

Tema II. COMPORTAMENTUL INDIVIDUAL. PERSONALITATEA

1. Personalitatea. Sursele care diferențiază personalitatea.
2. Valori, atitudini și satisfacția în muncă.
3. Modele explicativ-interpretative ale omului în mediile organizaționale.

1. Personalitatea. Sursele care diferențiază personalitatea.

Indivizii constituie elementele principale ale unei organizații – *capitalul uman* al acesteia. Oamenii sunt organizați, orientați și centrați pe realizarea scopurilor organizaționale. Orice organizație, pentru a eficientă, trebuie să-și elaboreze o concepție generală asupra omului și a naturii sale.

Dar ce trebuie să știm despre indivizi pentru ai alege pe cei mai potriviți, capabili să atingă scopurile organizațiilor? Ce îi caracterizează și ce îi diferențiază pe indivizi?

Un individ este caracterizat în primul rând de **statusurile și rolurile** sale.

În cadrul structurii sociale, indivizii dețin anumite statusuri și joacă anumite roluri. **Statusul este definit drept poziția sau rangul unui individ în cadrul grupului sau ale unui grup în raport cu alte grupuri.** În relațiile lor sociale, indivizii se raportează unii la alții din perspectiva statusurilor pe care le dețin. Fiecare individ deține o mulțime de statusuri și trece mereu de la un status la altul. Dintre acestea unele sunt *moștenite*, altele *dobândite*. Statusul moștenit este cel deținut de individ în cadrul unei societăți independent de calitățile sale și de eforturile pe care le face (rasă, vârstă, sex). Statusul dobândit este cel la care individul accede prin eforturile proprii. Ierarhia rigidă a statusurilor din societățile tradiționale a fost înlocuită cu o nouă ierarhie, în care accesul de la o poziție mai joasă la una mai înaltă este permis tuturor celor capabili de anumite performanțe. În aparență, societățile contemporane oferă șanse egale pentru dobândirea unor statusuri. În realitate însă, șansele de obținere a unor statusuri sunt diferențiate în raport cu trăsăturile personale și condițiile sociale de pornire a fiecărui individ.

Rolul definește comportamentul așteptat de la cel care posedă un anumit status. Rolurile se definesc în contextele în care ele se exercită și în raport cu alte roluri care intervin în aceste contexte. De exemplu: într-o universitate, o persoană are rolul de profesor. În exercitarea acestui rol, persoana respectivă intră în relații cu alte persoane, care exercită alte categorii de roluri (studenți, colegi de catedră, conducerea universității etc.). Studenții au anumite așteptări de la profesor (să le expună clar cunoștințele, să nu-i plictisească prea tare, să le dea note bune la examen etc.), iar profesorul încearcă să le răspundă acestor așteptări. Conducerea academică așteaptă de la profesor să dea dovadă de competență profesională, exigență în notarea studenților. Aceste așteptări de rol se manifestă independent de persoanele concrete care ocupă postul de profesor. Fiecare persoană concretă se apropie într-o măsură mai mare sau mai mică de idealul de rol.

Analizând statusurile cuiva, avem deja informații esențiale despre personalitatea sa, despre potențialul său.

Dacă pe lângă *caracteristicile socio-demografice* avem și alte detalii despre individ, cu privire la abilitățile, cunoștințele, tipul de personalitate, scopurile sale, experiența anterioară concretă, nivelul de inteligență etc, vom putea să-l raportăm mai bine la nevoile și așteptările organizației.

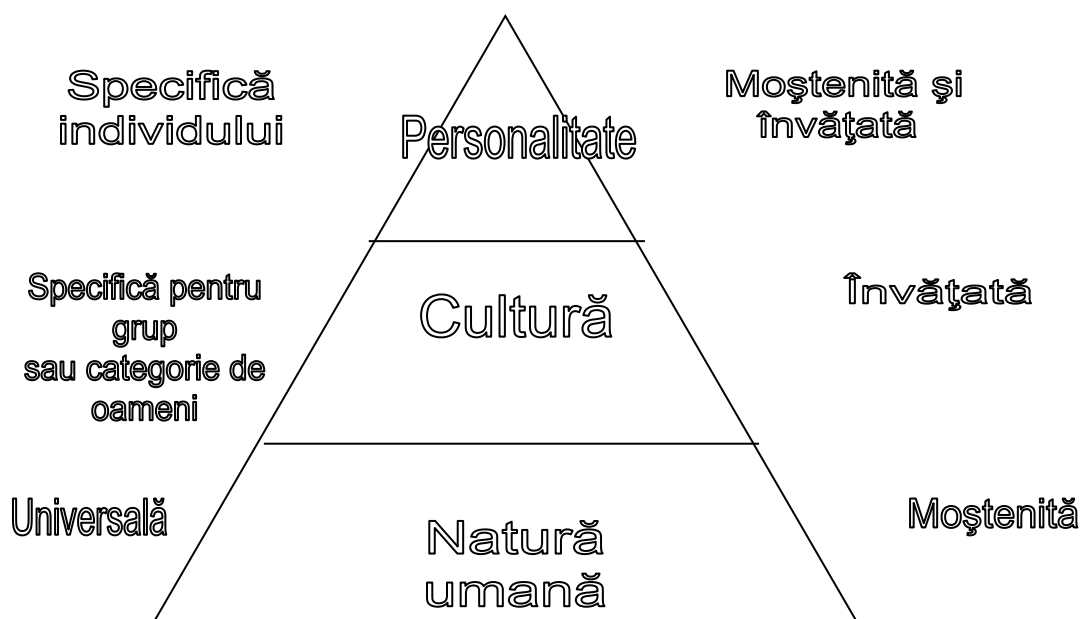
În teoriile organizațiilor *natura umană* este explicată în diverse moduri: prin prisma nevoilor, a nevoilor economice – omul economic; prin prisma relațiilor umane – omul social. Uneori din perspectiva pesimistă – oamenii sunt leneși, lipsiți de voință – teoria X; alții din perspectiva optimistă față de natura umană – oamenii sunt harnici, receptivi, creativi – teoria Y.

D.McGregor sintetizează părerile managerilor cu privire la subordonații lor, formulând cele două bine cunoscute teorii, numite convențional X și Y.

Aceste două teorii sunt opuse: Teoria X este punctul de vedere tradițional al dirijării și controlului exclusiv, expresia concepțiilor instrumentaliste elaborate de Taylor, potrivit căruia omul trebuie sacrificat în favoarea profitului; Teoria Y este punctul de vedere modern al integrării scopului individual în cel colectiv, organizațional, bazat pe reconsiderarea elementului uman. Teoria Y indică posibilitatea

de evoluție și dezvoltare a ființei umane. Teoria Y lasă să se înțeleagă că dacă lucrătorii sunt indiferenți, nedoritori de a-și asuma responsabilitățile, fără spirit de inițiativă și de colaborare, aceasta este o problemă de organizare. Insuccesul nu se datorează limitelor omului, ci insuficienței lui motivări, insuficienței reactualizării a potențialului uman.

Cercetătorul olandez G.Hofstede ne demonstrează că nu putem face o distincție netă între natura umană și cultură, precum și între cultură și personalitate:



Natura umană este ceea ce toate ființele umane au în comun. Ea reprezintă nivelul universal în programul mental al unui individ. Ea este moștenită odată cu genele individului. Capacitatea umană de a simți frica, mânia, dragostea, bucuria, tristețea, nevoia de asociere cu cineva, jocul toate aparțin acestui nivel de programare mentală. Totuși, cum exprimă cineva frica, bucuria și altele se modifică prin cultură.

Natura umană nu este numai „umană”, deoarece anumite aspecte ale ei sunt parțial împărțite cu lumea animală. Sociobiologia este un domeniu al studiului care încearcă să arate cum unele comportamente umane prezintă analogii cu lumea animală.

Personalitatea unui individ este compusă dintr-un set de programe mentale pe care respectivul nu le poate împărți cu nici o altă ființă umană. Ea se bazează pe

trăsături care parțial sunt moștenite cu setul unic de gene individuale și parțial sunt învățate. Cele „învățate” se obțin prin influența programării colective (a culturii), precum și prin experiențe personale unice. **Personalitatea este setul relativ stabil de caracteristici psihologice care influențează modul în care individul interacționează cu mediul său.**

Individul uman desemnează caracteristicile general biologice și psihologice ale omului, valabile pentru orice exemplar al speciei sapiens. La naștere, individul nu este decât potențial, o ființă umană. Prin socializare, educație, eforturi proprii el devine o personalitate. Personalitatea este o individualitate creatoare, originală, purtătoare de tradiții culturale, dar și inovatoare, deoarece le îmbogățește prin propriile creații.

Dimensiunile personalității:

1. ***Extra versiunea*** – reprezintă gradul în care cineva este sociabil în opoziție cu cel care este timid. Extravertiții se simt bine în situații sociale, în timp ce introvertiții le evită.
2. ***Stabilitatea emoțională*** – este măsura în care o persoană are un nivel corespunzător de control emoțional. Oamenii cu o stabilitate emoțională înaltă sunt încrezători în forțele proprii și au o înaltă considerație de față de ei înșiși. Cei cu o stabilitate emoțională redusă tind spre îndoială de sine și deprimare.
3. ***Gradul de agreare*** – măsura în care o persoană este prietenoasă. Oamenii mai agreabili sunt calzi și grijulii (tolerant, cooperativ). Oamenii mai puțin agreabili sunt reci și distanți.
4. ***Conștiințiozitatea*** – gradul în care o persoană este responsabilă și orientată spre realizări. Oamenii mai conștiințioși sunt mai de nădejde și motivați pozitiv (responsabili). Oamenii mai puțin conștiințioși nu sunt de încredere (neîngrijit, impulsiv).
5. ***Deschiderea la nou*** – măsura în care o persoană gândește flexibil și este receptivă la idei noi. Oamenii mai deschiși tind spre creativitate și inovare (curios,

original). Oamenii mai puțin deschiși sunt favorabili menținerii status quo-ului (monoton, lipsit de imaginație).

Un element esențial pentru a caracteriza un individ este nivelul său de cunoștințe, abilități, aptitudini – **inteligență intelectuală** și **inteligență emoțională**.

În procesul de cunoaștere se disting două trepte: **senzorială** și **rațională**, ele se influențează reciproc, manifestându-se doar ca două laturi ale unui proces unic.

Cunoașterea senzorială se realizează cu ajutorul organelor de simț și are următoarele forme:

- **senzația**, reprezintă procesul de prelucrare a informațiilor despre proprietăți (însușiri) singulare ale stimulilor externi specifici. Datele senzoriale sunt cele ce ni se oferă nemijlocit prin **văz, pipăit, auz, miros** și **gust**.

- **percepția**. Spre deosebire de senzație, care se produce spontan și pasiv de îndată ce stimulul specific acționează asupra organului de simț corespunzător, percepția presupune o implicare mai activă a subiectului, care recurge la operații și strategii speciale de căutare, selecție, evaluare, comparare.

În seria formelor complexe ale percepției umane se includ: *percepția spațiului* (formă, volum, distanță, poziție), *percepția timpului* (durate, intervale, succesiuni), percepția mișcării (direcție, viteză), *percepția limbajului* (oral, scris).

Senzațiile și percepțiile sunt stări ale conștiinței, stări subiective, ele nu sunt accesibile decât posesorului lor. Pentru a putea fi comunicate și celorlalți oameni, ele trebuie să fie formulate printr-un limbaj.

- **reprezentarea**, desemnează percepția în cadrul căreia se consideră că spiritul nu are contact direct cu obiectele sale, ci le înțelege prin intermediul unor idei presupuse a **reprezenta** sau a **reproduce** respectivele obiecte (**imaginația**).

Percepția – procesul prin care interpretăm ceea ce simțim pentru a asigura o ordonare și o semnificație a mediului înconjurător.

Cunoașterea rațională se realizează sub următoarele forme:

- **noțiunea**, o formă a cunoașterii logice, în care se reflectă însușirile esențiale ale obiectelor și fenomenelor; **judecată**, afirmă sau neagă ceva despre altceva,

suportând testul adevărului. Orice judecată este adevărată sau falsă, după cum conținutul ei corespunde sau nu realității; **raționamentul - o concluzie** în care să apară informații sau adevăruri noi.

Componentele-cheie ale **inteligenței emoționale**, după S.Robbins, sunt:

autostima (autoevaluarea realistă) - gradul în care o persoană se autoevaluează pozitiv. Reprezintă ideea că un individ are o valoare, resimțită ca atare nu doar la persoana lui, ci mai ales de către alte persoane, care „îl pun în valoare”.

auto managementul (încrederea în sine, deschiderea spre schimbare);

autoconducerea – utilizarea principiilor învățării pentru dirijarea propriului comportament.

auto motivarea (insistența în atingerea scopului, optimismul);

altruismul empatic include trei dimensiuni: *cognitivă*, a fi capabil să înțelegi ce simte o anumită persoană și de ce; *afectivă*, să trăiești cu celălalt aceleași stări; *conativă*, simți că trebuie să faci ceva pentru celălalt. (Sensibilitatea cross-culturală, orientarea spre clienți etc.);

automonitorizarea – măsura în care oamenii observă și reglează comportamentul lor în cadrul social și în relațiile umane. **Capacitățile sociale** (abilitatea de a monitoriza eforturile în vederea schimbărilor organizaționale, convingerea, competența).

Învățarea – o schimbare relativ permanentă în potențialul comportamental care apare ca urmare a practicii sau experienței.

Controlul – un set de convingeri referitoare la faptul dacă controlul comportamentului este realizat în principal de către forțele exterioare sau interioare. **Control extern:** soartă, noroc, cei puternici; **Control intern:** propria inițiativă, acțiunile personale, voința personală liberă.

Este oare „omul organizațional” diferit de omul obișnuit, de acasă, de pe stradă sau din vacanțe? Auzim de multe ori, despre o anumită *existență dublă*, un comportament diferit acasă de cel de la serviciu. Sunt adevărate astfel de afirmații? Unul și același om poate avea un comportament diferit într-o situație privată, și într-o situație profesională, „tiran” la serviciu și „mielușel” acasă sau invers. Ce îl face pe același om să se comporte diferit în locuri diferite?

Deosebim două **modele comportamentale** de bază: comportamentul *prosocial și altruismul*; comportamentul *antisocial și agresivitatea*. **Comportamentul prosocial** este învățat în timpul socializării primare prin mecanismul pedepsei și recompensei, cât și al exemplului propriu. Ne începem viața cu un punct de vedere egocentric și, prin dezvoltare cognitivă, atât datorită efortului nostru de a rezolva conflicte din ce în ce mai complexe, cât și capacității noastre de împărtășire, ajungem să avem o perspectivă morală din ce în ce mai altruistă și mai orientată spre alții. În plan individual, S.Covey expune o paradigmă de dezvoltare personală de la dependență la independență și la interdependență. Pentru a realiza un comportament prosocial trebuie promovate anumite norme: 1) **responsabilității sociale**, îndemnul moral de a-ți ajuta semenii; 2) **reciprocității**, paradigma schimbului social, descentrarea de pe egoismul pur; 3) **justiției sociale**, trebuie să existe o distribuție justă a resurselor și beneficiilor între oameni și grupuri de oameni.

Agresivitatea este considerată de către unii savanți o trăsătură înnăscută a ființei umane, alții consideră că aceasta este o trăsătură învățată.

2. Valori, atitudini și satisfacția în muncă.

Valori – o tendință generală de a prefera anumite stări de lucruri în comparație cu altele.

Compararea valorilor din diferite culturi. Studiul lui G.Hofstede.

G.Hofstede, ajunge la concluzia că țările se deosebesc în raport cu patru tipuri de indicatori culturali: 1. Distanța ierarhică față de putere; 2. Controlul incertitudinii; 3. Individualism / Colectivism; 4. Masculinitate / Feminitate. Aceste patru dimensiuni culturale sunt privite ca două extreme care reflectă aceeași realitate, arătând grade diferite de intensitate de la o țară la alta.

Hofstede grupează țările în funcție de cele patru dimensiuni, care definesc valorile, atitudinile și comportamentele oamenilor, aparținând diferitelor culturi.

Distanța ierarhică reprezintă percepția asupra gradului de inegalitate al puterii

între cel care o deține și cel care o suportă. Societățile care asigură o egalitate a șanselor, încercând să reducă inegalitatea în putere, se caracterizează prin distanța ierarhică mică față de putere (SUA, Austria). În schimb, culturile care instituționalizează inegalitățile se caracterizează printr-o distanță ierarhică mare față de putere (Mexic, Franța).

Controlul incertitudinii măsoară gradul de toleranță față de neliniștea provocată de evenimentele viitoare. Cu cât acest grad de toleranță este mai mare, cu atât controlul incertitudinii este mai redus. În țările cu un indice înalt al controlului incertitudinii se asumă mai puține riscuri personale, preferându-se instrucțiunile precise, se încurajează unanimitatea (Grecia, Germania). Un grad redus al controlului incertitudinilor înclină spre acceptarea riscurilor (Danemarca, Singapore).

Individualismul / Colectivismul reflectă măsura în care oamenii preferă să se preocupe de ei înșiși și de familiile lor, rămânând independenți din punct de vedere emoțional de grupuri, organizații și de alte colectivități. Printre țările cu un indice înalt de individualism sunt Suedia, Canada, iar printre cele cu un indice înalt al colectivismului se află Spania, Japonia.

Din cercetările întreprinse reiese că în țările caracterizate prin **feminitate** se pune accentul pe protecția mediului, grija față de alții, cooperarea și asigurarea calității vieții în cadrul comunității (Portugalia, Suedia), în timp ce în țările caracterizate mai mult prin **masculinitate** se insistă pe reușita, materialism, competiție (Japonia, Germania).

D.Pemartin și J.Legres au elaborat un set de valori profesionale cu șase trepte:

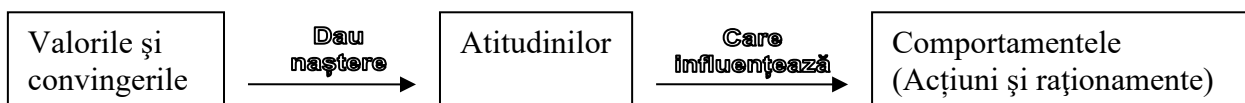
- **Salariul** - banii sunt considerați motiv esențial al conduitei.
- **Libertatea – autonomia** - independența, dorința de a nu fi supus unei ierarhii.
- **Prestigiul** - nevoia de a fi admirat; atributele puterii (uniformă, birou luxos, automobil de serviciu etc.).
- **Stabilitatea** - pentru a o obține, individul poate accepta o muncă care nu-l interesează, o ambianță negativă.
- **Organizarea** - pe prim plan sunt puse planificarea, ordinea, regulamentul.

- **Soluționarea problemelor** - din nevoia de a-și exprima potențialul intelectual, salariatul rezolvă problemele cu care se confruntă în modul cel mai eficient.

Atitudinea – o tendință emoțională relativ stabilă în vederea unui răspuns consecvent la un obiect, situație, persoană sau categorie de oameni specifică.

Atitudinile influențează deseori comportamentul nostru față de anumite obiecte, situații, persoane sau grupuri.

Formarea atitudinilor: Din credință și valoare urmează o atitudine, iar din atitudine un comportament.



Termenul de **atitudini la locul de muncă** descrie modul în care un individ apreciază și reacționează în anumite situații. De exemplu, cineva are o atitudine negativă față de autoritate și ar putea interpreta întrebările șefului ca un amestec nemotivat și nedorit în treburile lui. Cineva cu o atitudine mai pozitivă ar putea considera aceleași întrebări ca interes manifestat de superior și ar putea reacționa ca și cum s-ar simți apreciat.

În multe locuri de muncă, în special cele complexe, angajații au o **autonomie** considerabilă în realizarea a cel puțin câtorva activități legate de munca lor. Prin urmare, modul în care își îndeplinesc sarcinile este puternic influențată de atitudinile lor. Și cu cât slujba le permite mai multă autonomie, cu atât atitudinea este mai importantă pentru performanța la locul de muncă.

Satisfacția profesională este considerată o variabilă atitudinală.

Satisfacția în muncă – se referă la o colecție de atitudini pe care le au lucrătorii față de munca lor.

Salariul; mai puțin decât merit, sau bine plătit.

Siguranța locului de muncă; postul meu îmi asigură sau nu un loc de muncă stabil.

Posibilitatea de a dobândi recunoașterea profesională; șanse mari de avansare sau fără șanse de promovare.

Relațiile bune cu colegii și superiorii; Se cere părerea, se laudă munca sau se dezaprobă.

Posibilitatea de a contribui la dezvoltarea întreprinderii; Șansa de a face ceva pentru oameni.

Vechimea și pensia. Șansa de a face ceva pentru sine.

În anul 1911, F. Taylor formulează teoria **managementului științific**, în care susținea că angajații pot fi motivați doar prin intermediul banilor, adică trebuie motivați din exterior pentru a realiza obiectivele organizației. Un alt grup de cercetători erau preocupați de importanța factorilor de mediu, cum ar fi iluminatul, zgomotul, frecvența pauzelor, ventilația etc. în procesul de producere.

Următorul punct de interes în studiul satisfacției la locul de muncă îl constituie studiile „Hawthorne”, care lansează o nouă direcție de cercetare. Și aceasta a început prin studiul caracteristicilor fizice care influențează munca, dar au condus la o observație foarte importantă: **oamenii reacționează diferit la modificările produse în mediu.** E.Mayo scoate în evidență importanța diferitelor caracteristici psihologice, cum ar fi stilul de conducere, evaluarea subiectivă a situației de muncă, relațiile sociale, comunicarea etc.

Satisfacția în muncă are implicații serioase asupra comportamentului angajaților și constituie un interes deosebit pentru manageri deoarece gradul de satisfacție are consecințe importante asupra productivității, a absenteismului, a fluctuației sau a deciziei de a părăsi organizația, toate acestea având un efect direct asupra profitului înregistrat de organizație.

Satisfacția profesională se referă la ceea ce simt oamenii cu privire la slujba lor și la diferitele sale aspecte, modul în care angajații își percep slujba – mulțumitoare sau nesatisfăcătoare.

Satisfacția în muncă se referă la gradul în care o persoană este mulțumită cu diferite aspecte ale propriului serviciu sau cu situația sa. Implică faptul că un motiv este atins, o trebuință îndeplinită și un scop realizat.

Teorii ale satisfacției profesionale.

Teoria realizării trebuințelor. În conformitate cu această teorie, satisfacția este determinată de măsura în care munca și situația de muncă produc rezultate valoroase pentru o persoană. Satisfacția se relaționează nu doar cu rezultatele care au fost deja obținute, ci și cu cele anticipate sau care vor putea fi evitate în viitor. **Expectanța** (așteptările) unui individ poate fi definită drept credința sa privind probabilitatea ca un anumit comportament să fie urmat de o consecință sau un răspuns care să prezinte interes pentru el; o expectanță este deci o probabilitate percepută.

Teoria discrepanței – o teorie care afirmă că satisfacția în muncă își are originea în discrepanța dintre rezultatele dorite ale muncii și rezultatele care se percep a fi fost obținute. Satisfacția depinde de măsura în care rezultatele pe care persoanele percep că le-au primit corespund cu cele de care au nevoie și pe care le urmăresc în muncă.

Modelul fațetelor (*o combinație între teoria echității și cea a discrepanței*). Satisfacția este determinată de discrepanța dintre ceea ce persoana crede că ar trebui să primească și ceea ce observă că a primit. Ideea teoriei se bazează pe asumția că ceea ce individul consideră că trebuie să primească depinde nu doar de calificările pe care consideră că le are, ci și de relația observată de persoană între calificările și rezultatele altor persoane importante de referință. Percepția asupra rezultatelor în muncă obținute în realitate este determinată atât de rezultatele în sine, cât și de rezultatele obținute de alții. Mai mult, diferite aspecte afectează perceperea calificărilor și a caracteristicilor muncii. Această abordare poate fi utilizată când managerii doresc să identifice ariile de insatisfacție pe care le pot îmbunătăți. Angajații pot avea sentimente diferite față de diverse aspecte ale muncii (un angajat poate fi mulțumit de relația cu colegii și nemulțumit de salariul primit).

Teoria celor doi factori. Fiecare individ are două categorii de nevoi: *nevoi de igienă* și *nevoi motivante*. Prima categorie de nevoi sunt relaționate cu mediul fizic și psihologic al muncii și sunt vizați în special factorii ce țin de colaboratori, supervizori, condițiile de muncă și politica urmată de companie (salariul, relații interpersonale, tipul de supervizare, politica urmată de companie, condițiile fizice ale muncii). Cealaltă categorie sau factorii satisfăcători, este relaționată cu natura muncii în sine (succesul

profesional, recunoașterea, responsabilitatea, oportunitățile de promovare). Conform acestei teorii, absența factorilor de igienă duce la insatisfacție profesională. Prezența factorilor motivatori determină satisfacția profesională.

Teoria procesului oponent. Satisfacția profesională a unui individ se modifică în timp independent de menținerea recompensei. Satisfacția este un proces dinamic. Satisfacția individuală în muncă înregistrează anumite fluctuații, indiferent de contextul muncii. Satisfacția sau insatisfacția sunt reacții emoționale și astfel se supun factorilor ce influențează emoțiile.

Teoriile cognitive ale satisfacției profesionale. Din această perspectivă satisfacția profesională este definită ca un construct pur cognitiv ce nu ia în calcul caracteristicile obiective ale muncii. Ca atitudine față de muncă, satisfacția profesională poate fi definită drept un „*anumit model individual de a simți, a gândi și a avea predispoziția de a acționa față de munca*”. Atitudinea generală a unui angajat față de muncă se formează prin combinarea atitudinilor față de aspecte specifice ale muncii care determină niveluri diferite de satisfacție. Atitudinea generală față de muncă reiese din combinarea atitudinilor față de diferite aspecte particulare, alese în funcție de importanța lor pentru angajat și valoarea pe care le-o acordă. Din perspectiva acestor teorii cognitive, satisfacția poate fi abordată ca: *dispoziție, rezultat al procesării informațiilor sociale, rezultat al prelucrării informațiilor*.

Conform primei direcții propuse, satisfacția în muncă este considerată a fi de *natură dispozițională*, adică reprezintă dispoziții pozitive sau negative ale individului, învățate din propria experiență ori bazate pe caracteristici înnăscute ale individului. Altfel spus, angajatul are tendința de a reacționa pozitiv sau negativ, de a face evaluări pozitive ori negative ale diferitelor fațete ale activității sale profesionale.

Modelul procesării informațiilor sociale susține că satisfacția profesională se dezvoltă pe baza experienței sociale a informațiilor furnizate de alții la locul de muncă. Cel puțin în parte, satisfacția profesională este o funcție a modului în care ceilalți (superiori, colegi, subordonați) interpretează și evaluează ceea ce se întâmplă la locul de muncă. Satisfacția profesională este influențată de opiniile celorlalți din grupul de muncă.

Modelul prelucrării informațiilor – se susține că satisfacția profesională se dezvoltă prin acumularea unor cunoștințe și prelucrarea informațiilor la locul de muncă, modul în care individul procesează aceste informații și rezultatele prelucrărilor vor determina un anumit nivel al satisfacției profesionale, în funcție de măsura în care caracteristicile profesiei se potrivesc cu ceea ce dorește sau așteaptă angajatul respectiv de la postul său. Satisfacția profesională este astfel văzută ca o conexiune, o asociere între obiectul atitudinal și evaluarea sa. Atitudinile pot fi pozitive sau negative în funcție de conținutul informațional și codarea emoțională, exprimând sensul tendinței de acțiune față de obiectul atitudinal. Evaluarea obiectului atitudinal depinde de un anumit pattern de procesare informațională care este determinat, în parte, de dispozițiile individuale, înnăscute sau învățate ale angajatului. Modul în care prelucrează și integrează informațiile, felul cum recunoaște că informația se potrivește cu structurile sale cognitive, precum și dispozițiile interne ale individului vor determina un tip sau altul de răspuns social și conformare la informațiile primite de la ceilalți membri ai grupului de muncă.

3. Modele explicativ-interpretative ale omului în mediile organizaționale.

Pot fi delimitate următoarele concepții despre rolul omului în procesul de producere :

1. Teoria clasică. **Omul mecanic** - în producție este examinată doar funcția lui - munca, măsurată în cheltuieli de timp și salariu. Subiecte ca diviziunea muncii, stabilirea ierarhiei autorității și extinderea controlului sunt considerate de maximă importanță în constituirea unei organizații eficiente. S-a propus o raționalizare, atât a activităților managerilor, cât și a funcțiilor lucrătorilor printr-o organizare „științifică” a muncii (F.Taylor, F.Gilbreth, L.Gilbreth).

2. Teoria organizației birocratice. **Omul birocratic** - deține un rol formal într-o ierarhie, iar conducerea este efectuată prin mecanisme administrative (principii, metode, delegări, funcții). Sunt elaborate teorii de activitate birocratico-administrative (M.Weber, H.Fayol).

3. Școala relațiilor umane. **Omul social** – exprimă nevoia de contact social, de comunicare. Sunt dezvăluite astfel de subiecte ca motivația angajaților, comunicarea interpersonală și stilul de conducere. Este elaborată concepția relațiilor umane (E.Mayo) și a resurselor umane (A.Maslow, D.McGregor, R.Likert, C.Argyris, F.Herzberg).

4. Școala sistemelor sociale. În cadrul acestor teorii organizațiile sunt privite ca sisteme complexe de oameni, sarcini și tehnologii. **Omul administrativ** - pe prim-plan se axează problemele de luare a deciziilor. Premisa de bază a acestui model explicativ pornește de la recunoașterea limitelor practice ale raționalității umane, care determină necesitatea concentrării în procesul decizional pe descoperirea și selectarea alternativelor „satisfăcătoare” și nu a celor „optime” (H.Simon, J.March). **Omul adaptiv** - în situația în care dependența de mediu a sistemelor sociale devine tot mai evidentă. Aici există trei tendințe principale: 1) cibernetico-sistemică (R.Ackoff); 2) social-organizatorică (T.Parsons, A.Etzioni); 3) socio-tehnică (A.Rice, P.Lowrence).

5. Managementul modern. **Omul simbolic** - un actor strategic, o ființă care în orice moment trebuie să examineze și să scruteze condițiile existenței sale. Cei mai recentți teoreticieni ai managementului au adoptat o perspectivă strategică, care include asemenea factori ca misiune de organizare, viziune, cultură organizațională, valori, structură organizațională, conducere, relația cu mediul extern, satisfacerea clientului.

Edgar Schein a propus o clasificare a modelelor omului, în baza unor abordări anterioare ale managementului. Clasificarea sa este una cronologică:

1) **Omul rațional economic.** Această perspectivă asupra omului își are rădăcinile în teoriile economice ale lui Adam Smith din anul 1770. Ea sugerează că la baza activității economice se află urmărirea interesului personal și maximizarea profitului.

2) **Omul social.** Acest model se bazează pe concluziile cercetărilor de la Hawthorne. Studiul a demonstrat importanța pentru individ a relațiilor sociale stabilite în procesul muncii. Elton Mayo descrie oamenii ca fiind motivați mai ales de nevoile sociale. Dacă managerii ar pune un accent mai mare pe nevoile oamenilor, aceasta va duce la o productivitate sporită și la un climat moral mai pozitiv.

3) **Omul care se realizează.** Acest model se bazează pe teoria lui Maslow despre necesitățile umane, care deși acceptă influența altor nevoi, accentuează nevoia individului de realizare de sine ca motivație majoră. Oamenii au nevoie de provocări, responsabilitate și autonomie în munca lor, dacă se dorește de la ei eficiență.

4) **Omul complex.** Presupune că înțelegerea motivației oamenilor este o activitate complexă, în care conlucrează o serie de factori. Managerii trebuie să fie atenți la o serie de reacții posibile din partea angajaților în mediile lor de lucru sau de grup diferite. Se stabilește un contract psihologic între organizație și angajații săi, bazat pe așteptările fiecăruia cu privire la contribuția celuilalt. Relația dintre un individ și organizația sa este una interactivă și de interdependență.