România (așa cum sunt prezentate de mass-media)”

După cum putem constata nu există modificări între hărțile construite înainte și după citirea celor două știri (tabelul 3), dimpotrivă (cu excepția hărții pentru „dezastre naturale”) este semnificativ (la $p < .01$) faptul că aceste hărți propuse de participanți rămân nemodificate, după citirea știrilor. Astfel, cu toate că ne-am aștepta ca niște informații referitoare la o anumită problemă să fie integrate în schema pe care o are un individ despre problema respectivă, rezultatele cercetării noastre nu ne confirmă această ipoteză. Acest fapt se poate explica prin aceea că aceste știri oferite nu aduceau neapărat informații noi, ci confirmau informațiile deja existente pe aceste teme (majoritatea hărților din prima etapă, construite de participanți înainte ca aceștia să primească știrile despre noile cazuri de inundații datorate defrișărilor abuzive sau efectele încălzirii globale cuprindeau deja referiri la aceste aspecte; așadar nu au mai fost modificate). Trebuie menționat faptul că în acele hărți (la acei participanți) în care nu apăreau referiri la încălzirea globală ca și cauză a calamităților naturale în prima etapă, am regăsit aceste referiri în cea de-a treia etapă a cercetării; însă așa cum spuneam, existau deja astfel de referiri în majoritatea protocoalelor participanților din prima etapă, așadar nu au mai fost modificări în hărțile din cea de-a treia etapă. O altă explicație pentru această imposibilitate de a depista mecanismele de modificare a unei reprezentări este aceea că hărțile construite de participanți cuprindeau concepte mai generale legate de temă, iar reprezentările sunt niște construcții mentale mai complexe, care se structurează în timp; în vreme ce știrile, prin natura lor, sunt conținuturi foarte concrete și este nevoie de multe știri pe o anumită temă pentru a forma anumite reprezentări (așadar două știri nu vor schimba, neapărat, o reprezentare). De asemenea, așa cum menționam, hărțile conceptuale sunt niște „imagini” idiosincratice, ele surprind punctele de vedere personale pe care le au indivizii în diverse domenii, așadar este dificil de găsit o sarcină experimentală general valabilă prin care să descoperim modalitatea de formare și transformare a unei reprezentări personale pe o anumită temă. Dar cum ne interesează mai degrabă mecanismele de formare și funcționare a reprezentărilor decât conținutul lor particular (și aici am demonstrat existența mai multor modele paralele, în același sistem de procesare al informației), considerăm rezultatele obținute și prezentate mai sus relevante pentru atingerea obiectivului propus.

CONCLUZII

Această cercetare ne-a demonstrat că o informație transmisă de mass-media este asimilată în mai multe modele mentale, în mai multe scheme nu doar într-una singură. Aceste modele nu se află neapărat la același nivel de procesare în cadrul unui sistem cognitiv. Așa cum afirmam, un model poate servi ca input pentru o procesare mai adâncă și pentru construirea altui model pe aceeași temă.

De asemenea, am văzut că aceste informații mediatizate influențează modelele personale pe care ni le construim în legătură cu anumite aspecte ale realității, nu doar modelele „formale”, despre anumite probleme, pe care ni le formăm.

În vederea aprofundării înțelegerii problemei reprezentărilor multiple pe care le avem pe o anumită temă, am propus și cercetarea următoare. Aceasta pentru a verifica dacă există o influență media și în construirea de „probleme” și propunerea de „teme” pentru reprezentări personale indivizilor (dacă mass-media poate să creeze reprezentări, nu doar să le completeze pe cele pe care le deține fiecare individ; să propună „teme existențiale” individului, în afara celor cu care se confruntă el direct, în viața de zi cu zi).

STUDIUL 2 REPREZENTĂRI MULTIPLE ALE ACELEIAȘI INFORMAȚII

Așa cum am demonstrat deja, există mai multe modele, reprezentări mentale pe care le avem în legătură cu același aspect al realității. O anumită informație poate fi și este interpretată din diverse puncte de vedere în același timp, activarea unei anumite interpretări sau a alteia depinzând de context. Informațiile mediatizate sunt niște informații care duc la formarea unor reprezentări ce sunt determinate de contexte culturale particulare. Aceste reprezentări sunt complexe, așa cum am văzut, creându-se practic nu doar o singură rețea de conexiuni pentru un concept ci chiar mai multe rețele de conexiuni, care pot fi chiar opuse. Pentru a rafina concluziile obținute în cercetările de până acum, propunem cercetarea de față care se referă la un subiect creat în exclusivitate de mass-media („marea corupție în România”). Ne interesează să vedem dacă și pentru subiecte care nu se referă la viața cotidiană, la experiențele de viață reale, nemijlocite cu care

se confruntă indivizii se creează astfel de reprezentări multiple și măsura în care un „subiect de presă” poate fi o realitate și poate deveni o temă pentru reprezentările deținute de sistemele cognitive individuale. În acest sens vom apela din nou la metoda hărților conceptuale (descrisă în studiul anterior).

Obiectivul studiului

Studierea felului în care existența unor modele jurnalistice diferite, pe aceeași temă, influențează modelele personale și determină asimilarea lor la aceste modele personale

METODĂ

Participanți

În această cercetare au fost incluși un număr de 61 participanți, dintre care 40 femei; cu vârste cuprinse între 18-60 de ani (vârsta medie: 29 ani; abaterea standard: 12). Ei au fost selectați aleatoriu, exprimându-și acordul de a participa la studiu.

În ceea ce privește studiile: 29 erau absolvenți liceu, 3 aveau studii postliceale, 9 dintre ei – absolvenți de facultate, 4 – absolvenți de studii postuniversitare, iar 6 nu au declarat ce studii au. Legat de ocupațiile participanților: 10 dintre aceștia au făcut parte din categoria proprietari de firme sau manageri, 18 erau specialiști în diverse companii sau funcționari, 4 erau șomeri, 13 erau studenți iar 18 aveau alte ocupații (cadre didactice, artiști, agricultori, etc.). 25 dintre participanți erau căsătoriți, unul – divorțat, 31 – necăsătoriți iar 5 nu au declarat starea civilă. În ceea ce privește numărul membrilor de familie acesta variază de la 1 la 9, cei mai mulți făcând parte din familii cu 2 (11 dintre ei) sau 4 (16) membri. Participanții erau din Cluj Napoca, cu excepția a doi dintre ei: unul din Mediaș și unul din Bistrița.

Instrumente și materiale

Au fost utilizate protocoale pentru răspunsul participanților.

Procedură

Participanții au avut de construit trei hărți conceptuale pe teme:

1. „marea corupție din România în mass-media”
2. „marea corupție din România așa cum este percepută de societatea românească”

3. „marea corupție din România așa cum este percepută de Uniunea Europeană”

Cerințele pentru cele trei situații au fost:

1. Care considerați că este imaginea promovată de mass-media din România în legătură cu problema mării corupții în România? (vă rugăm să treceți cele mai importante 10 aspecte)
2. Care considerați că este imaginea legată de marea corupție din România, așa cum este percepută ea de societatea românească? (tot așa, vă rugăm să treceți cele mai importante 10 aspecte)
3. Care considerați că este imaginea legată de marea corupție din România, așa cum este percepută ea de Uniunea Europeană? (vă rugăm să treceți cele mai importante 10 aspecte)

Participanților li s-a solicitat să treacă câte zece aspecte la fiecare hartă dar acest număr nu a fost strict, ei având posibilitatea să se oprească la mai puține concepte dacă considerau că nu mai au ce scrie sau să depășească acest număr, dacă doreau.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

În urma analizei protocoalelor participanților au rezultat un număr de peste 1000 de „concepte” legate de subiectul „marea corupție”. Numărul total de concepte activate de subiectul „marea corupție din România în mass-media” a fost de 450, pentru cea de-a doua hartă 430, iar pentru felul în care vede Uniunea Europeană subiectul mării corupții din România s-au elaborat 380 concepte. Desigur că o parte dintre aceste concepte s-au regăsit în toate cele trei hărți (de exemplu: „corupția la nivelul clasei politice”). Cu toate acestea foarte puține dintre ele au fost menționate de mai mult de cinci persoane pentru o „temă”, un tip de hartă.

Menționăm că frecvența de apariție a conceptelor a fost numărată de către doi evaluatori, în mod independent unul de celălalt, identificându-se toate conceptele care au fost menționate de cel puțin doi participanți.

Prezentăm în continuare acele aspecte care au fost menționate de cel puțin o pătrime din persoanele participante la acest studiu.

Tabelul 4

Frecvențele (cele mai mari) observate pentru „conceptele” din prima hartă

	mass-media oferă prea puține informații despre corupție, prezintă incomplet fenomenul	mass-media mușamalizează cazuri, prezintă fals cazurile, e părtinitoare, e coruptă, primează interesele patronilor de presă	corupția - subiect pentru știrile de scandal, de senzație, pentru rating	mass-media prezintă domeniile în care există corupție, demască corupția
prezentă	20	40	23	29
absentă	41	21	38	32
Total	61	61	61	61

Tabelul 5

Diferențe în prezența „categoriilor” primei hărți

	mass-media oferă prea puține informații despre corupție, prezintă incomplet fenomenul	mass-media mușamalizează cazuri, prezintă fals cazurile, e părtinitoare, e coruptă, primează interesele patronilor de presă	corupția - subiect pentru știrile de scandal, de senzație, pentru rating	mass-media prezintă domeniile în care există corupție, demască corupția
Chi-pătrat	7,230	5,918	3,689	,148
Prag de semnificație	.007	.015	.055	.701

Tabelul 6

Frecvențele (cele mai mari) observate pentru „conceptele” din cea de-a doua hartă

	banul face legea, trebuie să dai mită	Corupția este omniprezentă, în toate domeniile societății, la toate nivelurile	oamenii de rând nu pot face nimic pentru a schimba situația, „există și nu avem ce face”	dificil de înlăturat	diferențe între clasele/păturile sociale din cauza corupției
prezentă	31	24	22	19	19
absentă	30	37	39	42	42
Total	61	61	61	61	61

Tabelul 7

Diferențe în prezența „categoriilor” în cea de-a doua hartă

	banul face legea, trebuie să dai mită	corupția este omniprezentă, în toate domeniile societății, la toate nivelurile	oamenii de rând nu pot face nimic pentru a schimba situația, „există și nu avem ce face”	dificil de înlăturat	diferențe între clasele/păturile sociale din cauza corupției
Chi-pătrat	,016	2,770	4,738	8,672	8,672
Prag de semnificație	.898	.096	.030	.003	.003

Tabelul 8

Frecvențele (cele mai mari) observate pentru „conceptele” din cea de-a treia hartă

	corupția - o problemă a României	imagine negativă a României din cauza corupției	corupția amenință integrarea în UE
prezentă	19	15	22
absentă	42	46	39
Total	61	61	61

Tabelul 9

Diferențe în prezența „categoriilor” în cea de-a treia hartă

	corupția - o problemă a României	imagine negativă a României din cauza corupției	corupția amenință integrarea în UE
Chi-pătrat	8,672	15,754	4,738
Prag de semnificație	.003	.000	.030

Așadar se poate observa că nici un aspect (cu o singură excepție, la prima hartă, faptul că presa e coruptă și părtinitoare, $p < .05$) nu este menționat de către majoritatea participanților, ceea ce scoate în evidență caracterul personal, idiosincronic al reprezentărilor pe care le au indivizii legate de un astfel de subiect. Cu toate acestea se pot identifica anumite aspecte (puține la număr, după cum se poate constata) pe care le menționează cel puțin o pătrime din participanții chestionați, aspecte care probabil sunt mai „evidente”, mai accentuate, în contextul cultural românesc.

Ceea ce se poate constata este faptul că aceste concepte, cel mai frecvent menționate de participanți, sunt diferite pentru cele trei hărți. Așadar, alte concepte sunt menționate când participanții trebuie să prezinte „marea corupție” din punct de vedere al imaginii ei în mass-media; altceva este menționat când trebuie să caracterizeze același fenomen, dar din punct de vedere al modului în care este perceput de societatea românească (imagine care, de altfel, tot de mass-media a fost construită în mare parte, individul neputând verifica direct „cum vede societatea românească fenomenul corupției”) și o imagine diferită este prezentată atunci când este vorba de a reliefa fenomenul din punct de vedere al percepției Uniunii Europene (și aceasta fiind, de altfel, tot o construcție mediatică; și aici individul neavând informații directe despre „cum vede Uniunea Europeană marea corupție din România” – o parte dintre ei chiar menționând în hărțile lor acest aspect: „avem informații doar din mass-media despre părerea UE”). Și cu toate acestea, cu toate că, practic toate cele trei imagini pe care le avem asupra unui fenomen precum „marea corupție în România” sunt construcții mediatice, acestea nu sunt identice și nu vorbim de o singură imagine atunci când vorbim de un singur individ care are această imagine (mai corect aceste imagini). Ba mai mult, apar concepte specifice atunci când se vorbește de o anumită perspectivă (mass-media, societatea românească, UE), concepte care nu se reîntâlnesc și în celelalte două hărți propuse de fiecare subiect. Așadar, atunci când, de exemplu, societatea românească „se gândește” la corupție (harta doi) i se pare că oricum „banul face legea” și „dacă vrei să trăiești bine trebuie să dai mită”, dar atunci când e vorba de UE (harta trei din cercetarea noastră) apare ideea conform căreia „corupția strică imaginea României” și „trebuie rezolvată

problema corupției”, același subiect având toate aceste concepte integrate în reprezentarea sa referitoare la fenomenul „marii corupții”.

CONCLUZII

Așadar, rezultatele acestei cercetări demonstrează faptul că o anumită problemă propusă de mass-media, poate deveni una foarte reală pentru indivizi, în legătură cu care să proceseze o serie de informații și să-și formeze diverse reprezentări, cu toate că îi afectează mai mult sau mai puțin în experiențelor lor cotidiene. De asemenea, am confirmat și teza noastră conform căreia putem să deținem mai multe reprezentări, în același timp, în legătură cu o singură temă, iată, chiar și atunci când această temă nu este legată în mod nemijlocit de viața noastră și de preocupările noastre cotidiene.

Desigur, se pune întrebarea la ce folosesc aceste „reprezentări multiple” legate de un subiect, de o temă, de un concept. Pentru ce un sistem cognitiv ar irosi energie încercând să-și formeze astfel de reprezentări multiple dacă nu ar avea la ce să le utilizeze? Răspunsul la aceste întrebări este acela că de fapt sistemul cognitiv uman folosește aceste reprezentări pentru a se adapta la un mediu cultural complex, la niște interacțiuni sociale diverse, în care nu este suficient un singur tip de reprezentare legată de un concept ci mai degrabă e nevoie de reprezentări multiple și flexibile care să ajute la explicarea realității și la rezolvarea eficientă de probleme de către individ. Un individ cu o singură reprezentare pe o anumită problemă (de natură socială, relațională, de interacțiune inter-umană) nu ar putea face față complexității mediului social în care trăiește. Aceste reprezentări multiple pe care le deține îl ajută să își explice situațiile sociale complexe, schimbările de situație, elementele noi care apar în astfel de situații. Dacă un sistem cognitiv (individ sau grup) ar avea o singură reprezentare (legată de o temă) pe care să trebuiască să o modifice de fiecare dată când apare o nouă situație sau o nouă informație ar consuma mult mai multă energie; în vreme ce existența unor reprezentări variate pe o anumită problemă permite adaptarea flexibilă și oferă resurse multiple pentru interacțiunile sociale.

DIRECȚII ULTERIOARE DE CERCETARE

Considerăm rezultatele celor două studii prezentate în acest articol ca susținând ideea conform căreia mass-media, prin diverse conținuturi pe care le propune publicului, poate determina construirea unor reprezentări pe teme care nu au legătură cu viața trăită de indivizi, deci pe teme propuse în exclusivitate de mass-media. Aceste concluzii pot fi verificate și în legătură cu alte tipuri de conținuturi propuse de mass-media (cum ar fi conținuturile publicitare, de exemplu). De asemenea, menționăm că metoda hărților conceptuale, utilizată în studiile de față pentru identificarea reprezentărilor formate ca urmare a procesării informațiilor mediatizate poate fi folosită, de asemenea, și în vederea identificării reprezentărilor din alte domenii și pe alte genuri de probleme (de exemplu cele legate de mediul organizațional).

BIBLIOGRAFIE

- Briely D.A., Morris, M.W., Simonson, I. (2000). Reasons as carriers of culture: dynamic versus dispositional models of cultural influence on decision-making. *Journal of consumer research*, 27, 157-78.
- Bruner, J. (1990). *Acts of Meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Choi, I., Nisbett, R.E. (1998). Situational salience and cultural differences in the correspondence bias and actor-observer bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 949-960.
- Chiu C-y, Morris M.W., Hong Y-y, Menon T. (2000). Motivated cultural cognition: the impact of implicit cultural theories on dispositional attribution varies as a function of need for closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 247-259.
- Cohen, D. (2001). Cultural variation: considerations and implications. *Psychological bulletin*. 127: 451-71.
- Cook, J. (1992). *Modeling staff perceptions of a mibile job support program for persons with severe mental illness*. Lucrare prezentată la Conferința Anuală a Asociației de Evaluare Americană, Seattle, WA.
- Echterhoff, G., Higgins, E. T. & Groll, S. (2005). Audience – tuning effects on memory: the role of shared reality, *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 257 – 276.
- Galvin, P. F. (1989). Concept mapping for planning and evaluation of a Big Brother/Big Sister program. *Evaluation and Program Planning*, 12, 1, 53 -58.
- Gómez, A., Moreno, A., Pazos, J., Sierra-Alonso, A. (2000). Knowledge maps: an essential technique for conceptualisation. *Data & Knowledge Engeneering*, 33, 169-190.
- Gordon, J.L. (2000). Creating knowledge maps by exploiting dependent relationships. *Knoeledge-Based Systems*, 13, 71-79.
- Gurowitz, W. D., Trochim, W. & Kramer, H. (1988). A process for planning. *The Journal of the National Association of Student Personnel Administrators*, 25, 4, 226-235.
- Hermans, H. J. M. (2004). The innovation of self-narratives: A dialogic approach. În L. Angus & J. McLeod (Eds.), *The handbook of narrative and psychotherapy: Practice, theory, and research* (pp.175-191). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S. & Vollrath, D. A (1997). The emerging conceptualization of groups as information processes. *Psychological Bulletin*. 121(1), p. 43-64.
- Hong, Y-Y, Benet-Martinez, V., Chiu C-y, Morris M.W. (2003). Boundaries of cultural influence: construct activation as a mechanism for cultural differences in social perception. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34, 453-464.
- Hoshmand, L. T. (2005). Narratology, cultural psychology, and counseling research, *Journal of Counseling Psychology*, 52, 178-186.
- Ji, L-j, Peng, K., Nibsett, R.E. (2000). Culture, control, and perception of relationships in the environment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 943-955.
- Kanagawa, C., Cross, S.E., Markus, H.R. (2001). "Who am I?" The cultural psychology of the conceptual self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 90-103.
- Kane, T. J. (1992). *Using concept mapping ti identify provider and consumer issues regarding housing for persons with severe mental illness*. Lucrare prezentată la Conferința Anuală a Asociației de Evaluare Americană, Seattle, WA.
- Knoeles, E.D., Morris, M.W., Chiu, C-y, Hong, Y-Y. (2001). Culture and processes of person perception: evidence for automaticity among East Asians in correcting for situational influences on behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27: 1344-1356.
- Lassegard, E. (1993). *Conceptualization of consumer needs for mental health services*. Lucrare prezentată la Conferința Anuală a Asociației de Evaluare Americană, Dallas, TX.

-
- Linton, R. (1989). Conceptualizing feminism: Clarifying social science concepts. *Evaluation and Program Planning*, 12, 1, 25-30.
- Mannes, M. (1989). Using concept mapping for planning the implementation of a social technology. *Evaluation and Program Planning*, 12, 1, 67-74.
- Marquart, J. M. (1988). *A pattern matching approach to link program theory and evaluation data: the case of employer-sponsored child care*. Teză de doctorat, Cornell University, Ithaca, New York.
- Marquart, J. M. (1992). *Developing quality in mental health services: Perspectives of administrators, clinicians, and consumers*. Lucrare prezentată la Conferința Anuală a Asociației de Evaluare Americană, Seattle, WA.
- Marquart, J. M., Pollak, L., și Brickman, L. (1993). Quality in intake assessment and case management: Perspectives of administrators, clinicians and consumers. În Friedman et al. (Eds.), *A system of care for children's mental health: Organizing the research base*. Tampa: Florida Mental Health Institute, University of South Florida.
- McAdams, D.P. (2001). The psychology of life stories. *Review of General Psychology*, 5, 2, 100-122.
- Morris, M.W. & Fu, H-Y. (2001). How does culture influence conflict resolution? A dynamic constructivist analysis. *Social Cognition*, 19, 324-349.
- Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.
- Novak, J. (1993). *The theory underlying concept maps and how to construct them*. Preluat în data de 16 februarie 2004 de pe <http://cmap.coginst.uwf.edu/info>.
- Penney, N. E. (1992). *Mapping the conceptual domain of provider and consumer expectations of inpatient mental health treatment: New York Results*. Lucrare prezentată la Conferința Anuală a Asociației de Evaluare Americană, Seattle, WA.
- Ryan, L. & Pursley, L. (1992). *Using concept mapping to compare organizational visions of multiple stakeholders*. Lucrare prezentată la Conferința Anuală a Asociației de Evaluare Americană, Seattle, WA.
- Shern, D. L. (1992). *Documenting the adaptation of rehabilitation technology to a core urban, homeless population with psychiatric disabilities: A concept mapping approach*. Lucrare prezentată la Conferința Anuală a Asociației de Evaluare Americană, Seattle, WA.
- Trochim, W. M. K. (1989). An introduction to concept mapping for planning and evaluation. Preluat în data de 16 februarie 2004 de pe: <http://trochim.human.cornell.edu/research/epp1/epp1.htm>.
- Trochim, W. M. K. (1993). The reliability of concept mapping. Preluat în data de 16 februarie 2004 de pe: <http://trochim.human.cornell.edu-research/reliable/reliable.htm>.
- Trochim, W. & Cook, J. (1992). Pattern matching in theory-driven evaluation: A field example from psychiatric rehabilitation. În H. Chen și P. H. Rossi (Eds.) *Using theory to improve programs and policy evaluations*. Greenwood Press, New York, 49-69.
- Valentine, K. (1992). *Mapping the conceptual domain of provider and consumer expectations of inpatient mental health treatment: Wisconsin results*. Lucrare prezentată la Conferința Anuală a Asociației de Evaluare Americană, Seattle, WA.

ANALIZA MUNCII: APLICAȚII ÎN DOMENIUL MILITAR

Dorina I. Coldea

SNSPA București

Abstract

Perhaps no other institution has been inextricably linked with the development of psychology as the military, and especially the U.S. military services. These services were in the forefront of the development of systematic task, job and occupational information and in the use of such information in selection, classification, placement, training and performance appraisal. This article tries to make some evaluations of the military occupational analysis and job analysis methodologies, focused on the American developments.

Key-words: methodologies in job analysis, military services

DEBUTUL ANALIZEI MUNCII ÎN DOMENIUL MILITAR

Din punct de vedere istoric, analiza muncii este un domeniu al psihologiei industrial - organizaționale, legat direct de cercetările derulate în domeniul militar. De remarcat, în acest sens, este contribuția meritorie a serviciilor militare americane în dezvoltarea și aplicarea câtorva dintre metodele consacrate de analiză a muncii, precum inventarele de sarcini (sistemul CODAP), tehnica incidentelor critice, scalele cerințelor aptitudinale, materializate în prezent în Chestionarul de Analiză a Muncii al lui Fleishman (FJAS), Chestionarul de Analiză a Posturilor (PAQ) etc.

Dezvoltate pentru a putea răspunde nevoilor de planificare și gestionare eficientă a resurselor umane, acestea au urmărit, în special, examinarea structurii sistemului de repartizare a personalului militar și validarea programului de inițiere într-o anumită specialitate militară.

1. Primul război mondial și perioada interbelică

La fel ca și debutul practicilor de selecție științifică a personalului cu aplicabilitate în sistemul militar și debutul practicilor științifice de analiză a muncii sunt legate de primul război mondial.

Câțiva dintre psihologii care s-au ocupat de îmbunătățirea testării psihologice și a repartizării pe specialități militare a personalului din Armata SUA (proiect care s-a materializat în renumitele teste Army Alpha și Army Beta utilizate pentru selecția și

repartizarea pe categorii de armă a recruților), printre care s-a numărat și Walter Dill Scott, au recomandat utilizarea unui sistem integrat în care cerințele și descrierile posturilor militare să fie combinate cu cele ale posturilor civile, inițiativă care poate fi interpretată, ca o încercare embrionară de dezvoltare a unei relații optime între oameni și posturile de muncă în vederea maximizării performanței individuale și a celei organizaționale și oferirii unui parcurs sistematic în carieră (Mitchell, 1988).

După terminarea războiului, Scott și-a înființat propria companie, introducând procedurile de analiză a muncii și în domeniul civil, mai precis în cel de afaceri.

La începutul anilor '30, Consiliul pentru Cercetare în Științele Sociale și Consiliul Național de Cercetare din SUA au manifestat interes pentru analiza muncii realizată în scopul repartizării personalului, ceea ce a dus la dezvoltarea, în 1934, a Programului de Analiză Ocupațională / Profesională (Occupational Analysis Program - OAP) al Serviciului de Angajare a Forței de Muncă al SUA (U.S. Employment Service - USES). Printre psihologii, care ulterior au dezvoltat câteva metode binecunoscute de analiză a muncii și care și-au început activitatea de pionierat în cadrul acestui program, se numără E.J. McCormick, E.S. Primoff și S. Fine (Gael, 1988).

2. Cel de-al doilea război mondial și perioada postbelică

În timpul celui de-al doilea război mondial, psihologii au fost folosiți, în special, pentru îmbunătățirea selecției și repartizării

personalului militar și mai puțin pentru analiza muncii, situație care s-a schimbat odată cu încetarea acestuia.

Astfel, în 1946, C.L. Shartle, coordonatorul Programului de Analiză Ocupațională până la începerea celui de-al doilea război mondial, a solicitat crearea unui centru național pentru analiza muncii, considerând că, pentru obținerea unor informații corespunzătoare despre posturile de muncă și pentru optimizarea utilizării acestora, era necesară o abordare integrată, sistemică (Mitchell & Driskill, 1996).

În 1949, Departamentul Apărării al SUA a solicitat inițierea unui studiu al cărui obiectiv era determinarea celor mai potrivite metodologii și tehnici de analiză a muncii și de evaluare a posturilor de muncă pentru domeniul militar, astfel încât posturile din cadrul Forțelor Terestre, Forțelor Aeriene și Forțelor Navale să se poată raporta la o structură unică.

Anii '50 aduc în atenția specialiștilor metoda inventarelor de sarcini și tehnica incidentelor critice. La sfârșitul anului 1957, comanda Forțelor Aeriene ale SUA a ordonat realizarea unui proiect de cercetare în cadrul Laboratorului de Cercetare a Personalului (devenit astăzi Directoratul pentru Resurse Umane al Laboratorului Armstrong), care s-a finalizat după 10 ani, odată cu implementarea unui program operațional de analiză a muncii pentru posturile existente în cadrul Forțelor Aeriene ale SUA. Acest program a inclus forma inițială a programului CODAP (Programul Comprehensiv de Analiză a Datelor Ocupaționale), un pachet de programe computerizate folosit pentru procesarea, interpretarea și prezentarea unor seturi și subseturi mari de date ocupaționale. Implementarea sistemului CODAP în cadrul forțelor armate a presupus însă mulți ani de cercetare (Mitchell, 1988).

În 1967, E.J. McCormick aprecia activitatea de pionierat a acestui laborator ca fiind remarcabilă, prin faptul că a dezvoltat și utilizat inventarele de sarcini, conținând liste de sarcini specifice unui anumit domeniu profesional, ca mijloc de a culege informații despre posturile de muncă chiar de la ocupanții acestora. Această tehnică, în combinație cu anumite proceduri statistice (pe care tot ei le-au dezvoltat), a făcut posibilă descrierea posturilor și exprimarea relației dintre ele în termeni cantitativi (Mitchell & Driskill, 1996).

Analiza muncii orientată pe sarcini aplicată în cadrul forțelor militare americane și a celor aliate (canadieni și australieni) își are originea în abordarea lui Flanagan. Analiza ocupațională în domeniul militar se bazează tot pe un model linear, cumulativ, în care performanța generală în muncă este considerată suma performanțelor la anumite sarcini. Atât modelul lui Flanagan, cât și abordarea bazată pe sarcini folosită de serviciile militare americane nu au un caracter general, ele sunt orientate pe ocupații, deoarece fiecare specialitate, sau ocupație, prezintă un set particular de sarcini, sau activități de muncă.

METODE DE ANALIZĂ A MUNCII ORIENTATE PE POSTUL DE MUNCĂ

Metodele orientate pe sarcini s-au dovedit deosebit de utile pentru organizațiile militare. Pe baza informațiilor obținute de acestea s-au putut identifica sarcinile realizate de cei mai mulți ocupanți ai posturilor încadrate într-o anumită specialitate militară. Astfel de sarcini comune au prezentat interes îndeosebi din perspectiva programelor de inițiere și de formare a deprinderilor de bază. În ceea ce privește sarcinile realizate doar de un segment din populația ce acoperă o anumită specialitate militară, acestea au fost și sunt pregătite în cadrul unor cursuri specializate sau la locul de muncă.

Între metodele de analiză a muncii orientate pe postul de muncă cu un nivel ridicat de aplicabilitate în sistemele militare sunt: inventarele de sarcini, tehnica incidentelor critice și analiza funcțională a muncii.

1. Inventarele de sarcini

Prima utilizare a inventarelor de sarcini este semnalată la începutul secolului, însă o aplicare pe scară mare se va realiza abia în anii '50. Forma inventarului de sarcini cel mai des folosit astăzi este atribuită Forțelor Aeriene ale SUA interesate să dezvolte metode de analiză care să ofere descrieri cantitative ale muncii, să poată fi aplicate direct ocupanților postului, atât pe eșantioane mici, cât și mari, și să ofere posibilitatea de procesare electronică a datelor. Pentru aceasta, Forțele Aeriene Americane au dezvoltat și implementat între anii '50 și '60 Programul CODAP.

Analiza muncii orientată pe sarcini și-a câștigat, încetul cu încetul, popularitatea în

cadrul serviciilor militare ale SUA și ale aliaților săi (Mitchell, 1988). Aplicabilitatea ei s-a extins, însă, și la domeniul civil, vizând lumea academică, organizațiile guvernamentale, cele industriale și de afaceri.

La începutul anilor '90 programul computerizat al sistemului CODAP a fost actualizat și standardizat pentru toate serviciile militare ale SUA. CODAP se poate interconecta cu alte sisteme software; fișierele CODAP pot fi extrase și transferate în programe statistice generale de genul SPSS și SAS. Pe lângă sarcini pot fi și sunt procesate în sistemul CODAP și alte tipuri de date (de ex. incidente critice, deprinderi și cunoștințe etc.) (Mitchell & Driskill, 1996).

2. Metoda incidentelor critice

În timpul celui de-al doilea război mondial, în cadrul Programului de Psihologie al Aviației, realizat de Forțele Aeriene ale SUA a fost dezvoltată și folosită tehnica analizei erorilor, care a permis ulterior, lui J.C. Flanagan să formuleze și să dezvolte una din cele mai eficiente metode de analiză a muncii: metoda incidentelor critice, des folosită în construirea metodelor de evaluare profesională, fiind chiar favorizată față de alte metode.

Institutul de Cercetări al Armatei SUA pentru Științe Sociale și Comportamentale (ARI) a realizat pe parcursul a 12 ani (1982 - 1994) un program de evaluare și dezvoltare a procedurilor de selecție și repartizare pe post a personalului militar american. În cadrul Proiectului A pentru identificarea dimensiunilor importante ale performanței în muncă s-a recurs, printre altele, la tehnica incidentelor critice pentru toate specialitățile militare aflate în studiu.

3. Metoda DOT (*Dictionary of Occupational Titles*)

În anii '30, în SUA existau numeroase agenții federale de angajare a forței de muncă, a căror misiune era de a găsi "omul potrivit pentru locul potrivit". Ceea ce se reproșa acestor agenții era însă lipsa unui limbaj comun în procesarea informațiilor de interes, aspect care a generat numeroase problemele de comunicare între acestea și a încetinit procesul de creare a unui sistem național de repartizare a forței de muncă. La sfârșitul anului 1939, pornind de la analiza și

descrierea a 54.000 de posturi, a fost conceput un sistem unic de clasificare a posturilor de muncă cunoscut publicului sub denumirea "*Dictionary of Occupational Titles*" (DOT) (Brannick & Levine, 2002).

DOT este folosit, în prezent, în SUA, la nivel guvernamental, în scop de selecție, dar și pentru programele de orientare și pregătire profesională.

Ceea ce se reproșează metodei DOT este dificultatea în menținerea și actualizarea sistemului. În actualul context al dezvoltărilor tehnologice, al schimbărilor frecvente care apar pe piața muncii, al dinamicii posturilor de muncă și al posibilităților pe care calculatorul și internet-ul le oferă pentru comunicarea în timp real, comunitatea de specialitate din SUA a ridicat problema înlocuirii sistemului DOT cu o bază de date computerizată, denumită O*NET.

METODE DE ANALIZĂ A MUNCII ORIENTATE PE DEȚINĂTORUL POSTULUI DE MUNCĂ

De-a lungul timpului au fost propuse diferite modele pentru elaborarea profilului psihologic al posturilor de muncă. Plecând de la profesiogramele lui M. Viteles, bazate pe evaluarea conținutului unor liste de aptitudini, s-au dezvoltat și implementat alte 3 modele care s-au bucurat și se bucură de o mare popularitate: Schema în 7 puncte a profesorului Alec Roger (folosită în prezent de către armata britanică), Schema în 5 puncte a lui Munroe Frazer și modelul KSAO (cunoștințe, deprinderi, aptitudini și alte caracteristici).

Indiferent de modelul ales pentru prezentarea cerințelor psihologice ale unui post de muncă, culegerea datelor necesare pentru completarea acestuia necesită aplicarea unor metode și tehnici bine documentate științific, printre care se numără: Metoda Elementelor Muncii, Scalele de evaluare a aptitudinilor necesare prestării activităților specifice posturilor de muncă; Chestionarul de Analiză a Poziției și Analiza cognitivă a sarcinii.

1. Metoda Elementelor Postului (Job Element Method - JEM)

JEM este prima metodă de analiză a muncii orientată pe deținătorul postului. Dezvoltată în 1950 de Ernest Primoff și membrii Comisiei Serviciului Civil din SUA,

actualul Oficiu de Resurse Umane, Oficiu de Cercetare și Dezvoltare a Personalului din SUA. JEM este o metodă de analiză a muncii orientată pe deținătorul postului care se aseamănă foarte mult cu metodele orientate pe conținutul muncii, dat fiind faptul că este interesată mai mult de comportamentele de muncă și de rezultatele acestora decât de trăsăturile abstracte. Pentru JEM elementele acoperă o varietate de comportamente, de aspecte cognitive, psihomotorii și de obiceiuri de muncă. Exemple de elemente specifice unui militar de carieră pot fi: să dispună de o condiție fizică bună, să nu-i fie frică de arme, să aibă o memorie bună, să cunoască regulamentele militare etc.

2. Chestionarul de Analiză a Poziției (Position Analysis Questionnaire - PAQ)

În anii '60, E.J. McCormick, P.M. Janneret și P.R. Mecham au dezvoltat un chestionar structurat de analiză a muncii destinat identificării cerințelor psihologice ale postului, cu relevanță pentru selecția personalului și evaluarea muncii.

Carter și Biersner (1987) au realizat un studiu în cadrul căruia au măsurat aptitudinile mentale și fizice ale unor persoane care ocupau posturi în cadrul Forțelor Navale Americane, pe care le-au comparat cu cerințele psihologice specifice posturilor respective, identificate prin folosirea PAQ. Aceștia au obținut un pattern semnificativ de corelații între atributele derivate din PAQ (inteligența, înțelegerea verbală, aptitudinea mecanică, operații numerice, raționament matematic, dexteritate manuală, memorie pe termen lung, vizualizare spațială și viteză perceptivă) pentru 25 de posturi din această categorie și aptitudinile mentale măsurate de Bateria de Teste de Aptitudini Vocaționale folosite în cadrul Forțelor Armate ale SUA – ASVAB.

Dar, dat fiind faptul că cercetarea legată de atributele fizice specifice ocupantului unui post de muncă era destul de limitată, aceiași autori au analizat atributele fizice caracteristice posturilor din Forțele Navale Americane (10 posturi din lotul de 25 analizate) identificate cu ajutorul PAQ, în raport cu rezultatele obținute de ocupanții posturilor respective la probe fizice obiective și probe de lucru. S-au evidențiat, în acest sens, următoarele atribute fizice: forța statică, forța dinamică, forța explozivă și nivelul de efort fizic (Carter & Biersner, 1987)

Având un caracter de generalitate mai ridicat, PAQ permite efectuarea de comparații, fiind util din perspectiva selecției personalului militar, mai precis a repartizării pe specialități al acestuia pentru că oferă posibilitatea realizării unor diferențieri la nivelul atributelor solicitate de posturi diferite. Un element important oferit de PAQ îl reprezintă informațiile legate de mediul muncii, în special de condițiile extreme (de ex. căldură, frig, deplasarea prin apă și scufundări la adâncimi mari, parașutarea, supraviețuirea în condiții extreme etc.) și informațiile despre echipamentul solicitat pentru îndeplinirea sarcinilor specifice (arme de foc, șalupe, tancuri, avioane etc.).

3. Scalele de evaluare a aptitudinilor necesare pentru ocuparea diferitelor categorii de posturi de muncă (*Ability Requirements Scales - ARS*)

E. Fleishman și colegii săi au dezvoltat o serie de scale de evaluare cu ancore comportamentale pentru toate cele 4 categorii de aptitudini (cognitive, perceptivă, psihomotrice și fizice) ce-l pot caracteriza pe deținătorul unui post de muncă, oferind în același timp o descriere detaliată a fiecărei aptitudini și a testelor potențiale care se pot folosi pentru măsurarea acestora.

Dat fiind faptul că scalele ARS sunt folosite pentru a evalua importanța fiecărei aptitudini din perspectiva postului avut în atenție, rezultatele acestei metode de analiză a muncii pot fi folosite pentru selecția personalului sau pentru construirea familiilor de posturi, ce prezintă aceeași configurație aptitudinală.

Pomind de la modelul oferit de aceste scale, Fleishman a elaborat un Chestionar de analiză a muncii cunoscut sub acronimul F-JAS (Fleishman & Reilly, 2006). Conceptele de bază pentru sistemul F-JAS au fost dezvoltate în cadrul unui program de cercetare coordonat sub patronajul Oficiului de Cercetări al Forțelor Navale, Institutului de Cercetări al Armatei și Oficiului pentru Cercetări Științifice al Forțelor Aeriene. Programul a încercat să dezvolte și evalueze sistemele de clasificare a sarcinilor care ar putea îmbunătăți predicțiile asupra performanței în muncă.

Deși cercetările inițiale au fost sponsorizate de agenții ale Ministerului Apărării al SUA, cele ulterioare, care au contribuit la dezvoltarea și implementarea sistemului, au fost sponsorizate de către alte

agenții guvernamentale, agenții regionale și municipale și de către o varietate de organizații industriale din SUA.

4. Analiza cognitivă a sarcinii (Cognitive Task Analysis -CTA)

Cea mai nou dezvoltată metodă de analiză a muncii, CTA diferă de metodele tradiționale, avându-și rădăcinile în psihologia cognitivă. Psihologii sunt interesați mai mult de activitățile mentale pe care experții le realizează în executarea sarcinilor de muncă (strategii, procese, cunoștințe etc.), decât de un set specific de trăsături sau elemente folosite pentru înțelegerea aptitudinilor umane necesare pentru ocuparea unui post de muncă.

CTA oferă informații despre procesele mentale, pe care celelalte metode orientate pe muncă sau pe muncitor adesea le omit. De exemplu un pilot trebuie să piloteze cu succes un avion. O sarcină specifică pentru acesta este determinarea poziției avionului. O metodă orientată pe trăsăturile deținătorului postului ar pune accentul pe cunoștințele despre hărți și busolă, acuitate vizuală și capacitate de vizualizare. Cu toate acestea nici una din aceste metode nu sesizează faptul că determinarea poziției se poate realiza în diverse feluri și că diferențele dintre experți și începători constă tocmai în a ști să alegi în fiecare moment metoda corespunzătoare.

Descriptorii folosiți în analiza cognitivă a sarcinii se referă la cunoștințe și deprinderi / aptitudini. T.L. Seamster, R.E. Redding și G.L. Kaempf (Brannick & Levine, 2002) clasifică cunoștințele în mai multe categorii:

- cunoștințe declarative – cunoștințe factuale, care pot fi exprimate sau declarate;
 - cunoștințe procedurale – care se referă la pașii care trebuie parcurși, la tehnici sau proceduri, în general;
 - cunoștințe generative – care permit găsirea de soluții la situațiile nou apărute;
 - cunoștințe despre propriile capacități;
- iar deprinderile în:
- automatisme – procese mentale care se derulează rapid și fără efort. De exemplu conducerea unui autovehicul, tragerea cu armamentul din dotare, pilotarea unui avion;
 - deprinderi de reprezentare – implică modele mentale, reprezentări mentale ale anumitor dispozitive, procese sau

sisteme. Acest tip de deprinderi sunt importante pentru posturile ce implică dispozitive mecanice, obiecte reale (cazul pompierilor) sau sisteme sociale (cum se pot asigura resursele necesare pentru definitivarea unui proiect de mare anvergură la nivel de Stat Major);

- capacitatea de luare a deciziilor – se referă la reguli, simulări la nivel metal sau alte procese care permit experților să ia deciziile corespunzătoare cât mai repede și mai exact posibil.

Analiza cognitivă a sarcinii încearcă să realizeze un liant între sarcini și procesele mentale. Pentru aceasta D.A. DuBois, V.L. Shalin, K.R. Levi și W.C. Borman (Brannick & Levine, 2002) au propus construirea unei matrici în care tipurile de cunoștințe cerute (declarative, procedurale, generative și despre sine) se raportează la tipurile de sarcini specifice (de ex. sarcini tehnice, munca în echipă, comunicare etc.).

Informațiile obținute prin CTA pot fi integrate în programul EUTERPE, care prin operatorii specifici oferă posibilitatea de modelare a sarcinilor în vederea reducerii erorilor umane, îmbunătățirii programului de instruire, creșterii fidelității sistemelor și optimizării acestora.

ANALIZA MUNCII ÎN DOMENIUL MILITAR – EVALUARE

În ciuda faptului că unii specialiști susțineau superioritatea unor metode de analiză a muncii față de altele, în domeniul militar, în speță a programului CODAP, E.J. McCormick atrăgea atenția încă din anii '80, că fiecare metodă de analiză a muncii prezintă un potențial unic și că nu există nici o metodă care să răspundă tuturor obiectivelor, sens în care cei mai mulți analiști preferă să combine cel puțin două metode. Cu toate acestea, el a recunoscut că inventarele de sarcini sunt utile, în special pentru identificarea categoriilor de posturi și proiectarea programelor de instruire.

Cele mai populare combinații identificate în SUA sunt: CODAP și PAQ, Tehnica incidentelor critice și Analiza Funcțională a Muncii, Analiza Funcțională a Muncii și CODAP, PAQ și Tehnica incidentelor critice, CODAP și Scalele de evaluare a aptitudinilor (regăsite astăzi în F-JAS).

Este important că cel puțin 3 din metodele prezentate, CODAP, PAQ și Tehnica incidentelor critice au evoluat direct din

cercetarea legată de analiza muncii derulată în sistemele militare; cel puțin 2 din celelalte, JEM și FJA au evoluat în cadrul agențiilor guvernamentale. Alți cercetători, spre exemplu Fleishman, au cochetat și cooperat cu sistemul militar. Acesta este unul din motivele pentru care se spune că, cel puțin în SUA, o parte semnificativă din analiza muncii a fost realizată direct sau susținută indirect de serviciile armate și de agențiile guvernamentale.

CONCLUZII

Pentru evaluarea trebuințelor specifice de muncă și pentru dezvoltarea unei teorii uniformizate a muncii, analiza muncii realizată în domeniul militar în ultimii 50 ani a creat o bază solidă. Deși cea mai mare parte a acestei activități nu a fost publicată sau bine înțeleasă în domeniul civil, existența sa nu poate fi contestată, cu atât mai mult cu cât rezultatele sale au o aplicabilitate directă și imediată în cele mai multe ocupații civile.

Trebuie remarcat însă faptul că analiza muncii, oricât de științific ar fi condusă, rămâne o activitate încărcată de subiectivism. Prin urmare, datele cu care se operează trebuie să fie corecte și bine precizate pentru a nu introduce distorsiuni suplimentare care se pot repercuta asupra intervențiilor ulterioare, fie selecție de personal, evaluare profesională, retribuție salarială etc.

Pentru viitor este necesară o aprofundare a cercetării în direcția dezvoltării unor pachete de programe de culegere a datelor și de modelare a sistemelor, tehnologii necesare pentru îmbunătățirea procesului decizional și creșterea productivității individuale și organizaționale.

BIBLIOGRAFIE

- Brannick, M.T. & Levine, E.L. (2002). *Job Analysis. Methods, Research and Applications for Human Resource Management in the New Millennium*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Carter, R.C. & Biersner, R.J. (1987). Job requirements derived from the Position Analysis Questionnaire and validated using military aptitude test scores. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 311-321
- Fleishman, E.A. & Reilly, M.E. (2006). *F-JAS. Ghid de administrare*. București, Ed. PsihoCover
- Gael, S. (1988). Job description. In S. Gael (Ed.) & E.T. Cornelius III, E. Levine & G. Salvendy (Assoc. Eds.). *The Job Analysis Handbook*

for Business, Industry and Government (Vol. 2). New York: John Wiley

Mitchell, J. (1988). History of Job analysis in military organizations. In S. Gael (Ed.) & E.T. Cornelius III, E. Levine & G. Salvendy (Assoc. Eds.). *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government* (Vol. 1). New York: John Wiley

Mitchell, J. & Driskill, W.E. (1996). Military Job Analysis: A Historical Perspective. *Military Psychology*, 8, 119-142

ELABORAREA UNUI SISTEM DE INSTRUIRE ȘI EVALUARE A PERSONALULUI MILITAR CARE URMEAZĂ SĂ PARTICIPE LA MISIUNI INTERNAȚIONALE

Dorin Zăgrean¹

Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj Napoca

Abstract

Considering the new operational standards from military domain and the necessity for our army to participate to international missions together with other NATO armies, this study aims to complete the existing instructional and employee performance appraisal methods for the soldiers that are participating to the international missions like peace support operations (PSO), missions that are the most frequently performed by our troops in different conflicting area of the world.

Starting with work analysis and using the principles for Behavioral Observations Scale and Summative Appraisals, it was elaborated training and personnel appraisal system for the soldiers that are going to participate to the international missions.

As any other existing professional performance appraisal method, this appraisal system is affected by the appraisal errors. Comparing this appraisal system with the other appraisal systems used in this sector, we can sustain that the present system is better than others.

Key-words: *performance appraisal, work analysis, behavioral observations, summative errors, appraisal errors*

INTRODUCERE

Recenta integrare a României în structura NATO (North Atlantic Treaty Organisation) atrage după sine necesitatea modificării organizației militare în raport cu standardele operaționale ale acestei structuri.

Pentru realizarea unui nivel optim de inter-operabilitate cu celelalte armate NATO, au fost elaborate o serie de proceduri standard de operare, administrative și tehnice. Astfel, au fost elaborate "Doctrina Instruirii Forțelor Armate", "Concepția Standardizării Instrucției" și "Ghidul Elaborării Programelor de Instrucție pentru Misiuni".

Deși nivelul de inter-operabilitate necesar a fost atins totuși, problema care apare în acest domeniu este necesitatea standardizării activităților de instruire și evaluare a personalului militar și subunităților care urmează să plece într-o zonă de operații, în raport cu condițiile reale existente la momentul respectiv în acea zonă, condiții care înregistrează o dinamică rapidă. Există situații în care anumite proceduri de operare se modifică de mai multe ori într-un an datorită incidentelor critice cu care se confruntă trupele în zonă sau a schimbărilor de ordin politic și militar. Toate aceste modificări trebuie să fie aduse la cunoștința personalului care urmează

să participe la misiuni în acea zonă și în același timp să fie incluse în criteriile de instruire și evaluare. Pentru a fi eficiente, aceste informații trebuie riguros structurate psihologic, aspect care trebuie să cadă în sarcina psihologului încadrat în unitatea participantă la misiune.

Procedurile de standardizare elaborate până în prezent de eșaloanele superioare urmăresc standardizarea instrucției colective și se elaborează pentru fiecare armă în parte și pe eșaloane. Având în vedere că majoritatea acțiunilor desfășurate de trupele noastre în zonele de conflict se bazează pe același gen de misiuni, denumite operațiuni în sprijinul păcii (PSO-peace support operations), indiferent de specificul armei (infanterie, poliție militară etc.), toți executând același tip de misiuni (patrulare, escortă, punct control trafic, etc.), se impune implementarea unui program de pregătire și evaluare bazat pe informațiile concrete din zona de operații, structurate conform procesului de analiză a muncii. Acest program de pregătire și evaluare va fi parcurs de toate subunitățile/ unitățile care urmează să participe la o anumită misiune.

Lucrarea de față dorește să elimine unele neajunsuri și să determine optimizarea activităților de instruire și evaluare a personalului militar care urmează să participe la misiuni PSO în raport cu cerințele reale din teatrele de operații.

¹ Adresa de corespondență:
zagreandorin@yahoo.com

Obiectivul cercetării

Studiul are în vedere unități profesionalizate care nu mai includ serviciul militar obligatoriu și care participă la misiuni internaționale sub comandă NATO (North Atlantic Treaty Organisation), ONU (Organizația Națiunilor Unite), OSCE (Organisation for Security and Cooperation in Europe).

Lucrarea de față își propune elaborarea unui sistem de instruire și evaluare care să respecte criteriile de analiză a muncii și în același timp să se pleze cât mai eficient pe specificul activităților militare. De asemenea, prin demonstrarea eficienței acestui sistem de instruire și evaluare, se dorește implementarea lui ca ghid de instruire și evaluare a personalului militar participant la misiuni PSO care să vină în sprijinul instructorilor din centrele de pregătire și a comandanților de unități/subunități care organizează și conduc astfel de activități.

METODA

Participanți

În cadrul acestui studiu a fost cuprins un număr de 513 militari (ofițeri, subofițeri, maiștri militari, militari angajați pe bază de contract) din cinci detașamente, prezenți într-un centru de instruire și evaluare în vederea participării la misiuni internaționale.

Instrumente și procedură

Metoda de analiză a muncii cea mai potrivită pentru prezentul studiu este cea propusă de Levin (1983) care constă în generarea unei ierarhizări a componentelor muncii astfel: *îndatoriri/ responsabilități, sarcini, activități, acțiuni/elemente* (Pitariu, 2003, 2006).

Componentele muncii rezultate în urma acestei analize sunt utilizate la organizarea instrucției tactice din teren și la întocmirea fișelor de apreciere. În acest context sunt elaborate două categorii de fișe de apreciere, una reprezintă *fișa de monitorizare* a instrucției care se completează zilnic de instructorul care conduce activitatea în teren și se bazează pe *metoda evaluărilor sumative* (Pitariu, 2003, 2006) în care itemii sunt dispuși de-a lungul unei scale grafice, evaluatorul indicând nivelul acordului cu descrierea pe care o conține itemul respectiv. Fiecare răspuns are o valoare numerică, cuprinsă între 5 (întotdeauna) și 1 (niciodată).

În final este obținută o cotă globală prin însumarea valorilor categoriilor de răspunsuri alese de către instructori. Această cotă permite instructorilor ca la sfârșitul activității să concluzioneze asupra performanțelor persoanei sau subunității evaluate, să evidențieze nivelul de performanță atins sau aspectele care trebuie îmbunătățite până la evaluarea finală.

Cealaltă fișă reprezintă *fișa de evaluare finală* și este adaptată după *scala cu observații comportamentale* (Pitariu, 2000, 2003, 2006) care utilizează seturi de comportamente specifice cerințelor unui loc de muncă grupate în jurul unor diferite dimensiuni ale muncii. În acest caz, evaluatorul este pus în situația de a estima pe o scală de la 1 la 5 (aproape deloc – aproape complet), măsura în care se manifestă comportamentele respective la persoana evaluată (Latham & Wexley, 1977; 1981).

În procesul de analiză a muncii s-a recurs la următoarele metode și tehnici:

- 1) *Studiul documentelor organizației* – a constat în studiul legilor și regulamentelor în vigoare care reglementează modul de desfășurare a acțiunilor militare în anumite situații (de criză, de război, de pace) precum și a *procedurilor de operare standard (SOP)* specifice fiecărui teatru de operații.
- 2) *Interviarea participanților la misiuni PSO.*
- 3) *Participarea efectivă la unele misiuni PSO.*

În urma acestor analize, activitatea a fost descompusă în componente ale muncii conform procedurii de ierarhizare propusă de Levine (1983). Activitățile rezultate în urma acestei analize vor constitui practic, cadrul general de organizare și desfășurare a programului de instruire. Măsura în care instruirea are sau nu succes depinde de evaluările care se efectuează pe parcursul acesteia. De aceea, studiul de față pune un accent deosebit pe sistemul de evaluare care este parte implicită a programului de instruire.

Având în vedere noile obiective ale organizației militare, cele de participare la misiuni internaționale, în cadrul activităților de instruire a personalului militar se impune însușirea de către aceștia a unor cunoștințe specifice teatrului de operații unde urmează să participe precum și perfecționarea deprinderilor în organizarea și desfășurarea acțiunilor de luptă conform *procedurilor de*

operare standard (SOP) specifice zonei. Din perspectiva acestor criterii, metodele de instruire cele mai eficiente sunt: prelegerea, conversația – metoda interogativă, demonstrația, problematizarea, simularea, jocul de rol, exersarea și antrenamentul (Bass și Vaughan, 1973; Cole, 1997; Istrate, Vasiliu, Cimpoeru, 2003; Muchinsky, 2000; Neacșu, 1990; Paloș, 2004; Pitariu, 2003; Schramm, 1962).

În ce privește instrucția tactică, din motive de confidențialitate a datelor, în studiul de față vor fi prezentate doar metodele și criteriile după care se desfășoară. De asemenea, prezentarea unui exemplu concret de desfășurare a instrucției tactice nu prezintă o relevanță prea mare întrucât cadrul de organizare este foarte flexibil depinzând în mare măsură de zona de operații unde urmează să acționeze personalul participant la instruire astfel că, prezentarea metodelor științifice de culegere a datelor și modul utilizării acestora în procesul de instruire și evaluare pot constitui un cadru suficient pentru organizarea și conducerea instrucției din teren, cel mai important rol în succesul acestor activități fiind reprezentat de abilitatea și experiența celui care organizează și conduce activitatea practică din teren (instrucția tactică).

Procedura de construire a instrumentelor de evaluare

Respectând procedura de ierarhizare și tehnicile de analiză a muncii menționate s-au obținut următoarele date:

- a) Îndatoriri/responsabilități:
 - *participă la misiuni internaționale sub egida NATO, ONU, OSCE;*
- b) Sarcinile - care le au de îndeplinit în zona de responsabilitate:
 - *post de observare (PO);*
 - *punct de control trafic (PCT);*
 - *scotocire;*
 - *patrulare;*
 - *escortă convoi și escortă VIP;*
 - *paza obiective.*
- c) Activitățile - specifice fiecărei sarcini sunt în funcție de obiectivele acesteia. Ca exemplu sunt prezentate activitățile pentru *escortă convoi*:
 - *primirea și pregătirea misiunii;*
 - *deplasarea la punctul de preluare a convoiului;*
 - *conducerea și desfășurarea misiunii de escortare;*
 - *soluționarea incidentelor apărute;*

- *încheierea misiunii.*

- d) Acțiuni/elemente – pentru realizarea *activităților* specifice fiecărei sarcini este necesar să se recurgă la anumite *acțiuni* care să se încadreze în limitele impuse de legile și regulamentele militare, de procedurile de operare standard (SOP) și regulile de angajare a forței. *Acțiunile* prezentate ca exemplu corespund *activităților* specifice *escortei convoi*:

- primirea și pregătirea misiunii:
 - *cdt. pl/gr*
 - *analizează fiecare punct al ordinului de misiune, itinerarul de deplasare, harta, crochiul;*
 - *ia măsuri de asigurare de luptă pe timpul deplasării;*
 - *stabilește sarcini clare pentru fiecare militar;*
 - *stabilește asigurarea materială ce trebuie ridicată și tehnica în care se imbarcă;*
 - *face precizări militarilor din pl/gr. cu privire la modul de deplasare;*
 - *verifică legăturile radio;*
 - *fiecare militar din pl/gr*
 - *își însușește misiunea și trece la pregătirea materialelor;*
 - *este echipat conform stării de alertă.*
- deplasarea la punctul de preluare a convoiului:
 - *comunică prin radio momentul când este gata pentru începerea deplasării;*
 - *se deplasează pe itinerarul stabilit folosind harta /crochiul;*
 - *comunică prin radio când ajunge la locul de preluare a convoiului;*
 - *autovehiculele sunt dispuse în cadrul coloanei conform SOP;*
 - *stabilește legătura radio cu comandantul convoiului;*
 - *menține permanent legătura radio cu sala operativă comunicând despre începerea deplasării sau orice situație nou apărută.*
- conducerea și desfășurarea misiunii:
 - *militarii din pl/gr realizează siguranța convoiului pe timpul staționării sau opririi convoiului în halte;*

- *armamentul se poartă conform SOP;*
 - *pe timpul deplasării convoiului, elementele de siguranță dispuse pe camioane precum și servanții de la armamentul de pe tehnica blindată, vor realiza un sector de observare circular;*
 - *se respectă distanțele între autovehicule pe timpul deplasării (aproximativ 50m);*
 - *cdt. pl/gr., conduce militarii din subordine folosind semne și semnale;*
 - *menține permanent legătura radio cu cdt. convoiului.*
- *soluționarea incidentelor apărute:*
- *comunică imediat despre incident indicând locația exactă;*
 - *apelează la tehnici de negociere, somații, folosind expresii în limba locală sau într-o limbă de circulație internațională;*
 - *face uz de forță conform regulilor de angajare (ROE), dacă este posibil părăsește zona în viteza cea mai mare;*
 - *acordă primul ajutor în caz de răniți atât propriilor militari cât și adversarilor, solicită MEDEVAC sau CASEVAC (evacuare medicală) dacă este cazul.*
- *încheierea misiunii:*
- *la destinație, convoiul este predat autorităților;*
 - *se deplasează la bază pe itinerarul stabilit;*
 - *la intrarea în bază se descarcă armamentul la rastelul special amenajat;*
 - *cdt. pl/gr., întocmește raportul de îndeplinire a misiunii.*

Trebuie menționat faptul că datele rezultate ca urmare a procesului de analiză a muncii prezentate mai sus, nu au un caracter permanent, acestea suferind modificări periodice în funcție de SOP-urile (procedurile de operare standard) fiecărei zone, de schimbările și de incidentele critice care apar în teatrul de operații.

Acțiunile descrise sunt componentele *activităților* specifice fiecărei *sarcini*, cărora le

vor fi atribuite un punctaj în funcție de măsura în care au fost îndeplinite. Prin aceste descrieri se reduce într-o anumită măsură subiectivismul evaluatorului, acesta fiind pus în situația să urmărească și să aprecieze elementele incluse în fișă, nu ceea ce crede el că trebuie apreciat. Cu toate acestea, o doză importantă de subiectivism se menține în cazul atribuirii punctajului de către evaluator. Lipsa de experiență, de profesionalism sau lipsa unui instructaj eficient al evaluatorului poate face loc erorilor de evaluare precum: efectul de halo, eroarea indulgenței/severității, eroarea tendinței centrale și a micșorării dispersiei, eroarea evaluării "logice", eroarea de contrast și similaritate (Pitariu, 2000).

Metoda de instruire, după care activitatea practică din teren este organizată și desfășurată, este cea de *simulare* și *joc de rol* prin care, pe baza informațiilor primite și în conformitate cu regulamentele militare, se încearcă imitarea realității din zonele de operații unde militarii urmează să se deplaseze. Această instruire are un caracter flexibil și depinde de specificitatea zonei în care urmează să acționeze personalul participant. De asemenea, prin evaluările zilnice efectuate de către instructori sau de comandanții de subunități cu ajutorul *fișei de monitorizare* (Anexa 1) se imprimă o direcție clară spre atingerea obiectivelor de instruire stabilite.

Itemii incluși în fișa de monitorizare reprezintă *acțiunile* rezultate în urma procesului de analiză a muncii. Pe timpul desfășurării exercițiului evaluatorul marchează în tabel măsura în care este sau nu de acord cu îndeplinirea itemului corespunzător, iar la final, în rubrica „*punctaj*” (Anexa 1), va trece valoarea numerică a aprecierii făcute și va calcula totalul punctelor cumulate, care va reflecta nivelul de realizare a obiectivelor de instruire. În situația dată, punctajul total poate avea o valoare între 28 și 140.

Trebuie menționat faptul că majoritatea activităților militare se apreciază atât prin acordarea de note de la 1 la 10 cât și calificative de la „*nesatisfăcător*” la „*foarte bine*”. Pentru a transforma notele în calificative se va folosi un tabel de corespondență *notă-calificativ* (fig.1).

8,50 – 10	FB
7,00 – 8,49	B
5,00 – 6,99	S
sub 5,00	NS

Figura 1. Corespondență notă-calificativ

Având în vedere această corespondență notă-calificativ, în cazul utilizării fișei de monitorizare, un total de până la 83 de puncte este considerat ca nesatisfăcător, între 84 și 106 satisfăcător, între 107 și 123 bine, între 123 și 140 foarte bine. În urma stabilirii calificativului pentru fiecare subunitate sau individ evaluat, la încheierea activităților zilnice, evaluatorul comunică concluziile desprinse și direcționează personalul participant spre atingerea obiectivelor programului de instruire.

Scala de evaluare a performanțelor tactice în teren (S.E.P.T.T.)

Având în vedere constrângerile din mediul organizațional pentru care a fost construită scala de evaluare finală, aprecierea se face tot pe o scală cu cinci puncte ca în cazul scalei cu observații comportamentale (Pitariu, 2000, 2003, 2006) însă numerotarea nu este de la 1 la 5, ci de la 6 la 10, valorile respective reprezentând în același timp notele obținute pentru activitatea evaluată, note care vor contribui la calcularea mediilor alături de alte note obținute la probele teoretice.

Un criteriu important urmărit în realizarea scalei de evaluare finală, a fost aceea ca punctajul acordat să se preteze la calculele matematice în vederea stabilirii mediei generale pentru fiecare individ, respectiv subunitate.

O problemă care s-a pus în realizarea acestei scale a fost aceea a modului în care sunt atribuite notele pentru fiecare subunitate și în același timp să se reflecte cât mai realist, în notele fiecărui militar în parte necesare pentru calcularea mediei.

Datorită acestor cerințe de ordin practic, ce necesită ca la evaluarea finală punctajul acordat să se preteze la calculele matematice alături de celelalte puncte obținute la probele scrise sau orale în scopul stabilirii mediei și calificativului pentru fiecare individ, respectiv subunitate, fișa de evaluare finală, deși a fost alcătuită după criteriile *scalei cu observații comportamentale*, aceasta nu a putut respecta formatul propus de Latham și Wexley (1981). Astfel, plecând de la aceste premise științifice și practice în același timp, a rezultat scala de evaluare a performanțelor tactice în teren (S.E.P.T.T.) pentru personalul militar și subunitățile participante la misiuni PSO (Anexa 2).

În S.E.P.T.T. este prezentată denumirea atelierului, care reprezintă o sarcină de bază pe care subunitatea o va avea de

îndeplinit în teatrul de operații și anume: escortă, post de observare, punct control trafic, patrulă etc. În coloana „Activități Specifice”, sunt prezentate activitățile specifice pentru fiecare din misiunile (sarcinile) care vor fi executate. De exemplu, o misiune de escortare presupune câteva activități sau obiective specifice și anume: *primirea și pregătirea misiunii, deplasarea la punctul de preluare a convoiului, conducerea și desfășurarea activității, soluționarea incidentelor apărute, încheierea misiunii*. La rândul lor, activitățile sunt descompuse în acțiunile importante pe care trebuie să le atingă fiecare subunitate, comandant de grupă sau militar din grupă (ex. *primirea și pregătirea misiunii* presupune acțiuni ca: „*stabilește sarcini clare pentru fiecare militar, verifică legăturile radio, toți militarii se echipează conform stării de alertă*”).

Sarcina evaluatorului este de a aprecia modul în care fiecare acțiune este realizată de către cei în cauză, acordând un punctaj de la 6 la 10. Întrucât, conform ordinilor în vigoare, pentru a fi considerat „apt pentru misiune” nota minimă este 7, acțiunea la care se va acorda nota 6, va fi considerată ca nerealizată. Notarea se va face marcând cu un “x” în dreptul notei care se dorește a fi exprimată (Anexa 2).

Se poate observa că itemii evaluați se referă la acțiunile desfășurate atât de comandantul de subunitate cât și de militarii din subunitate. Totuși, cei mai mulți itemi privesc acțiunile comandantului de SU (subunitate) deoarece, de acesta depinde în cea mai mare măsură succesul unei activități, coeziunea SU și nivelul de pregătire al subordonaților. Considerând subunitatea (pl./gr.) ca o entitate în sine care conține mai mulți indivizi, nota, respectiv calificativul acesteia, reprezintă nivelul de performanță al indivizilor care o compun. Astfel, notarea fiecărui individ din subunitate se va realiza prin atribuirea unei note identice cu cea a subunității din care fac parte.

În procesul de evaluare, ca și în activitățile desfășurate în cadrul real sau de simulare, apar indivizi care se remarcă în mod pozitiv sau negativ, aspect care trebuie consemnat de către evaluator. Scala de evaluare, prezentată în anexa 2, oferă această posibilitate prin spațiul destinat pentru asemenea consemnări precum și prin metodologia de calcul stabilită. Astfel, pot să apară indivizi care obțin o notă mai mare sau mai mică față de ceilalți membri ai subunității

sau față de nota pe subunitate, ceea ce va determina o departajare între unii militari foarte buni sau alții foarte slabi fără însă a afecta nota/calificativul subunității (tab.3 din Anexa 2). Totuși, evaluatorul trebuie să fie atent la aceste notări și orice notă individuală diferită de cea a subunității trebuie să aibă suportul explicativ înregistrat în rubrica “aspecte pozitive/aspecte negative”(tab.2 din Anexa 2).

Aprecierile consemnate în rubrica “aspecte pozitive/aspecte negative” pot oferi în același timp un suport în extragerea concluziilor care trebuie menționate la bilanțul activității de evaluare sau în *actul de constatare* care se întocmește la încheierea activității, de către comisia de evaluare.

Un alt avantaj al S.E.P.T.T. este acela că se poate transpune pe format electronic iar

metodologia de calculare a punctajului se poate realiza foarte ușor cu ajutorul programului Microsoft Excel (respectând aceeași procedură de calcul ca cea expusă) de către orice persoană care are cunoștințe minime de utilizare a PC-ului.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Pentru a putea realiza o paralelă între cele două sisteme de evaluare, în fig.2 este prezentat un fragment din scala de evaluare utilizată înaintea aplicării noului sistem care include *fișa de monitorizare* construită după metoda evaluării sumative și respectiv S.E.P.T.T. construită după principiile *scalei cu observații comportamentale*.

ACTIVITATEA DE VERIFICAT ȘI APRECIAT			REALIZAT/ NEREALIZAT		Calificativ	Observații
Subiect	Activitatea principală	Operațiuni de executat.	DA	NU		
Activitatea comandantului de grupă	Activitatea comandantului de grupă	Cunoașterea și aplicarea în raport cu procedurile de operare standard a prevederilor regulamentare privind întrebuintarea subunității în luptă				
		Capacitatea de conducere a comandantului de grupă				
	Capacitatea de conducere a comandantului de grupă	Înțelegerea oportună a informațiilor primite				
		Însușirea probl. de cooperare Modul de conducere a subunității prin semne și semnale				
Aprecierea activității grupei	Desfășurare a misiunii	Modul de executare a deplasării				
		Modul de realizare a siguranței pe timpul deplasării				
		Rezolvarea incidentelor apărute				
		Respectarea regulilor de angajare				
	Acordarea primului ajutor	Proceduri de scoatere a unui rănit dintr-un câmp de mine				
		Modul de acordare a primului ajutor în caz de șoc caloric				
		Aplicarea unui garou				
		Imobilizarea unei posibile fracturi				

Figura 2. Fișa de evaluare utilizată înaintea noului sistem de evaluare

Diferențe calitative

Din exemplul prezentat se poate observa că, spre deosebire de *fișa de monitorizare* și S.E.P.T.T., itemii incluși în vechea scală de evaluare nu descriu acțiunile

concrete pe care trebuie să le îndeplinească subunitatea sau comandantul de subunitate în zona de operații și mai mult, acești itemi nu reprezintă ultimele elemente în care se poate descompune o anumită activitate, aspect care dă posibilitatea la interpretări foarte largi din

partea evaluatorului. De exemplu "Cunoașterea și aplicarea în raport cu procedurile de operare standard a prevederilor regulamentare privind întrebuințarea subunității în luptă" poate constitui un obiectiv general care se urmărește a fi atins de către militar într-o anumită perioadă de instrucție, obiectiv care, pentru atingerea lui, este necesară descompunerea în obiective operaționale și subiective dar nicidecum nu poate fi folosit ca element de evaluare pentru că nu reflectă nimic concret și nu face altceva decât să solicite în mod exclusiv subiectivismul evaluatorului. În acest context evaluatorul va aprecia itemul respectiv în funcție de specialitatea sau de nivelul de cunoaștere a regulamentelor militare care și așa sunt destul de stufoase sau, în cel mai fericit caz, dacă acesta are o experiență bogată în domeniu va aprecia subunitatea după criteriile de el stabilite, fișa de evaluare constituind doar un cadru formal fără nici o valoare interpretativă.

Un alt aspect diferențiator între cele două scale este modul de acordare a notelor respectiv calificativului. În acest modul de pregătire în care subunitățile sunt pregătite și evaluate în vederea dislocării într-o zonă de operații, se cere acordarea unei note și unui calificativ atât subunității în ansamblu cât și fiecărui individ. Acordarea notelor la activitățile tactice din teren sunt necesare pentru a putea face posibilă calcularea mediei generale în care intră și rezultatele altor categorii de pregătire (pregătire militară generală, drept internațional umanitar, reguli de angajare etc.). După cum se poate observa, S.E.P.T.T. a fost construită astfel încât să acopere această cerință de bază, aspect care în cazul scalei anterioare nu a fost realizat. Metoda dihotomică de apreciere *realizat/nerealizat*, în condițiile prezentate, nu oferă un cadru obiectiv de atribuire a calificativelor, cu atât mai puțin a notelor. În această situație, chiar dacă evaluatorul considera ca realizat un anume obiectiv, el se confruntă cu dificultatea atribuirii calificativelor (satisfăcător, bine sau foarte bine?) decizia fiind și în acest caz exclusiv subiectivă. Acordarea notelor se realiza după ce erau stabilite calificativele și reprezentau o formă de cuantificare a calificativelor astfel încât să se poată preta la calcule matematice necesare în stabilirea mediei generale și nicidecum ca o măsură a unei activități observate. Și în acest caz, decizia de acordare a unei note depindea exclusiv de subiectivismul evaluatorului. După cum se poate observa, unul din obiectivele

elaborării S.E.P.T.T. a fost tocmai eliminarea acestui neajuns care deși nu se poate spune că a fost înlăturat în totalitate totuși, în oarecare măsură a ridicat gradul de obiectivitate față de sistemul anterior, fapt dovedit și de analiza cantitativă a datelor obținute prin utilizarea celor două scale.

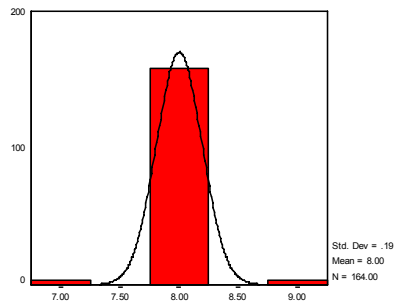
Diferențe cantitative

În psihologie este cunoscut faptul că multe din aspectele realității au o distribuție normală. Cele mai multe date legate de performanțele oamenilor în anumite domenii se înscriu în jurul unei medii acestea scăzând ca frecvență pe măsură ce ne îndreptăm spre extrema pozitivă sau negativă. O asemenea situație, denumită distribuție normală, poate fi reprezentată grafic sub forma unui clopot (Radu, Miclea, Albu, *et al*, 1993; Sava, 2004). Pentru ca un eșantion extras dintr-o populație să îndeplinească această condiție, adică datele obținute în urma unui experiment să aibă o distribuție normală, este necesar ca indivizi care intră în componența sa, să fie aleși în mod aleatoriu. O subunitate militară reprezintă un eșantion din populația militară iar compoziția acestuia se datorează hazardului. Dacă aceste cerințe au fost îndeplinite, datele obținute în diferite domenii de către indivizii care compun eșantionul trebuie să urmeze o distribuție normală.

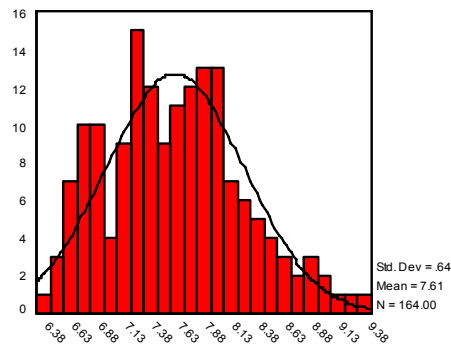
Datele care nu îndeplinesc proprietățile unei distribuții normale denotă existența unor erori de cercetare. Acestea se pot datora modului de selecție a subiecților, a instrumentelor de măsură utilizate în cercetare precum și persoanei evaluatorului.

Pentru a analiza datele obținute în urma studiului care face obiectul acestei lucrări, în Figura 3 sunt prezentate histogramele care conțin datele a trei detașamente care, fiecare dintre ele au fost evaluate atât cu S.E.P.T.T. cât și cu vechiul sistem la un interval de aproximativ șase luni. Perechile de detașamente luate în studiu sunt independente dar fac parte din aceeași categorie de armă. De asemenea, pentru comparație, s-au inclus și datele de la *cunoștințe militare generale-CMG*, (test grilă) care au fost obținute în același timp cu cele obținute prin utilizarea vechiului sistem de evaluare (eval_et).

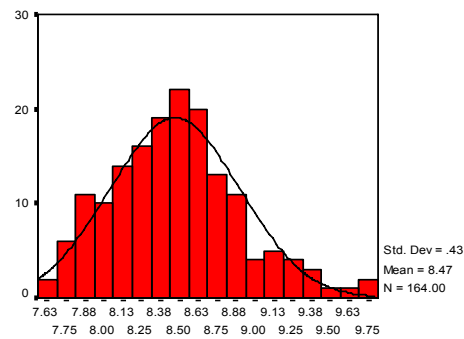
Detașamentul A



EVAL_ET

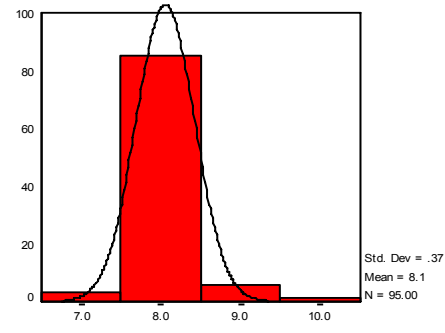


CMG

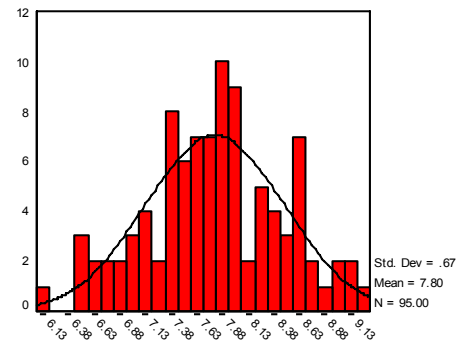


SEPTT

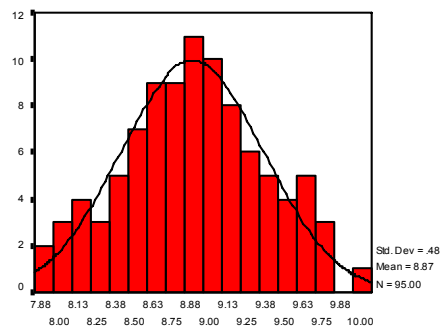
Detașamentul B



EVAL_ET

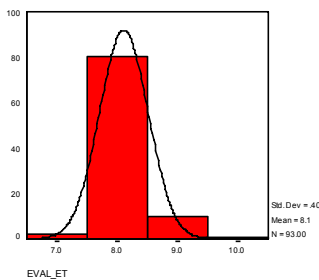


CMG

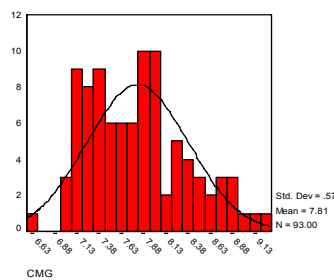


SEPTT

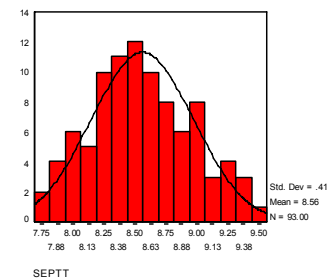
Detașamentul C



EVAL_ET



CMG



SEPTT

Figura 3. Histogramele care conțin datele de performanță a trei detașamente

Prin inspectarea graficelor de mai jos se poate observa că pe coloana corespunzătoare vechiului sistem de evaluare, cele mai multe date sunt concentrate în jurul mediei. Acest gen de distribuție poate sugera faptul că persoanele din cadrul subunității nu au fost repartizate aleator ci ar cuprinde numai indivizi cu capacitate medie, aspect mai puțin plauzibil deoarece, activitatea evaluată era o activitate desfășurată în teren. Astfel, chiar dacă majoritatea indivizilor ar avea o capacitate medie, mediului ecologic în care sunt evaluați indivizii nu poate solicita abilitățile acestora în așa măsură încât mai mult de 90% din efectiv să obțină nota medie. Mai mult, se poate constata ca rezultatele la testele (grilă) de cunoștințe militare generale obținute în același timp de către același eșantion, rezultate care nu reflectă aprecierea evaluatorului ci o exprimare directă a cunoștințelor celui evaluat, se apropie de o distribuție normală.

Se poate considera că în primul caz, eroarea se datorează fie instrumentului de evaluare, fie persoanei evaluatorului. Datorită unui instrument de măsură neriguros, evaluatorul a comis *eroarea tendinței centrale și a micșorării dispersiei*.

Faptul că eroarea se datorează instrumentului de evaluare utilizat în acel moment poate fi susținută de graficele de pe a treia coloană. Aici sunt prezentate datele obținute cu noul sistem creat de pe principii științifice (S.E.P.T.T.) care, prin construcția lui, favorizează utilizarea întregii game de note în evaluarea indivizilor (de la 6 la 10). Astfel, datele obținute cu ajutorul S.E.P.T.T. se încadrează, după cum se poate observa, într-o distribuție normală. Deși nici acest sistem nu poate înlătura în totalitate subiectivismul evaluatorului și erorile de măsură totuși, o astfel de intervenție reprezintă mai mult decât lipsa ei. Deci, se poate conchide că S.E.P.T.T. este superior vechiului sistem de evaluare atât din punct de vedere metodologic și obiectiv cât și din punct de vedere practic.

Erori posibile pe timpul evaluării, folosind S.E.P.T.T.

Chiar dacă diferențele dintre cele două tipuri de scale de evaluare arată superioritatea S.E.P.T.T., trebuie recunoscut faptul că aprecierea personalului are la bază percepția și filtrul persoanei care face evaluarea. Ea nu se poate desfășura în afara contactului nemijlocit cu cel evaluat, dar, orice evaluator –

în operația de notare pe care o face – este supus propriilor sale limite și imperfecțiuni (Pitariu, 2000).

Una dintre erorile care pot să apară pe timpul desfășurării activității de evaluare este efectul de halo. Având în vedere specificul misiunilor pe care urmează să le desfășoare subunitățile evaluate în acest context, militarii trebuie să cunoască o limbă străină de circulație internațională. Când evaluatorul observă un militar care folosește foarte bine expresii într-o limbă străină, se întâmplă ca acesta să-l evalueze pe individul respectiv prin prisma acestui fapt. De asemenea, unii tind să vadă mai favorabil comportamentul unui ofițer față de un subofițer sau militar angajat prin simplul fapt ca are un statut superior celorlalți. Tot datorită acestor preconcepții ale evaluatorului se manifestă și eroarea evaluării logice. Astfel, persoana care evaluează consideră că este "logic" ca cineva care are o funcție și un grad mai mare să obțină și o notă mai mare.

Un alt tip de eroare este eroarea indulgenței/severității. Cel mai frecvent este întâlnită indulgența în evaluarea personalului care urmează să participe la misiuni internaționale. De exemplu, până la acest modul de pregătire militarii mai trec prin cel puțin două etape de evaluare. Un rezultat nesatisfăcător obținut în acest modul de către un militar sau subunitate, poate pune la îndoială evaluările anterioare. Având în vedere că sistemul militar este un sistem în care comportamentul de conducere poate fi uneori autoritarist, acest rezultat poate crea o "presiune de sus în jos" pentru corectarea aceluși rezultat. Pentru a evita acest gen de situații evaluatori tind să fie mai indulgenți cu unii militari care nu sunt apti să îndeplinească cerințele impuse de sistemul de evaluare. Această "anomalie" specifică unui sistem organizațional favorizează și eroarea tendinței centrale și a micșorării dispersiei. În acest caz, evaluatorul gândește că nu este bine să acorde calificative mai slabe deoarece va stârni nemulțumirea celor evaluați, dar nici nu va da calificative prea bune pentru ca nimeni să nu-l poată acuza de favoritism și indulgență.

Pentru minimizarea acestor erori cea mai eficientă și mai accesibilă metodă este instruirea evaluatorilor cu privire la existența lor. Chiar dacă erorile nu pot fi reduse în totalitate, o conștientizare a acestora de către evaluatori poate spori obiectivitatea aprecierii mai mult decât ar fi făcut-o fără cunoștința lor.

CONCLUZII

Aderarea țării noastre la structurile NATO a determinat modificări profunde în sistemul organizațional militar. Pentru realizarea unui nivel optim de inter-operabilitate cu celelalte armate NATO, au fost elaborate o serie de proceduri standard de operare, administrative și tehnice.

Un loc important în procesul de optimizare a activităților militare îl ocupă instruirea și evaluarea personalului militar care urmează să participe la misiuni internaționale.

În acest sens, plecând de la principiile analizei muncii, a fost elaborată *scala de evaluare a performanțelor tactice în teren (S.E.P.T.T.)* și *fișa de monitorizare* care, spre deosebire de cele folosite anterior oferă un suport științific și în același timp acoperă unele cerințe de ordin practic și metodologic care până acum nu erau satisfăcute.

Un criteriu foarte important de care s-a ținut cont în elaborarea acestui sistem de evaluare a fost reducerea cât mai mult posibil a subiectivismului evaluatorilor, aspect care în vechiul sistem utilizat nu era luat în considerare aproape deloc. Cu toate acestea, nu se poate spune că S.E.P.T.T. reduce în totalitate subiectivismul. Cele mai frecvente erori care pot să apară în acest context sunt efectul de halo, eroarea indulgenței/severității, eroarea tendinței centrale și a micșorării dispersiei, eroarea evaluării "logice", eroarea de contrast și similaritate.

De asemenea, pentru ca sistemul de evaluare propus să aibă o validitate ecologică este necesar ca în permanență (cel puțin la șase luni) să se primească informații concrete din zona de operații, riguros structurate și respectând principiile analizei muncii, având ca scop redefinirea itemilor de evaluare în conformitate cu realitatea din zonă. Dacă acest lucru nu se realizează, *S.E.P.T.T.* și *fișa de monitorizare* riscă să evalueze acțiuni care nu mai au relevanță în realitate.

O altă limită a S.E.P.T.T. poate fi determinată de programul de pregătire care este precedent evaluării. Dacă informația inclusă în *scala de evaluare* este structurată pe baza analizei muncii atunci este absolut necesar ca și programul de pregătire să se elaboreze pe aceeași informație structurată după aceleași principii și să se utilizeze *fișa de monitorizare* pentru a ghida instruirea.

În concluzie, sistemul de evaluare elaborat pe baza principiilor de analiză a muncii (S.E.P.T.T. și *fișa de evaluare*), în urma

interpretării științifice a datelor, s-a dovedit a fi cu mult mai eficient față de cel anterior fapt ce creează baza pentru implementarea acestuia ca *ghid de instruire și evaluare a personalului militar participant la misiuni PSO*.

BIBLIOGRAFIE

- Bass, B. M. și Vaughan, J. A. (1973), *Training in Industry: the Measurement of Learning*. Tavistock Publ., London.
- Cole, G.A. (1997). *Personnel Management. Theory and Practice*. (4th Edition). London: Letta Educational, Aldine Place.
- Cole, G.A. (1997). Managementul personalului, Editura CODECS, București.
- Guion, R.M. (1998). Assessment, measurement and prediction for personnel decisions. *New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah*.
- Istrate, E., Vasiliu, V.E., Cimpoeu, I. (2003). "Sistemul metodelor didactice în învățământul militar" în Managementul Resurselor Umane în Armata României, editat de Direcția Management Resurse Umane, București.
- Latham, G.P., Wexley, K.N. (1977). "Behavioral observation scales for performance appraisal purposes". *Personnel Psychology*, 30, 255-268.
- Latham, G.P., Wexley, K.N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Levine, Ed.L. (1983). *Everything you always wanted to know about job analysis*. Tampa, FL: Mariner Publishing Company, Inc.
- Muchinsky, P.M. (2000), „Training and development”, in *Psychology Applied to Work, Thomson Learning, Wadsworth*.
- Neacșu, I., (1990), Metode și tehnici de învățare eficiente, Editura Militară, București.
- Paloș, R. (2004), „Pregătirea profesională: formare și dezvoltare”. în: Bogathy, Z. (coord.) Manual de psihologia muncii și organizațională, Editura POLIROM, Iași.
- Pitariu, H.D. (2000). *Managementul Resurselor Umane. Evaluarea performanțelor profesionale*. Editura All Beck, București.
- Pitariu, H.D. (2003), *Psihologia muncii. Curs universitar*, Cluj-Napoca.
- Pitariu, H.D. (2006). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului – un ghid practic pentru managerii de resurse umane (Ediția all-a revizuită)*. Editura IRECSON, București.

Radu, I., Miclea, M., Albu, M., Nemeș, S., Moldovan, O., Szamoskozi, Ș. (1993). *Metodologie psihologică și analiza datelor*. Editura SINCRON, Cluj-Napoca.

Sava, F. (2004). *Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*. Editura ASCR, Cluj – Napoca.

Schramm, W. (1962), Mass Comunication, în *Annual Revue of Psychology*, nr. 13, pag. 251 - 284.

<http://www.mae.ro/index.php?unde=doc&id=25437&idlnk=&cat=3>

<http://www.presamil.ro/>

<http://www.mapn.ro/indexro.php>

Anexa 1

Fișă de monitorizare (la Escortă Convoi/VIP)

(Adaptare după Guion, 1998)

Subunitatea (grupa, pluton) / Numele și prenumele (dacă este o persoana)					
.....					
Nr. de pers.	din	S.U	Vârsta (dacă este o persoana)		
.....					
Numele					evaluatorului
.....					
ACTIVITĂȚILE URMĂRITE					Punctaj
1) cdt.gr(Pl) analizează fiecare punct al ordinului de misiune, itinerarul de deplasare, harta, crochiul					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
2) ia măsuri de asigurare de luptă pe timpul depl.					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
3) stabilește sarcini clare pentru fiecare militar					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
4) stabilește baza materială care trebuie ridicată și tehnica în care se îmbarcă					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
5) face precizări militarilor din gr./pl. cu privire la modul de deplasare					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
6) cdt.gr/pl verifică legăturile radio					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	

<p>7) fiecare militar își însușește misiunea și trece la pregătirea materialelor</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>8) toți militarii sunt echipați conform stării de alertă</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>9) comunică prin radio momentul în care este gata pentru începerea deplasării</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>10) se deplasează pe itinerarul stabilit folosind harta/crochiul</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>11) comunică prin radio când ajunge la locul de preluare a convoiului</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>12) cdt. gr./pl.(escortei) dispune autovehiculele în cadrul convoiului conform SOP</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>13) stabilește legătura radio cu cdt. convoiului</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>14) menține permanent legătura radio cu cda.Cp. comunicând despre începerea deplasării sau orice situație nou apărută</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>15) militarii din gr.(Pl) realizează siguranța convoiului pe timpul staționării sau opririi convoiului în halte</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	
<p>16) armamentul se poartă conform S.O.P.</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p>În total dezacord În dezacord Nesigur De acord Întru totul de acord</p>	

<p>17) pe timpul deplasării convoiului, elementele de siguranță dispuse pe camioane precum și servanții de la Mtr.de de pe tehnica blindată, vor realiza un sector de observare circular</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>18) se respectă distanțele între autovehicule pe timpul deplasării</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>19) cdt.gr./pl. conduce militarii folosind semne și semnale</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>20) menține legătura radio permanentă cu cdt. convoiului</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>21) comunică imediat despre incident indicând locația exactă (G.L.)</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>22) apelează la tehnici de negociere, somații, folosind expresii în limba locală sau într-una de circulație</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>23) face uz de forță conform ROE (rules of engagement), respectând regulile de deschidere a focului; dacă este posibil părăsește zona în cea mai mare viteză</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>24) acordă primul ajutor în caz de răniri, atât propriilor militari cât și adversarilor, solicită MEDEVAC dacă este cazul</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>25) la destinație, convoiul este predat autorităților</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	
<p>26) se deplasează la bază pe itinerarul stabilit</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/></p> <p><input type="radio"/> În total dezacord de acord În dezacord Nesigur De acord Întru totul</p>	

27) la intrarea în bază se descarcă armamentul la rastele					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
28) cdt.gr/pl, întocmește raportul de îndeplinire a misiunii					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
În total dezacord de acord	În dezacord	Nesigur	De acord	Întru totul	
TOTAL					

Anexa 2

FIȘĂ DE APRECIERE LA ESCORTĂ CONVOI

- se întocmește pentru fiecare subunitate, în funcție de nivelul la care acționează (grupă/pluton) -

Acordarea punctelor:

- pentru fiecare item evaluat, în funcție de modul de executare a acțiunii, se va acorda un punctaj de la 6 la 10, astfel:

Nr crt	Activități specifice	Acțiunile evaluate	Puncte acordate				
			6	7	8	9	10
1	Primirea și pregătirea misiunii	- <i>cdt.gr/pl.</i> , analizează ordinul de misiune, itinerarul de deplasare, harta, crochiul;					x
		- ia măsuri de asigurare de luptă pe timpul deplasării				x	
		- stabilește sarcini clare pentru fiecare militar				x	
		- stabilește asigurarea materială care trebuie ridicată și tehnica în care se îmbarcă				x	
		- face precizări militarilor din gr/pl. cu privire la modul de deplasare			x		
		- <i>cdt.gr.</i> verifică legăturile radio				x	
		- <i>fiecare militar</i> își însușește misiunea și trece la pregătirea materialelor				x	
		- <i>toți militarii</i> sunt echipați conform stării de alertă				x	
2	Deplasarea la punctul de preluare a convoiului	- comunică radio momentul în care este gata pentru începerea deplasării				x	
		- se deplasează pe itinerarul stabilit folosind harta/crochiul			x		
		- comunică radio când ajunge la locul de preluare a convoiului				x	
		- <i>cdt</i> escortei dispune autovehiculelor în cadrul convoiului conform SOP				x	
		- stabilește legătura radio cu comandantul convoiului				x	
		- menține permanent legătura radio cu sala operativă comunicând despre începerea deplasării sau orice situație nou apărută			x		
3	Conducerea și desfășurare	- <i>militarii din pl./gr.</i> realizează siguranța convoiului pe timpul staționării sau opririi convoiului în halte		x			
		- armamentul se poartă conform S.O.P.			x		

Nr crt	Activități specifice a activității	Acțiunile evaluate	Puncte acordate				
			6	7	8	9	10
		- pe timpul deplasării convoiului, elementele de siguranță dispuse pe camioane precum și servanții de la armamentul de pe tehnica blindată, vor realiza un sector de observare circular			x		
		- se respectă distanțele între autovehicule pe timpul deplasării				x	
		- <i>cdt.pl.</i> (gr), conduce militarii din grupă folosind semne și semnale	x				
		- menține legătură radio permanentă cu <i>cdt.</i> convoiului		x			
4	Soluționare a incidentelor apărute	- comunică imediat despre incident indicând locația exactă (G.L.)		x			
		- apelează la tehnici de negociere, somații, folosind expresii în limba locală sau într-o limbă de circulație	x				
		- face uz de forță conform ROE, dacă este posibil părăsește zona în cea mai mare viteză			x		
		- acordă primul ajutor în caz de răniri, atât propriilor militari cât și adversarilor, solicită MEDEVAC/ CASEVAC dacă este cazul.	-	-	-	-	-
5	Încheierea misiunii	- la destinație, convoiul este predat autorităților					x
		- se deplasează la bază pe itinerarul stabilit					x
		- la intrarea în bază se descarcă armamentul la rastelul special amenajat					x
		- <i>cdt.pl.</i> (gr) întocmește raportul de îndeplinire a misiunii			x		

Punctaj total: 227 Nota pe subunitate (gr./pl.): 8,4 Calificativul subunității: B

- Punctele acordate se adună și se vor concretiza într-un **punctaj total** care se va trece în partea de jos a fișei, la rubrica aferentă. În exemplul prezentat, acesta este **227**.
- Punctajul total rezultat (227) se va transforma în notă prin împărțirea acestuia la numărul de itemi evaluați (227: 27 = 8,4). Această notă va reprezenta **nota subunității**.
- Nota la rândul ei se va transforma în **calificativ al subunității** prin raportarea acesteia la tabelul de "*corespondență notă-calificativ*" (Tab.1). În acest exemplu, 8,4 se încadrează la calificativul "B".

Cum se calculează notele pentru fiecare militar în parte ?

- Dacă nu există militari care s-au evidențiat pozitiv sau negativ, tot personalul subunității (pluton/grupă) care a fost evaluată va primi o notă identică cu cea obținută de subunitatea din care fac parte. Conform exemplului de mai sus, toți militarii din SU (subunitate) vor primi nota 8,4.
- Dacă au fost militari care s-au evidențiat pozitiv sau negativ, se va specifica numele și aspectul observat în rubricile de mai jos:

Aspecte pozitive/Aspecte negative

Aspecte pozitive	Aspecte negative
.....
.....

- Odată cu înregistrarea aspectelor pozitive sau negative, militarilor în cauză, li se vor atribui o notă conform nivelului la care au fost apreciați de către evaluator. În exemplul dat (tab.3), la subiectul "1" i s-a acordat **nota 10**, la "6" **nota 9**, la "11" **nota 7**, iar la ceilalți **8,36**.

- Pentru ca **totalul notelor** atribuite fiecărui militar să se regăsească în **nota pe subunitate (8,4)**, se va proceda astfel:
- Se va pleca de la idea că fiecărui militar îi revine un punctaj identic cu nota pe SU. Ex. **8,4**;
 - Se va calcula un punctaj general prin cumularea notelor cuvenite pentru fiecare militar. Ex. **8,4 (nota cuvenită identică cu cea a SU) x 28 (nr. de militari din SU) = 235**;
 - Din acest total de **235** se vor scădea notele care au fost acordate cu ocazia evidențierilor pozitive sau negative. Ex. **235 – 26 = 209** (26 a fost obținut din adunarea celor trei note: 10, 9 și 7);
 - Punctajul rămas după efectuarea acestei scăderi (**209**), se va împărți la ceilalți militari din SU care nu s-au remarcat în mod deosebit (negativ sau pozitiv). Ex. **209 : 25 = 8,36**. Astfel, fiecare dintre ceilalți militari din SU va primi nota **8,36**.

Tabel cu personalul SU

Nr. crt.	Grad	Numele și prenumele	Funcția	Nota finală
1.				10
2.				8,36
3.				8,36
4.				8,36
5.				8,36
6.				9
7.				8,36
8.				8,36
9.				8,36
10.				8,36
11.				7
12.				8,36
.....
27.				8,36
28.				8,36

ANEXA 3

Semnificația prescurtărilor unor termeni militari întâlniți pe parcursul lucrării

Cdt. – comandant
Cda.cp. – comanda companiei
Cdt.gr. – comandant de grupa
Cdt.pl. – comandant de pluton
Cdt.cp. – comandant de companie
G.L. – grid location (coordonatele unui punct pe harta)
Mtr. – mitraliera
MEDEVAC/CASEVAC – evacuare medicala
ROE (rules of engagement) – reguli de angajare a forței
SOP – proceduri de operare standard
SU – subunitate

DESPRE METODĂ

Compararea statistică a coeficienților de corelație

Robert Balazs¹

Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

Alături de cvasi experimente, studiile corelaționale reprezintă poate cele mai frecvente tipuri de studii utilizate în cercetarea aplicată. În condiții obișnuite un astfel de studiu presupune colectarea simultană a mai multor date (ex. indici de stres, vechime la locul de muncă, anxietate, venit, număr de absențe, etc) și calcularea coeficienților de corelație pentru a surprinde existența unor eventuale asocieri a două sau mai multor variabile măsurate (Cohen, 2001). Aceste demersuri pare a fi unul simplu și de obicei nici nu ridică probleme pentru cercetători. În cercetările publicate, de obicei, sunt comunicate: procedura de colectare a datelor (mai rar și indicii de consistență internă deși aceasta afectează valoarea coeficienților de corelație, implicit concluziile studiului), valoarea coeficienților de corelație precum și probabilitățile calculate în baza ipotezei nule ($H_0: \rho=0$) a coeficienților r .

Greșeala metodologică apare atunci când concluziile studiului depășesc acest nivel și cercetătorul trece la a discuta diferențele existente între coeficienții de corelație calculați pentru diferite perechi de variabile (ex. corelația între variabila X și Y este mai mare decât cea existentă între X și V), sau la a compara valoarea coeficienților de corelație obținuți în studiu, cu corelațiile obținute pentru aceleași două variabile în alte studii. În principiu efectuarea acestor comparații nu este o greșeală în sine, eroarea apare atunci când aceste comparații nu implică un demers inferențial, ci se rezumă doar la unul pur intuitiv (în cercetarea autohtonă cel din urmă demers este mai frecvent).

În continuare vom trece la prezentarea demersului inferențial care permite efectuarea comparațiilor menționate mai sus. Din moment ce compararea corelațiilor este un demers oarecum similar comparării mediilor, în discuția problemei vom respecta traseul didactic parcurs în predarea demersului de comparare a două medii care, adaptat la corelații, presupune abordarea următoarelor probleme: verificarea unor ipoteze nule diferite de

$H_0: \rho=0$, compararea a doi coeficienți de corelație obținuți pe două eșantioane independente și compararea a doi coeficienți de corelație obținuți pe eșantioane dependente.

a. Verificarea unor ipoteze nule diferite de $H_0: \rho=0$

În demersul obișnuit de verificare a H_0 ceea ce interesează este dacă în populație coeficientul de corelație este diferit de 0 sau nu. Acest calcul se realizează pe baza formulei

$$t = r \cdot \sqrt{n-2} / \sqrt{1-r^2}, \quad df=n-2$$

Rezultatul acestui calcul este afișat de obicei de softurile statistice sub forma probabilității calculate în baza ipotezei nule, $H_0: \rho=0$. Dacă valoarea acestei probabilități este mai mică decât cea setată (de obicei .05) atunci se conchide că probabilitatea, ca valoarea calculată a lui r să aparțină unei distribuții caracterizate de $\rho=0$, este neglijabilă, deci infirmăm H_0 .

Să presupunem însă că scopul unui cercetător este să verifice în ce măsură s-a schimbat valoarea corelației existente între nivelul stresului ocupațional și numărul greșelilor decizionale la manageri în ultimii zece ani. Având la îndemână un studiu care arată că la nivelul populației această corelație, cu zece ani în urmă, avea valoarea $\rho=.9$, cercetătorul încearcă să compare valoarea dată cu corelația obținută în studiul propriu $r=.6$ pe un eșantion de $n=34$. În acest caz obiectivul cercetătorului este de a verifica ipoteza nulă conform căreia $H_0: \rho=.9$.

Valorile posibile ale coeficientului de corelație fluctuează între valorile ± 1 , ca urmare a acestui fapt distribuția ipotezei nule $H_0: \rho=0$ este un simetrică și va aproxima o distribuție normală cu atât mai bine cu cât volumul eșantionului este mai mare.

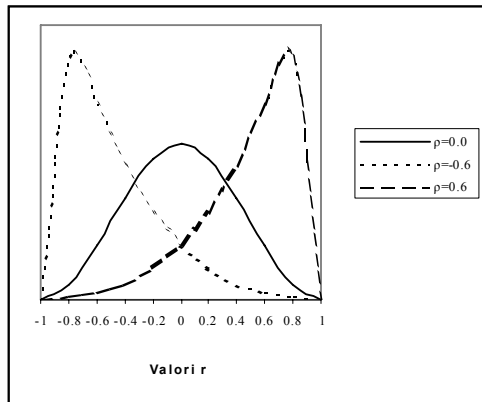
În cazul unei ipoteze nule $H_0: \rho=.6$, valorile mai mari decât .6 se vor distribui pe o plajă de valori mai restrânsă decât valorile mai mici, ca urmare distribuția va fi asimetrică înclinată spre stânga (Figura 1). Acesta este motivul pentru care demersul inferențial trebuie precedat de un proces de normalizare a

¹ Adresa de corespondență:
robertbalazsi@psychology.ro

distribuției utilizând formula de transformare matematică a valorilor r în valori z' .

Formula a fost elaborată de Fisher, rezultatele acestei transformări nonlineare fiind trecute de obicei în anexele cărților de specialitate.

$$z' = .5[\ln(1+r) - \ln(1-r)]$$



Fi
Figura 1 Distribuția valorilor r în funcție de valoarea ρ

Utilizând această formulă distribuțiile se normalizează (Figura 2).

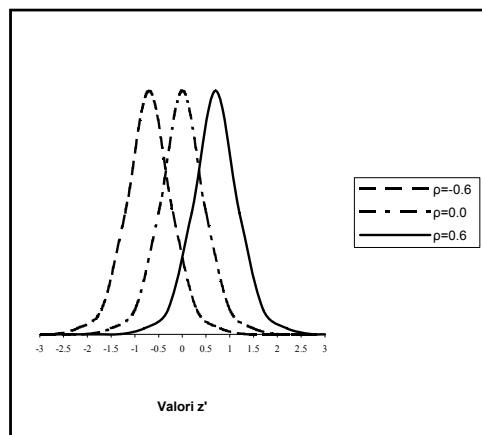


Figura 2 Distribuția valorilor z' în funcție de valoarea ρ

Compararea corelației obținută pe eșantion cu valoarea corelației obținută pe populație se efectuează utilizând valorile transformate, conform formulei z deja cunoscute de la compararea mediilor (Hays, 1963).

$$z = z'_r - z'_\rho / sd_{z'}^2,$$

unde z'_r și z'_ρ sunt valorile transformate a coeficienților de corelație (r și ρ) și $sd_{z'}$ este eroarea standard a distribuției ipotetice a valorilor r , distribuție obținută prin selecția aleatoare repetată a unui eșantion de mărimea n și calcularea repetată a valorii r . Calculul erorii standard depinde doar de numărul subiecților din eșantion $sd_{z'} = 1/\sqrt{n-3}$. Revenind la datele problemei noastre $sd_{z'} = .179$, iar valoarea lui z pentru această comparație va fi $z = .693 - 1.472 / .179 = -4.35$, valoare mai mare decât -1.96 , valoarea critică corespunzătoare pragului de .05 setat. Pe baza rezultatului putem afirma că puterea asocierii celor două variabile a devenit semnificativ mai slabă pe parcursul celor zece ani.

b. Compararea a doi coeficienți de corelație obținuți pe două eșantioane independente.

În problema anterioară s-a pornit de la premisa că se cunoaște valoarea corelației în populație, o supoziție care are un iz mai degrabă didactic. Putem asuma acest fapt doar în cazurile în care eșantionul pe care s-a calculat corelația este foarte mare (Minium, King, & Bear, 1993). În cele mai multe situații avem de a face cu comparații a doi coeficienți de corelație obținuți pe două eșantioane diferite. Să presupunem că un cercetător dorește să compare coeficienții de corelație, între stresul ocupațional și greșelile manageriale, obținuți pe două eșantioane independente, unul de bărbați și unul de femei. În acest scop selectează două eșantioane a câte 40 subiecți și calculează pentru fiecare eșantion valoarea coeficientului de corelație a celor două variabile măsurate. Valoarea coeficientului de corelație pentru bărbați este $r_1 = .64$ iar pentru femei este de $r_2 = .82$. Și de această dată se va recurge la o transformare a r în z' și la compararea valorilor transformate, utilizând formula

$$z = z'_1 - z'_2 / sd_{z'_{12}}$$

unde z'_1 și z'_2 sunt valorile transformate a coeficienților de corelație (r_1 și r_2) și $sd_{z'_{12}}$ este eroarea standard aproximată prin adunarea erorilor standard pentru cele două distribuții din care au fost selectate corelațiile comparate și se calculează după formula, $sd_{z'_{12}} = \sqrt{(1/n_1 - 3 + 1/n_2 - 3)}$. Pentru datele problemei $sd_{z'_{12}} = 0.22$. Astfel vom obține $z = .758 - 1.157 / .22 = -1.81$. Valoarea calculată nu depășește

² Este important să se păstreze distincția între valorile z care semnifică cote standard și valorile z' care semnifică valorile transformate, în baza formulei oferite de Fisher, al coeficienților de corelație.

valoarea critică de 1.96, ceea ce înseamnă că nu există diferențe semnificative în ceea ce privește nivelul corelației în cele două populații.

c. Compararea a doi coeficienți de corelația obținuți pe eșantioane dependente.

În anumite situații interesul cercetătorului este de a compara coeficienții de corelație calculați pe diferite perechi de variabile. Să presupunem că în studiul menționat anterior, alături de stresul ocupațional (notat cu x) și greșelile manageriale (notat cu y) mai există o variabilă măsurată, numărul angajaților avuți în subordine (notat cu z). Corelațiile calculate pentru cele trei variabile sunt: $r_{xy}=.45$, $r_{zy}=.23$ și $r_{xz}=.34$ pe un eșantion de 40. În această situație cercetătorul își poate propune să compare coeficientul de corelație calculat pentru numărul angajaților și greșeli (r_{zy}) cu cel calculat pentru numărul de angajați și numărul greșelilor decizionale (r_{zy}). În acest caz transformarea Fisher nu se mai poate aplica, din moment ce toate măsurătorile au fost efectuate pe același eșantion. Asemenea testului t pentru eșantioane dependente, calculul trebuie să ia în considerare și faptul că toate măsurătorile au fost efectuate pe aceeași subiecți (Cohen & Cohen, 1983). Formula utilizată în acest caz este

$$t = \frac{(r_{xy} - r_{zy}) \sqrt{(n-1)(1+r_{xz})} / \sqrt{2(n-1/n-3) \cdot |R| + \bar{r}^2(1-r_{xz}^2)}}{r_{xz}^3},$$

unde **R** reprezintă determinanta matricei de corelație a celor trei variabile și \bar{r} reprezintă media aritmetică a coeficienților de corelație comparați (în cazul nostru $(r_{xy} + r_{zy})/2$). Determinanta **R** se calculează după formula $R = 1 - r_{xy}^2 - r_{zy}^2 - r_{xz}^2 + 2r_{xy} r_{zy} r_{xz}$.

Aplicând aceste formule la datele problemei obținem $R=0.7$. Înlocuind valorile problemei obținem un $t = 2.4$. Gradul de libertate utilizat pentru identificarea valorii critice în tabelul Student este $df=n-3$. Pentru pragul bilateral de $\alpha = .05$ în acest tabel vom citi valoarea critică de 2.026. Valoarea calculată este mai mare decât valoarea critică, ca urmare putem afirma că există o diferență semnificativă statistic între cei doi coeficienți de corelație comparați.

CONCLUZII

Semnificația statistică a unui coeficient de corelație, așa cum apare în output-ul softurilor statistice uzuale, ne arată că valoarea corelației la nivelul populației diferă de 0. Aceste softuri nu ne permite definirea unor

limite de încredere care să indice o plajă de valori între care poate varia în populație valoarea coeficientului de corelație, dar nu ne permit nici procesări statistice (ex. compararea statistică) asupra coeficienților de corelație. Poate aceasta este una din cauzele faptului că cercetătorii deseori recurg la un demers intuitiv atunci când doresc să efectueze aceste comparații. Așa cum s-a arătat în această lucrare, compararea coeficienților de corelație este un proces similar comparării mediilor. Neîncluderea acestor operații inferențiale în pachetele statistice nu argumentează nicidecum ignorarea lor în practica de cercetare.

BIBLIOGRAFIE

- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. London: Lawrence Erlbaum Associates
- Cohen, H. B. (2001). *Explaining psychological statistics*. New York: John Wiley & Sons
- Hays, W. (1963). *Statistics for psychologists*. New York: Holt, Rinehart and Winston
- Minium, E.W, King, B.M & Bear, G. (1993). *Statistical reasoning in psychology*. New York: John Wiley & Sons

O NOUĂ PERSPECTIVĂ ÎN ABORDAREA FUNCȚIILOR DEPARTAMENTULUI DE RESURSE UMANE

Daniela Vercellino
Commodo, Cluj-Napoca

Roxana Indre¹
Smart Training, Cluj-Napoca

Annemarie Birthler
Verweyen Consulting, München

Elena Căprar
Sales Consulting, Cluj-Napoca

Lavinia Fieroiu
CON-A, Sibiu

Ramaiana Dijmărescu
Cognitrom, Cluj-Napoca

Corina Giurgi
OMV Romania SRL, Cluj-Napoca

Abstract

Human resources management (HRM) becomes more and more present in today organizational life. Nevertheless, HRM is still applied without any scientific foundation and is still done by those who think that working in this field is to be done by those who „enjoy to work with people”. Therefore, this series of articles – The New Face of HRM – is trying to offer a modern perspective in dealing with HR related issues, HR functions that are vital for any organization. The purpose of this series is to offer a scientific and professional perspective regarding procedures that can and must be applied and without considering it an exhaustive approach, it is meant to be a guide for a systematic approach of the Human Resources Department.

Key-words: *human resources best practices, organizational diagnosis, job analysis*

INTRODUCERE

Managementul resurselor umane devine din ce în ce mai prezent în viața organizațiilor moderne. Cu toate acestea, managementul resurselor umane continuă să fie pus în aplicare la limita practicilor științifice și continuă să fie populat de mulți care susțin că pentru a lucra în acest domeniu trebuie doar să «îți faci plăcere să lucrezi cu oamenii». În acest sens, aceasta serie de articole – Noua față a Resurselor Umane – vine să prezinte o perspectivă modernă de

abordare a departamentului și a funcțiilor pe care acesta le îndeplinește în cadrul unei organizații. Seria vine în sprijinul celor care doresc să se informeze asupra unor proceduri profesionale ce pot fi aplicate. Fără a se vrea a fi o abordare exhaustivă, această lucrare reprezintă un ghid de abordare sistemică a unui departament de resurse umane.

VIZIUNEA PRIVIND ORGANIZAREA FUNCȚIONALĂ ȘI STRATEGICĂ A UNUI DEPARTAMENT DE RESURSE UMANE.

De-a lungul experienței noastre am întâlnit în diverse organizații naționale, internaționale, multinaționale, din mediul public

¹Adresa pentru corespondență:
goinar@yahoo.co.uk

sau privat, o mare varietate de forme de organizare, precum și o mare gamă de funcții (unele mai bazale, altele mai „exotice și strategice” cum declară cei angajați pe astfel de poziții) ale managementului resurselor umane. De multe ori însă, în ciuda unui know-how internațional, aceste departamente aplică strategii, fie fără să cunoască substratul profund științific pe care este fundamentată activitatea respectivă (atribuindu-le astfel valențe și forme neadecvate), fie fără a înțelege rolul crucial al acelei activități.

Astfel, pornind de la premisele de mai sus, precum și de la o solidă bază științifică, am încercat să conturăm principalele roluri organizaționale ale unui departament de resurse umane. În acest sens, considerăm că acesta (pentru a fi „productiv”) îndeplinește 3 funcții de bază:

1. *Funcția administrativă* – funcția de bază a departamentului de resurse umane sau ceea ce în trecut defineam și numeam departamentul Personal. Acesta are menirea să îndeplinească tot ceea ce ține de partea de: salarizare, personal (cărți de muncă, relația cu ITM, etc.) și o parte mai modernă, cea de „compensation and benefits”.
2. *Funcția de suport* – această funcție are rolul să susțină implementarea tuturor măsurilor organizaționale. Ea presupune: analiza muncii, recrutarea și selecția resurselor umane, integrarea noilor angajați, realizarea studiilor privind fluctuația de personal, implementarea schimbării organizaționale, comunicarea organizațională sau internă, auditurile anuale privind motivarea angajaților, identificarea factorilor de stres organizațional, satisfacția profesională și evaluarea posturilor de muncă. Considerăm că toate funcțiile menționate reprezintă inputuri esențiale pentru cel mai important rol al departamentului de resurse umane și anume STRATEGIC.
3. *Funcția strategică* – această funcție are ca bază orice fel de activități care au menirea să susțină dezvoltarea organizațională, propulsarea organizației spre viitor, spre succes (fie că acesta este văzut ca „revenue” sau „market share”). Din acest punct de vedere, rolul strategic înglobează următoarele funcții: managementul

carierii, strategia de promovare internă, strategia de instruire profesională (văzută ca dezvoltare individuală și organizațională), managementul performanței (care cuprinde partea de evaluare, feedback și obiective de dezvoltare individuale). În mod obligatoriu această funcție este direct relaționată cu strategia de dezvoltare pe termen lung a companiei.

În această serie de articole vom încerca să detaliem aceste 3 funcții ale departamentului de resurse umane, punând mai mult accent pe ceea ce înseamnă ultimele două funcții (de suport și cea strategică) și, insistând mai puțin pe ceea ce înseamnă partea administrativă. Nu vom insista pe partea de personal și ca urmare a unui angajament etic, fiind convinși că această parte este în mai mare măsură de competența economiștilor. În acest sens, prima parte a articolului se va focaliza pe descrierea rolului de suport, abordând deocamdată doar partea de diagnoză organizațională și analiza muncii, două activități de temelie pentru orice altă acțiune de resurse umane. Aceste funcții vor fi abordate din perspectiva rolului lor în organizație, realizându-se o descriere a procedurilor prin care se poate îndeplini fiecare din responsabilitățile enumerate. Fără a se vrea o prezentare detaliată și completă, articolul de față își propune să aducă „luminița de la capătul tunelului” celor care lucrează în domeniu, dar nu reușesc încă să întrevadă.

DIAGNOZA ORGANIZAȚIONALĂ

Identificarea situației exacte în care se găsește o organizație la un moment dat se numește diagnoză organizațională. Ea cuprinde totalitatea investigațiilor și a metodelor dezvoltate de științele sociale, pentru a examina starea curentă a unei organizații. Scopul ei este să identifice și să formuleze problemele reale ale organizației, să găsească și să implementeze strategii optime de rezolvare a acestora pentru bunul mers al organizației. Nu există o intervenție care să constituie soluția perfectă prin care o organizație își poate rezolva problemele și nicio problemă nu poate fi rezolvată, înainte ca situația exactă a organizației, cât mai detaliată, să fie cunoscută.

Obiectivele diagnozei organizaționale ar fi, prin prisma ideii de mai sus, următoarele:

- să crească eficiența organizațională,
- să ofere un feedback periodic asupra funcționării sistemelor organizaționale,
- să contribuie la soluționarea problemelor organizaționale și la schimbarea organizațională.

Există o serie de perspective teoretice de abordare a diagnozei, fiecare având un anumit grad de complexitate și urmărind anumite elemente. Niciuna dintre ele nu este suficientă pentru abordarea complexă a mediului organizațional, iar în aceste condiții este recomandată utilizarea mai multor perspective în cadrul procesului de diagnoză. Pe baza acestor teorii s-au dezvoltat o serie de modele mai specifice prin care se poate realiza diagnoza. Mediul organizațional este diferit pentru fiecare companie în parte, astfel încât este recomandabilă adaptarea acestor modelele la compania în cauză.

Care sunt perspectivele de studiu ale organizațiilor?

1. Organizațiile ca *sisteme deschise*, aplicând în consecință modele mai mult sau mai puțin particularizate ale teoriei generale a sistemelor (Katz & Kahn, 1978).

2. Organizațiile ca *arene politice*, tratând relațiile între actorii organizaționali, fie ei interni sau externi, drept fenomene fundamentale arondate conceptelor de presiune, schimb, negociere.

3. Perspectiva *structurală*, foarte influentă, dar din punct de vedere academic insuficient conturată (Harrison & Shirom, 1999). Această din urmă perspectivă este derivată din teoriile birocrăției, are o viziune funcțională și arhitecturală, și privește în consecință organizațiile drept instrumente care pot fi create sau modificate pentru a maximiza capacitatea de atingere a unui scop.

Perspectiva organizației ca și sistem deschis este cel mai des aplicată de către consultanți. Organizațiile pot fi privite drept sisteme care primesc *input*-uri din mediu, procesează aceste *input*-uri și produc *output*-uri.

Input-urile specifice sunt constituite de resursele materiale necesare organizației, resursele financiare, resursele umane, dotările sau necesitățile tehnice ale organizației, cunoștințele specifice domeniului de activitate și autorizațiile legale de funcționare. Toate

acestea sunt obținute din mediul extern al organizației și reprezintă informația de intrare în sistemul cognitiv.

Output-urile specifice sunt reprezentate de produse, idei, servicii, decizii, cunoștințe, etc. Output-urile sunt specifice contextului organizațional. O parte dintre aceste outputuri sunt folosite în interiorul organizației, iar o parte sunt transmise mediului. Măsurarea productivității și performanței la nivel organizațional evaluează calitatea și cantitatea acestor produse. Alte tipuri de produse organizaționale sunt produsul uman, care se constituie în comportamente precum absenteismul sau cooperarea și un tip de produse subiective, precum satisfacția în muncă, motivația etc. (Curșeu, 2004).

Tehnici în aplicarea teoriei sistemelor deschise la diagnoza organizațională

1. Analiza STEEP („STEEP Analysis”)

Abordarea sistemică poate servi ca ghid, infrastructură, punctaj de idei, pentru colectarea datelor preliminare despre organizație. Atunci când se aplică această tehnică, este necesar pentru consultanți să folosească schema organizației ca sistem deschis pentru a genera un punctaj de idei cât mai generos și mai detaliat privind toate punctele care pot fi de interes: subcomponente, dinamică, granițe ale sistemului etc. Cunoștințele preliminare pentru realizarea acestui punctaj de idei cât mai detaliat poate veni din discuții inițiale cu membrii importanți din organizație, sau din discuția inițială de contractare purtată cu clientul. Apoi, punctajele sunt detaliate în interviuri individuale sau workshopuri realizate cu membrii organizației, în care aceștia sunt rugați de exemplu să detalieze felul în care organizația își obține resursele din mediu, felul în care are loc feedback-ul în organizație, pe anumite procese etc. (Lenz & Engledow, 1986 cit. în Iliescu, 2005). De asemenea, sunt utile informațiile despre condițiile fizice, geografice și instituționale, despre cele mai importante operații și fluxuri ale organizației și despre istoria organizației; în special, dacă aceasta descrie dinamica de dezvoltare și ciclul de viață în care se află organizația (Starbuck, 1976 cit. în Iliescu, 2005). Acronimul STEEP este o categorizare a dimensiunilor mediului extern al organizației, care sunt relevante pentru analiză. Domeniile STEEP sunt: S-social, T-tehologic, E-economic, E-ecologic, P-politic.

Analiza STEEP se aplică pe trei niveluri de profunzime temporală (a) trecut, (b) prezent și (c) viitor, astfel încât în cele din urmă rezultă o diagramă STEEP precum cea prezentată în continuare.

	Trecut	Prezent	Viitor
Social	caracteristici		
Tehnologic	...		
Economic	
Ecologic			...
Politic / Legal			...

Figura 1. Diagramă STEEP

- Social* – caracteristicile contextului social în care există și activează organizația. Caracteristicile demografice, nivelele de educație și de alfabetizare, distribuția geografică, mobilitatea populației, șomajul, componentele culturale, atitudinile existente în societate, reprezentările sociale, religia, valorile, stilul de viață al indivizilor, etc.
- Tehnologic* - componenta tehnologică a mediului are un impact major nu doar asupra producției, ci de asemenea, asupra aspectelor de dezvoltare strategică a organizației.
- Economic* - componenta economică a mediului indică distribuția și modalitatea de folosire a resurselor în societate.
- Ecologic* - componenta ecologică este influențată la ora actuală de acordarea unei importanțe tot mai mari problemelor de climat global, efect de seră, poluare, exploatarea pădurilor, reciclare etc.
- Politic/ Legal* - componenta politică a mediului ține de atitudinea publică și guvernamentală cu privire la anumite industrii și anumite practici de business, de eforturile de lobby ale anumitor grupuri de interese, de platformele anumitor partide politice etc.

2. Analiza SWOT

Aceasta constă în examinarea sistemului organizațional evaluat din punctul de vedere a patru caracteristici cruciale – punctele puternice („*strengths*”), punctele slabe („*weaknesses*”), oportunitățile care rezultă din punctele puternice („*opportunities*”) și amenințările care rezultă din punctele slabe („*threats*”). În acest fel, analiza SWOT aplicată în diagnoza sistemică poate analiza forțele

interne și externe care ajută sau distrug eficiența sistemului, sau care pot avea astfel de evoluții în viitor.

<p>Puncte tari: Ce știi să faci foarte bine? Care sunt resursele tale unice? Care considera alții ca ar fi punctele tale forte?</p>	<p>Puncte slabe: Ce ai putea îmbunătăți? Unde ai mai puține resurse decât alții? Care consideră alții că sunt punctele tale slabe?</p>
<p>Oportunități: Ce oportunități bune poți fructifica? De ce aspecte ai putea profita? Cum poți transforma punctele tale tari în oportunități?</p>	<p>Amenințări: Ce aspecte ti-ar putea face rău? Ce face competiția? La ce amenințări te expun punctele tale slabe?</p>

Figura 2. Foaie de lucru pentru analiza SWOT

(sursa :

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)

Identificarea punctelor tari și a celor slabe ale sistemului ajută consultantul să descrie abilitățile organizației de a răspunde la amenințări și oportunități. Punctele puternice ale sistemului pot fi privite ca factori de succes, caracteristici care contribuie la abilitatea organizației de a atrage resurse, de a le procesa eficient și de a le exporta coerent în mediu. Ele se pot, de asemenea, referi la potențiale nespeculate încă ale organizației, fie ele resurse financiare, resurse tehnologice, resurse umane sau pur și simplu „*future options*”, posibilități de evoluție și de dezvoltare. Punctele slabe sunt forțe interne ale sistemului sau caracteristici ale mediului extra-organizațional care conduc la ineficiența output-urilor, sau care blochează planurile de dezvoltare viitoare ale organizației. Pasul ulterior și ultim al analizei este desenarea diagramei SWOT, care tinde să realizeze creionarea strategiilor acționale prin compararea factorilor interni (puncte puternice și slabe) cu cei externi (oportunități și amenințări). Matricea rezultată, este un instrument de management puternic și relativ ușor de construit.

Analiza SWOT are marele avantaj de a fi ușor de folosit, universal aplicabilă și de a conduce cu rapiditate spre concluzii structurate privind întrebările și problemele strategice,

fundamentale, care se pun în cursul diagnozei, cu privire la abilitatea organizației de a menține sau de a obține pe viitor o poziție competitivă în mediul în care acționează.

Limitările ei sunt însă și ele importante și trebuie cunoscute de practicieni.

- Categoriile cu care operează analiza SWOT sunt foarte largi.
- Utilizatorii nu au la dispoziție formule tehnice care să facă posibilă investigarea structurată în profunzime a anumitor probleme, fiind obligați să se bazeze pe propria experiență pentru a clarifica relațiile mai fine între componentele schemei.
- Generalizările trebuie evitate pe cât posibil în analiza SWOT.

3. Analiza interacțiunilor și interdependențelor între nivele („Analysis of Level Dynamics”)

O a treia posibilitate de utilizare a abordării sistemice concentrează investigația asupra interacțiunilor între nivelele sistemului („level dynamics”, Rashford & Coghlan, 1994 cit. în Iliescu, 2005). Prin examinarea dinamicii sistemice între nivele, se pot uneori descoperi cauze ale comportamentelor ineficiente, care nu sunt datorate stării unui subsistem, ci care țin de influențe transmise de la un sistem global sau de la un subsistem de alt nivel.

4. Analiza potrivirilor / congruențelor în sistem („System Fit Analysis”)

Conceptul de potrivire a fost inițial aplicat pentru evaluarea relației organizației cu mediul său, în acest caz potrivirea semnificând acea relație în care caracteristicile interne ale organizației sunt compatibile cu condițiile de mediu.

Există 2 posibilități de abordare ale acestei analize:

- *Compararea absolută cu o structură ideală* - tratează potrivirea din punct de vedere al conformității caracteristicilor organizației cu o *configurație* sau *structură*. În principiu, această abordare îl determină pe consultant să se întrebe dacă organizația are sau nu structura ori configurația pe care ar trebui să o aibă, și dacă aceasta este una de factură ideală. Comparația se face astfel cu un model științific supraordonat.
- *Compararea relativă, punctuală, între subcomponentele sistemului* - privește în profunzime *potrivirile dintre* una sau

mai multe *perechi de componente* sau subcomponente ale sistemului. Evaluarea poate fi făcută centrat pe anumite variabile definite analitic, așa cum ar fi de exemplu gradul de incertitudine din mediul subsistemului (Harrison & Shirom, 1999) sau comportamentele de automonitorizare (Shoemaker, 1995 cit. în Iliescu, 2005). Este, de asemenea, posibil ca evaluarea să se facă inductiv, pe baza fluxurilor informaționale, tehnologice, de feedback comunicațional sau culturale care există între cele două subsisteme pe care se centrează analiza.

Limitele acestei analize sunt:

- Nu există precepte suficient de dezvoltate nici în literatura de specialitate și nici în practică, referitoare la tipurile de potrivire care sunt condiții necesare pentru eficiența organizațională sau care induc forme periculoase de ineficiență.
- Consultantul nu are un etalon care să evalueze numeric *nivelul* de nepotrivire și rezultanta ineficiență generată de acest nivel. Majoritatea organizațiilor sunt într-o continuă stare de schimbare, și este evident că nici un subsistem organizațional nu se modifică la fel de rapid ca celălalt. În consecință, avem întotdeauna de-a face cu o oarecare măsură de nepotrivire, în orice organizație care nu se află în stagnare (Weick, 1985 cit. în Iliescu, 2005).
- Organizațiile pot suferi de prea mult aliniament și prea multă potrivire, așa cum în mod evident suferă din cauza unei lipse de potrivire. Organizațiile mari, maturizate sunt deseori atrase de această aliniere într-o „capcană a succesului” care le pune mai târziu în imposibilitatea de a se adapta schimbărilor rapide de mediu. Managerii sunt tentați să ignore modificările, ori să le considere fluctuații de scurtă durată ce pot fi tratate prin ignorare și care se vor rezolva și vor dispărea în timp, în loc să ia măsurile radicale ce se impun.

4. Analiza diferențelor / incongruențelor din sistem („Gap Analysis”)

Există de cele mai multe ori opinii suficiente de clar articulate din partea

consultanților și a managementului despre starea dezirabilă a sistemului. Printr-o analiză concentrată pe aceste expectanțe diagnoza poate scoate la iveală acceptabilitatea situației actuale sau diferențe, incogruențe („gaps”), între condițiile efective și cele dorite (Harrison & Shirom, 1999).

Limitele acestei analize sunt:

- Mediile organizaționale fiind într-o continuă schimbare, perpetuarea stării de eficiență organizațională presupune o continuă adaptare la mediu. Din acest motiv, concentrarea exclusivă asupra minimizării incongruențelor și diferențelor de la nivelul sistemului este ca și cum consultantul ar încerca să tragă într-o țintă în mișcare.
- În ciuda multiplelor avantaje aduse de criteriul de comparație perceptiv, mai ales în zona participării la schimbare a angajaților și la motivarea și implicarea superioară a acestora, diferențele și incongruențele sunt deseori considerate în mod diferit sau chiar fundamental diferit, de anumite persoane sau grupuri de interese. Există diferite modalități în care consultanții pot rezolva dilema existenței unor scopuri, interpretări și priorități diferite între anumite subsisteme, departamente, grupuri sau persoane din cadrul organizației și în care pot încuraja respectivii actori organizaționali să privească aceste divergențe în mod constructiv. Însă, nici una din aceste modalități nu prescrie și o modalitate de negociere statistică, obiectivă, realistă, a incongruențelor.
- În condițiile în care sistemele manageriale se concentrează asupra unei continuități în evaluarea diferențelor de stare, este nevoie de indicatori măsurabili, deci mai puțin fini și mai puțin complecși, ai respectivelor realități organizaționale. Atunci când angajații sunt supuși unor măsurători de acest fel, mai ales dacă ele sunt importante pentru că stau de exemplu la baza sistemului de performanță, remunerare și promovare, ei învață cu repeziciune să producă rezultate care arată bine în termenii standardelor după care sunt monitorizați. În același timp însă neglijează comportamentele nemonitorizate care pot fi la fel de importante sau

chiar mai importante pe termen lung (Quinn, 1988 cit. în Iliescu, 2005).

De reținut este faptul că metodele și procedurile care au efect asupra problemelor în anumite organizații nu vor rezolva obligatoriu problemele și în alte organizații. Ele pot avea efecte diferite deoarece nici o organizație nu e identică cu alta, iar aceste diferențe își pun diferit amprenta pe rezolvarea problemelor întâmpinate.

Ce se poate întâmpla când nu folosim o abordare științifică? Sau Exemplu de malpraxis într-o companie internațională

Într-o organizație cu profil principal de vânzări este înființat departamentul de resurse umane, pentru prima dată după 12 ani de funcționare a firmei. Noul director de resurse umane decide să realizeze un audit (adică diagnoză pentru cunoscători, că la acest lucru se referea el) organizațional prin care să identifice eventualele probleme existente la nivel de firmă. Ca metodă decide să folosească interviul semistrukturat. Întrebările sunt în număr de vreo 15 și se referă la: locul în cadrul organizației și departamentului, dacă este mulțumit de șeful direct, dacă mai are timp pentru viața personală (adică dacă este mulțumit de orar), dacă se înțelege bine cu colegii, dacă a participat la cursuri de formare profesională sau traninguri și dacă dorește să promoveze. Din aceste interviuri, directorul de resurse umane ajunge la concluzia ca unele departamente nu își respectă șeful direct sau nu îl agreează, și că există două departamente care își „adoră” șeful direct. Directorul de resurse umane consideră că aceste departamente trebuiesc date ca exemplu pozitiv pentru celelalte. La final de an se realizează un studiu (bunicel) de evaluarea a satisfacției profesionale la nivel de firmă. Concluzia studiului, unul din departamentele date de exemplu au cele mai multe nemulțumiri, sunt cei mai puțin satisfăcuți de munca lor, de șeful lor direct (dat ca exemplu timp de 3 luni), de salariul lor, de beneficiile colaterale muncii lor etc. Lăsăm la latitudinea cititorilor să extragă concluziile.

ANALIZA MUNCII

Informațiile despre posturi se pot obține printr-un proces numit analiza muncii. Scopul acestui proces este de a asigura toate informațiile legate de post necesare, atât organizațiilor pentru a delimita clar sarcinile și

responsabilitățile fiecărui post și a integra posturile de muncă într-o structura care să servească pe deplin scopurilor sale, cât și salariatului pentru a funcționa adecvat în postul de muncă. Deși este aparent o procedură simplă și la îndemâna oricui, dacă nu este realizată corect, după metode și proceduri științifice, analiza muncii riscă să nu-și aducă aportul ca acțiune de bază a departamentului de resurse umane. Este bine cunoscut faptul că analiza muncii constituie baza pentru majoritatea acțiunilor de resurse umane, deci eșecul acesteia poate duce după sine la eșecul celorlalte acțiuni de resurse umane.

La ce ne folosește analiza muncii? Sau la ce ne folosește această activitate?

„Analiza activității de muncă ocupă un loc central în managementul personalului.” (Pitariu, 2006, p.13). Analiza muncii stă la baza majorității acțiunilor de personal realizate într-o organizație ceea ce îi conferă caracter de obligativitate. Smith & Robertson (1993) susțin ca cea mai importantă contribuție a analizei muncii se referă la: a) reorganizarea forței de muncă dintr-o companie, b) structurarea mai rațională a salariilor și c) identificarea trebuințelor de instruire. Pitariu (2006) susține că analiza muncii este utilă și necesară și în acțiuni precum: planificarea resurselor umane (permite investigarea necesarului de personal în viitor și calitățile pe care acesta trebuie să le posede), recrutarea și selecția profesională (permite identificarea specificațiilor candidaților la un post de muncă), proiectarea planurilor de carieră (permite determinarea cunoștințelor, deprinderilor și abilităților necesare dezvoltării carierei salariaților), proiectarea sistemelor de evaluare a performanțelor profesionale (permite identificarea criteriilor importante în evaluare), managementul sănătății și protecției muncii și intervențiile ergonomice, (permite identificarea și dezvoltarea condițiilor de muncă adecvate), asigurarea legalității în cadrul muncii și prevenirea abuzurilor.

Utilizarea diferită a datelor despre ocupații are nevoie de descrieri de post specializate. Evaluarea muncii necesită informații care să permită deosebirea unui post de altul, de obicei din punct de vedere al activităților de muncă sau a caracteristicilor angajatului. În recrutare și selecție sunt necesare informații despre atributele umane pe care un angajat trebuie să le aibă,

corespunzătoare postului pe care îl va ocupa. În instruire este nevoie de informații despre cunoștințele și abilitățile pe care un angajat de succes trebuie să le dețină. Pentru designul postului (job design) este necesară identificarea percepțiilor angajatului asupra recompenselor intrinseci și extrinseci. Deși există suprapunere între aceste cerințe diferite, argumentele pentru a separa analiza muncii pentru diferite scopuri sunt de înțeles.

Orice manager trebuie să cunoască numărul și tipul de posturi din organizația pe care o conduce, și caracteristicile acestora. Trebuie identificate cerințele pe care organizația le are față de posturile de muncă sub aspectul cerințelor față de deținătorul postului de muncă și a obiectivelor și sarcinilor solicitate acestora.

Postul de muncă reprezintă, pentru fiecare poziție din structura organizatorică a unei companii o sumă de responsabilități pentru munca prestată, asumarea diferitelor roluri din partea deținătorului postului, punerea în practică a aptitudinilor, deprinderilor de muncă din partea deținătorului.

Analiza muncii este, de fapt, procesul de colectare sistematică de date despre sarcinile aferente unui post de muncă, dar și despre cunoștințele, deprinderile, aptitudinile și alte particularități ale muncii care atribuie unei persoane calitatea de a îndeplini sarcinile postului respectiv (Manolescu, 2003). Spector (2000) oferă o definiție succintă acestui proces: „Analiza muncii este o metodă de descriere a unui post de muncă și a atributelor umane necesare ocupării postului respectiv.” O definiție mai detaliată este oferită de Cole (1997, cit. în Pitariu, 2006, p.15-16): „Analiza activității de muncă este procesul prin intermediul căruia sunt studiate posturile de muncă dintr-o organizație cu scopul identificării elementelor componente specifice ale acestora, adică a îndatoririlor angajatului pe post, a responsabilităților față de produsele create, rezultatelor așteptate, sarcinilor majore, relațiilor postului de muncă cu altele din ierarhia organizațională etc.”

Rezultatul analizei muncii se concretizează în întocmirea fișelor de post pentru fiecare poziție din organizație. Pe baza analizei posturilor de muncă se construiește și organigrama companiei, cuprinzând ansamblul posturilor din companie și funcțiile deținute de angajați. În scopul realizării unor descrieri corecte ale posturilor de muncă s-au creat dicționare care prezintă succinte descrieri ale profesiunilor existente. În statele Unite ale

Americii acesta se numește Dictionary of Occupational Titles (DOT), iar cel din România se numește Clasificarea Ocupațiilor din România (COR). Bineînțeles, fișele de post trebuie particularizate pe fiecare companie în parte, după specificul acesteia, deoarece același post în două companii diferite pot implica sarcini și responsabilități diferite care nu pot fi evidențiate decât printr-o atentă analiză a muncii.

Metode de analiza a muncii și sugestii practice de utilizare a acestora

Procesul de analiză a muncii urmează două direcții majore: analiza muncii orientată pe postul de muncă și analiza muncii orientată pe deținătorul postului de muncă. Analiza muncii orientată pe postul de muncă (job description) implică analiza și descrierea sarcinilor, responsabilităților și activităților aferente unui post de muncă. În plus, analiza muncii are ca obiectiv și identificarea exigențelor umane implicate în efectuarea activităților specifice postului de muncă, iar acest aspect este denumit analiza muncii orientată pe particularitățile psihice așteptate din partea deținătorului postului de muncă sau simplu, analiza muncii orientată pe deținătorul postului de muncă (job specifications).

„Punctul de plecare a psihologiei industriale și organizaționale a fost psihologia aplicată”, iar J. McKeen Cattell, deschizătorul de drumuri în testarea abilităților mentale, pleda pentru o psihologie aplicabilă, dacă nu aplicată (Landy, 1997). Nu există o singură metodă de a studia munca. Există în prezent anumite metode de analiză a muncii, dar precum vom vedea în curând, fiecare dintre ele prezintă și unele lacune.

În acest articol este preferată varianta clasificării metodelor în felul următor: metode de analiză a muncii axată pe postul de muncă, metode de analiză a muncii axată pe deținătorul postului de muncă și metode combinate.

Analiza muncii axată pe postul de muncă (job description)

În funcție de scopul cu care se realizează analiza muncii pot fi alese metodele de realizare a acestei acțiuni.

1. Tehnica modelării

Montmollin (1967) propune analiza activităților de muncă prin tehnica modelării și

descrie un model general al sistemului om-mașină care poate constitui punctul de pornire în analiza oricărui post de muncă.

2. Inventarierea sarcinilor de muncă

De asemenea, analiștii muncii mai pot apela la inventarierea posturilor de muncă apelând la studiul documentelor și participând la muncă, ca surse de informare. Participarea la muncă implică asistarea celui care muncește, învățarea a ceea ce trebuie să facă deținătorul postului de muncă, putându-se astfel descoperi sarcinile și activitățile de muncă din postul investigat. Aceste metode pot fi utilizate în situațiile în care întreruperea procesului muncii este imposibilă sau ar dăuna întregului proces al muncii din acea organizație. În funcție de scopul cu care se realizează analiza muncii pot fi alese metodele de realizare a acestei acțiuni. Ombredane & Faverge (1955) menționează trei metode de analiză a muncii: învățarea personală, observarea muncitorilor în timpul muncii, studiul traseelor muncii.

Aceste tehnici, deși extrem de profunde și complexe, sunt rar întâlnite în practica resurselor umane din țara noastră, din cel puțin două motive: costurile legate de timp și necunoașterea lor. Cu toate acestea valoarea lor este indiscutabilă. În acest sens, vom prezenta un exemplu din activitatea noastră profesională. Într-un proces care presupunea întocmirea fișelor de post la o firmă de producție tipografică, doi consultanți au fost invitați să realizeze fișele de post pentru întreaga companie. Compania deținea 32 posturi de muncă, iar procesul de analiza muncii (denumit de directorii firmei „să facem fișele de post”) avea ca scop optimizarea fluxului informațional și tehnologic. Având în vedere complexitatea muncii din cadrul companiei, cei doi consultanți s-au confruntat cu problema în care metoda clasică „interviul” nu a putut fi aplicată. Angajații din producție nu erau comunicativi, iar mulți nu puteau să exprime complexitatea muncii efectuate. În aceste sens, s-a recurs la analiza muncii prin metoda „învățării personale” a activității fiecărui post din cadrul producției. Astfel, fiecare consultant a petrecut cel puțin o zi pentru fiecare post din cadrul departamentului producție învățând în mod sistematic ce trebuie să facă pentru a performa în acel post. Astfel fiecare consultant a devenit un „specialist” într-o mașină de tipărit, urmând ca examenul final să fie dat de către directorul de producție, de altfel expert în domeniu.

Astfel au putut fi nu doar elaborate fișele de post, dar identificate și problemele în cadrul fluxului de producție, problemele de comunicare și astfel au putut fi propuse soluții pentru optimizarea acestora.

Este de menționat, că deși eficiența metodei este incontestabilă, ea are un dezavantaj major. Este consumatoare de timp. Cu toate acestea recomandăm această metodă mai ales în acele posturi în care complexitatea este mare. Un exemplu care susține această metodă este prezentat chiar de Landy (1989) care confruntându-se cu un caz similar (era vorba de o Divizia de Pompieri din Los Angeles) a recurs la aceeași metodă, și anume de a observa și învăța munca pompierilor în viața lor de zi cu zi, chiar și la stingerea incendiilor.

3. Tehnicile observaționale

Observarea posturilor de muncă se poate realiza, de asemenea, în forme variate: observația directă, observația descriptivă standardizată, observația asistată, observația eșantionată în ceea ce privește momentele observării. Este indicat să se apeleze la ghiduri de observație care să direcționeze analiza activităților de muncă. În prezent tehnica modernă oferă o mulțime de soluții de înregistrare a datelor care facilitează și prelucrarea acestora (camera video, aparatele foto). De asemenea, este indicat să se stabilească momentele de observație astfel încât se surprindă toate activitățile desfășurate într-un post de muncă. Un dezavantaj al acestor metode ar fi că poate antrena angajații observați în comportamente artificiale. În astfel de cazuri metodele observaționale pot completa alte metode, pot întregi setul de informații obținute prin alte metode.

4. Tehnicile interogative

De asemenea, se pot utiliza chestionare în care se impun ca elemente esențiale activitățile de muncă, frecvența cu care sunt prestate și importanța acestora bunul mers al activității. (Pitariu, 2006)

Interviul este o metodă des utilizată în procesul analizei muncii și poate lua mai multe forme în funcție de tehnicile utilizate. Se poate apela la tehnica explicitării provocate (observarea activității angajatului și interogarea asupra acțiunilor pe care le realizează), la tehnica interviului grupului sau se poate realiza un interviu semistructurat cu deținătorii posturilor și superiorii acestora. Aceste tehnici interogative se pot utiliza în cele

mai diverse situații și pot duce la obținerea unei multitudini de informații în timp relativ scurt.

Analiza muncii axată pe ocupantul postului de muncă (job specification)

Cele mai cunoscute tehnicile de analiza a muncii axată pe ocupantul postului sunt: analiza erorilor, metoda incidentelor critice, analiza cognitivă a sarcinilor de muncă, KSAO, Spector (2000) Knowledge, Skills, Ability Other personal characteristics, (Roger's « seven point plan ») (Smith & Robertson, 1993), metoda combinată de analiză a postului – C-JAM și metoda scurtă / condensată a analizei postului – B-JAM. Există și metode computerizate de analiză a muncii cum ar fi: TI/CODAP, Descriptions Now, FIPO, O*NET. (Pitariu, 2006). În cele ce urmează le vom trece în revistă pe cele mai relevante, urmând să lăsăm la latitudinea specialiștilor în resurse umane, directorilor de resurse umane să aleagă metoda care se potrivește cel mai bine în organizația lor..

1. Analiza erorilor

Presupune evaluarea abaterilor comportamentale și de procedură de la regulamentele de funcționare ale unui post. Prin găsirea explicațiilor cauzale ale unor nonconcordanțe între sarcinile sau standardele de muncă și activitatea prestată, pot fi identificate erorile ce au apărut în procesul de execuție. Erorile pot avea mai multe cauze: efectuarea incorectă a unei acțiuni sau omiterea efectuării acesteia; efectuarea acțiunii într-o altă succesiune decât aceea impusă sau neîncadrarea în timp a acțiunii cerute. Prin analiza erorilor se poate face o dublă descoperire: un aspect negativ (ceea ce nu a fost făcut, ceea ce a fost ratat) care ne îndreaptă spre ceea ce trebuie făcut; și un aspect pozitiv (ceea ce a fost efectuat) revelator al unui mecanism perturbant exterior sarcinii (Faverge, Leplat & Guiguet, 1958). Utilizarea informațiilor culese din analiza erorilor presupune aplicarea unei strategii metodologice diferențiate în funcție de caracteristicile sistemului studiat. Astfel, studiul erorilor se poate face prin mijloace directe de intervenție, cum este analiza comportamentului în situații simulate (Pitariu, 2003). Analiza erorilor care este cel mai indicat să fie utilizată în cazul profesiilor ce implică în majoritate muncă intelectuală sau muncă automatizată. Aceasta poate oferi soluții pentru funcționarea

adecvată a postului în viitor și informații utile pentru realizarea instruirii profesionale.

3. *Metoda incidentelor critice*

Presupune colectarea de evenimente desprinse din observarea comportamentului în situații care reclamă rezolvarea unor probleme practice. "Prin incident critic se înțelege orice acțiune umană observabilă, care este suficient de completă pentru a permite efectuarea de inferențe și predicții privitor la o anumită activitate." (Pitariu, 2003)

"Un incident critic trebuie să răspundă la patru criterii:

- (1) *activitatea umană observată să fie distinctă, izolată, constituind în povestire un caz aparte;*
- (2) *situația definită să permită studierea cauzelor și efectelor, permițând desprinderea a ceea ce este semnificativ în activitate;*
- (3) *situația să fie relatată clar;*
- (4) *incidentele relatate trebuie să prezinte cazuri extreme de comportament (pozitiv sau negativ)",* (Flanagan, 1949; 1949; 1955, cit. în Pitariu, 2002, p. 73)

4. *KSAO - Knowledge, Skills, Ability and Other personal characteristics*

1. „Cunoștințe (Knowledge). Sunt ceea ce deținătorul unui post de muncă trebuie să știe pentru a se achita de sarcinile pe care le are.
2. Deprinderile (Skills). Se referă la ceea ce o persoană trebuie să facă în postul respectiv de muncă.
3. Aptitudini (Ability). Se referă la capacitatea unei persoane de a fi performantă în realizarea unei sarcini de muncă, la potențialitățile de a învăța și dezvolta unele calități impuse de realizarea unor performanțe și structurarea unor deprinderi specifice activității respective de muncă. Una sau mai multe deprinderi de muncă solicită participarea, în general, a mai multor aptitudini.
4. Alte particularități individuale (Other Personal Characteristics). Acestea includ orice particularități individuale relevante care nu sunt cuprinse în celelalte trei componente menționate." (Spector, 2000)

În literatura de specialitate, modalitățile recomandate de analiză a

posturilor sugerează că informațiile pot fi oferite de ocupantul postului, de șeful ierarhic sau de un analist. Bineînțeles, ca aceste surse de informație nu trebuie neglijate, însă, de multe ori consultantul de resurse umane întâlnește organizații în care accesul la aceste informații este limitat (limită de timp). Pentru exemplificare voi aminti un studiu de caz, realizat în mediu militarizat (Inspectoratul pentru Situații de Urgență - ISU Cluj și ISU Olt). În cadrul studiului s-au folosit mai multe modele de analiză a muncii, printre care analiza funcțională a activității pompierilor (observarea, KSAO (Spector 2000), participarea pasivă). S-a încercat găsirea răspunsurilor la următoarele întrebări: ce utilizează?, cum utilizează? precum și realizarea unui chestionar de analiză a posturilor. Analiza postului presupune colectarea tuturor informațiilor asupra caracteristicilor postului. Informațiile, care pot facilita diferențierea posturilor, se referă la activitățile ce se desfășoară în mod frecvent, analiza comportamentelor ce apar, ce condiții de muncă sunt, ce legătură are cu alte posturi, ce performanțe trebuie să atingă, ce tehnică de luptă (termen folosit de către pompieri pentru că fiecare alarmă este considerată ordin de luptă) ce au în dotare și ce echipamente folosesc.

Fiecare angajat, în cadrul organizației în care lucrează, are de îndeplinit mai multe atribuții, de care depind atingerea anumitor obiective, anterior stabilite de către companie. "Postul" reprezintă un grupaj de sarcini, obligații și responsabilități pe care le are de îndeplinit fiecare angajat. Orice acțiune de definire a unui post poate întâmpina anumite dificultăți. Soluționarea acestora poate surveni ca urmare a experienței pe care o are persoana care face analiza de post. Există cazuri, în care, aspectele ce păreau a fi problematice în identificarea factorilor ce stau la baza realizării sarcinilor de către angajat, să fie în realitate probleme puse în mod greșit, datorită necunoașterii realității, a condițiilor de desfășurare a activităților, sau a grabei, pentru obținerea unor soluții imediate. Ce activități trebuie să execute în timpul unei intervenții un pompier? Ce calități și aptitudini trebuie să posede ocupantul unui post? Ce responsabilități speciale sunt implicate în desfășurarea activității pompierului? Analiza muncii realizate în cadrul acestor instituții a stat la baza realizării unui Sistem de Evaluare cu Ancore Comportamentale, detalierea căruia nu face obiectul prezentului articol.

5. Roger's « seven point plan » (Planul în șapte puncte a lui Roger)

Tabelul 1

Planul în șapte puncte al lui Roger (Smith & Robertson, 1993, 2003, p 40-41)

1. Calități fizice	<i>Include sănătatea, forța fizică, energie, aspectul fizic extern, exprimarea verbală.</i>
2. Nivelul de realizare individuală	<i>Pregătirea școlară și profesională, experiență profesională, cursuri de instruire absolvite, diplome, membru al unor asociații profesionale, membru al unor cluburi și societăți, succese în competiții, ruta profesională (cariera).</i>
3. Inteligența generală	<i>Capacitatea de identificare a aspectelor cheie legate de rezolvarea unor probleme, stabilirea unor conexiuni între acestea și utilizarea lor în inferențe predictive logice. Este important să se facă distincție între nivelul inteligenței unui individ și cât din acesta este utilizat.</i>
4. Aptitudini speciale	<i>Include diferite forme de raționament matematic, raționament verbal sau spațial, mecanic, mnezic, aptitudinile muzicale, artistice, dexteritatea manuală.</i>
5. Domenii de interes	<i>Mecanice, științifice, artistice, literare, practice, intelectuale etc., care ar putea influența pozitiv munca.</i>
6. Personalitatea	<i>Integrare socială, temperament stabil, echilibrat, asertivitate, capacitatea de operare în situații de tensiune (dificile), independență, orientarea pe experimentare etc.</i>
7. Alte circumstanțe de interes	<i>Condițiile familiale, mobilitate facilitată de familie, suportul familial, oportunitatea de a efectua ore de muncă suplimentare.</i>

Metode combinate: job description și job specification

1. FJAS – Fleishman Job Analysis Survey

F-JAS este fără doar și poate cel mai celebru sistem de analiza muncii, cu o unanimă acceptare atât în lumea practicienilor cât și în cea a teoreticienilor. Are la bază taxonomia aptitudinilor umane, a lui Edwin A. Fleisman, aceasta fiind singura taxonomie a aptitudinilor cu o fundamentare empirică (atât factorială cât și convergentă/ divergentă). F-JAS stă la baza unor sisteme celebre de analiza ocupațională și a muncii, precum de exemplu O*Net.

F-JAS este un sistem utilizat pentru descrierea posturilor și sarcinilor de muncă în termenii aptitudinilor, deprinderilor și cunoștințelor necesare pentru realizarea acestora. Sistemul este folosit pentru identificarea caracteristicilor posturilor și sarcinilor de muncă care sunt legate de aptitudinile de care indivizii au nevoie în activități de muncă specifice. Astfel, metoda F-JAS oferă o legătură directă între sarcinile specifice unui post de muncă și calitățile de care indivizii trebuie să dispună pentru

realizarea corectă a acestora. În această abordare se presupune că, deși unele aptitudini sunt mai flexibile decât altele, o aptitudine este o trăsătură generală sau capacitate relativ trainică, care este relaționată cu performanța în diverse sarcini. Se pornește așadar de la premisa că sarcinile și posturile de muncă se deosebesc unele de altele prin nivelul aptitudinilor solicitate. În plus și indivizii se deosebesc între ei prin nivelul la care pot opera cu fiecare aptitudine. Astfel, F-JAS oferă un sistem prin care profilul aptitudinal al unui individ poate fi comparat cu cerințele aptitudinale ale postului de munca. Profilul aptitudinal solicitat pentru ocuparea unui anumit post oferă informațiile necesare pentru dezvoltarea unor sisteme de selecție, instruire și evaluare a performanțelor, validate științific și fundamentate juridic.

F-JAS înlesnește astfel dezvoltarea directă a programelor de selecție, instruire și evaluare, căci specialistul în resurse umane poate folosi aptitudinile identificate prin intermediul F-JAS pentru alegerea sau dezvoltarea unor instrumente psihologice corespunzătoare cu postul pe care se centrează (sursa: www.testcentral.ro).

2. Chestionarul de analiză a poziției – PAQ

PAQ este un instrument dezvoltat de McCormick, Janneret și Mecham (1989, cit. în Pitariu, 2006) care cuprinde 187 de afirmații comportamentale grupate în șase grupe, primele trei urmăresc un model Intrare – Procesare – Ieșire. *Sursele de informare* reprezintă intrările. Procesările mentale, activitățile fizice, interacțiunile cu ceilalți și adaptarea la contextul muncii, sunt *componentele procesuale*. Componenta *ieșire* se referă la rezultatul muncii prestate. Cea de a șasea componentă are în vedere alte caracteristici ale locului de muncă. Completarea chestionarului cere cunoștințe de specialitate deci o experiență minimă în post este necesară. PAQ acoperă o mulțime de profesii, însă el nu se potrivește prea mult posturilor manageriale.

Evident metodele de analiză a muncii axate pe ocupantul postului de muncă (job specification) nu se rezumă la acestea. Ceea ce noi am încercat să prezentăm aici, sunt acele metode care prezintă ușurință în abordare chiar și de cei care nu au background în psihologie și lucrează în acest domeniu. O prezentare exhaustivă a acestor metode poate fi regăsită în cartea „Proiectarea fișelor de post, evaluarea postului și a personalului: un ghid practic pentru manageri” (Pitariu, 2006).

3. Metoda DOT

Este un program de analiză a muncii ce presupune parcurgerea mai multor pași de identificare a specificului unui post. Dictionary of Occupational Titles se referă la un set complex de descrieri de post care surprind atât descrierea sarcinilor și responsabilităților profesiorilor cât și a specificațiilor necesare deținătorului postului.

Schema de elaborare a descrierilor din DOT este următoarea:

1. *“Descrierea succintă și clară a profesiei. Denumirea unei profesii este completată adesea cu o propoziție scurtă care să realizeze o comunicare cât mai precisă despre ce profesie este vorba.*
2. *Identificarea și descrierea sarcinilor și activităților majore specifice profesiei.*
3. *Identificarea relațiilor cu alte locuri de muncă/ profesii din cadrul sau din afara organizației.*
4. *Identificarea și descrierea utilajelor, uneltelor, produselor, echipamentului și altor instrumente utilizate în*

efectuarea activităților de muncă și descrierea manierei în care acestea sunt utilizate. Este vorba și de identificarea sarcinilor specifice sau activităților pentru care ele sunt folosite.

5. *Identificarea și descrierea materialelor, produselor sau resurselor utilizate în postul respectiv de muncă și descrierea modului lor de utilizare.*
6. *Identificarea și definirea termenilor specializați utilizați la locul de muncă, organizație sau profesie și pe care orice persoană care aspiră la calificare trebuie să-i cunoască.*
7. *Descrierea caracteristicilor majore ale contextului muncii, mediului fizic (în special riscurile legate de sănătate sau siguranța muncii), orarului sau schimburilor de muncă, contextului social și oricăror altor exigențe specifice muncii în cauză.*
8. *Identificarea oricăror cerințe externe de calificare, astfel ca licențe sau contracte.*
9. *Identificarea cerințelor educaționale și experienței specifice.*
10. *Identificarea cunoștințelor, deprinderilor, aptitudinilor sau altor calități/ particularități individuale cerute de practicarea activității respective de muncă.”* (Pitariu, 2003, p, 75-76)

Itemii 7-10 ajută la stabilirea atributelor comportamentale ale locului de muncă (*job specifications*). Prin ei se pun în evidență ce calități personale trebuie să posede candidatul pentru a fi performant pe locul de muncă respectiv. Desigur problema se pune în termeni ipotetici, este necesară o validare și o fixare a unor bareme minime pe care candidatul trebuie să le atingă. Totuși, unele constatări la acest nivel (ex. nivelul de școlarizare), pot servi ca repere de selecție fără să mai implice un studiu de validare.

Varianta românească a acestui instrument este COR - Clasificarea Ocupațiilor din România, clasificare prin care se reglementează titlurile posturilor de muncă, codurile acestora și succinte descrieri ale fiecăruia. Deși schematice și rigide, aceste instrumente sunt utile în orientarea școlară și profesională.

În concluzie, se poate afirma că analiza muncii este cel mai util instrument utilizat în managementul resurselor umane,

indiferent de metoda utilizată. Nici o metodă de analiză a muncii nu e superioară alteia; metoda devine foarte bună în momentul în care e aleasă corect în funcție de scopul realizării acestui proces și în cazul în care e aplicată riguros.

Numărul viitor va aduce în discuție celelalte funcții din cadrul rolului de suport al departamentului de resurse umane, și anume: evaluarea posturilor, recrutarea și selecția personalului, integrarea noilor angajați și evaluarea performanțelor profesionale.

BIBLIOGRAFIE

- Curșeu, P. (2004). *Curs Diagnoză Organizațională*, Cluj-Napoca: Universitatea „Babeș-Bolyai”
- Faverge, J-M, Leplat, J. & Guiguet, B. (1958). *L'adaptation de la machine a l'homme*. Paris : P.U.F.
- Harrison, M., & Shirom, A., (1999), *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice*. London: Sage Publication, Inc
- Iliescu, D. (2005). *Curs Diagnoză Organizațională – Narrative Approaches*, Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA), Facultatea de Comunicare David Ogilvy. București
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New-Yprk: John Wiley
- Landy, F. (1989). *Psychology of Work Behavior* (Ed a IV-a). Pacific Grove: Brooks/ Cole Publishing Company
- Landy, F. (1997). Early Influences on the Development of Industrial and Organizational

Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 467-477.

- McCormick, E.J. Janneret, P.M. și Mecham, P.R. (1989). *Technical Manual for the Position Analysis Questionnaire (PAQ)* (Ed a II-a). West Lafayette, Perdue Research Foundation
- Meseșan, G.A. (2005) - *Dreptul muncii. Contractul individual de muncă*, Cluj-Napoca: Editura Argonaut
- Montmollin, M. D. (1967). *Les systemes Homme-Machines, introduction a l'ergonomie*. Paris: PUF
- Ombredane, A. & Faverge, J-M (1955). *L'analyse du travail*. Paris: PUF
- Pitariu, H.D. (2003). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*. București: Editura Irecson
- Pitariu, H.D. (2006). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului. Ghid practic pentru managerii de resurse umane* (Ed a II-a rev). București: Editura Irecson
- Smith, M. & Robertson, I.T. (1993). *The theory and practice of systematic personnel selection*. London: The MacMillan Press LTD
- Spector, P.E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology. Reaserch and Practice*. NY: John Wiley and Sons, Inc.
- http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
- <http://www.testcentral.ro>



Romanian Psychological
Testing
Services

RTS Romanian Psychological Testing Services
www.rtscluj.ro, info@rtscluj.ro
tel.fax: 0264 582276

TESTE DISPONIBILE

Matrici Progressive Raven Color (CPM) – Evaluează inteligența între 4-12 ani

Matrici Progressive Raven Standard (SPM) – Evaluează inteligența între 6-80 ani

Matrici Progressive Raven Avansat (APM) – Evaluează inteligența persoanelor cu abilități intelectuale ridicate

EVALUAREA POSTURILOR DE MUNCĂ CAZUL FIRMEI O&V

Roxana Indre¹
Smart Training

Abstract

The present study aims at drawing up a new salary plan for O&V, a retail sales company. This new salary plan is meant to remove any kind of discrimination, feelings of inequity or lack of satisfaction of the employees that might arise from a random salary assignment. This is possible through a correct evaluation of the working positions within the company. The method applied for the evaluation uses a point assigning system. The independent variable of the research is represented by the value of the position as given by the points assigned, whereas the depending variable is represented by the salary for each position. The relationship between the current salary and the value of the position in points was established and classes of salary have been drawn up based on the same method. Results show that some positions are not paid according to their real value for the company, this leading to a need for increasing the salary, whereas for the positions that are too well paid, the temporary stop of salary increase.

Key-words: salary plan, point assigning system, evaluation of working positions

INTRODUCERE

Codul muncii definește în articolul 10, contractul individual de muncă ca fiind „*acel contract în temeiul căruia o persoană fizică, denumită salariat, se obligă să presteze munca pentru și sub autoritatea unui angajator, persoană fizică sau juridică, în schimbul unei remunerații denumite salariu.*” (Meseșan, 2005).

Organizațiile au deci, obiective, planuri strategice pe care le îndeplinesc prin intermediul salariaților care ocupă anumite posturi de muncă, posturi ce presupun sarcini și responsabilități clar delimitate. La rândul lor, angajații sunt încadrați în organizații pe anumite posturi de muncă, cu aptitudini intelectuale, trăsături de personalitate, cunoștințe, deprinderi și experiență de muncă pe care le pun la dispoziția organizației spre îndeplinirea scopurilor acesteia. Aceștia au însă și trebuințe - în cea mai mare parte concretizate în bani - pe care se așteaptă de la organizația căreia îi oferă atât de multe, să i le satisfacă.

Salariile constituie o problemă sensibilă în negocierile dintre angajator și angajat. Pitariu (2003) consideră că „*cele mai multe conflicte de muncă sunt generate de problema complexă a salariilor*”, și că „*majoritatea revendicărilor sindicale, implicit*

ale personalului muncitor, sunt centrate pe problematica spinoasă a salarizării.”

Sentimentele de echitate vor fi însoțite și asociate cu stări de satisfacție, iar sentimentele de inechitate, cu stări de insatisfacție.

În multe organizații sistemul de salarizare, care este de departe cel mai important factor motivator pentru angajați, nu are la bază o politică salarială coerentă, sau un studiu sistematic al importanței posturilor pentru organizație. Politica salarială, însă nu se rezumă exclusiv la acest aspect al importanței posturilor din organizație și adaptarea recompenselor financiare acestor ierarhizări. O politică salarială coerentă și echitabilă impune și adaptarea la mediul extern, al organizațiilor cu același domeniu de activitate și cu posturi echivalente.

1. Analiza muncii

Procesul de evaluare a muncii începe prin culegerea informațiilor despre ocupații. Eșuarea asigurării complete a informațiilor despre ocupații este unul dintre principalele motive de eșec ale acestui proces. Următorii pași vor fi imposibil de urmat fără informațiile adecvate despre posturi.

Informațiile despre ocupații se pot obține printr-un proces numit analiza muncii. Scopul acestui proces este de a asigura toate informațiile legate de post care sunt necesare. Analiza muncii are multiple întrebări. Organizațiile utilizează datele obținute în urma

¹ Adresa de corespondență:
goinar@yahoo.co.uk

acesteia în programe proprii precum recrutare, selecție, plasament; planificare organizațională și designul posturilor, training, soluționarea plângerilor, dar și în evaluarea muncii și alte programe de compensare.

Evaluarea muncii reprezintă principalul beneficiu al analizei muncii. Deoarece informațiile necesare pentru mai multe scopuri pot fi diferite, unele organizații realizează un studiu specific pentru fiecare dintre întrebunțările analizei muncii. O altă abordare constă în obținerea întregii informații necesare dintr-o dată. Utilizarea diferită a datelor despre ocupații implică realizarea descrierilor de post specializate. Deși există suprapunere între cerințe diferite, argumentele pentru a separa analiza muncii pentru diferite scopuri sunt de înțeles.

2. Evaluarea muncii sau evaluarea posturilor de muncă

În timp ce prin analiza muncii se descrie postul de muncă, evaluarea acestuia contribuie la dezvoltarea unui plan de comparare a posturilor în termenii pe care organizația îi consideră factori importanți ai valorii postului.

Toate organizațiile își stabilesc planuri de obiective pe care își propun să le îndeplinească prin intermediul angajaților de pe anumite posturi de muncă. Aceste posturi de muncă descriu fiecare, câteva dintre obiectivele organizației și astfel, însumate contribuie la realizarea obiectivelor din planul strategic al organizației. În funcție de obiectivele posturilor de muncă, raportate la obiectivele generale ale organizației, postul primește o valoare pentru acea organizație. Organizația nu este singura care are obiective de îndeplinit, ci angajatul, vine și el la locul de muncă cu obiectivele și trebuințele sale. Bani, bunurile și serviciile pe care organizația i le oferă angajatului în schimbul îndeplinirii obiectivelor postului pe care muncește alcătuiesc sistemul de compensare al angajaților.

Cocheci (2005 a) susține că sistemele și politicile de compensare nu implică doar salariul, ci și un pachet de compensații și

beneficii: de la diverse bonusuri fixe sau variabile până la mașină și telefon, bonuri de masă sau asigurare medicală.

Variantele de compensare a angajaților pentru munca prestată sunt multiple și trebuie realizată o distribuție echitabilă a acestor compensații pe posturile de muncă din organizație.

Teoria echității este una din teoriile care au încercat să descifreze mecanismul motivațional al indivizilor. Bazată pe teoria disonanței cognitive a lui Festinger din 1957, teoria echității susține că indivizii aflați într-o situație de muncă, sau de altă natură, raportează intrările la ieșirile specifice situației în care se află. *Intrările* se referă la contribuția percepută a persoanei la efectuarea sarcinilor de muncă (experiență, deprinderi, efort, aptitudini). *Rezultatele* se referă la factorii pe care persoana îi percepe ca având o valoare personală (bani, bonusurile, promovarea). Angajații compară permanent intrările cu rezultatele sau ieșirile proprii precum și cele ale altora (Pitariu, 2006).

Dacă cineva estimează că tratamentul care i se aplică pentru contribuția sa este inechitabil, va lua măsuri pentru a suprima tensiunea generată de inechitate. Individul percepe situația ca fiind echitabilă atunci când raportul retribuție-contribuție proprie este similar cu al celorlalți. Atunci când această egalitate nu se realizează, sau nu este percepută ca atare, apare o situație de inechitate, ce duce la un sentiment de insatisfacție.

Pentru a reduce inechitatea, angajatul poate recurge la unele dintre următoarele soluții:

1. modificarea cognitivă a câștigurilor sau a contribuțiilor proprii;
2. modificarea cognitivă a câștigurilor sau a contribuțiilor celorlalți;
3. schimbarea grupului de referință;
4. modificarea contribuției prin diminuarea sau creșterea acesteia;
5. solicitarea modificării câștigurilor adresată angajatorului;
6. abandonarea situației, părăsirea locului de muncă.

Retribuție proprie – rezultat	Se compară cu	Retribuția grup de referință	Echitate
Contribuția proprie – ieșire		Contribuția grup de referință	Inechitate - subsalarizare - suprasalarizare

Figura 1. Procesul de comparare conform teoriei echității

Cu toate că această teorie se bazează pe percepții subiective, Landy (1989, cit. în Pitariu, 2006) îi prevede un viitor promițător datorită studiilor pe care le-a realizat pentru validarea acesteia.

Satisfacția profesională este un indicator cheie pentru o problemă legată de salarizare. Cele mai importante instrumente de evaluare a satisfacției în muncă au între alte scale, și una legată de salarizare. De asemenea, există instrumente care vizează exclusiv satisfacția cu plata a salariaților. Satisfacția cu retribuția se poate depista cel mai ușor în momentul iscării unor conflicte în organizație pe această temă, în momentul în care angajații reclamă direct managerului nemulțumirea vizavi de nivelul plății sau politica de compensare generală, sau în situații de fluctuație profesională ridicată.

Un sistem de compensații corect realizat trebuie să includă totalitatea posibilităților de comparare în spirit echitabil a tuturor angajaților. Din acest motiv se impune implementarea unor sisteme care să includă atât posibilitățile de comparare pe plan extern cât și cele pe plan intern privitor la modalitățile de salarizare. Pe plan extern se pot realiza studii salariale ale altor companii din zonă, iar pe plan intern se pot realiza sisteme de evaluare a posturilor de muncă.

„Evaluarea muncii se referă la un set de tehnici cantitative care sunt utilizate în scopul determinării nivelelor de salarizare a posturilor de muncă dintr-o companie.” (Pitariu, 2006). Evaluarea muncii este, de fapt, o extensie a procesului de analiză a muncii pentru determinarea valorii relative a posturilor de muncă dintr-o organizație. Scopul evaluării muncii este de a ierarhiza posturile de muncă în vederea stabilirii unei grile / politici de salarizare echitabile (Pitariu, 2006). Printr-o astfel de acțiune se exclude varianta acordării salariilor prin metode arbitrare și se introduce obiectivitate în salarizare.

Metode de evaluare a posturilor de muncă.

Există două mari categorii de metode de evaluare a posturilor de muncă:

- ✓ metode nonanalitice – care utilizează un criteriu global pentru ierarhizarea posturilor;
- ✓ metode analitice – care operează cu mai multe criterii în aprecierea posturilor.

Cele mai frecvent întâlnite metode nonanalitice de evaluare a posturilor de muncă sunt: tehnica ierarhizării posturilor de muncă,

tehnica comparării pe perechi și tehnica clasificării sau gradării posturilor de muncă.

Cele mai des utilizate metode analitice de evaluare a muncii sunt: tehnica comparării factorilor, tehnica evaluării pe puncte și metoda Hay.

Metoda evaluării pe puncte a factorilor.

Metoda evaluării pe puncte implică evaluarea fiecărui post în funcție de o serie de factori compensabili pentru ca, în final, să se obțină un punctaj total pentru fiecare post. Scala de ierarhizare include definirea factorilor, definirea nivelelor acestor factori și stabilirea unui punctaj pentru fiecare grad.

Crearea unui plan pe puncte este un aspect destul de complex, dar odată ce este construit planul este simplu de înțeles și de utilizat. Planurile existente sunt modificate adesea, adaptându-se organizației, pentru a fi anulat dezavantajul timpului îndelungat necesar pentru constituirea acestuia.

Pașii utilizați în construcția unui plan pe puncte sunt următorii:

1. Analiza muncii.
2. Selectarea factorilor compensabili.
3. Definirea factorilor compensabili.
4. Determinarea și definirea nivelelor factorilor.
5. Determinarea punctelor pentru factori și poziții ierarhice.
6. Elaborarea unui manual de evaluare a posturilor de muncă.
7. Evaluarea posturilor din organizație și ierarhizarea acestora.

Principalul avantaj al metodei evaluării pe puncte este stabilitatea scalelor de ierarhizare. Odată ce au fost construite scalele acestea se pot utiliza pe o perioadă îndelungată. Doar modificările semnificative în organizație necesită modificări la nivelul scalelor. Schimbările legate de post nu necesită modificări ale scalei. De asemenea, planurile pe puncte își sporesc acuratețea și consistența pe măsură ce sunt folosite. Datorită faptului că planurile pe puncte se bazează pe factori compensabili, ajustați pentru a putea fi aplicați în organizație, rezultatele ei sunt acceptate. Planurile pe puncte facilitează dezvoltarea claselor sau ierarhiilor de posturi. De asemenea, acestea facilitează valoarea postului și dezvoltă structurile salariale. Astfel, planurile pe puncte alcătuite atent pot simplifica sarcina evaluatorilor.

După cum s-a menționat deja, dezvoltarea unui plan pe puncte este complexă ceea ce implică costuri în timp și

bani. Nu există factori generali, aceștia trebuind creați. De asemenea, planul pe puncte necesită timp pentru implementare. Fiecare post trebuie evaluat pe scală pentru fiecare factor, de obicei de către câțiva evaluatori, iar rezultatele trebuie sumarizate și aduse la un punct comun. Înregistrarea și confruntarea acestor ierarhizări implică foarte multă muncă de birou. Cele mai multe dintre aceste costuri pot fi reduse prin utilizarea unui plan anterior întocmit.

Obiectivele Studiului

Obiectivul acestei lucrări este de a realiza o grilă de salarizare echitabilă în firma O&V care să elimine orice fel de discriminări și sentimente de inechitate sau insatisfacție ale angajaților ce pot proveni dintr-o salarizare realizată la întâmplare.

METODOLOGIE

Pentru realizarea unei structuri salariale în firma O&V prin metoda evaluării pe puncte s-a apelat la metodologia ce va fi prezentată în continuare. În acest studiu, variabila dependentă, ce urmează a fi modificată în urma intervenției este reprezentată de salariul fiecărui post de muncă din organizație. Pe post de variabilă independentă se află valoarea / importanța posturilor de muncă în puncte compensabile furnizate prin metoda evaluării pe puncte. Modalitățile în care apare aceasta sunt prezența respectiv absența ei.

În studiul de față, intervenția s-a realizat asupra a 17 posturi de muncă din firma O&V. Ca participanți la aplicarea procedurii de descriere a posturilor au fost intervievați directorul general, directorul economic, șeful de magazin, un vânzător și un casier. Pentru evaluarea posturilor a fost solicitat efortul directorului general și a celui economic.

Descrierea companiei și a posturilor de muncă s-a realizat prin metoda interviului semistrukturat.

S-au utilizat cei 11 factori compensabili clasificați pe 4 dimensiuni după sistemul NEMA.

Deprinderi

Școlarizare
Experiență
Inițiativă și ingeniozitate

Efort

Cerințe fizice
Cerințe senzorio-mentale

Responsabilități

Echipamente sau procedee
Materii sau produse
Protecția altora

Condiții de muncă

Munca altora
Condiții de muncă
Riscuri imprevizibile

După realizarea descrierilor posturilor și stabilirea importanței factorilor compensabili pentru firma O&V s-a elaborat o grilă cu ponderile pe fiecare factor compensabil distribuite pe nivele.

De asemenea, s-a elaborat și o fișă în care, pentru fiecare factor compensabil, se pot trece punctele evaluate pentru fiecare din cele 17 posturi de către cei doi evaluatori: directorul general și directorul economic.

Urmărind pașii pe care literatura despre evaluarea muncii îi menționează și etapele ce sunt prevăzute de metoda evaluării pe puncte cercetarea s-a realizat în modul descris în cele ce urmează:

- a) Prin metoda interviului semistrukturat realizat cu directorii și angajații firmei s-au descris posturile de muncă și compania;
- b) S-a stabilit importanța factorilor compensabili pentru firma O&V pe baza unei analize a descrierilor fișelor de post și s-au ponderat utilizând un plan de 1000 puncte;
- c) S-au calculat ponderile pe fiecare factor compensabil și pe fiecare nivel și s-a întocmit un tabel în scopul utilizării acestuia în evaluarea posturilor;
- d) S-au cules datele referitoare la salariul actual lunar în firma O&V și bugetul total lunar alocat salariilor;
- e) Pe baza descrierilor de post și a descrierilor factorilor compensabili pe nivele, s-a completat o grilă cu nivelul fiecărui factor pentru fiecare post (evaluarea posturilor);
- f) S-au calculat punctajele totale ale fiecărui post prin înmulțirea ponderilor corespunzătoare nivelului la care postul a fost evaluat și prin însumarea ponderilor obținute pentru fiecare post într-o grilă aparte;
- g) S-a calculat totalul de puncte al tuturor posturilor din organizație, luând în

- considerare numărul de angajați de pe fiecare post, prin înmulțirea punctelor fiecărui post cu numărul de angajați din postul respectiv și însumarea datelor obținute;
- h) În funcție de bugetul alocat s-a calculat valoarea punctului compensabil prin împărțirea bugetului la totalul de puncte al tuturor posturilor din firmă;
- i) S-a realizat curba salariilor (graficul corelațional), luând în considerare salariul actual și punctajul fiecărui post obținut în urma aplicării sistemului evaluării pe puncte;
- j) S-a trasat linia de regresie și s-a calculat coeficientul de determinare r^2 ;
- k) S-a decis realizarea unui număr de 5 trepte de salarizare la intervale de câte 50 puncte;
- l) S-a realizat distribuția celor 17 posturi în cele 5 clase de salarizare;
- m) S-a calculat salariul pentru fiecare post prin înmulțirea punctajului cu punctul compensabil calculat;
- n) S-a realizat o structură salarială pe posturi cu un salariu mediu, unul

minim și unul maxim la un interval de câte 50 puncte;

- o) S-a realizat o structură salarială pe clase de salarizare cu un salariu mediu, unul minim și unul maxim la un interval de câte 50 puncte;
- p) S-a realizat graficul claselor de salarizare astfel determinate.

REZULTATELE CERCETĂRII

Studiul de față vizează realizarea unei noi structuri de salarizare în cazul firmei O&V care să conducă la creșterea satisfacției și a sentimentelor de echitate ale angajaților față de compensațiile acordate.

În funcție de importanța diferitelor dimensiuni pentru compania O&V, se realizează distribuția ponderilor pe nivele și dimensiuni.

Tabelul 1 cuprinde ponderile / punctele alocate pentru fiecare nivel al fiecărui factor și totalurile pentru fiecare factor și pentru fiecare nivel realizate pentru verificarea distribuției corecte a celor 1000 de puncte ale planului.

Tabelul 1

Distribuția ponderilor pe nivele

Nivele și ponderi	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
<u>Deprinderi</u>						
Școlarizare	6.67	13.34	20.01	26.68	33.35	100.05
Experiență	6.67	13.34	20.01	26.68	33.35	100.05
Inițiativă și ingeniozitate	13.34	26.68	40.02	53.36	66.7	200.1
<u>Efort</u>						
Cerințe fizice	10	20	30	40	50	150
Cerințe senzorio-mentale	13.34	26.68	40.02	53.36	66.7	200.1
<u>Responsabilități</u>						
Echipamente sau procedee	10	20	30	40	50	150
Materii sau produse	1.33	2.66	3.99	5.32	6.65	19.95
Protecția altora	1.33	2.66	3.99	5.32	6.65	19.95
Munca altora	1.33	2.66	3.99	5.32	6.65	19.95
<u>Condiții de muncă</u>						
Condiții de muncă	1.33	2.66	3.99	5.32	6.65	19.95
Riscuri imprevizibile	1.33	2.66	3.99	5.32	6.65	19.95
Total	66.67	133.34	200.01	266.68	333.35	1000.05

În tabelul 2 sunt cuprinse ponderile corespunzătoare nivelului evaluat pentru fiecare post de muncă. În penultimul rând al tabelului sunt trecute punctajele totale,

corespunzătoare fiecărui post, iar în ultimul rând totalul de puncte pentru cele 17 posturi.

Tabelul 2

Punctajul fiecărui post de muncă

Posturi/Nivele	1.DG	2.DE	3.SM	4.ST	5.Ca	6.Me	7.GM	8.V	9.RC	10.SD	11.AA	12.S	13.Co	14.CF	15.OC	16.IS	17.Ma
Deprinderi																	
Școlarizare	26.68	26.68	26.68	26.7	13.34	13.34	13.34	13.34	6.67	13.34	26.68	13.34	26.68	13.34	13.34	26.68	6.67
Experiență	33.35	33.35	26.68	13.3	13.34	6.67	20.01	13.34	6.67	13.34	20.01	6.67	26.68	13.34	13.34	13.34	6.67
Inițiativă și ingeniozitate	66.7	53.36	53.36	53.4	13.34	53.36	40.02	26.68	13.34	53.36	53.36	13.34	26.68	13.34	13.34	26.68	13.34
Efort																	
Cerințe fizice	10	10	10	20	20	30	20	20	30	20	20	40	10	10	10	10	40
Cerințe senzorio- mentale	66.7	53.36	53.36	40	26.68	26.68	26.68	26.68	13.34	40.02	40.02	13.34	53.36	40.02	26.68	40.02	13.34
Responsabilități																	
Echipamente sau procedee	50	50	30	30	20	30	20	20	10	40	40	30	20	20	20	20	10
Materii sau produse	5.32	5.32	3.99	3.99	1.33	1.33	2.66	2.66	1.33	3.99	5.32	1.33	2.66	1.33	2.66	2.66	1.33
Protecția altora	2.66	5.32	5.32	3.99	1.33	1.33	5.32	1.33	1.33	5.32	1.33	1.33	5.32	1.33	1.33	1.33	1.33
Munca altora	6.65	5.32	3.99	2.66	1.33	1.33	2.66	1.33	1.33	2.66	1.33	1.33	2.66	1.33	1.33	1.33	1.33
Condiții de muncă																	
Condiții de muncă	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	1.33	1.33	1.33	1.33	2.66
Riscuri imprevizibile	1.33	1.33	1.33	1.33	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	6.65	1.33	2.66	1.33	1.33	2.66
Punctaj total	270.7	245.4	216	197	114.7	168	156	130.7	89.33	197.35	213.37	130	176.7	118.02	104.68	144.7	99.33
2771.7																	

Tabelul 3

Ierarhia posturilor conform metodei evaluării posturilor pe puncte

Post de muncă	Punctaj pe post	Puncte pe trepte	Verificare
1. Director general	270.7	270.7	1307.481
2. Director economic	245.37	245.37	1185.1371
3. Șef magazin	216.04	216.04	1043.4732
4. Agent achiziții	213.37	213.37	1030.5771
5. Șef depozit	197.35	197.35	953.2005
6. Șef tură	196.7	786.8	3800.244
7. Contabil	176.7	176.7	853.461
8. Mercantizor	168.03	336.06	1623.1698
9. Gestionar magazin	156.01	936.06	4521.1698
10. Inspector salarizare	144.7	144.7	698.901
11. Vânzător	130.68	522.72	2524.7376
12. Șofer	129.99	129.99	627.8517
13. Casier firmă	118.02	118.02	570.0366
14. Casier	114.68	1032.12	4985.1396
15. Operator calculator	104.68	104.68	505.6044
16. Manipulant	99.33	99.33	479.7639
17. Responsabil curățenie	89.33	89.33	431.4639
Total	2771.68	5619.34	27141.41

În tabelul 3 sunt prezentate punctajele pe posturi, punctajele pe trepte (care reprezintă punctajul postului ori numărul de angajați pe post), salariul calculat pentru un punct compensabil de 4.83 RON și, în final, un calcul de verificare al încadrării în bugetul alocat salarizării. În ultimul rând al tabelului sunt trecute totalurile, acestea fiind utile în calculele punctului compensabil și verificarea bugetului.

Valoarea bugetului alocat este de 27150 RON, iar valoarea punctului compensabil este egală cu 4.83 RON.

Figura 1 reprezintă corelația dintre salariul lunar în RON și punctajul posturilor obținut prin metoda evaluării pe puncte. Este trasată linia de regresie, iar în dreapta graficului este trecut coeficientul de determinare r^2 .

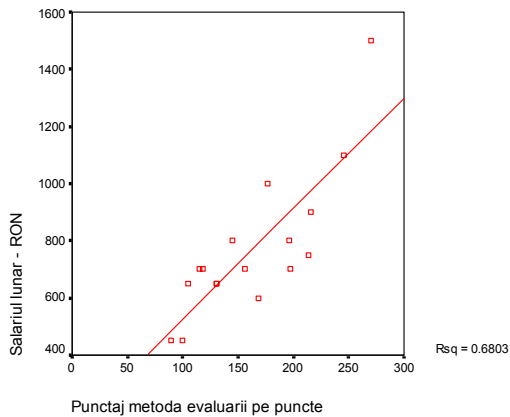


Figura 1. Analiza curbei salariilor

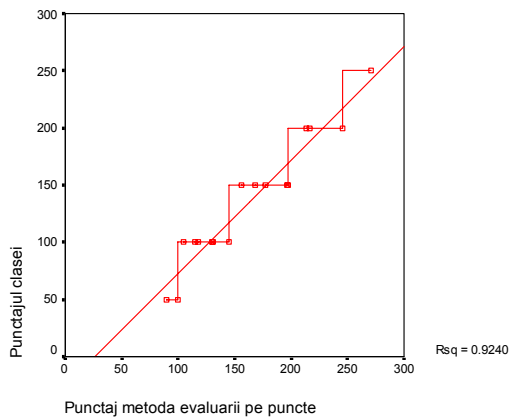


Figura 2. Trepte de salarizare

Figura 2 reprezintă treptele de salarizare pentru posturile evaluate la un interval de 50 puncte. De asemenea, este trasată linia de regresie și r^2 .

Figura 3 reprezintă posturile de muncă distribuite pe 5 clase de salarizare la intervalul de 50 puncte. Posturile din fiecare clasă se pot identifica cu ajutorul punctajului de pe abscisă.

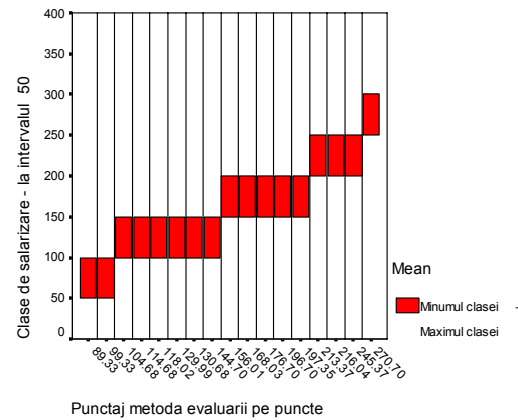


Figura 3. Clase de salarizare

Tabelul 4 prezintă structura salarială pe clase de salarizare, clasa 1 corespunzând celor mai valoroase posturi, iar nivelul 5 celor mai neimportante posturi. Sunt trecute pe coloane salariul mediu, cel minim și cel maxim pentru fiecare clasă de salarizare. Ultima coloană a tabelului reprezintă intervalul de creștere salarială dintre clase în funcție de care este calculat salariul minim și maxim al fiecărei clase.

Tabelul 5 reprezintă repartizarea pe clase a posturilor de muncă împreună cu salariul minim și cel maxim pentru fiecare clasă.

În cele 5 clase de salarizare reprezentate în figura 4 nu se mai pot identifica posturile de muncă, ci doar clasa, salariul minim și maxim pentru fiecare clasă.

Tabelul 4

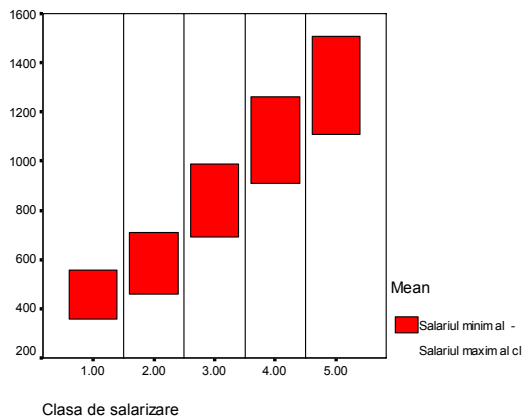
Structura salarială pe clase

Clasa	Punctaj minim-maxim	Salariu mediu	Salariu minim	Salariu maxim	Distanța de creștere-RON
1	250-300	1307.481	1107.481	1507.481	200
2	200-250	1086.3958	911.3958	1261.3958	175
3	150-200	839.37465	689.37465	989.37465	150
4	100-150	583.0747588	458.0747588	708.0747588	125
5	50-100	455.6139	355.6139	555.6139	100

Tabelul 5

Repartizarea posturilor pe clase

Clasa	Post de muncă	Salariu minim	Salariul maxim
1	1. Director general	1107.481	1507.481
2	2. Director economic	911.3958	1261.3958
2	3. Șef magazin	911.3958	1261.3958
2	4. Agent achiziții	911.3958	1261.3958
3	5. Șef depozit	689.37465	989.37465
3	6. Șef tură	689.37465	989.37465
3	7. Contabil	689.37465	989.37465
3	8. Mercantizor	689.37465	989.37465
3	9. Gestionar magazin	689.37465	989.37465
4	10. Inspector salarizare	458.0747588	708.0747588
4	11. Vânzător	458.0747588	708.0747588
4	12. Șofer	458.0747588	708.0747588
4	13. Casier firmă	458.0747588	708.0747588
4	14. Casier	458.0747588	708.0747588
4	15. Operator calculator	458.0747588	708.0747588
5	16. Manipulant	355.6139	555.6139
5	17. Responsabil curățenie	355.6139	555.6139

**Figura 4.** Cele 5 clase de salarizare realizate pe baza salariului calculat pe clase

DISCUȚII

Ierarhia posturilor de muncă în funcție de salariul actual (tabelul 1) este diferită față de ierarhia posturilor realizată prin metoda ierarhizării (tabelul 3). Se poate constata și din analiza curbei salariului (figura 1) că există câteva posturi care sunt subplătite și câteva care sunt supraplătite.

Spre exemplu, postul de director general este situat mult deasupra liniei de regresie ceea ce indică faptul că, prin salariul actual, acesta este mult supraevaluat. Tot supraevaluate sunt și posturile: contabil, inspector salarizare, casier, casier firmă și operator calculator.

Posturile subevaluate sunt: șef magazin, agent achiziții, șef depozit, șef tură, gestionar magazin, mercantizor, responsabil curățenie și manipulant. Dintre acestea, cele mai dezavantajate sunt posturile de mercantizor, șef depozit și agent achiziții.

Posturile foarte bine remunerate prin sistemul actual, raportat la valoarea acestora, sunt cel al directorului economic, al vânzătorului și al șoferului.

Se poate afirma că angajații de pe posturile indicate ca supraplătite, conform teoriei echității (Pitariu, 2006), pot simți sentimente de inechitate comparându-și contribuția proprie și salariul propriu cu cele ale altora. Acțiunile de reechilibrare la care angajații în cauză pot recurge sunt: creșterea contribuției, solicitarea reducerii salariului, solicitări la adresa celorlalți de a-și crește contribuția, reducerea contribuției împreună cu solicitări către ceilalți de a-și reduce și ei contribuția, părăsirea locului de muncă sau alegerea altei surse de comparație. Se poate constata că unele dintre posibilele acțiuni de reechilibrare sunt productive pentru firmă (creșterea contribuției, solicitări la adresa celorlalți de a-și crește contribuția – valabil mai ales pentru posturile de conducere), dar există și acțiuni contraproductive care dezavantajează firma (reducerea contribuției sau părăsirea organizației).

Angajații de pe posturile subplătite, conform aceleiași teorii a echității, vor avea posibilitatea să își reechilibreze situația prin solicitarea măririi salariului, diminuarea contribuției, sau solicitări adresate altor persoane pentru a-și mări contribuția adusă firmei. Din nou apar variantele schimbării surselor de comparație și părăsirea firmei. Din perspectiva firmei este dezavantajos ca angajații din aceste posturi de muncă să

lucreze mai puțin sau să părăsească locul de muncă.

Angajații care se percep corect recompensați au toate motivele să realizeze performanțe din cele mai crescute, datorită sentimentelor de echitate și satisfacție cu plata.

Reconstruirea sistemului de salarizare este o soluție adecvată într-un astfel de caz, când multe posturi de muncă sunt subplătite sau supraplătite. Analizând figura 1, în care s-a analizat curba salariilor și figura 2 în care posturile sunt clasate în trepte de salarizare, se poate constata o apropiere substanțială a posturilor de linia de regresie, fapt ce sugerează îmbunătățirea situației. Mai mult, comparând coeficienții de determinare ($r^2=0.68$, respectiv $r^2=0.92$) se poate afirma că dacă, în primul caz, valoarea posturilor de muncă explică 68% din varianța salariului, în al doilea caz procentul urcă la 92% ceea ce susține creșterea apropierii posturilor de linia de regresie și, deci, indică faptul că posturile sunt apreciate mult mai aproape de valoarea lor reală pentru firmă.

Structura salarială în 5 trepte, derivată prin metoda evaluării pe puncte a posturilor de muncă, poate constitui o foarte bună remediere a situației salarizării în cazul firmei O&V. Structura salarială pe clase oferă flexibilitate salarizării, permite fiecărui post de muncă să fie remunerat mai mult sau mai puțin în funcție de alți factori decât valoarea posturilor de muncă. Structura de salarizare pe clase permite modificarea salariului pentru fiecare post de muncă, în funcție modul în care fiecare angajat își negociază salariul, sau de cum evoluează angajatul pe postul de muncă, obținând o anumită performanță profesională. Pe măsură ce angajații își măresc experiența pe post și, odată cu aceasta dobândesc expertiză, salariul lor poate crește spre maximum clasei de salarizare. Mai mult, un angajat pe un post aparținând unei clase inferioare poate obține un salariu mai bun decât un angajat cu salariu minim de pe un post dintr-o clasă superioară.

CONCLUZII ȘI IMPLICAȚII

Studiul de față și-a propus realizarea unui nou sistem de salarizare în firma O&V, sistem care să asigure o distribuire echitabilă a salariilor angajaților din fiecare post de muncă.

Rezultatele studiului indică faptul că structura de salarizare actuală existentă în

cadrul firmei O&V este insuficient adaptată la valoarea postului. Astfel, s-a ajuns ca unele posturi să fie subplătite, iar altele supraplătite. Această situație duce la nemulțumiri ale angajaților, insatisfacție față de modul în care sunt compensați. Perceperea unei supracompensări sau subcompensări duce la sentimente de inechitate care, la rândul lor, duc la acțiuni de eliminare a acestei tensiuni, acțiuni ce pot fi uneori în avantajul firmei, dar care de cele mai multe ori, duc la rezultate contrare obiectivelor acesteia.

Prin analizarea relației dintre salariul actual și valoarea posturilor de muncă, s-a putut realiza un sistem de salarizare flexibil, bazat pe clase de salarizare. Implementarea acestui sistem de compensații poate duce la creșterea satisfacției și a sentimentelor de echitate ale angajaților față de plată. Astfel poate fi facilitată apariția comportamentelor productive de muncă și pot fi eliminate eventualele discriminări bazate pe evaluări subiective care, de altfel, sunt interzise și prin legislația din domeniul muncii.

O limită a studiului prezent poate fi constituită de descrierile de post, care ar fi putut fi realizate mai detaliat pentru a facilita evaluarea mai precisă a posturilor de muncă din firma O&V.

Studiul de față poate fi completat de către un studiu de evaluare a salariilor pe plan extern, local sau regional, care să ofere informații suplimentare. Organizațiile sunt sisteme deschise care realizează un permanent schimb de informații cu mediul extern, ceea ce face necesară adaptarea acesteia la mediul în care funcționează.

De asemenea, realizarea unei evaluări a muncii printr-o altă metodă de evaluare poate veni în completarea studiului realizat pentru a furniza informații despre validitatea sistemului de de salarizare proiectat. Un astfel de studiu poate aduce contribuții și la nivel teoretic, nu doar practic, nivel la care s-a situat obiectivul studiului de față.

O altă direcție de investigare se poate contura la nivelul conținutului sistemului de compensare. Tendința actuală remarcată pe piața muncii de elaborare a unor pachete salariale este considerată deosebit de motivantă de către angajați. Prin oferirea unor astfel de pachete salariale, în funcție de trebuințele angajaților, firma poate câștiga în ceea ce privește motivația acestora pentru muncă și satisfacția cu locul de muncă prezent.

În concluzie, se poate afirma că implementarea sistemului de salarizare pe clase poate duce la creșterea satisfacției și sentimentelor de echitate în această firmă și poate constitui un valoros instrument de motivare a angajaților.

BIBLIOGRAFIE

- Cocheci, H. (2005a). *Politicile de compensare și beneficii*. Preluat de pe <http://www.hr-romania.ro/index.php?m=3&u=162&a=1527>.
- Cocheci, H. (2005b). *Studiile salariale, instrumente moderne pentru practicile de resurse*. Preluat de pe <http://www.hr-romania.ro/index.php?m=3&u=162&a=1510>.
- Meseșan, G. A. (2005). *Dreptul muncii. Contractul individual de muncă*. Cluj-Napoca: Editura Argonaut, p. 18.
- Pitariu, H. D. (2003). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului. Ghid practic pentru manageri*. București: Editura Irecson, p.86.
- Pitariu, H. D. (2006). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului. Ghid practic pentru managerii de resurse umane (ed. a 2-a revs)*. București: Editura Irecson



**In Memoriam
ALEXANDRU ROȘCA
(1906 - 1996)**

„Ni se pare foarte important să precizăm că în această cursă de fond, Alexandru Roșca nu a fost un singuratic, după modelul altor spirite celebre; el a antrenat cu sine numeroși colaboratori, le-a arătat creștele mirifice pe care trebuie să ajungă; i-a încurajat și sprijinit ca un mecena. Niciodată o asemenea operă, de care îndeobște se vorbește mai puțin nu este îndeajuns de prețioasă”. (Marin Aiftincă, Timp și Valoare, Cluj Napoca, Edit. Argonaut, 2003, p. 313). Acest citat se regăsește în cea mai recentă carte dedicată vieții și operei lui Alexandru Roșca, „Alexandru Roșca, Omul, Savantul, Creatorul de Școală”, carte ce reprezintă omagiul unui grup de foști studenți și colaboratori, acum ei înșiși nume importante pe scena psihologiei românești, la împlinirea unui secol de la nașterea marelui Profesor. Cartea în sine reprezintă un In Memoriam, extrem de reușit și mișcător, ce surprinde personalitatea lui Alexandru Roșca în cele mai diverse contexte și ipostaze.

Carierea lui Alexandru Roșca începe încă de la o vârstă fragedă, când în anul II de facultate, Facultatea de Litere și Filosofie din cadrul Universității din Cluj, devine preparator la catedra de psihologie. În 1929, la doar un an de la închirierea facultății apare *Psihologia Configurației*, carte la care A. Roșca este colaborator. Pornind de la acest prim titlu bibliografic, opera sa cuprinde numeroase studii, tratate, monografii, cu o tematică extrem de variată. Iată doar câteva dintre titlurile lucrărilor publicate de-a lungul anilor, atât ca autor cât și colaborator:

- Psihopatologia deviațiilor morali (1931)
- Adaptarea socială (1938)
- Motivele acțiunii umane (1943)
- Tehnica psihologiei experimentale și practice (1947)
- Tratat de psihologie experimentală (1963) – pentru care primește Premiul de Stat în 1964
- Psihologia muncii industriale (1967)
- Metodologie și tehnici experimentale în psihologie (1971)
- Psihologie generală (1976)
- Sinteze de psihologie contemporană (vol I 1980)

Alexandru Roșca nu doar a abordat tematici variate, acoperind o arie largă de aspecte extrem de relevante pentru domeniul psihologiei, dar, chiar mai important, martor fiind la numeroase schimbări, atât la nivel de paradigme, cât și la nivel metodologic, a făcut în mod constant de-a lungul timpului eforturi să se mențină mereu informat despre noile tendințe în domeniul psihologiei și nu doar. Domnul Profesor Ioan Radu, menționează chiar, în volum dedicat lui A. Roșca următoarele „*Posesor al unei mari experiențe de învățământ și de cercetare, dublată de o grilă severă de receptare și evaluare, profesorul octogenar, la 23 august 1986, simplu și modest în conduită, rămânea deschis față de tot ceea ce era nou în cunoașterea umană, preocupat de viitorul științei psihologiei*”.

Probabil tocmai datorită acestei deschideri numele său se leagă astăzi de

dezvoltarea substanțială a psihologiei românești. Discipol al lui Ștefănescu – Goangă, preia și continuă interesul și angajamentul acestuia față de psihologia experimentală, dezvoltând din ce în ce mai mult acest domeniu și dobândind recunoașterea cuvenită, atât la nivel național cât și internațional. Mai mult, Profesorul a avut o contribuție extrem de importantă în formarea unei noi generații care să continue această dezvoltare.

Deținând o serie de funcții importante de-a lungul timpului în cadrul universității clujene, Șeful Catedrei de Psihologie (1949 - 1977) sau Prorector al Universității din Cluj (1950 – 1960 și 1965 - 1967), membru în diferite asociații naționale și internaționale, Membru Titular al Academiei Române, Profesorul a încercat să sprijine cât mai mult diferite proiecte și cercetări în domeniul psihologiei. De remarcat este faptul că nu s-a îndârjit să-și păstreze toate aceste funcții și distincții, fiind mai degrabă de părerea că astfel de funcții atrag după sine și o anumită răspundere ce presupune să știi să te retragi, pentru a-i promova pe cei mai tineri.

Alexandru Roșca a fost cu siguranță un om controversat. Profesorul, așa cum era numit inclusiv de cei apropiați, a fost un om de o sobrietate extremă, un om mai degrabă reținut, genul de persoană cu care se putea

discuta pe diverse probleme științifice, dar sta la șuete, după cum afirmă cei care au avut privilegiul de a-l cunoaște. Profesorul a fost un om căruia i s-au adus multiple acuzații, dar care nu s-a lăsat influențat de acestea și și-a continuat traseul propriu, conform unor valori de la care nu s-a abătut. Un lucru este însă absolut cert, cei care i-au fost studenți și colaboratori, care au avut prilejul de a-l cunoaște, atât cât s-a putut, îl păstrează în memorie ca pe un om de o veritabilă valoare. Volumul publicat acum, la 100 de ani de la nașterea sa și deja 10 ani de la trecerea Profesorului în neființă, este plin de astfel de mărturii. Fiecare îl amintește în propriul său fel, ca dascăl, colaborator, om de știință sau om de familie.

Despre Alexandru Roșca se pot spune extrem de multe, mult prea multe pentru a fi notate în aceste pagini, despre valoare sa ca persoană și în egală măsură despre valoarea sa ca om de știință. Cel mai important lucru este însă, ceea ce a lăsat în urma sa - un colectiv de oameni pe care i-a format, pe care i-a susținut și cărora le-a insuflat propriul angajament pentru știință, și modul în care a reușit să rămână în memoria acestora.



**In Memoriam
DUMITRU SALADE
(1915 - 2006)**

La începutul lui martie 2006, profesorul Dumitru Salade împlinea frumoasa vârstă de 91 de ani. Opera sa științifică și didactică se situează între vârfurile pedagogiei românești.

A parcurs un traseu de viață marcat de numeroase împliniri și realizări științifice, demonstrând o longevitate fecundă și tonică.

Format în marea familie a personalităților interbelice, urmaș direct al celei dintâi școli de psihologie din România, creată de Florian Ștefănescu-Goangă, profesorul D. Salade nu și-a dezamăgit maestrul. Dimpotrivă, prestația și reușitele sale au udat sămânța sădită de acesta.

Prestația științifică și didactică în domeniile psihologice și pedagogice stau mărturie râvnei și dragostei grație cărora dl. prof. D. Salade a reușit să se transforme într-o oglindă vie a personalităților generației interbelice care l-au modelat. Itinerarul său profesional este substanțial, de lungă durată și pilduitor.

Studiile superioare le-a făcut la Universitatea din Cluj, pe care a absolvit-o în anul 1938, cu diploma de licență în psihologie, ca specialitate principală. Grație formației sale a ocupat succesiv funcțiile:

- Director al *Oficiului de Orientare Școlară și Profesională* din Oradea, Arad, Sibiu, Cluj – 1938
- Director și consilier al Institutului de Cercetare pentru recuperarea deficienților 1949
- Asistent la Universitatea din Cluj – 1950 – profesor 1980
- Șef de catedră 1972-1980

- Director adjunct al Institutului de Cercetări Pedagogice din București 1966-1990
- Profesor consultant din 1980 până în 2006

În cei peste 68 de ani de activitate în domeniul psiho-pedagogiei, dintre care 56 în universitatea clujeană, s-a implicat activ și cu competență în problematica învățământului românesc de toate gradele și în cea a educației. În același timp, prestația sa s-a caracterizat prin pasiune, dăruire, receptivitate și solicitudine față de nevoile și dorințele celor care se instruiesc, ale omului în general.

Principalele direcții de acțiune și cercetare ale itinerarului profesional au fost:

- Pregătirea pentru carieră-profesie a generațiilor în succesiune, domeniu în care deține prioritatea absolută pe plan național
- Proiectarea și realizarea de cercetări aferente educației morale în școală și în familie
- Cercetări bazate pe generalizarea unor experiențe școlare inedite
- Elaborarea unor instrumente originale de psihodiagnostic
- Specificul formării personalității tinerilor
- Extensiunea universitară a fost o preocupare permanentă a distinsului profesor căreia i-a acordat multă atenție și care a făcut din domnia sa și un om al cetății

Opera sa scrisă s-a obiectivat în 40 de cărți, 180 de studii și articole în reviste de specialitate și în alte publicații, 114 cronici,

interviuri, recenzii. Notăm câteva titluri semnificative:

- Preorientarea profesională a tineretului – 1948
- Pregătirea elevilor din clasele I-VIII pentru alegerea profesiei – 1964
- Contribuția familiei la Orientarea socio-profesională a copiilor – 1964
- Educație prin artă și literatură – 1973 (colaborare)
- Dezbateri de didactică aplicată – 1997 (colaborare)
- Educație și personalitate – 1995
- Dimensiuni ale educației – 1998
- Învățământul pe drumul spre mai bine – 2000
- Oameni între oameni – 2002

Multiplele intersecții, deosebit de utile, pe care prof. D. Salade le-a avut cu școlile științifice clujene, în special referitoare la istoria personală a unor figuri marcante ale Clujului universitar, au condus la elaborarea volumului memorialistic intitulat „Portrete de universitari clujeni” (1997), operă care îl prezintă pe prof. D. Salade, ca un martor privilegiat al personalităților prezentate în carte. A trăit, a lucrat în apropierea lor, la început ca student, apoi colaborator și cu cei mai mulți colegi. Cele zece „portrete pedagogice” cuprind trei personalități (Florian Ștefănescu Goangă, Onisifor Ghibu, Vladimir Ghidionescu) din generația fondatoare a Universității din Cluj (Universitatea Daciei Superioare), iar șapte (Nicolae Mărgineanu, Alexandru Roșca, Liviu Rusu, Dimitrie Todoran, Anatole Chircev, Benjamin Zorgo, Nicolae Pârvu), sunt personalități din generațiile care au urmat.

Gestul prin care a salvat pentru memoria colectivă imaginea acestor dascăli ardeleni este un gest de fidelitate și prețuire, un gest de prietenie plină de noblețe, de statornicie a relațiilor interpersonale.

D. Salade, afirmă profesorul și prietenul său, Ioan Radu, poate sta cu egală îndreptățire alături de cei zece universitari clujeni, psihologi și pedagogi, evocați în filele acelor descrieri, oameni așezați foarte serios și temeinic să lucreze, care vedeau în activitatea proprie nu doar o profesie, ci și o misiune socială și umanitară.

Ultima sa carte – *Pe cărările vieții* – apărută în anul 2005, ne dezvăluie perioada copilăriei și adolescenței, anii de liceu și de facultate, anii de război, etape urmate de activitatea profesional-științifică ce i-a adus multe satisfacții. Aflăm din paginile acestei cărți care este o proiecție autobiografică,

originile sale, traseul copilăriei din satul natal, Daia Română, farmecul amintirilor din ograda părintească, pe care le-a evocat cu multă nostalgie. Implicat în muncile câmpului, și-a găsit timp pentru a observa florile din grădină, dar și împrejurimile satului, așezat pe o vale mărginită de dealuri și măguri, cum ar spune Blaga, de aici gustul pentru drumeție. D. Salade, cum se știe, a fost un pelerin neobosit și profesionist al drumurilor de munte, a știut să guste farmecul naturii și al peisajului ca și al relațiilor umane.

Unii dintre noi își amintesc cu plăcere serile de voie bună (de râs până la lacrimi) petrecute cu dânsul, omul simplu, nesofisticat, dar imprezibil și vesel. De altfel, nu numai cu ocazia meselor de convivi ci și în contactele cotidiene, D. Salade presăra vorbe de duh, remarci care descrețeau frunțile, dezvăluind o latură parcă neașteptată a personalității proprii, latura tonică a firii sale în relație cu alții, mărturie vie a încrederii în oameni.

Cu certitudine D. Salade reprezintă pentru noi toți un model de mare relevanță, atât în plan pedagogic și psihologic, cât și în plan uman. Domnia sa, prin atitudinea față de oameni, prin echilibrul interior și prin competența profesională, a constituit și va constitui un factor de coeziune în grupul pedagogilor, al psihologilor și al tuturor slujitorilor școlii, ceea ce l-a plasat de mult în rândul adevăraților mentori și creatori de școală științifică.

Dumnezeu să-l odihnească.

Prof. Dr. Miron Ionescu

RECOMANDĂRI PRIVIND COORDONAREA ACTIVITĂȚILOR DE SUPERVIZARE ÎN DOMENIUL PSIHOLOGIEI MUNCII, TRANSPORTURILOR ȘI SERVICIILOR

Psihologii care sunt implicați în sistemul de supervizare pe domeniul Psihologiei muncii, transporturilor și serviciilor, au obligația să-și găsească un supervizor autorizat și să-și deruleze activitatea sub supervizarea acestuia.

Supervizarea presupune:

- Elaborarea unui plan de supervizare împreună cu supervizorul
- Întâlniri periodice cu supervizorul în scop de instruire și ghidarea activității
- Discutarea unor proiecte precum:
 - Validarea unei baterii de teste psihologice
 - Sisteme de etalonare a probelor psihologice
 - Gestiunea bazelor de date de personal examinat psihologic
 - Proiectarea unei diagnoze organizaționale
 - Construirea testelor și chestionarelor proprii de investigare
 - Organizarea unei activități de instruire profesională
 - Implementarea unui sistem de evaluare a personalului dintr-o organizație

Psihologul care a parcurs stagiul de supervizare va fi supus unei proceduri de evaluare. În acest context, vor fi evaluate competențele profesionale ale psihologului în cauză. Formula de evaluare va fi stabilită de către Comisia de Psihologia Muncii, Transporturilor și Serviciilor și va fi afișată pe site-ul Colegiului Psihologilor.

Competențele verificate privesc următoarele aspecte:

- Noțiuni generale de psihodiagnoză și psihometrie
- Analiza psihologică a muncii și proiectarea fișelor de post
- Modalități de recrutare și selecție a personalului
- Evaluarea performanțelor profesionale
- Metode de evaluare / testare psihologică utilizate în domeniul muncii și transporturilor (evaluări cu caracter formativ, evaluări pentru siguranța circulației și pentru prevenirea riscurilor de accidentare și suprasolicitare psihică).
- Administrarea cabinetului de psihologie (gestionarea datelor, condițiile de arhivare și păstrare a documentelor, elaborarea documentelor ce țin de comunicarea între furnizorul de servicii psihologice și beneficiarul acestuia, cunoștințe privind deontologia profesională)
- Realizarea diagnozei organizaționale
- Investigarea și managementul emoțiilor în organizații
- Organizarea și metodologia de conducere a trainingurilor în organizații.

Bibliografia este recomandată de către supervizor.

Colegiul Psihologilor din România
Comisia de Psihologie a Muncii, Transporturilor și Serviciilor

Petru Lucian Curșeu (2006). *Group Composition and Effectiveness*. Cluj-Napoca: ASCR Press, (326 pag.)

De multă vreme munca în echipe sau grupuri a devenit o realitate a vieții organizaționale, indiferent de companie. Sarcini complexe precum dezvoltarea de concepte, soluții noi, luare de decizii, rezolvarea de probleme sunt din ce în ce mai mult delegate grupurilor. Din această perspectivă nu poate fi ignorată importanța, atât teoretică cât și practică, a studiului grupurilor de lucru și al proceselor care determina eficiența și performanța acestora.

Cartea de față este astfel proiectată încât să ne ofere o aliniere la tendințele de cercetare actuale în ceea ce privește grupurile formale prin sublinierea unui element dovedit a fi central în funcționarea acestora, și anume compoziția sau diversitatea grupului.

Primul capitol al cărții, *Group Composition: Theoretical and Methodological Consideration* (P.L.Curșeu) subliniază tocmai importanța teoretică a studiului diversității grupurilor făcând apel la principalele modele teoretice care explică impactul compoziției asupra performanței de grup. Locul și rolul compoziției grupului este analizat în primul rând din perspectiva teoriei sistemelor deschise, ca variabilă de input, și apoi prin prisma sistemelor adaptative complexe. Atenția autorului se centrează ulterior pe problematica diversității grupului care este analizată în primul rând din perspectiva teoriei diversității resurselor cognitive, apoi din perspectiva teoriei categorizării sociale și din cea a ipotezei atracției elementelor similare pentru a sublinia, în final beneficiile unor abordări integrative. Ultima parte a capitolului este dedicată diverselor modalități de calcul al diversității ca și caracteristică a grupului, modalități încadrate în abordarea multinivelară.

Al doilea capitol, *Deep Level Diversity in Work Groups: Relating Extraversion and Conscientiousness to Work Group Performance* (Inge Wessel) comută atenția de pe considerarea diversității în termeni de variabile de suprafață (vârstă, sex, rasă etc.) înspre variabilele de profunzime care nu au beneficiat de o atenție susținută din partea cercetătorilor. Astfel, autoarea examinează relația dintre două trăsături de personalitate ale modelului Big Five, conștiinciozitate și extraversiune, și performanța grupului, luând în considerare și efectul mediator al coeziunii sociale și coeziunii axate pe sarcină. Rezultatele indică faptul că o medie ridicată a grupului pe variabila conștiinciozitate este

relaționată cu o performanță percepută mai bună, dar această relație este valabilă doar atunci când grupul este omogen pe această variabilă. În ceea ce privește extraversiunea, rezultatele sunt inedite, subliniind superioritatea performanței grupurilor omogene pe dimensiunea extraversiune față de cele heterogene. De asemenea, se arată că nivelul ridicat de extraversiune este relaționat cu un nivel mai mare de coeziune socială în timp ce conștiinciozitatea este mai degrabă relaționată cu coeziunea relativă la sarcină iar aceasta din urmă este relaționată mai puternic cu performanța grupului.

Capitolul 3, *Multidisciplinary Teams: Dynamics and Outcomes* (Patricia Snell) analizează performanțele echipelor multidisciplinare din perspectiva sistemelor deschise. Autoarea pornește de la o revizuire a modelelor teoretice care explică performanța grupurilor precum și a caracteristicilor și proceselor de grup pentru a propune un model general al eficienței grupurilor multidisciplinare pe care îl testează pe un eșantion de 50 de echipe din domeniul consultanței. Deși eșantionul s-a dovedit prea restrâns pentru validarea modelului, studiul a permis extragerea câtorva concluzii cu un puternic caracter practic. Astfel, atunci când se lucrează cu echipe multidisciplinare trebuie să ținem cont de faptul că echipele cu un număr mai mic de membri, conduse de un lider transformațional care să întărească procesele de coordonare, comunicare și planificare vor tinde să aibă o eficiență mai ridicată.

Margreet Assmann, în capitolul *A Cross Sectional Study of Diversity, Processes and Performance in Organizational Groups* (Capitolul 4) abordează relația dintre diversitate și performanța grupului focalizându-se pe rolul moderator al proceselor de grup. La studiu au participat 26 grupuri (207 participanți) iar rezultatele au arătat că, per ansamblu, diversitatea grupului joacă un rol negativ în performanța grupului și, deși există un efect pozitiv al proceselor de grup asupra performanței, acesta nu interacționează cu efectul diversității. Un rol deosebit este atribuit comunicării în grupurile studiate care reprezintă o modalitate eficientă de a rezolva posibilele divergențe.

Capitolul 5 – *The Influence of Group Diversity, Group Processes and Style of Leadership on Perceived Group Performance* – examinează influența diversității, a proceselor de grup și stilului de conducere asupra performanței percepute a grupului (Eveline M.C. Kienhuis) propunând un model conceptual axat pe atribute

vizibile și mai puțin vizibile ale diversității, procese de grup (coordonare și comunicare), conducere tranformațională și tranzacțională și performanță percepută. Acest model a fost testat pe 14 grupuri mari aparținând unui parc. Atributele vizibile ale diversității s-au dovedit a avea un impact negativ, deși ne semnificativ, asupra performanței percepute, pe când cele mai puțin vizibile au un efect pozitiv. Efectul proceselor de grup este și el pozitiv. În ceea ce privește efectul de moderare din partea stilurilor de conducere rezultatele nu au fost clare și o concluzie majoră nu poate fi extrasă de vreme ce stilurile au fost puternic corelate în acest studiu.

Martijn G. W. F. Agterberg, în Capitolul 6 (*The Effectiveness of Student Project Teams: An Open System Perspective*) își orientează cercetarea asupra a 53 grupuri de studenți care au ca sarcină realizarea diferitelor proiecte. Punctul de plecare este teoria sistemelor deschise care stă și la baza modelului conceptual al cercetării. În acest model diversitatea constituie un antecedent care influențează negativ calitatea lucrului în echipă (procese de grup și stările emergente) precum și conflictul în grup, în mod pozitiv (relațional și legat de sarcină). Acestea, la rândul lor (mai puțin conflictul relațional), sunt așteptate să aibă un impact direct asupra performanței grupului. Natura relației dintre diversitate și performanță este însă foarte complexă, studiul de față oferind suport atât pentru un impact pozitiv cât și pentru unul negativ, în funcție de natura sarcinii. Atunci când complexitatea cognitivă și creativitatea sunt parte a sarcinii ele sunt favorizate de diversitate cognitivă și conflict relațional cu sarcina.

Capitolul 7, *Relationship Conflict and Conflict Resolution Strategies in Multicultural Teams*, analizează conflictul relațional și strategii de rezolvare a conflictului în echipe multiculturale (Gilberth G. Wernet) pornind de la întrebarea „Cum fac față echipele multiculturale conflictului relațional?”. Ceea ce aduce nou studiul de față este considerarea variabilelor colectivism vs. individualism și efectul lor asupra strategiilor de management al conflictului relațional. Deși multe rezultate nu s-au dovedit semnificative, ele oferă multe direcții interesante de interpretare a diversității echipelor multiculturale și strategiilor de management al conflictului ale acestora.

Capitolul 8, *Cognitive Diversity and Group Dynamics* (Smaranda Boroș) reorientează atenția asupra diversității în termeni de conținut și structură a reprezentărilor cognitive deținute de membrii grupului și efectul acesteia asupra rapidității obținerii consensului, asupra stărilor emergente și eficienței grupului. Identitatea

organizațională este analizată ca și fenomen tipic de cogniție socială împărtășită, sunt discutate principalele metode de studiu al identității organizaționale și a cognițiilor împărtășite insistând asupra validității metodologiei Q ca instrument de reprezentare și extragere a cognițiilor împărtășite. În acest studiu s-a folosit sarcina de alcătuire a hărților conceptuale ca și măsură concurentă pentru evaluarea validității metodei Q. Din păcate, datorită unor distorsiuni ale procedurii și eșantionului mic nu s-au putut extrage concluzii clare asupra acestei abordări de validare (Boroș, 2006).

Capitolul 9 – *How Does it Work? The Effects of Group Diversity, Group Processes and Leadership Style on Individual and Group Outcomes* (Pieter Schep) revine asupra unor relații intens studiate și în capitolele anterioare, dar pune un accent nou pe performanța individuală percepută și satisfacția muncii în studiul său asupra a 4 echipe dintr-o organizație nonguvernamentală. Acest subiect al satisfacției muncii și rolul său în relația dintre diversitate, stilul de conducere și performanța individuală este reluat și în ultimul capitol al cărții, Capitolul 10, de către Jim Nicolaas Antonius Prince (*Is Job Satisfaction the Bridge between The group Diversity, Leadership Style and Individual Job Performance*). În modelul pe care îl propune Jim Prince satisfacția muncii este considerată și ca variabilă generală, și operaționalizată în satisfacție intrinsecă și extrinsecă, dar modelul propus nu este susținut de datele empirice. Cu toate acestea, autorul poate susține concluzia conform căreia stilul de conducere tranformațional are cea mai puternică influență asupra satisfacției cu munca precum și faptul că satisfacția extrinsecă are un efect negativ asupra performanței individuale. Ipoteza punții de legătură propusă pentru satisfacția cu munca necesită deci verificare suplimentară.

Dincolo de actualitatea și importanța cercetării fenomenelor asociate diversității grupului într-o societate în care munca în echipe multidisciplinare și multiculturale devine o realitate obișnuită a activității organizaționale, considerăm că lucrarea de față își aduce contribuția și la un alt nivel. Reprezentând un efort de încurajare și implicare în cercetare a studenților masteranzi din cadrul departamentului de studii organizaționale a Universității din Tilburg, Olanda (Cu excepția Capitolului 1 și 8, toate studiile aparțin studenților) această lucrare stabilește un model și totodată un standard. Un model pentru profesori și modul în care aceștia pot să își organizeze interacțiunea cu studenții transformându-i din receptori în colaboratori, iar

pentru aceștia din urmă un standard de calitate în abordarea lucrărilor și demersurilor științifice la acest nivel și totodată un imbold spre seriozitate și dedicare. Cu toate contribuțiile dar și limitările subliniate, această carte ar trebui să constituie în primul rând o provocare pentru noi toți.

Daniela Onacă

Marius Milcu (2006). *Conflicte în grupuri și organizații*. Sibiu, Editura Universității Lucian Blaga (182 p).

Conflictele apărute la diferite nivele - între indivizi, în cadrul grupurilor sau organizațiilor - suscită atât interesul teoreticienilor, cât și al actorilor sociali siliți să gestioneze zilnic astfel de situații. Gestionarea eficientă, sau mai puțin eficientă a conflictelor poate determina efecte pozitive, benefice, sau, dimpotrivă, negative, distructive, la nivelul unei organizații. Acesta are uneori implicații majore chiar la nivelul mediului social în care aceasta își desfășoară activitatea.

Conflicte în grupuri și organizații de Marius Milcu reprezintă o continuare a activității susținute de investigare a acestui domeniu realizată de autor.

Lucrarea este structurată pe două părți: prima parte este o prezentare teoretică a problematicei conflictului, particularizat la grupuri și organizații, iar a doua parte cuprinde prezentarea unui demers experimental.

În ceea ce privește modalitatea de prezentare a informației, remarcăm că fiecare capitol începe cu o listă de cuvinte și expresii cheie și o sinteză a obiectivelor operaționale urmărite, care fac din lucrare un instrument util, cititorul putând identifica rapid și cu ușurință, aspectele relevante pentru investigarea conflictelor. Același rol îl au și un index de autori, respectiv un index de subiecte, prezentate la sfârșitul lucrării. Totodată, cititorii au posibilitatea să își verifice cunoștințele, parcurgând întrebările și exercițiile de autoevaluare care se regăsesc în cadrul fiecărui capitol.

Primul capitol, *Definiții și tipologii ale conflictelor din grupuri și organizații* reprezintă o introducere în problematica vizată. Marius Milcu prezintă câteva perspective teoretice asupra conflictelor, definiții și tipologii ale conflictelor. Remarcăm în mod deosebit faptul că tipologiile/clasificările prezentate sunt analizate din perspectiva posibilităților de valorificare, fiind puse la dispoziția cititorilor o serie de distincții

teoretice relevante pentru dezvoltarea metodologiilor de investigare a conflictelor.

Capitolul al doilea, *Cauzalitatea conflictelor din grupuri (de muncă) și organizații* oferă o aprofundare a surselor dezacordurilor, tensiunilor și conflictelor. Autorul diferențiază între factorii ce țin de natura actorilor sociali și relațiile care se stabilesc între aceștia și factorii care țin de structura grupului/ organizației.

În cadrul celui de-al treilea capitol, *Formal vs. informal în dinamica tensiunilor și conflictelor: interacțiune și aspecte calitative*, autorul discută problematica reprezentării structurilor organizaționale, a activității de conducere și a politicii de formare profesională, văzute ca potențiale surse de tensiune și conflict în organizații. Parcurgerea acestui capitol conștientizează cititorul asupra rolului reprezentărilor, stereotipurilor, credințelor și miturilor organizaționale și asupra consecințelor induse de acestea în cadrul organizațiilor.

Partea a doua a lucrării începe cu capitolul al patrulea, *Proiectarea cercetării conflictelor (designul experimental)*. Remarcăm introducerea unui subcapitol care prezintă dificultățile metodologice care trebuie luate în considerare în investigarea conflictelor și a unui subcapitol în care sunt discutate implicațiile etice ale cercetării asupra tensiunilor și conflictelor, aspect ce ar trebui în mod prioritar să ghideze proiectarea cercetărilor într-un domeniu. Deși se poate observa că Marius Milcu nu urmează întrutotul demersul consacrat de elaborare a părții metodologice a lucrării, acest fapt poate fi justificat prin intenția autorului de a detalia mai degrabă didactic o serie de elemente care pot și trebuie avute în vedere în investigarea conflictelor. Din acest motiv, lucrarea este utilă celor aflați în etapa inițială de investigare a unor aspecte relevante din acest domeniu.

Capitolul 5, *Prelucrarea și interpretarea rezultatelor cercetării* și capitolul 6, *Modificări survenite la nivelul sistemului de mentalități, ideologii, reprezentări, valori profesionale (S.M.I.R.V.p.) în cursul cercetării* prezintă în detaliu un demers experimental complex de abordare a conflictelor și negocierilor la nivel organizațional, cercetările efectuate fiind amănunțit descrise.

În baza rezultatelor obținute, în cadrul capitolului 7, *Considerații finale: argument în favoarea unei terapii sociale*, Marius Milcu pledează pentru o abordare constructivă a conflictelor, bazată pe stimularea schimbării prin manipularea diferențelor și opozițiilor din cadrul grupurilor și organizațiilor, crescând oportunitățile de evoluție a organizațiilor.

În concluzie, putem afirma că lucrarea oferă o serie de repere utile pentru înțelegerea stadiului actual în investigarea conflictelor în grupuri și organizații, cât și pentru desfășurarea cercetărilor viitoare în domeniu. Totodată, lucrarea lui Marius Milcu reușește să atragă atenția cititorilor asupra necesității exploatarea constructive a conflictelor, consecințe inerente ale diferențelor între sistemele de reprezentări, ideologii, credințe și mentalități ale actorilor sociali.

Roxana Capotescu

Marius Milcu (2006). *Divergențe, tensiuni și conflicte: o analiză multidimensională*. Sibiu, Editura Universității L Blaga (151 p.)

Divergențele, tensiunile și conflictele reprezintă aspecte inerente ale interacțiunii sociale. Interesul față de acestea este argumentat de impactul pe care îl au la nivel de individ, grup și organizație.

Dacă în cartea *Psihologia relațiilor interpersonale. Competiție și conflict (2005)* autorul și-a propus o analiză a rolului individului și a circumstanțelor sociale în declanșarea, dinamica și soluționarea conflictelor, această carte oferă o perspectivă multidimensională, calitativă a divergențelor, tensiunilor și conflictelor la nivelul grupurilor și organizațiilor. Acest lucru se realizează luând în considerare aspectele formale și informale care guvernează aceste structuri.

Cartea propune un model explicativ al conflictelor, iar abordarea autorului are ca și element central conceptul de *putere*.

Primul capitol oferă câteva informații generale referitoare la conflicte. Astfel, se face o trecere în revistă a câtorva definiții ale conflictelor, rolul conflictelor în viața psihică și a unor aspecte legate de percepția conflictului.

Capitolul doi prezintă sursele dezacordurilor și consecințelor negative și pozitive ale acestora în cadrul diferitelor tipuri de conflicte. Astfel, autorul începe cu conflictul în care este implicată o singură parte socială, după care se trece la conflictul care implică cel puțin două părți sociale. În cadrul conflictului dintre două părți sociale se realizează o analiză mai detaliată în funcție de părțile implicate: individ-individ, individ-grup, individ-organizație, grup-organizație și conflictele dintre grupuri. Analiza surselor de conflict se realizează ținându-se cont de trăsăturile individuale în cazul în care sunt implicați indivizi și de caracteristicile grupurilor și

ale organizațiilor. Implicațiile conflictelor, fie ele pozitive sau negative, sunt prezentate la nivel individual, de grup și organizațional.

Capitolul al treilea intitulat *Răspunsuri strategice la relațiile de putere* prezintă puterea ca fiind un concept relațional, după care se trece la prezentarea tipologiei puterii ținându-se cont de sursa pe care aceasta o poate avea (putere de recompensă, de coerciție, legitimă, de referință, de competență, informațională). Următorul aspect prezentat este răspunsul pe care îl pot avea subordonații în cadrul unei relații formale de exercitare a puterii: acordul exprimat deschis, acordul cu solicitarea unor compensații, dezacordul exprimat deschis, dezacordul neexprimat sau mascat și fenomenele colective observabile în acest caz. În finalul capitolului sunt prezentate câteva aspecte dinamice care au în vedere metode și strategii de reglare a raporturilor de putere nesatisfăcătoare care există la un anumit moment.

Capitolul patru oferă un model explicativ-interpretativ al conflictului în grupuri și organizații, prezentând, într-o primă etapă, comportamentele și strategiile de declanșare a conflictelor, urmând ca apoi să treacă la prezentarea sumară a elementelor componente ale conflictelor și a modului de interacțiune dintre aceste componente.

Deși capitolul doi a prezentat consecințele negative ale conflictelor la nivel individual, de grup și organizațional, se revine asupra acestor consecințe, dar din perspectiva modelului propus în capitolul anterior. Astfel, este abordată motivarea participanților și atitudinile lor, percepția socială, calitatea comunicării, implicarea conducerii în declanșarea și managementul conflictelor.

Cartea tratează conflictul ca fenomen benefic în istoria unei organizații, cu toate că acestea sunt întotdeauna asociate cu disconfortul. Astfel, rolul conflictelor este acela de a elibera și direcționa noi resurse individuale și sociale. Autorul propune în acest context o dublă strategie managerială, una care să aibă în vedere controlul și stoparea declanșării unor conflicte cu un potențial distructiv crescut și una de amorsare a conflictelor cu potențial constructiv.

Cartea este structurată sub forma unui material cu scop didactic, pentru fiecare capitol fiind trecute cuvintele cheie, obiectivele operaționale, iar la final, rezumatul urmat de exerciții de autoevaluare.

Camelia Rusu

A TREIA EDIȚIE A CONFERINȚEI ROCHI

Daniela Onacă

Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

În perioada 21-22 septembrie 2006 Academia de Studii Economice din București, Facultatea de Cibernetică, Statistică și Inginerie Economică, a găzduit cea de a treia ediție a conferinței RoCHI, Conferința Națională de Interacțiune Om-Calculator. Așa cum a fost proiectată această manifestare științifică, încă de la debutul ei, în 2004, se dorește să constituie un mediu care să favorizeze dezbaterile și prezentările eforturilor de proiectare, dezvoltare și implementare a sistemelor interactive care au loc la nivel național.

Și în acest an, conferința RoCHI a atins și o dimensiune internațională, prin prezența la manifestare a unui nume recunoscut în comunitatea științifică europeană și nu numai, Dl. Dr. Dominique Scapin, Director de Cercetare a INRIA, Institutul Național de Cercetare în Știința Calculatoarelor și Control, Franța. Domnia sa a deschis lucrările acestei ediții prin susținerea lucrării *Cerințe, metode și standarde ergonomice pentru sistemele soft centrate pe utilizator*.

Lucrările participante au fost prezentate în cadrul celor zece sesiuni care au circumscris teme precum: proiectarea interacțiunii, evaluarea interfeței utilizator, aplicații e-learning, accesibilitatea tehnologiilor informatice, sisteme colaborative, specificații XML în sisteme multimedia, abordări contextuale, tehnici de interacțiune grafică și aplicații economice interactive. De asemenea, au fost susținute două ateliere de lucru, unul dintre ele cu tema *Interfețe utilizator pentru persoanele cu handicap*, iar cel de-al doilea axat pe *Medii de instruire asistată în domeniul economic*. Participarea la aceste secțiuni a fost destul de restrânsă, rezumându-se, de cele mai multe ori, la persoanele care au susținut lucrări în cadrul conferinței și la o extrem de restrânsă participare exterioară.

Din păcate, deși ediția anterioară își dorea să instituie o tradiție a unor sesiuni de demo-uri în care să fie prezentate prototipuri ale unor sisteme interactive, aceasta s-a pierdut, în ediția acestui an nefiind prezente astfel de demonstrații. Mai mult, s-a renunțat și la organizarea de mese rotunde pe diverse teme, tip de evenimente care concentrează discuții mai libere, constructive și, poate, purtătoare de idei și orientări noi.

Deși evenimentul a beneficiat de participarea reprezentanților majorității instituțiilor de cercetare și educație superioară din România, dar și a prestigiosului Institut Tehnic Regal din Suedia – KTH, el nu a beneficiat și de o vizibilitate adecvată la nivelul comunității din țară. Lucrările s-au desfășurat într-o atmosferă retrasă, în spatele unor uși nevoit închise, accesibile doar unui cerc ermetic al specialiștilor în domeniu, fără o promovare adecvată. Este și atmosfera care caracterizează încă domeniul interacțiunii om-calculator în țara noastră. Deși ar fi trebuit să depășim deja perioada de început, paradigmată, plină de ezitări și tatonări și să ne afirmăm pe plan extins, domeniul interacțiunii om-calculator este încă apanajul unui grup destul de restrâns, prea puțin sigur și prea puțin vizibil la nivel de comunitate de practică, prea mult îndepărtat de ceea ce înseamnă interacțiune om-calculator și proiectare interactivă la nivel internațional.

Cu toate acestea, nu putem să nu semnalăm și oportunitatea pe care orice întrunire de acest tip o oferă pentru analiză, reflecție, trasarea unor linii de dezvoltare și stabilirea unor contacte sau colaborări. Sperăm ca ediția viitoare a RoCHI, care va avea loc în Constanța, să însemne și, să consemneze totodată, o evoluție a cunoașterii, cercetării și practicii în acest domeniu, o mai mare siguranță în abordare, o mai mare vizibilitate și deschidere și o apropiere mai mare de problemele practice.

AL 14-LEA CONGRES DE PSIHOLOGIA MUNCII ȘI DEZVOLTAREA PERSOANELOR ȘI ORGANIZAȚIILOR AL COMUNITĂȚII DE PSIHOLOGIE FRANCOFONE

Cătălina Ciuce
Universitatea Babeș- Bolyai, Cluj Napoca

Anul acesta, în perioada 7 -10 iulie, Asociația Internațională de Psihologia Muncii de Limbă Franceză (L'association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française - AIPTLF) a organizat cel de al 14-lea congres de psihologia muncii și dezvoltarea persoanelor și organizațiilor, la Hammamet, Tunisia.

Organizat pentru prima dată într-o țară africană, congresul din acest an vine cu un scop suplimentar prezentării ultimelor studii și cercetări realizate la nivel internațional în acest domeniu susține președintele congresului, domnul Noureddine Krids. Acest scop se referă la dezvoltarea atât a psihologiei tunisiene în general, cât mai specific a domeniului psihologiei muncii, aflat deocamdată la început în această comunitate științifică în care s-a introdus de curând studiul psihologiei muncii și organizaționale.

În deschiderea congresului, Pierre Salengros de la Universitatea Liberă din Bruxelles, a realizat o trecere în revistă a practicilor actuale din domeniul psihologiei muncii, în cadrul unei prezentări intitulată sugestiv „Psihologia muncii și dezvoltării: o chestiune de formă sau o chestiune de conținut?”. Se atrage atenția în cadrul acestei discuții asupra problemelor generate de o separare a metodelor științifice de conținuturile efective, mai ales în momentul în care metode de analiză specifice și funcționale în cadrul anumitor comunități sunt aplicate fără o adaptare prealabilă în contexte diferite atât la nivel cultural, dar și la nivel de stadiu de dezvoltare și trebuințe specifice.

Participarea internațională importantă a constituit unul dintre punctele forte ale acestui congres și a făcut oportună și, totodată posibilă, trasarea unor direcții viitoare de dezvoltare la nivelul comunității științifice francofone. Ideile și recomandările pentru acțiunile care trebuie implementate sunt următoarele: *Crearea unor rețele europene pentru a realiza un schimb de informații, idei de cercetare, dar și pentru a compara rezultate, sau a oferi instituțiilor sugestii mai valide și cu un caracter mai general, în condițiile în care, Europa își stabilește ca*

obiectiv, trasarea unui spațiu european de cercetare; crearea unei formațiuni de cercetători la nivel european care să favorizeze și să stimuleze împărtășirea și schimburile continue de informații; stimularea colaborării dintre cercetare și practică, pentru ca cele două să se dezvolte reciproc.

În ceea ce privește desfășurarea efectivă a congresului, acesta a fost organizat într-o serie de sesiuni de prezentare a studiilor și cercetărilor, tematica aleasă fiind extrem de variată și incluzând probleme precum: sănătatea ocupațională și problematica stresului profesional în general, identitate și cultură organizațională, motivație angajament și valori profesionale, interculturalitate și diversitate în mediul organizațional, stiluri și direcții de conducere, problematica accidentelor de muncă și a riscurilor ocupaționale, ergonomie, selecție și recrutare de personal etc.

Din păcate, în ciuda participării internaționale, nivelul științific al congresului nu s-a ridicat la standardele vizate. Fără a recurge la generalizări, nivelul lucrărilor nu a fost întotdeauna cel al unui congres internațional, ci dimpotrivă, s-au prezentat studii cu minusuri serioase, mai ales la nivel metodologic și al statisticilor aplicate. Deși pe lângă prezentarea în plen a lucrărilor a fost organizată și o secțiune de postere, interesul participanților pentru aceasta a fost cât se poate de limitat, aspect valabil și pentru participarea generală la secțiunile de lucrări. Este probabil ușor de explicat acest aspect în condițiile în care congresul s-a desfășurat în incinta unui hotel superb pe marginea mării, iar bazarurile tunisiene situate în vechile medine, ale Hammametului reprezintă o concurență reală pentru manifestările științifice.

Deși un eveniment extrem de plăcut din punct de vedere al interacțiunii sociale, al posibilităților de colaborare viitoare pe plan internațional și desfășurat într-o locație extrem de fericit aleasă, se pot încă face îmbunătățiri importante la nivel științific pentru ca acesta să devină un adevărat congres internațional al comunității francofone, la standarde de cea mai înaltă clasă, așa cum ar merita.