

CERCETAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL

Valentina POSTOLACHI, dr, în econ, conf. univ.

Universitatea de Stat din Moldova

Orcid ID: 0000-0002-1977-647X

Alexandru SCUTARU, dr, în econ, conf. univ.

Universitatea de Stat din Moldova

Orcid ID:0000-0002-8113-0784

CZU: 005.32:658.3

DOI: 10.5281/zenodo.6670308

Abstract

Ensuring the competitiveness of the human factor of the organizations, is becoming increasingly important in the conditions of an economic development. Efficient human resource management cannot be achieved without understanding, forecasting and leading employee behavior within the organization. Thus, the organizational behavior becomes an important direction of research in the management of organizations.

Deepening knowledge in organizational behavior is one of the main problems of the contemporary approach, because the ability of the individual to engage effectively in one activity or another, based on deep and broad knowledge and skills, is a defining feature of modern man.

Key words: *organizational behavior, research, organizational crises, chronic fluctuation.*

În condițiile de dezvoltare economică, asigurarea competitivității factorului uman al organizațiilor devine tot mai importantă. Gestiunea eficientă a resurselor umane nu se poate realiza fără a înțelege, previziona și conduce comportamentul salariaților în cadrul organizației. Astfel, comportamentul organizațional devine o direcție importantă de cercetare în managementul organizațiilor.

Aprofundarea cunoștințelor în comportamentul organizațional este una dintre problemele principale ale demersului contemporan, deoarece capacitatea individului de a se angaja eficient într-o activitate sau alta, pe temeiul unor cunoștințe și abilități profunde și largi, constituie o trăsătură definitorie a omului modern.

Comportamentul organizațional se referă la studiul comportamentului indivizilor în cadrul organizațiilor, analiza, dezvoltarea structurilor și procesul de implementare a schimbării grupurilor. Scopul studierii comportamentului organizațional este de a previziona și/sau controla comportamentul individual și de grup pentru a contribui la atingerea scopurilor manageriale.

Metodele de cercetare a Comportamentului organizațional și instrumentele de bază sunt prezentate în Figura 1.

Studiile comportamentului organizațional se realizează la trei nivele: comportament individual, comportament la nivel de grup și la nivel de organizație. Comportamentul indivizilor se formează în urma influenței următorilor factori: valori, personalități și atitudini, percepții și atribuții, competențe și învățate, motivație. Din perspectiva comportamentului organizațional grupul este o entitate alcătuită din doi sau mai mulți indivizi, care interacționează în vederea atingerii unui țel comun. Variabilele de care depinde comportamentul de grup sunt: mărimea grupului, natura sarcinii, mediul, rolurile individuale, normele, motivația membrilor, gradul de coeziune și felul conducerii. Indivizii și grupurile interacționează în cadrul structurii organizației. Comportamentul este influențat de structura organizației, de tehnologie, stilurile de leadership și sistemul de management prin care procesele organizaționale sunt planificate, direcționate și controlate.

Personalul este resursa organizației care prin cunoștințele și performanța sa reușește să îndeplinească scopul, misiunea și strategiile acesteia. Numai prin efort uman pot fi transformate celelalte resurse, realizând performanță. Astfel, capacitatea organizației de a

genera un comportament organizațional orientat spre performanță îi va asigura avantajul competitiv.

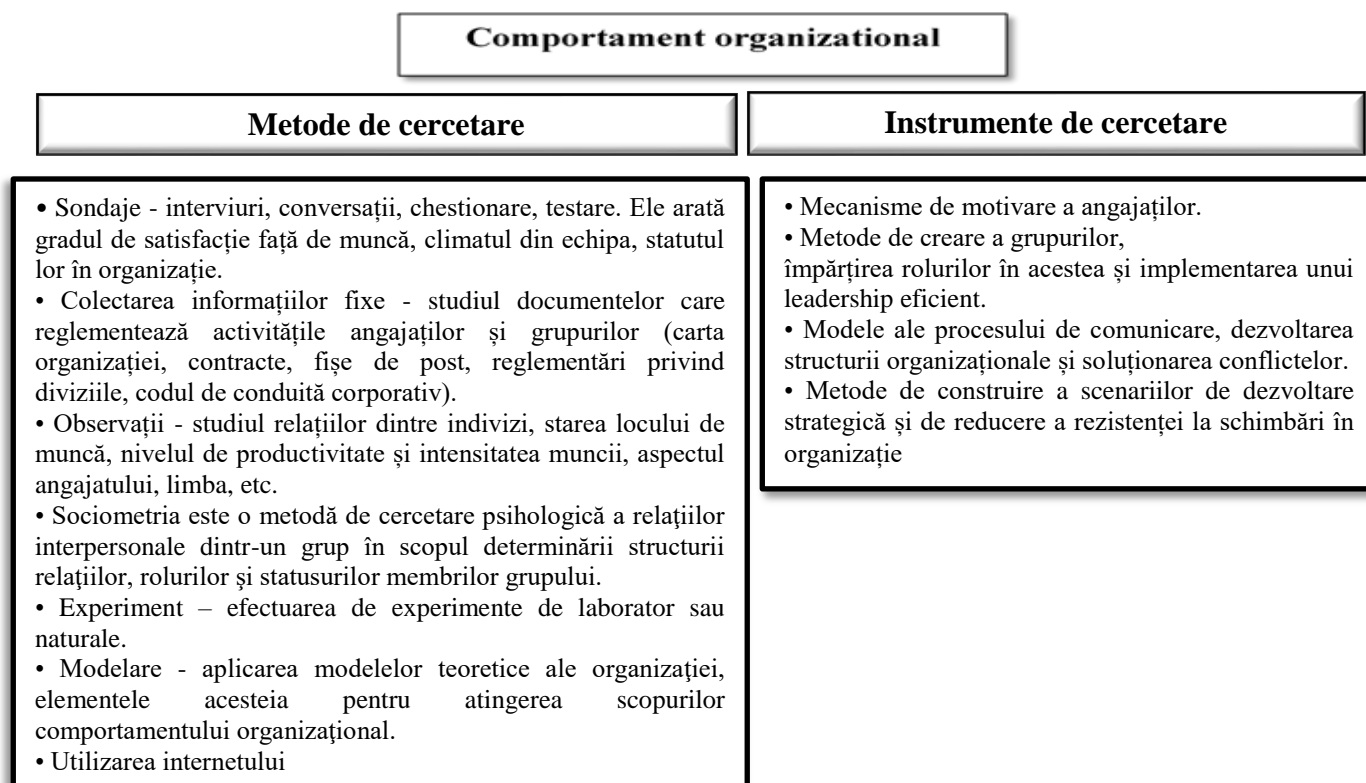


Figura 1. Instrumente și metode de cercetare a comportamentului organizațional

Sursa: Elaborat de autor în baza Организационное поведение: учебное пособие/ Ю.И. Ряжева, О.В. Семенова p. 6. – Самара, 2021, 98 c.

Cercetarea comportamentului organizațional presupune un proces parcurs în patru etape:

1. Elaborarea problematicii cercetării, prin urmare, stabilirea obiectivului cercetării:
2. Formularea uneia sau a mai multor ipoteze asupra a ceea ce cercetarea ar trebui să demonstreze sau explicații privind obiectivul care necesită a fi atins prin cercetare. Aceste ipoteze sau explicații pot proveni din diverse surse, în special din cercetări anterioare și din lucrări privind obiectivul sau obiectivele cercetării:
3. Stabilirea unui protocol al cercetării, respectiv elaborarea unui plan sau a unei strategii de ansamblu care reprezintă un cadru al cercetării și permite fie verificarea ipotezelor sale, fie atingerea obiectivului stabilite de către organizație.
4. Colectarea dateelor, analiza și interpretarea lor.

Cunoașterea modalității în care are loc cercetarea este majoră pentru studierea comportamentului organizațional.

Cercetarea comportamentului organizațional este realizată de către oameni de știință din acest domeniu, care au pregătire în psihologia aplicată, în management sau în sociologie aplicată.

Una din cele mai remarcabile cercetări este considerată a fi experimentul din Hawthorne, care au durat 12 ani (1927-1939). Elton Mayo și echipa sa au organizat cercetarea în 3 etape:

- **Prima etapă** a avut ca obiectiv observarea urmărilor remedierii condițiilor de lucru asupra producției și stării de spirit a salariaților. Selectând 6 angajați cărora li s-a creat pe rând o serie de înlesniri: inițial a fost utilizată o schemă de plată diferită, atât ca durată, cât și ca

frecvență, urmate de un program de lucru mai scurt și oferirea de gustări pe parcursul pauzelor. Fiecare schimbare a fost precedată de negocieri pe care cercetătorii le-au purtat cu lucrătorii. La această etapă rezultatele s-au îmbunătățit cu fiecare modificare efectuată;

- **A doua etapă** a experimentului a avut ca obiectiv observarea reacțiilor și a efectelor asupra producției prin întoarcerea la condițiile inițiale. Cele 6 persoane selectate au revenit la graficul de lucru de șase zile, a câte opt ore pe zi, lipsite de stimulente, pauze de odihnă și gustări, angajații având posibilitatea a-și coordona activitatea singuri. În mod neașteptat a crescut producția la cel mai înalt nivel înregistrat. Cercetători au menționat acest fenomen cîdat. E. Mayo susținea că „schimbările enumerate impuse experimental nu pot explica modificarea majoră – creșterea continuă a producției”. Explicația fost că producția sa majorat ca urmare a satisfacției resimțite de către angajați, cărora li s-a oferit posibilitatea de a alege condițiile de muncă, de control și de alegere a ritmului individual de muncă. Din comunicarea cu cercetătorii angajații au înțeles că munca lor este importantă, cu atît mai mult cu cît șefii lor de echipă și-au exprimat satisfacția pentru realizările grupului respectiv. Rezultatul a fost că atît angajații cît și șefii de echipă au dezvoltat un nou sentiment, – cel al participării și un nou model de muncă. E. Mayo a concluzionat rezultatele acestei etape a cercetării, susținând că satisfacția în muncă se bazează în mare parte pe un tipar neformal al comportamentului social de grup. Programul de interviuri a continuat pentru a explica paradoxul majorării producției. A rezultat că foarte importantă este atitudinea angajaților și mult mai puțin importante sunt condițiile de muncă. La această etapă a fost generalizat faptul că realizările sunt legate mai mult de sentimentul importanței muncii și apartenenței la grup, de atitudinile motivate, decît de unele condiții obiective. În situațiile în care se stabilesc reguli de cooperare și rezultatele obținute sunt superioare ca urmare a conștientizării importanței activității, condițiile de muncă având un impact scăzut. Cercetătorii au înțeles că angajații sunt motivați de o „logică a sentimentului” în timp ce managementul este motivat de o „logică a costurilor și eficienței” și dacă această deosebire nu este înțeleasă conflictele sunt indispensabile. Se poate rezulta că intensificarea colabotării și comunicării, ca și condiționarea reciprocă generează o serie de practici neformale, valori și norme de grup, relații sociale, care unește grupul;

- **A treia etapă** a cercetării a fost orientată spre observarea unui grup de angajați care efectuau o sarcină în cadrul real, neexperimental. Pe parcursul întregii perioade s-au consemnat realizările și s-a dovedit că la nivel de grup lucrătorii aveau o anumită atitudine atît față de norma de producție cît și față de schema de stimulare financiară oferită de organizație. În timp ce facilitățile au fost păstrate, lucrătorii au fost indiferenți, față de normă, atitudinea a fost diferențiată: nimeni nu trebuia să depășească norma, deoarece aceasta ar fi provocat majorarea normei, dar nici să înregistreze rezultate sub normă, pentru că acest lucru ar fi atestat un comportament necinstit. Grupul a dezvoltat astfel o structură individuală, independent de cea stabilită de organizație, ca și un cod propriu de comportament care presupunea împotrivirea solidară față de conducere, chiar în condițiile în care aceasta propunea scheme facilitare a retribuirii muncii.

Se poate afirma că experimentul Hawthorne a avut un rol semnificativ în descoperirea organizării informale, a comportamentelor pe care oamenii le dezvoltă în organizații, fie influențați de interese și sentimente care se interpătrund cu interesele organizației, dând naștere unor performanțe, fie, dimpotrivă, ocolind reglementările oficiale și, prin aceasta blocând performanțele solicitate.

E. Mayo a ajuns la concluzia că productivitatea este influențată de influențează nu numai condițiile de muncă, stimulentele materiale, acțiunile de management, ci și climatul socio-psihiologic predominant în echipă. Ideea principală a cercetării efectuate de E. Mayo se bazează pe crearea unei organizații care și-a atins obiective proprii prin împlinirea doliianțelor angajaților săi.

Fluctuația cronică de personal reprezintă o problemă pentru multe organizații, întreprinderi, instituții, mai ales în această perioadă. Specialiștii vorbesc despre un adevărat fenomen care implică multe costuri/pierderi și generează o mulțime de probleme atât pentru manageri, cât și pentru angajați. Atunci când există un flux continuu de angajări/disponibilizări nu se creează o atmosferă adecvată de lucru, nu se pot forma legături emoționale, iar procesul de muncă are de suferit. În astfel de situații, apar diverse conflicte sau crize organizaționale care au un impact direct asupra companiei.

De multe ori, managerii nu comunică direct cu subalternii, nu le explică problemele apărute. Atunci când se ajunge la situația când volumul de lucru existent e necesar să fie efectuat, indiferent de resursa de muncă, apar diverse probleme și conflicte. Din cauza fluctuației de cadre din cadrul unei organizații, angajații sunt nevoiți să muncească ore suplimentare, să efectueze volumul de muncă și sarcinile colegilor care lipsesc. Unul dintre cele mai mari riscuri e ca angajatorul să-i piardă și pe acești angajați, care, într-un asemenea context, se simt nemotivați și discriminați, atunci când trebuie să muncească pentru alții, de multe ori fără a fi plătiți. Pentru că nu sunt remunerați financiar, în colectiv domină o situație de nemulțumire, tensionată, iar calitatea serviciilor și a muncii prestate lasă de dorit.

Acțiunile angajaților, precum demisia, rezilierea contractului de muncă sau abandonul locului de muncă, sunt doar câteva exemple de situații fluctuante. Când apar astfel de acțiuni, compania este într-un proces continuu de recrutare și selecție, pentru ocuparea pozițiilor rămase vacante. Sunt recomandate acțiuni de susținere a angajaților rămași să suplinească locurile vacante și să efectueze volumul de muncă neacoperit. Printre soluții ar fi remunerarea financiară, zile libere suplimentare la concediu, stagii profesionale, diverse activități/acțiuni de susținere.

Datele unui studiu (<https://psihoselect.ro/>) arată că:

- **32%** dintre angajați își părăsesc locul de muncă din cauza lipsei oportunităților de avansare și promovare;
- **22%** dintre angajați decid să plece din cauza remunerării și a beneficiilor;
- **20%** dintre angajați pleacă pentru că nu se potrivesc cu locul respectiv;
- **17%** dintre angajați părăsesc compania din cauza managementului sau a mediului de muncă.

Așadar, managerii companiilor ar trebui să țină cont de aspectele menționate în studiul respectiv, să ia în calcul avantajele/dezavantajele fluctuației de personal și să fie atenți la semnalele venite din partea angajaților.

În condițiile unei fluctuații cronice de personal, scade și performanța angajaților, apare dezinteres față de sarcinile care trebuie efectuate, din cauza unui volum mare de muncă, respectiv a lipsei specialiștilor. Sunt situații când angajatul își încetează activitatea din motive personale, dorește să se reorienteze spre alt domeniu, pentru că nu se regăsește acolo unde activează, sau atunci când e vorba de pensionarea unui angajat.

Pentru a identifica motivele plecărilor de personal trebuie folosite instrumente eficiente: discuții sincere și structurate cu angajații nemulțumiți, consultarea unui expert calificat în această problemă.

Discuțiile ajută la detensionarea situațiilor încordate în colectiv. La fel sunt necesare instrumente pentru a detecta cauzele și intențiile de plecare, astfel încât să poată fi prevenite de cei care le cunosc. La nivel de administrație, se poate construi **harta motivelor pentru care pleacă oamenii**, pentru a înțelege care sunt factorii la care trebuie compania să reacționeze. Înțelegerea cauzelor și motivelor care generează fluctuație nu este un proces simplu.

Este mult mai bine ca fluctuația de personal să fie prevenită, decât oprită, pentru că procesul este greu, anevoios și costisitor. Primul pas în orice demers de prevenire/diminuare/stopare a fluctuației de personal este înțelegerea cauzelor care o produc.

Inacțiunea este foarte dăunătoare în astfel de situații. Echipa de conducere trebuie să identifice motivele plecării, să alcătuiască un plan, să ceară ajutor acolo unde nu are competențe, să construiască și să aprobe un buget de implementare a soluțiilor și apoi să asigure și să monitorizeze execuția acțiunilor propuse.

În urma realizării acestui obiectiv, rezultatele nu vor întârzia să apară, iar organizația nu doar își va rezolva problema, dar va constata mai multe beneficii, printre care:

- Creșterea productivității și calității muncii;
- Rezolvarea crizelor organizaționale;
- Creșterea responsabilității angajaților;
- Colaborare în realizarea sarcinilor de echipă;
- Detensionarea și îmbunătățirea situației în colectivul de muncă.

Actualmente, managementul eficient al organizațiilor moderne și al resurselor umane, asigurând funcționarea acestora, se confruntă cu probleme serioase. Reducerea personalului, diversificarea forței de muncă, explozia informațională și progresele în dezvoltarea cunoștințelor, competiția globală, managementul integrat al calității - toate acestea nu sunt doar un set de cuvinte la modă: aceste fenomene caracterizează realitatea dură cu care se confruntă managerii astăzi și la care vor trebui să facă față în viitor.

Au fost propuse multe modalități de a depăși aceste probleme complexe. Cu toate acestea, cea mai simplă, dar și cea mai corectă soluție pentru acestea sunt oamenii. Prin urmare, se crede că înțelegerea oamenilor, precum și gestionarea eficientă a acestora, este cheia succesului oricărei organizații, deoarece potențialul uman nu are limite. De aceea, în țările cu o piață dezvoltată, costurile cu personalul reprezintă cea mai importantă parte a costurilor de producție (40% sau mai mult).

În termeni generali, scopurile oricărei organizații includ transformarea resurselor pentru a obține rezultate, principalele resurse utilizate de organizații sunt: resursele umane, capitalul, materialele, resursele tehnice și informaționale.

Aceasta înseamnă că obiectul managementului organizației îl reprezintă toate tipurile de resurse utilizate.

Dacă în occident managementul se concentrează în principal pe oameni, atunci starea economiei interne nu este atât de roz, pentru că importanța deosebită a factorului uman se datorează în mod obiectiv necesității de a studia personalul, comportamentul acestora, comportamentul grupurilor de organizații și în cele din urmă îmbunătățirea managementului personalului și a comportamentului organizațional.

Concluzii:

Cercetarea comportamentului organizațional reprezintă nu numai un interes științific, dar și practic. Organizațiile care cunosc comportamentul angajaților săi au arătat sunt mult mai flexibile, eficiente și mai promițătoare decât cele care nu manifestă interes de acest comportament.

Managementul comportamentului organizațional necesită implicarea intuiției, de o citire printre rânduri, de o persoană care posedă abilități de conducere, de autocunoaștere a reacții proprii, etc. Pentru a dobândi eficiență managerială trebuie modelate comportamente, formate caractere în grupuri.

BIBLIOGRAFIE

1. Armstrong, M. (2007). Managementul Resurselor Umane. Bucuresti, 2007 ;
2. Angelescu, C. Economie. Ediția Economică, V-a. București, 2000;
3. Burlacu, N., București: Editura Economică, București, 2000;
4. Baltagi, B.H. Editura Econometrics, New York: Springer, 2011;
5. Stanciu Șt., Ionescu M.-A. Comportament organizațional. Editura Economică, București 2004;
6. Ряжева, Ю.И, Семенова О.В. Организационное поведение: учебное пособие, Самара, 2021.
7. <https://academiadehr.ro/>
8. <https://psihoselect.ro>