

APRECIEREA, PREGATIREA ȘI ASISTENTA RESURSELOR UMANE

INTRODUCERE

În acest capitol acordăm atenție celor trei domenii conexe: aprecierea, pregătirea și asistența resurselor umane. Sunt identificate discretele obiective ale aprecierii subalternilor, iar apoi se arată că acest domeniu este plin de dificultăți. Una dintre acestea este aceea că dacă schemele nu sunt bine gândite, ele pot conține obiective conflictuale. O atenție specială este acordată evaluării performanțelor și salarizării în funcție de performanță, dar și iscusinței necesare în general în procesele de evaluare. Sunt prezentate modalitățile de a identifica nevoile de formare profesională, la fel ca și răspunderea managerului în domeniul pregătirii personalului. Aceasta presupune asumarea responsabilității ca dinamizator sau instructor, precum și colaborarea cu compartimentul de pregătire a cadrelor din organizație.

Este explicată și necesitatea existenței unei disponibilități pentru asistență, precum și natura acestor calități. De acestea poate fi nevoie în evaluare, pregătire și o seamă de alte procese. Tehnicile de asistare nu vor rezolva toate problemele în aceste domenii, dar buna cunoaștere a acestor tehnici poate duce la evitarea sau rezolvarea celei mai mari părți a problemelor grave, cu recompensa că, adesea, situațiile potențial periculoase pot avea consecințe constructive dacă sunt tratate corespunzător. Ceea ce complică lucrurile este faptul că, frecvent, există prea puține semnale de atenționare anterioare solicitării asistenței și din această cauză managerii trebuie să stăpânească la perfecție aceste tehnici.

1 APRECIEREA

1.1 Obiective

Managerii trebuie să-și aprecieze subalternii pentru motive dintre cele mai diverse. Principalele vor fi probabil:

1. evaluarea performanțelor
2. identificarea nevoilor de pregătire
3. plata în funcție de merit
4. mărirea de salariu
5. promovarea
6. analiza stagiilor
7. analiza sarcinilor postului

Deosebirea dintre mărirea de salariu și promovare este aceea că mărirea de salariu, de regulă, presupune că o persoană este plătită mai bine deoarece se recunoaște că cea mai mare parte a activității sale se desfășoară sau se va desfășura la un nivel maxim de răspundere pentru un post dat. Promovarea, pe de altă parte, presupune de regulă transferul într-un post diferit, cu un nivel de răspundere superior.

În multe organizații managerii au obligația să facă aprecierea personalului din subordine în cadrul unor scheme formale. Aprecierea formală poate însă fi suplimentată printr-o apreciere informală, iar absența unor evaluări formale nu trebuie să-l împiedice pe manager să ia în considerare sistematic performanța, pregătirea, plata sau disponibilitatea pentru promovare a angajaților. În mod inevitabil evaluarea presupune un dialog între manager și subaltern. Aceasta nu doar pentru a asigura acuratețea aprecierii, ci și pentru a permite ca orice acțiune ulterioară să fie discutată și eventual agreată de ambele părți. Pentru ca această operație să fie eficace trebuie ca managerului să-i fie foarte clar ce încearcă să evalueze și de ce, mai ales că acesta este un domeniu în care gândirea managerială devine foarte confuză.

Primul aspect ce trebuie accentuat referitor la apreciere este acela că obiectivul sau obiectivele trebuie definite cu claritate. Nu prea are rost să apreciem doar de dragul aprecierii. Acest fapt se poate dovedi nu doar o pierdere de timp, ci chiar contraproductiv. Dacă se fac aprecieri și dacă ele sunt comunicate fără nici un tact, oamenii judecați pot deveni pe drept cuvânt plini de resentimente. Din nefericire pentru persoanele dintr-o organizație, ca și în viață în general, există o mare tentație în a face aprecieri referitoare la ceilalți doar pentru că ne place să facem acest lucru. La acest fapt se poate adăuga superficialitatea aprecierilor și lipsa de tact în felul în care părerile sunt comunicate.

Trebuie luată în considerare și compatibilitatea aprecierii cu alte obiective simultane dar diferite. Adesea acest aspect este minimizat și organizațiile adoptă scheme de evaluare multiobiectiv, fără a realiza că unele dintre obiective pot fi contradictorii. Unii patroni duc această idee la extrem, incluzând formal menținerea disciplinei ca unul dintre obiectivele schemei. Dacă persoana care este apreciată vede că salarizarea sa viitoare sau promovarea sa sunt influențate de rezultatele acestui exercițiu, atunci poate că va deveni nerăbdătoare să demonstreze ce bună este și să încerce să mascheze lipsurile din performanțele sale sau nivelul de pregătire necesar. Dacă obiectivele aprecierii sunt conflictuale, este mult mai bine să se urmărească diferitele obiective separat, la momente diferite de timp, decât să avem un subaltern care încearcă să forțeze la un singur interviu realizarea obiectivului prioritar pentru el.

4.2 Probleme generale ale sistemelor de apreciere

Lipsa de considerare a obiectivelor aprecierii, sau a calităților manageriale necesare pentru ca ea să fie un succes, face ca multe dintre sistemele formale adoptate de organizații să fie puțin folositoare și să facă de fapt mai mult rău decât bine. Explicațiile din manuale referitoare la sistemele de apreciere tind să sugereze că acestea pot fi ușor implementate. Ceea ce lipsește din literatura de specialitate este o evaluare a sistemelor de apreciere. Am avut ocazia să văd o serie de investigații ale unor cursanți maturi asupra sistemelor de apreciere ale propriilor organizații. În practică tiparul dominant care mi-a fost prezentat este că sistemele sunt prost formulate și prost implementate. Nu pretind că aceste dovezi sunt foarte reprezentative, dar am putut să le coroborez cu discuțiile referitoare la eficacitatea actuală a unor astfel de sisteme purtate cu un auditoriu mai larg, format din funcționari de personal și cursanți de management de personal, care nu au făcut anchete proprii dar care puteau face comentarii referitoare la sistemele pe care le-au întâlnit. Acesta este și rezultatul prezentat de autorul unui articol despre sistemele de apreciere, care a apărut în revista *Personnel Management*. După el:

„O trăsătură comună celor mai multe (sisteme de apreciere) este lipsa marcantă de dovezi că funcționează sau că au vreun impact asupra managementului cotidian al companiei. Productivitatea sporită, profitul mai mare, o organizare mai eficientă toate eludează încă orice legătură precisă cu procesul de apreciere”.

S-ar putea să existe unele sisteme de apreciere care operează în modul recomandat de manuale, dar în baza dovezilor pe care le-am acumulat pot spune că ele sunt mai degrabă atipice. Este necesar să prezentăm problemele potențiale ale sistemelor formale de apreciere pentru a avertiza oamenii împotriva unui optimism exagerat referitor la aceste sisteme și pentru a explica cum să încercăm să facem ca astfel de sisteme să funcționeze sau cel puțin pentru a minimiza răul potențial dacă trebuie să folosim un astfel de sistem. Indiferent dacă există sau nu un sistem formal de evaluare, aprecierea trebuie făcută informal, fie pentru a completa schema formală, fie pentru a oferi o alternativă. Calitățile necesare pentru o apreciere eficientă pot fi parțial explicate prin identificarea dificultăților potențiale.

Restul acestui subcapitol referitor la apreciere este conceput pentru a arăta cum sistemele pot fi făcute să funcționeze eficient. Subcapitolele următoare referitoare la pregătire și la asistență sunt de asemenea relevante. Pregătirea eficientă necesită un diagnostic corect al nevoilor de formare profesională, iar aprecierea poate juca un rol esențial în identificarea acestor nevoi. Oricare ar fi scopul pentru care este folosită aprecierea și indiferent dacă ea este formală sau informală, sau de ambele feluri, calități de sfătuitor sunt necesare managerilor care conduc procesul.

Ca urmare, subcapitolul 3.3 referitor la asistență reprezintă o parte integrantă a acestui capitol.

Am accentuat deja necesitatea formulării unor obiective clare și compatibile pentru sistemele de apreciere. Ceea ce mai trebuie să subliniem este faptul că nu este suficient să alegem un obiectiv și să presupunem logic că întregul sistem se va structura în jurul său. Trebuie să avem grijă să ne asigurăm că obiectivul este într-adevăr realizabil și că sistemul astfel conceput va facilita atingerea aceluia obiectiv. N-ar fi util, de exemplu, să decidem să avem un sistem de apreciere bazată pe judecăți îndoielnice, inconsistente și irelevante. Oricare ar fi sistemul este necesar un efort intelectual considerabil pentru a identifica obiectivul său exact și detaliul operațional care este necesar pentru atingerea obiectivelor. Deoarece atât obiectivele precise, cât și circumstanțele în care operează sistemele variază mult de la o organizație la alta, este puțin probabil ca o unitate să cumpere un sistem de-a gata sau să copieze altul. Cu toate acestea, doar acest fapt nu-i oprește pe oameni să procedeze ca atare și acesta este, fără îndoială, unul din motivele pentru care dovezile că sistemele funcționează sunt atât de rare. Pentru ca un sistem să aibă o șansă de succes este nevoie de multe eforturi și de răbdare pentru a determina formula corespunzătoare. Etapele procesului includ identificarea obiectivelor precum și obținerea acordului din partea managerilor implicați, pregătirea formularelor și a instrucțiunilor și teste pilot pentru a încerca sistemul. Abia apoi se poate trece la etapa esențială a pregătirii managerilor care vor folosi efectiv sistemul.

4.3 Pregătirea interviului de apreciere

Una dintre contribuțiile esențiale ale managerilor care folosesc sistemul de apreciere o reprezintă alocarea unui timp corespunzător pentru pregătirea și pentru derularea interviurilor de apreciere. „Tema” lor include înțelegerea amănunțită a sistemului și clarificarea elementelor pe care vor să le obțină din interviu. Această implicare este necesară pentru toți managerii care participă și este necesar să subliniem că adesea în aprecierea unui angajat este implicat mai mult de un manager. O practică frecventă presupune ca atât șeful direct cât și șeful șefului („bunicul organizațional”) să aprecieze un subaltern. Între altele, această practică ajută la reducerea gradului de subiectivitate al aprecierilor.

Pregătirea care precede un interviu de apreciere de regulă presupune mai mult decât înțelegerea formularelor asociate schemei. Toate datele relevante și disponibile trebuie adunate înainte de interviu. Nu are nici un rost să facem aprecieri, de exemplu, asupra nivelului producției realizate sau asupra prezenței, dacă sunt disponibile date obiective care dau informații precise. Aprecierile sunt utile în găsirea motivelor pentru realizarea unui anumit nivel al producției sau a unei anumite prezențe la lucru, și nu pentru a stabili care sunt valorile exacte. Trebuie să avem grijă atunci când decidem ce aprecieri sunt relevante. Trebuie stabilite și criteriile care să ne asigure că aprecierile sunt făcute sistematic. Modul în care aprecierile pot fi ierarhizate și înregistrate este explicat într-un paragraf ulterior. Alte documente relevante care trebuie adunate se referă la informații din analize anterioare semnificative, și în special cele referitoare la măsurile ce au fost stabilite. Descrierea postului și lista detaliată vor fi probabil și ele necesare.

Atât managerul care conduce interviul, cât și angajatul care este apreciat au nevoie de timp pentru a se pregăti în vederea discuției. Procesul trebuie privit ca un dialog și ambele părți trebuie să se gândească dinainte cum să folosească interviul în mod constructiv. Nu este bine dacă interviueatul nu este anunțat din timp sau, poate și mai grav, dacă i se spune că are un interviu dar și nu despre ce va fi acesta! Trebuie să anticipăm și o oarecare doză de tensiune și neliniște, căci ea îi poate afecta atât pe șef, cât și pe interviueat. Interviuurile de apreciere pot releva conflicte între părți. Aceasta se poate întâmpla pe parcursul interviuurilor de apreciere – așa cum vom explica mai târziu – dar se poate întâmpla în orice tip de situații de apreciere. Una dintre concluzii este aceea că șeful trebuie să ia în considerare corecțiile pe care trebuie să le aducă fie comportamentului propriu, fie contextului organizațional, pentru a-l ajuta pe interviueat să-și atingă obiectivele legitime. Este mult prea ușor să considerăm că interviuurile de apreciere sunt situații în care singurul care trebuie să se adapteze este subalternul și o astfel de concepție este eronată. O altă cale de a asigura un rezultat constructiv este să ne asigurăm că realizările recente ale interviueatului sunt clar prezentate. Toate acestea presupun ca managerul să nu încerce să programeze prea multe interviuri de apreciere în aceeași zi. Pe cât consumă timp, pe atât interviuurile consumă și nervi. Trebuie lăsat timp și pentru planificarea și consemnarea măsurilor ulterioare care se impun.

4.4 Evaluarea performanței

Unul dintre motivele curente ale evaluării activității subalternilor este de a le revedea nivelul de performanță pentru a-l îmbunătăți. Dacă acesta este obiectivul, atunci rezultă că ceea ce trebuie evaluat este performanța subalternului și nu personalitatea lui. Nu are nici un rost să facem aprecieri despre oameni dacă astfel de judecăți nu sunt o parte componentă a evaluării performanței. S-ar putea să fie nevoie de multă grijă și de o analiză substanțială pentru a identifica care sunt criteriile corespunzătoare pentru evaluarea performanței. ~~O modalitate de a stabili criteriile corespunzătoare a fost deja sugerată în capitolul 2, atunci când am prezentat managementul prin obiective.~~ Mai este necesar și ca managerii să se gândească bine ce vor să discute cu subalternii. Acesta este un alt domeniu în care nu există teorii clare. Obiectivele comunicării implicate trebuie și ele luate în considerare, la fel cum trebuie să identificăm și obiectivele aprecierii. Punerea în discuție a performanțelor unei persoane pare a fi rezonabilă doar dacă discuția poate avea un efect constructiv. Nu are nici o valoare sau are o valoare prea redusă discutarea performanței unei persoane doar de dragul învinuirilor reciproce. Dacă performanța unei persoane este perfect adecvată, s-ar putea să fie mai bine să o încurajăm pur și simplu pentru a o ajuta să-și mențină acest nivel. Reciproc, dacă performanța unei persoane nu este corespunzătoare, dar nu prea este nimic de făcut,

discuția nu prea are rost, cu excepția cazului în care nivelul de performanță necesită măsuri disciplinare. Nu are rost să-i spunem unui angajat, de exemplu, că știm că este lent, dar că nu are de ce să se îngrijoreze pentru că mai știm și că așa este el și nu o să îi facem greutăți. O concluzie greșită extrem de periculoasă este aceea că angajații vor să știe întotdeauna exact unde se află și că vor fi bucuroși să cunoască cum le sunt apreciate performanțele. Realitatea este că cei mai mulți oameni fac o mare deosebire între a fi felicitați și a fi criticați. Felicitările sunt invariabil acceptate, dar măsura în care oamenii sunt dispuși să accepte criticile este extrem de limitată. O soră șefă pe care am cunoscut-o nu a reușit să facă această deosebire și purtând discuții foarte deschise cu o altă asistentă au sfârșit prin a nu-și mai vorbi!

După cum recunoaștem că oamenii nu prind drag în mod automat de cei care le critică performanțele la slujbă, la fel trebuie să recunoaștem că pot exista conflicte latente într-o situație de apreciere, îndeosebi în evaluarea performanțelor. Un subaltern nu va accepta automat corectitudinea criteriilor după care este apreciat sau că evaluările făcute referitor la nivelul său de performanță sunt exacte. Aceasta poate din cauza percepției greșite din partea subalternului a ceea ce este corespunzător sau poate, în unele cazuri, pentru că subalternul este cel care apreciază cel mai bine ce se cere de la el. Ocuparea posturilor în cadrul unei organizații nu poate atinge acel nivel de perfecțiune care face ca întotdeauna managerul să fie mai competent decât subalternul. Mai apare și problema suplimentară că subalternul poate aprecia ce se cere din punctul de vedere al organizației, dar poate recunoaște și dacă aceasta este în mod necesar și în propriul său interes. ~~Acest aspect a fost discutat în capitolul 2, când am prezentat managementul prin obiective și este suficient de important pentru a fi reamintit.~~ Obiectivele personale și cele organizaționale nu coincid întotdeauna. Aceasta poate însemna că la un interviu de apreciere o persoană poate fi pusă în situația de a face ceea ce nu dorește, ceea ce poate însemna evoluția postului într-o direcție neconvenabilă, către reduceri de cheltuieli care îi pot afecta statutul, perspectivele de promovare sau chiar securitatea postului. Delicatețea acestor probleme și a altora care au fost identificate și care pot apare pe parcursul aprecierii este atât de mare încât managerul are nevoie de multă abilitate și sensibilitate pentru a controla situația. Pericolul sistemelor formale de apreciere este că managerii pot fi aruncați în confruntări cu subalternii lor, confruntări pe care nu le pot rezolva. Răspunsul tipic la această problemă este că trebuie să pregătim managerii pentru interviurile de apreciere, dar realitatea este că mulți manageri, oricât de buni în alte domenii ale postului lor, nu vor fi niciodată suficient pregătiți pentru a conduce eficient delicatele interviuri de apreciere. Mulți, poate din înțelepciune, urmează litera formularului de apreciere pe care doar el îl completează, acordând acestui fapt o atenție minimă. Alții îi fac decât să-și supere subalternii fără a-și da seama. Tăcerea din partea subalternului poate fi luată drept aprobare atunci când în realitate subalternul încearcă doar să-și stăpânească nervii. Recunoașterea acestor probleme cel puțin oferă managerului o șansă de a face o evaluare constructivă a performanțelor sau de a sesiza când este oportun să renunțe.

4.5 Autoevaluarea

Dacă cineva se implică în aprecierea performanțelor subalternilor, fie formal fie informal, este probabil că cele mai bune rezultate vor fi obținute încurajând subalternul ca, pe cât posibil, să se angajeze în autoapreciere. Aceasta se poate face cerând subalternului să identifice criteriile corespunzătoare, măsura în care corespunde acestora și domeniile în care poate obține îmbunătățiri. Angajații pot aprecia implicarea lor și pot deveni mult mai dispuși să se critice singuri decât să fie criticați de alții. Adesea oamenii sunt criticii lor cei mai severi. De asemenea, subalternii tind să se critice excesiv de teamă de a nu părea lipsiți de modestie. Dacă aceasta este abordarea folosită, managerul s-ar putea găsi în mod paradoxal în postura de a spune subalternului că este prea aspru cu el însuși și de a-i explica faptul că aprecierea sa este mult mai favorabilă. Desigur că ar putea exista și unele aspecte ale activității subalternului pe care acesta nu consideră că trebuie să le îmbunătățească.

Aflându-se pe o poziție superioară psihologic, managerul este mai în măsură să scoată la suprafață aceste aspecte în mod discret dacă a reflectat la ele dinainte decât dacă le constată pe loc. Trebuie totuși să apreciem cu mare discernământ măsura în care subalternul este capabil să asimileze criticile. Dacă o persoană le respinge pur și simplu, este lipsit de sens să continuăm discuția. Cu toate acestea, adesea, o persoană poate asimila o anumită cantitate de comentarii critice, iar arta este tocmai a recunoaște cât de mult poate să suporte fiecare. Dacă o persoană se oferă să-și îmbunătățească activitatea în trei domenii și dacă este dispusă să accepte măsuri corective într-unul din cele trei domenii în care mai are lipsuri, atunci este mai bine să uităm de celelalte două. Dacă atenția îi este concentrată asupra acestor alte două domenii, s-ar putea să devină atât de închisă și demoralizată, încât să refuze să mai accepte orice fel de îmbunătățiri.

4.6 Ghidarea informală

Teoria generală a autoevaluării poate fi folosită în ghidarea informală a oamenilor pentru a-și îmbunătăți performanțele. S-ar putea să fie mai bine să-i ajutăm pe oameni să-și dea seama singuri cum se pot perfecționa, dar numai dacă o facem atunci când este probabil că persoana va ști să beneficieze de această „pilotare”. Momentul discuției poate fi la fel de critic, managerul trebuind să distingă între momentul când este potrivit să-i ajute pe oameni să se perfecționeze și momentul în care un astfel de efort va fi primit cu resentiment. Adesea cel mai bine este să se ofere ajutor când apar probleme. Un alt dezavantaj al metodelor formale este acela că pot fi considerate drept un instrument de repunere în discuție a unor calificative vechi, uitate spre binele tuturor. Când apar probleme, folosirea unei tehnici de asistență este corespunzătoare. Dacă un subaltern are o problemă poate că e mai bine să începem prin a-l întreba cum crede el că ar trebui rezolvată. S-ar putea să obținem nu doar rezultatul dorit, ci și dezvoltarea capacității subalternului de a rezolva singur problemele.

4.7 Stăpânirea altor situații în procesul de apreciere

Multe dintre aspectele deja prezentate referitor la apreciere în general și evaluarea performanței în special sunt relevante și pentru alte situații care implică apreciere. ~~Materiale relevante pentru aceste alte situații sunt prezentate în carte în diverse părți: identificarea nevoilor de pregătire profesională, în § 10.2.1 și promovarea, în capitolul 9.~~ Aici este cazul să comentăm mărirea de salariu. În acest context un aspect ce trebuie considerat cu toată atenția este cel referitor la alegerea criteriilor în funcție de care se acordă sau se resping măririle de salariu. Acordurile referitoare la măririle de salariu trebuie și să-l motiveze pe angajat să dobândească cunoștințe și calități suplimentare care sunt necesare, astfel încât, să poată face față unor noi situații de muncă. Totuși trebuie să fim atenți să ne asigurăm că există un echilibru între angajații din pozițiile inferioare și cei din pozițiile superioare, altfel s-ar putea să apară neconcordanțe între calitatea oamenilor care ocupă un post și calitatea muncii la acel nivel. Ar fi oarecum contraproductiv să mărim de exemplu salariul tuturor angajaților dintr-o secție astfel încât să nu mai aibă cine să execute sarcinile de rutină.

Trebuie să semnalăm și o problemă specifică aprecierii stagiarilor, și anume aceea că acordurile sau contractele de stagiatură adesea sunt urmărite doar dacă sunt încălcate și nu dacă sunt respectate. Angajații sunt adesea lăsați să deducă faptul că stagiatura lor s-a încheiat cu succes din absența oricărui comentariu. S-ar putea chiar ca performanța lor să nu fi fost satisfăcătoare, dar ca managerul implicat să fi indicat aceasta prin lipsă, adică prin lipsa oricărui comentariu la sfârșitul perioadei. În mod deosebit acest fapt poate crea greutăți în desfășurarea contractului unui angajat necorespunzător.

Chiar dacă persoana nu are suficient curaj pentru a aduce cazul în fața unui tribunal industrial, procedurile organizaționale sunt de regulă mult mai avantajoase pentru o persoană care și-a efectuat stagiul. Un instrument util în cazul unor performeri marginali poate fi extinderea duratei stagiaturii lor sau a perioadei de încercare. Astfel se poate da angajatului mai mult timp să se adapteze, păstrând în același timp libertatea relativă a șefului de a desface contractul dacă îmbunătățirile necesare nu se produc.

Cealaltă situație specială de apreciere care necesită comentarii specifice în acest moment apare în procesul trecerii în revistă a sarcinilor angajatului. Aceasta poate fi impusă de o altă apreciere sau pentru că obiectivul primar al aprecierii este de a revedea sarcinile unui angajat. Revizuirile periodice ale conținutului postului sunt necesare dintr-o mulțime de motive. Și pot apare ușor neînțelegeri referitoare la ceea ce se urmărește de fapt. În plus cerințele postului se modifică, iar capacitatea angajaților de a îndeplini anumite sarcini se modifică și ea. Trebuie să ținem cont și de motivația angajaților. ~~și cum am prezentat-o în capitolul 6,~~ precum și de pericolul pe care îl prezintă unii angajați care doresc să facă sau chiar fac lucruri care contravin intereselor organizației. Trebuie să mai amintim și înclinația oamenilor spre neglijarea activităților manageriale în favoarea celor de specialitate, ~~și cum am explicat în capitolul 4,~~ precum și presiunile în sensul distorsionării postului. ~~prezentat în capitolul 6.~~

4.8 Acordarea calificativului și înregistrarea

Ultimul domeniu referitor la apreciere pe care îl vom analiza se referă la modul în care se acordă calificativele și în care se consemnează și înregistrează acestea și celelalte informații. Un exemplu de formulă de apreciere care arată o modalitate de acordare a calificativului și de consemnare a observațiilor managerului este prezentat în *Anexa 1* a acestui capitol. Primul pas la acest nivel este să ne asigurăm că toate criteriile folosite pentru a judeca angajații sunt cele corespunzătoare. Calificativele mai trebuie să întrunească și următoarele condiții:

1. *Validitate*: calificativul trebuie corelat cu comportamentul observat.
2. *Soliditate*: calificativele acordate de persoane diferite ar trebui să fie comparabile (adică să producă rezultate aproape similare), la fel ca și calificativele acordate de aceeași persoană la diferite momente.
3. *Relevanță*: comportamentul sau calitățile apreciate trebuie să fie hotărâtoare pentru succesul într-un anumit post.
4. *Discriminare*: calificativele trebuie să deosebească efectiv angajații în trei grupe: sub medie, medie, peste medie.
5. *Globalitate*: calificativul trebuie să acopere toate aspectele ce țin de comportamentul adecvat scopului schemei.
6. *Capacitatea de a evalua*: loialitatea, simțul umorului și alte trăsături asemănătoare înseamnă lucruri diferite pentru diferiți oameni.

Trebuie să fim atenți și să ne asigurăm că pe aceste calificative se poate conta. Inconsistența poate aduce prejudicii grave și poate face ca o schemă să fie discreditată. Riscurile includ efectul de "aură", care face ca abundența unei calități dezirabile la un angajat să ducă la obținerea unui calificativ foarte generos relativ la alți factori. Efectul de „aură inversă” apare atunci ^(când) un defect face ca alți factori să fie depunctați. Un alt fenomen este sindromul „băiatului/fetei cu ochi albaștri”. Acesta apare atunci când oamenii se lasă influențați de calitățile irelevante pentru post. Preocuparea pentru posibilitatea apariției unor astfel de fenomene este cea care poate naște o ostilitate semnificativă a sindicatului față de sistemele de apreciere. O altă dificultate de surmontat se referă la nevoia de a concilia calificativele managerilor care, de regulă, dau calificative ori prea mari sau prea mici. Alți manageri pot crea o altă problemă – aceea că dau tuturor calificative medii. Trebuie să ne asigurăm că ponderea diferiților factori are efectul dorit de proiectanții sistemului. Un exemplu ilustrativ în care nu așa s-au întâmplat lucrurile este cel al unei scheme de merit în care cel mai important factor a devenit „punctualitatea”. Nu aceasta era intenția proiectanților, dar aceasta a rezultat din modul în care era aplicat sistemul. Era mult mai ușor de evaluat punctualitatea decât alți factori mai

importanți, dar mai puțin tangibili. Cum dispersia în funcție de punctualitate era mai mare decât pentru ceilalți factori, în practică rezultatul a fost că diferența dintre punctajele diferiților angajați se datora în cea mai mare parte factorului „punctualitate”.

Se pot folosi diverse metode pentru consemnarea calificativului și a altor informații relevante, dintre care unele urmăresc să asigure consistență statistică. Aceste metode includ:

1. compararea cu standarde prestabilite;
2. evaluarea în funcție de o scară gradată;
3. evaluarea comparativă a angajaților;
4. compararea angajaților doi câte doi;
5. întrebări cu set de răspunsuri;
6. distribuția forțată a punctajelor și calificativelor;
7. consemnarea incidentelor critice;
8. rapoarte scrise.

Este probabil că se vor folosi combinații ale acestor metode, alegerea exactă depinzând de sistemul concret de evaluare. O altă problemă de rezolvat este dacă rapoartele de evaluare sunt prezentate sau nu angajaților evaluați. O consecință a sistemelor deschise este că, în mod firesc, criticile aduse de manager sunt doar „rezervate”. Dacă informația se înregistrează pe calculator subiectul va avea dreptul să o vadă. (Aceasta ca o consecință a Legii privind Protecția Datelor din 1984 și a prevederilor referitoare la Accesul Subiecților, operante din septembrie 1987.).

A.9 Salarizarea în funcție de performanță

Utilizarea din ce în ce mai frecventă a schemelor de salarizare funcție de performanță necesită unele comentarii specifice. ~~Acest subiect nu a fost tratat în cadrul capitolului 7 referitor la modul de salarizare datorită necesității unor scheme de salarizare într-un sistem de apreciere efectivă.~~ Deosebirea dintre evaluarea performanței în general și salarizarea în funcție de performanță este aceea că, în cel de-al doilea caz, există o legătură formală între plată și performanță. Plata în funcție de merit poate fi privită ca o noțiune care subsumează salarizarea în funcție de performanță. ~~și care a fost oricum tratată în capitolul 6.~~ Deși a existat întotdeauna o tradiție a salarizării în funcție de performanță în anumite domenii ale sectorului privat, ea a devenit din ce în ce mai populară în ultimii ani. A fost introdusă și în cadrul sectorului public, mai ales în unele domenii ale administrației publice centrale și locale și în domeniul sănătății. Acest fapt nu este surprinzător dacă avem în vedere presiunile din ce în ce mai mari în direcția unei „civilizații a performanței” în sectorul public. ~~și care am prezentat în capitolul 3.~~ De asemenea, opțiunea plății în funcție de profit nu poate fi aplicată în cadrul sectorului public. De regulă, dar nu exclusiv, astfel de scheme sunt folosite pentru salarizarea funcționarilor și a cadrelor de conducere.

Ar fi instructiv să vedem ce succes a avut pe termen lung utilizarea în creștere a salarizării în funcție de performanță. Obiectivul general al stimulării dezvoltării unei civilizații a performanței în acest fel este laudabil, dar improbabil de atins dacă nu se acordă atenția cuvenită aspectelor generale deja prezentate referitor la apreciere. Dar există și unele aspecte specifice salarizării în funcție de performanță. Primul este dacă salarizarea în funcție de performanță se aplică unei minorități sau majorității salariaților. Dacă beneficiază de ea doar o minoritate, restul forței de muncă, teoretic eligibil, se poate simți penalizată și demoralizată pentru că nu primește o astfel de plată. Reciproc, dacă o astfel de plată este prea ușor disponibilă, ea poate fi privită ca fiind cuvenită automat. Trebuie să avem grijă să identificăm criterii defensive, care se vor baza în fond pe aprecieri subiective referitoare la normele de performanță corespunzătoare și la succesul în obținerea îmbunătățirilor propuse.

Decizia dacă o persoană primește sau nu ceva în plus – și, dacă da, cât – trebuie luată separat, *după* ce managerul și subalternul au avut o discuție informală. Discuția însăși, sau comunicarea ulterioară a deciziei, nu trebuie să degereze într-o negociere a salariului. Trebuie să hotărâm și dacă plățile se fac în sumă fixă sau dacă sunt cumulative, precum și măsura în care se pot aplica reduceri penalizatoare la următoarea evaluare. Sindicatele tind să nu fie de acord cu salarizarea în funcție de performanță datorită accentului pus pe contractul individual de muncă – spre deosebire de negocierile colective și de potențialul de reprezentare în cadrul forței de muncă – deși nu-și duc opoziția până la a interzice membrilor lor să beneficieze de șansa de a câștiga mai mult.

Folosirea salarizării în funcție de performanță implică și riscuri, nu doar avantaje. Este de așteptat că va ascuti discuțiile referitoare la performanță și există și alte modalități de reducere, cel puțin, dacă nu de eliminare a riscurilor. Acestea includ operarea unor scheme pilot, dar nu trebuie să uităm că salarizarea în funcție de performanță nu este un înlocuitor al unui management eficient, ci doar un instrument. Procedurile de contestare trebuie puse la punct, dar având grijă să nu luăm șefului imediat capacitatea de a decide în această privință. Aprecierea altora, care nu cunosc situația îndeaproape, nu este în mod obligatoriu mai corectă. Ca urmare, este bine să reducem contestațiile la aspectele procedurale, iar decizia să fie revăzută dacă managerul imediat nu a aplicat corespunzător regulile. Mai trebuie să ținem seama și de legăturile cu mecanismele de identificare a nevoilor de pregătire și de promovare. Dacă există domenii sau calificări deficitare, acestea se pot rezolva prin plata unor suplimente în funcție de piața forței de muncă, mai bine decât prin modificarea schemei de salarizare în funcție de performanță, pentru a reține oamenii doar pentru că dispun de o calificare deficitară pe piață. Impactul schemelor – atât pe termen lung, cât și pe termen scurt – trebuie să fie și el supravegheat cu atenție. Dacă se folosește metoda distribuției forțate pentru a controla numărul de plăți în funcție de performanță, trebuie să ne amintim că această metodă are o serie de limite. Aceasta datorită numărului mic de angajați folosiți în anumite compartimente. De asemenea, atunci când este atins obiectivul creșterii nivelului general de performanță s-ar putea să fie dificil să limităm această creștere doar la acei care își mărează performanța cel mai mult.

2 PREGĂTIREA ȘI FORMAREA PROFESIONALĂ

2.1 Identificarea nevoilor de pregătire

Este timpul să considerăm acum identificarea nevoilor de pregătire și formare profesională. În practică aceasta se poate suprapune evaluării performanței. Diferențele dintre nivelul de performanță necesar și cel real pot indica o nevoie de pregătire și formare profesională. În identificarea nevoilor de pregătire și formare profesională a subalternilor, managerii trebuie să ia în considerație și modificările din structura postului care ar putea implica pregătire suplimentară, chiar dacă acum ocupantul postului are un nivel de performanță corespunzător. Modificarea politicii organizaționale, a structurii sau activităților are în mod invariabil implicații în sfera pregătirii și formării profesionale. Impactul schimbărilor de tehnologii, mai ales în domeniul prelucrării automate a datelor, va genera și el nevoi permanente de pregătire și formare profesională. Trebuie să ne gândim și la pregătirea angajaților în vederea promovării, la fel cum o facem și pentru posturile lor actuale. Disponibilitatea, ca și capacitatea subalternilor de a coopera la implementarea schimbărilor, poate fi influențată în mod considerabil de măsura în care au fost pregătiți pentru a face față schimbării. Din nefericire măsura în care managerii sunt conștienți de necesitatea identificării nevoilor de pregătire și formare profesională a subalternilor variază enorm.

Trebuie să avem mare grijă să ne asigurăm că nevoile de pregătire și formare profesională sunt identificate realist. Nevoia de pregătire poate fi foarte ușor folosită ca un argument fals pentru a explica performanțe deficitare. Mai mult încă, slabele performanțe nu sunt întotdeauna datorate individului implicat. Ceea ce la prima vedere poate părea o deficiență profesională, la o examinare mai atentă s-ar putea să fie un caz care implică modificarea condițiilor de lucru, amendarea unor politici sau chiar „cumpărarea” unor calificări anume. Trebuie să fim realiști atunci când judecăm dacă o anumită persoană va beneficia de pregătire; unii au un talent remarcabil și rămân neafecțați de cele mai riguroase stagii de pregătire. Problemele referitoare la cheltuieli care trebuie rezolvate includ costul marginal al concediului de studii al unui angajat, celelalte realizări pe care angajatul le-ar fi putut obține pe parcurs și timpul scurs înainte de a avea de câștigat de pe urma investiției în pregătirea și formarea lui profesională.

2.2 Satisfacerea nevoilor de pregătire

Pregătirea și formarea profesională este prea adesea considerată o problemă ce trebuie rezolvată de agenți externi, incluzând aici și compartimentul personal-învățământ al organizației respective. Cu toate acestea, doar unele chestiuni pot fi rezolvate din exterior și poate nici acestea în cel mai adecvat mod posibil.

Adesea oamenii se oferă să participe la stagii de pregătire care nu au legătură cu nevoile lor. Aceasta dintr-o mulțime de cauze, inclusiv o părere exagerată referitoare la nivelul la care trebuie pregătiți. O persoană poate alege un seminar asupra strategiei corporaționale atunci când nevoile sale de pregătire sunt fundamentale, precum nevoia de a-și dezvolta aptitudinile de control și supraveghere. Pregătirea în exterior poate fi căutată și pentru prestigiul său și facilitarea obținerii unui post la un concurent. Totuși, nu toate stagiile în exterior sunt conduse perfect. Deși ar fi o dovadă de limitare să ignorăm ce oferă agențiile externe de pregătire, trebuie totuși să fim conștienți de conflictul de interese potențial dintr-o organizație care vinde și una care cumpără astfel de servicii. Pachetele standardizate pot fi inadecvate pentru anumiți cumpărători, la fel ca în cazul serviciilor de consultanță în general. De asemenea trebuie să ne ferim să devenim dependenți rațional de organizații din exterior, căci astfel nu suntem stimulați să lucrăm la propriile strategii de criză. O modalitate de a verifica relevanța cursurilor oferite este de a examina obiectivele acestora și de a le compara cu nevoile actuale și nu imaginare ale subalternilor. Dacă obiectivele cursurilor nu sunt prezentate clar, acest singur fapt poate da o idee referitoare la grija sau lipsa de grijă cu care aceste cursuri au fost gândite. Formularea unor obiective clare ne poate ajuta să verificăm dacă o persoană a beneficiat de pe urma unui curs, mai ales dacă din lista de obiective rezultă ce modificări de comportament sunt de anticipat ca urmare a absolvirii acestui curs. Mai degrabă în acest fel decât întrebându-l pe cel implicat ce crede despre un anumit curs ne vom da seama care este valoarea adevărată a pregătirii. Atunci când pregătirea externă este corespunzătoare, managerul trebuie să-l ajute pe subaltern să aplice învățămintele relevante și nu să-l lase să suporte frustrarea de a putea sesiza ce trebuie făcut dar de a nu putea face.

Și încă o problemă pe care managerul va trebui să o rezolve: cea a aprecierii competenței propriului compartiment care asigură pregătirea și formarea profesională a cadrelor. Perfecționarea profesională eficientă este literalmente deranjantă, deoarece urmărește exact modificarea comportamentului actual. Unele compartimente de pregătire ajută la identificarea și facilitarea unor astfel de modificări, în timp ce altele se țin departe de activitatea principală sau nu li se permite să vină în contact cu ea. Drept rezultat activitatea unui întreg compartiment poate deveni insensibilă. O dovadă a acestui fenomen este preocuparea exclusivă a compartimentului de pregătire a personalului pentru organizarea de cursuri care nu presupun seminarii, stagii sau ateliere de lucru. Alte dovezi sunt izolarea relativă a compartimentului respectiv față de șefii direcției ai cursanților, precum și angajarea în pregătiri profesionale care sunt la modă, alege la întâmplare, simbolice sau toate trei decodată.

Din fericire, managerii care doresc să obțină o pregătire reală de la propriul compartiment de pregătire-îi vor încuraja pe membrii acestuia să se implice în rezolvarea problemelor reale care sunt relevante pentru nevoile organizației și nu vor conveni la maniera lor de a aborda doar aspecte periferice.

Indiferent ce fel de pregătire poate obține din afară compartimentul unui manager, problema principală rămâne cea a măsurii în care managerul se consideră el însuși un instructor-formator. Dacă identifică în permanență șansele de a-și ajuta subalternii să se perfecționeze, s-ar putea să descopere că nu mai e mult loc de mai bine atunci când le evaluează performanțele. Evaluarea performanțelor epuizează atunci aprecierea subalternilor de către manager, dar standardele de performanță aplicate acestora pot revela tot atâtea lucruri referitoare la manager cât revelează despre angajați.

3 ASISTENȚA

3.1 Introducere

Tehnicile de asistență au fost menționate în subcapitolul 1 referitor la apreciere. Totuși, acum a venit momentul să abordăm acest subiect mai în detaliu. Cel mai bun punct de plecare îl reprezintă chiar explicarea conținutului termenului. Asistența poate fi definită ca acea relație în care prima parte o ajută în mod intenționat pe cealaltă pentru a se ajuta singură. Reprezintă o modalitate de a stabili un raport și de a răspunde unei persoane astfel încât acea persoană este ajutată să-și sondeze gândurile, sentimentele și comportamentul pentru a ajunge la o mai bună înțelegere. Mai buna înțelegere se poate referi la sine, sau la o problemă, sau la legătura dintre una și cealaltă. Scopul acestor demersuri este de a le permite oamenilor să descopere singuri cum pot face față acestor probleme, situații sau decizii de care sunt răspunzători. Tehnica este necesară deoarece s-ar putea ca doar în acest fel o dificultate să fie înțeleasă și/sau obținută o implicare, care să facă persoana implicată să aibă un comportament corespunzător.

Nevoia de asistență poate apare în situații dintre cele mai diverse. Aprecierea a fost deja menționată, iar cerința stăpânirii acestei calități în situații dureroase sau disciplinare este explicată mai departe în acest capitol. Necesitatea unei asistențe de calitate poate apare ori de câte ori un subaltern sau un alt coleg are o problemă de muncă sau o problemă legată de muncă. Nu numai că managerii au nevoie de calități și de o pregătire în acest domeniu, ci ei trebuie să ia în considerare și măsura în care subalternii lor au nevoie de aceste calități. Ar putea fi deosebit de important ca toți angajații care iau contact direct cu clienții sau publicul să fie instruiți cum să abordeze astfel de contacte.

De regulă discuția este inițiată de persoana care are nevoie de ajutor. Există totuși cazuri în care managerii trebuie să aibă inițiativa și să-și încurajeze angajații să facă față unor situații care au un efect negativ asupra muncii lor. Indiferent cine începe discuția, o oarecare interpretare a răspunsurilor angajatului este necesară. Trebuie să avem grijă care este nivelul discuției și al analizei încercate. De exemplu, analize freudiciene în profunzime trebuie făcute de cei specializați și nu de psihiatri amatori. Oricum, de regulă la serviciu, nevoia de asistență este legată de probleme privitoare la muncă și nu la probleme de ordin personal. Este evident că problemele personale pot afecta comportamentul la slujbă și se pot da sfaturi de la om la om în calitate de prieten. Totuși pot exista unele situații în care nu este bine ca un manager să se implice sau în care cel mai bun ajutor constă în a îndruma persoana în cauză către o agenție corespunzătoare.

3.2 Valoarea asistenței

(orientativ)

(Nevoia de a dezvolta tehnici de asistență mi-a apărut evidentă atunci când am început să lucrez ca funcționar superior la compartimentul personal. Nu fusesem pregătit anterior pentru a acorda asistență, dar am avut norocul de a avea prieteni care lucrau în domeniul social și care m-au sfătuit pe mine cum să abordez fluxul de cereri de ajutor în domenii din cele mai diferite, dintre care pe multe nici nu le cunoșteam, dar mi s-a mai și răspunsuri la întrebări. Plin de entuziasm, până atunci oferisem sfaturi directe care nu relevau decât propria mea ignoranță și măreau nemulțumirea colegului implicat. În timp am învățat cum să îi fac pe oameni să vorbească despre problemele lor, astfel încât adesea veneau cu propria lor soluție sau acceptau faptul că nu există nici o soluție și că trebuie să se acomodeze cu o anumită situație. Odată ce am căpătat această calitate, am observat că oameni de tot felul în loc să mă considere ignorant îmi mulțumeau pentru că i-am ajutat să rezolve probleme pe care încă abia le înțelegeam. Mai apoi am realizat că mai înainte cădeam prea adesea în capcana oferirii de indicații atunci când nu cunoșteam toate elementele sau, chiar dacă le cunoșteam, recomandam acțiunile pe care le-aș fi întreprins eu și care, desigur, nu erau conforme personalității celui care venise să mă vadă. Stilul nondeclarativ pe care am ajuns să-l folosesc ulterior a permis oamenilor să devină conștienți de fapte pe care nu mi le explicaseră și de asemenea să țină seama de propriile lor reacții la problemă. Un alt avantaj al acestei abordări nondeclarative a fost că individul implicat era mult mai deschis față de o soluție pe care a găsit-o el, decât față de una pe care altcineva a încercat să i-o impună. Principala nevoie a oamenilor aflați în astfel de situații era nu să li se spună ce au de făcut, ci mai degrabă să aibă pe cineva care să-i calmeze și să-i ajute să iasă singuri la liman. În acest fel s-ar putea ca ei să fi făcut prima încercare sistematică de a rezolva problema și, cu puțin noroc, au descoperit că pot hotărâ singuri ce au de făcut.)

3.3 Calități specifice

Odată ce am explicat conținutul general și scopul asistenței, este cazul să prezentăm și calitățile mai în detaliu. Așa cum am arătat deja, alegerea persoanei și a momentului oportun pentru acordarea de asistență țină mai mult de decizia persoanei care dorește acest tip de ajutor decât de a potențialului sfătuitor. O persoană poate să decidă să nu vorbească despre problemele sale unor anumite persoane și s-ar putea să refuze ofertele de ajutor făcute. În acest caz ocazia asistenței probabil că va fi determinată de persoana care dorește ajutor dar depinde de manager dacă are înclinația și calificarea necesară pentru a răspunde. Asistența cerută poate fi acordată în câteva minute sau poate necesita mai multe discuții de durată. Cei care au ocazia să ofere acest tip de ajutor trebuie să aprecieze dacă este bine să îl acorde și dacă trebuie să ajute, dacă pot acorda timpul necesar, precum și dacă există mai multe căi de a ajuta. O dificultate suplimentară este aceea că decizia dacă acordăm sau nu asistență trebuie luată foarte repede. Dacă o persoană este respinsă s-ar putea să nu mai ceară a doua oară sau, o dată ce acordarea de asistență a demarat, poate fi foarte greu de sistat.

Amplitudinea indicațiilor date de sfătuitor va varia în funcție de situație și de personalitatea celor implicați. Totuși, esența asistenței constă în a-l ajuta pe cel în cauză să găsească singur soluția problemei. Nu numai că judecățile de valoare pot fi incorecte dacă sunt făcute de sfătuitor, dar, dacă ele sunt diferite de cele ale persoanei care solicită ajutor, acea persoană poate considera că respectivul nu înțelege și poate renunța la discuție. Oricum, cu toate acestea pot exista o varietate de stiluri de asistență. La o extremă se situează persoanele total nondeclarative și care dau răspunsuri doar atât cât celălalt să știe că este ascultat (eventual mormăieli). În alte cazuri poate fi mai bine pentru sfătuitor să intervină mai mult, dar evitând în același timp să-și impună părerile proprii. Aceasta se poate realiza într-o manieră neutră dar prietenoasă, încurajând pozitiv o persoană să dezvolte un subiect.

Se poate interveni suplimentar pentru a clarifica ce s-a spus și pentru a pune întrebări suplimentare care să-l facă pe celălalt să vorbească mai mult. S-ar putea să fie nevoie să adăugăm informații, astfel încât persoana sfătuită să se simtă liberă să folosească sau să ignore aceste informații. Evident că acesta este alt nivel al asistenței, fără a sacrifica neutralitatea conciliatorului. Un alt nivel este acela în care ajutăm persoana implicată să identifice opțiunile disponibile pentru ea, problema principală, desigur, fiind aceea că alegerea trebuie făcută de persoana asistată și nu de conciliator. Aceasta poate duce la luarea unei decizii care nu este în mod necesar în interesul organizației, de exemplu decizia de a demisiona (sau în unele cazuri de a nu demisiona!). Nu prea are rost însă ca managerul să încerce să impună decizia care este în interesul organizației, căci cel în cauză o va ignora în mod sigur. Dacă de exemplu o persoană are de gând să demisioneze, s-ar putea să fie mai bine să o ajutăm să ia acea decizie repede decât să lăsăm problema să treneze.

Pe tot parcursul interviului de asistență conciliatorul trebuie să fie conștient de necesitatea unui contact vizual corespunzător. Aceasta nu înseamnă că trebuie să-și petreacă tot timpul fixând subiectul, ci că un astfel de contact poate fi util pentru a arăta atenția sfătuitului. Trebuie să fim atenți și la semnalele date de cineva prin „limbajul gestural”. ~~Accest concept a fost deja explicat în capitolul 8.~~ Intervenția prematură a conciliatorului poate bloca destăinuirii ulterioare ale subiectului. O problemă sau un aspect ne pot conduce într-un alt domeniu, poate mai vast, și conciliatorul trebuie să fie conștient de faptul că încheierea unei discuții asupra unui subiect anume nu este în mod obligatoriu încheierea unui interviu de asistare.

Problema pe care o ridică o persoană poate fi un indiciu sau un pretext pentru a trece la discutarea unor probleme mult mai serioase. Adesea problema prezentată este ca vârful unui iceberg. S-ar putea ca subiectul să dorească să testeze înțelegerea cu care i se răspunde înainte de a se pregăti să releveze restul problemei. Uneori s-ar putea ca o persoană să nu fie nici măcar conștientă că problema este mult mai vastă decât a indicat ca inițial. Acest fapt revelează pericolele încercărilor de a oferi soluții rapide. Ajutorul de care are nevoie o persoană este de a reflecta la întreaga problemă, astfel încât să-i poată face față în funcție de propria sa personalitate. S-ar putea de asemenea să existe probleme de care este conștient dar pe care în mod deliberat le păstrează secrete. Acesta este un motiv în plus pentru conciliator de a se feri să impună o soluție, căci s-ar putea ca ea să se bazeze pe o cunoaștere incompletă a faptelor.

Pentru a descoperi restul icebergului și pentru a face ca celălaltă persoană să se exprime liber, conciliatorul va descoperi că e util să fie atent la tehnica lui de chestionare. Întrebările deschise (de tipul celor care încep cu o interogație precum „Ce?”, „Cum?”, „De ce?”, „Unde?”) ajută cel mai mult la deschiderea conversației și la exploatarea unei anumite probleme. Întrebările închise sunt structurate în așa fel încât adesea încep printr-un verb, de exemplu: „Vă place munca dumneavoastră?”. Dacă partenerul de discuție nu este dispus să vorbească, răspunsurile „da” sau „nu” date de astfel de întrebări pot oferi doar un minim ajutor (deși trebuie să adăugăm că există situații în care un „da” sau un „nu” direct sunt exact răspunsul care ne trebuie). Alte calități care se pot dovedi utile în stabilirea raporturilor și în încurajarea angajaților să vorbească includ procesele de rezumare, clarificare și reflecție, de exemplu spunând: „Și deci asta v-a făcut să vă simțiți iritat?”

Calitățile de ascultător, necesare și într-un raport de asistență, au două aspecte esențiale. Primul este acela că trebuie să fim conștienți că trebuie să arătăm că ascultăm tot atât de bine cât ascultăm de fapt. În această situație, în gama calităților nonverbale se includ contactul vizual, înclinarea înainte, nerăvășirea hârtiilor și a nu lua notițe. Cel de-al doilea aspect al calității de ascultător activ se referă la conștientizarea faptului că există bariere în calea înțelegerii exacte a ceea ce s-a spus.

Între aceste obstacole se numără unele evidente, precum diferențele de limbaj, visarea cu ochii deschiși și zgomotul ambiental, dar și percepția selectivă (a auzi ceea ce dorim să auzim), conștiința de sine (atunci când conciliatorul este mai conștient de impresia pe care o face) și antrenarea comportamentală (când conciliatorul este preocupat să găsească ce să spună mai târziu). Un alt obstacol poate să apară atunci când conciliatorul are propriile sale probleme care îl distrag sau atunci când cele spuse de partenerul de discuție stârnesc furia sau ostilitatea conciliatorului. De multe ori, chiar și numai conștientizarea acestor obstacole potențiale îl poate ajuta pe sfătuitor să facă un efort pentru a le eradica. Aceste remarci referitoare la calitățile de ascultător sunt desigur variabile și în cazul altor interviuri, la fel ca și întrebările „deschise” și „închise”. ~~Aceste remarci referitoare la tehnica de interogare sunt făcute în subcapitolele 9.5 și 9.6 referitoare la „selecție”.~~

În mod normal fundamentul pe care ia naștere relația de asistență este încrederea deplină. Cu toate acestea, uneori sfătuitorul trebuie să-l avertizeze pe subiect că informațiile pe care le poate afla sau pe care le-a aflat nu pot fi tratate confidențial. Dacă, de exemplu, unui șef i se spune că un casier „rătăcește” bani este puțin probabil că el va putea, sau dori, să păstreze această informație secretă.

În acest subcapitol am făcut referire la diferitele etape ale interviului de asistență. O parte a capacității de a asista efectiv este identificarea căii pe care o poate lua un interviu. Principalele etape probabil că vor fi următoarele:

1. Identificarea problemei
2. Culegerea și schimbul de informații
3. Verificarea faptului că s-au făcut toate mărturisirile necesare
4. Stabilirea criteriilor pentru o „soluție” satisfăcătoare
5. Luarea deciziei asupra „soluției” corespunzătoare
6. Verificarea ulterioară a validității soluției.

Problema diferitelor etape ale interviului de asistență nu este identică cu cea a diferitelor stiluri de asistență. Fiecare persoană poate avea propriul stil, care poate fi diferit de al altora prin nivelul de intervenție (sau non-intervenție) precum și prin calitățile specifice care sunt folosite. Totuși, oricare ar fi stilul de bază folosit, el trebuie adecvat personalității subiectului, problemei discutate și stadiului procesului de asistență.

Dat fiind că managerii își petrec cea mai mare parte a timpului comunicând sub o formă sau alta și dat fiind că în cea mai mare parte această comunicare este orală, ~~vaș cum am explicat în capitolul 8.3~~ nevoia de a stăpâni tehnici de asistență poate apare foarte frecvent. Aceste calități poate că nu au „clasa” unor activități manageriale superioare, dar pot dezvolta unele dintre cele mai critice calități manageriale. Aceste calități pot fi de asemenea aplicate constructiv în viața personală. Două dintre situațiile în care tehnicile de asistență pot fi necesare și deosebit de utile sunt examinate în continuare – tratarea reclamațiilor și a abaterilor disciplinare. Oricum acestea sunt doar două dintre multiplele situații în care aceste calități pot fi necesare.

3.4 Tratarea reclamațiilor

Interviurile în cadrul cărora se depun reclamații fac parte dintre situațiile în care calitățile de conciliator sunt probabil necesare. Multe organizații dispun de proceduri care asigură receptarea reclamațiilor. Totuși ele sunt prea puțin utilizate, căci, de regulă, șeful imediat este cel desemnat pentru sarcina receptării reclamațiilor și invariabil el este cauza lor. Totuși managerii pot trata multe reclamații în mod informal, iar gama situațiilor reale este mult mai largă decât simplul domeniu al tratării reclamațiilor subalternilor. Relațiile la slujbă cu colegii pot genera nemulțumiri, la fel ca și contactul cu grupe de clienți, mai ales cu publicul.

Există o multitudine de modalități de tratare a nemulțumirilor, între care: ignorarea lor, transmiterea lor altei persoane, sau a i se da persoanei implicate ceea ce cere. Totuși, cel mai adesea, reclamațiile nu pot și nici nu trebuie să fie ignorate; cu toate acestea s-ar putea ca managerul să nu poată face nimic pentru a soluționa

reclamația. S-ar putea ca o persoană să aibe o nemulțumire perfect justificată, dar să nu se poată face nimic concret pentru a elimina cauza. În astfel de situații asistența nu este doar dezirabilă, ci singura cale de urmat.

Calitățile în tratarea reclamațiilor pot fi necesare la multe niveluri în cadrul unei organizații. Angajații care iau contact direct cu publicul pot avea nevoie de ele în tratarea clienților, deși și managerii au nevoie de ele în acest context, ca și în relația lor cu angajații nemulțumiți. M-am minunat adesea de felul în care o parte a personalului liniilor aeriene se descurcă cu pasagerii iritați care încearcă să-i facă direct răspunzători de vremea proastă, greve sau defecte tehnice. Presupun că cel mai adesea reacționează așa datorită pregătirii pe care au primit-o. În unele cazuri răspunsul e să-i lăsăm pe oameni să strige până se răcoresc. Frustrarea lor are nevoie de un obiect, iar tehnicile de asistență îi pot ajuta să-și consume treptat furia. La sfârșit, persoana furioasă s-ar putea chiar să mulțumească pentru ajutor persoanei asupra căreia și-a revărsat mânia și să plece împăcată cu situația. Pentru persoana care trebuie să trateze plângerea, dilema este că dacă este în mod deschis de acord cu nemulțumirile îl poate compromite pe patron, iar dacă respinge acuzațiile îl poate înfuria pe reclamant. A asculta într-o manieră neutră, dar înțelegătoare, nu este în multe cazuri singura opțiune, dar poate reprezenta un răspuns complet. S-ar putea chiar să fie bine ca persoana care primește plângerile să preia inițiativa atunci când furia persistă și să încerce să descopere dacă mai există încă resentimente, după cum înțepăm un balon dezumflat cu un băț ascuțit pentru a vedea dacă mai are aer.

În unele cazuri asistarea unei persoane care are o nemulțumire va marca pur și simplu sfârșitul primei etape a „discuției”. S-ar putea ca apoi să fie necesar să vedem ce și dacă se poate face ceva în legătură cu reclamația persoanei. S-ar putea ca o decizie să fie amânată, sau să se spună că nu se poate face nimic, rămânând înțelegător. Oricum, este esențial ca atunci când spiritele sunt încinse acestea să se spună abia după ce nivelul de asistență a fost epuizat. S-ar putea ca abia atunci o persoană să participe la o discuție rațională referitoare la ce se poate face și ce nu. Chiar dacă mai așteaptă încă unele măsuri, ascultarea părului său s-ar putea s-o fi calmat deja, măcar parțial dacă nu total. S-ar putea să rezulte și că furia a împiedicat-o să-și explice nemulțumirea și că adevărata cauză a acesteia este diferită de cea inițială. Clarificarea naturii nemulțumirii poate fi esențială, căci altfel nu putem lua decizii corecte referitoare la măsurile ulterioare care trebuie, sau nu, să urmeze, și totuși s-ar putea ca abia într-un stadiu relativ târziu al discuției această clarificare să fie posibilă.

Procesul pe care l-am descris poate fi foarte necesar în confruntările dintre manageri și reprezentanții sindicatelor, sau ai altor grupe de interese. S-ar putea să fie imposibil să se comunice efectiv cu reprezentanții sindicatelor până ce nu s-au răcorit. S-ar putea ca abia atunci reprezentanții să fie capabili să asculte și versiunea managerilor. Pentru cel care prezidează astfel de întruniri problema este de a împiedica cealaltă parte să răspundă în același fel, înfierbântând astfel atmosfera. Este imperios necesar să se procedeze așa, căci grupurile cu interese opuse își pot modera efectiv poziția după ce și-au spus părul.

3.5 Tratarea abaterilor disciplinare

Asistența poate fi aplicată și în situații disciplinare. La fel ca și în cazul reclamațiilor, poate fi un început necesar și poate chiar singurul stadiu al rezolvării unei probleme disciplinare. Cea mai bună formă de disciplină este adesea autodisciplină; încercarea de a impune un anumit mod de comportare unui angajat nu poate înlocui autodisciplinarea corespunzătoare. Dacă e important să aducem un angajat „pe linie” trebuie să încercăm să o facem cu minimul de presiune corespunzătoare acestui obiectiv.

Dacă performanța sau comportamentul unui angajat sunt necorespunzătoare, pare rezonabil să-l încurajăm pe angajat să devină conștient de acest lucru și să încerce singur să găsească schimbarea de comportament necesară. Așa cum am arătat în subcapitolul 4, referitor la evaluarea performanței, adesea oamenii se dovedesc cei mai aspri critici ai lor. De aceea pare a fi mult bine să se ofere angajatului șansa să se realizeze singur decât să încercăm să îi impunem autoritatea cuiva.

Dincolo de angajarea mai profundă ce poate fi obținută în acest fel, s-ar putea să se salveze și obrazul angajatului, căruia i se permite să-și pună la punct propria reabilitare. Din nou, ca și în cazul tratării reclamațiilor, chiar dacă asistența nu se dovedește a fi un răspuns complet, ea poate pregăti calea pentru măsuri necesare rezolvării oricărei divergențe reziduale. Stadiul asistenței se poate dovedi necesar și pentru a defini natura exactă a lipsurilor, dacă într-adevăr acestea există. Una dintre problemele tratării abaterilor disciplinare este aceea că s-ar putea să fie necesare multe discuții înainte de a se clarifica dacă există sau nu o problemă disciplinară. Asistența poate fi totuși doar primul stadiu al procesului disciplinar. ~~Unul din obiectivele stadiului este obiectul capitolului următor.~~

ANEXA I. EXTRASE SIMPLIFICATE ȘI MODIFICATE DIN DOCUMENTAȚIA FOLOSITĂ PENTRU A APRECIA ȘI ACORDA CALIFICATIVE VÂNZĂTORILOR UNUI MAGAZIN UNIVERSAL

Comentariu introductiv

Aceste extrase sunt prezentate nu ca model de formular de apreciere, ci ca un exemplu. Alte documente ce trebuie să însoțească următoarele extrase sunt:

1. Note scurte pentru cei care apreciază.
2. Rubrici pentru date biografice și definirea perioadei pentru care se face aprecierea.
3. Definiția componentelor punctajului
4. Semnătura.

În practică pe formular se lasă mult spațiu pentru comentarii.

Obiectivele aprecierii

1. Să faciliteze orice îmbunătățire corespunzătoare a performanței în postul ocupat în prezent.
2. Să identifice nevoile de pregătire și formare profesională necesare postului ocupat.

Aprecierea pe bază de punctaj și raportarea

Sarcini principale

Scurtă descriere a principalelor 6-8 sarcini de bază supuse aprecierii. (Trebuie verificată cu descrierea postului și opiniile celui apreciat).

Punctajul

- A – Depășește cerințele de bază ale postului din cele mai multe sau toate punctele de vedere.
- B – Depășește cerințele de bază ale postului din unele puncte de vedere.
- C – Îndeplinește cerințele de bază ale postului.
- D – Nu corespunde cerințelor de bază ale postului.

Factor	Evaluarea	Comentarii
1. Cunoașterea postului 2. Efortul depus (referință la volumul vânzărilor) 3. Prezentaibilitate 4. Comunicare (a) cu clienții (b) cu colegii 5. Responsabilitate și inițiativă 6. Tact și diplomatie (a) cu clienții (b) cu colegii 7. Stabilitate și fiabilitate		

16(T.T.)

Rezumatul fișei de prezență (a fi completată cu referire la statisticile disponibile).

- (a) Punctualitate
- (b) Concedii de boală ..
- (c) Absențe nemotivate
- (d) Alte absențe (permisii, învoiri pentru motive familiale)

Orice alte observații

Raportul realizărilor

1. Ținând seama de vechimea în muncă a angajatului la actuala firmă și poziția pe care o ocupă, prezentați care este eficacitatea sa în îndeplinirea sarcinilor de serviciu. Această prezentare trebuie să scoată în evidență principalele calități și lipsuri ale angajatului în postul pe care îl ocupă în prezent.
2. Pot fi calitățile angajatului utilizate mai bine, iar lipsurile sale remediate în cadrul actualului post ocupat? Dacă da, vă rugăm specificați.
3. Este necesară o pregătire (formală sau informală) sau altă formă de sprijin necesară pentru a menține sau îmbunătăți performanța? Dacă da, vă rugăm specificați.
4. *Evaluarea globală a performanței.* Accastă apreciere trebuie făcută în contextul sarcinilor de bază, al evaluărilor și al celorlalte comentarii. Folosiți cheia de punctaj.