

# CALITĂȚILE PSIHOPROFESIONALE FUNDAMENTALE ÎN MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

MIHAI PETRU CRAIOVAN

**Fundamental Psycho-Professional Qualities in Performance Management.** The object of this study is to identify the main personality traits and professional performances of managers in private vs. public institutions. The proposed hypotheses were: 1) There is a difference between the work environment and personality dimensions of sociability, neuroticism, domination, openness, extraversion; 2) The work environment could influence the level of self-perceived performance in a significant way. Two research methods were used in the present study: two questionnaires as the quantitative methods, and interview as the qualitative one. The conclusions are: sociability dimension is higher in private environment than in public institutions; neuroticism higher in private environment than in public institutions; domination tendency is higher in public institutions than in private enterprises.

**Key words:** psycho-professional qualities, sociability, neurosis, domination, extraversion, personality leader/manager.

## 1. Locul personalului în dinamica organizațională

În prezent organizațiile se dezvoltă sau dispar, aflându-se în perpetuă mișcare, reinventare și transformare. În aceste condiții, oamenii reprezintă o resursă comună și, totodată, o resursă vitală, a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul competițional al acestora. Această realitate a determinat tot mai mulți specialiști în domeniu să afirme că, din ce în ce mai mult, avantajul competitiv al unei organizații rezidă în oamenii săi. De aceea, resursele umane ar trebui să reprezinte una dintre cele mai importante investiții ale unei organizații.

Organizațiile cheltuiesc sume importante cu angajații lor, iar datorită costurilor antrenate, acestea reprezintă unele dintre cele mai evidente investiții în resurse umane. Investiția în oameni s-a dovedit a fi calea cea mai sigură de a garanta supraviețuirea unei firme sau de a asigura competitivitatea și viitorul acesteia. După Naisbitt și Aburdene, în noua societate informațională capitalul uman a înlocuit capitalul financiar, ca resursă strategică.

## 2. Personalitatea leader/manager

Datorită multitudinii de studii întreprinse pe baza corelației dintre leadershipul transformațional și cei cinci meta-factori de personalitate (Big Five: nevrotism, extraversiunea, deschiderea către experiențe, conștiinciozitatea, agreabilitatea) s-a descoperit relația între comportamentul liderului etic și trăsăturile de personalitate.

Aceste seturi de legături între comportamentul liderului etic și trăsăturile de personalitate sunt conștiinciozitatea și agreabilitatea, ambele sunt caracteristice liderului etic. Conștiinciozitatea este în relație cu capacitatea liderului de comunicare transparentă cu subordonații. Agreabilitatea este în relație cu capacitatea liderilor de a împuternici oameni cu putere și de a dovedi corectitudinea față de angajați.

Există scoruri de leadership ridicate asociate cu trăsături precum: dominanță, încredere în sine, confort personal, realizare prin conformism (independență), dar există scoruri de leadership mai scăzute asociate cu trăsături precum: responsabilitate, toleranță, realizare prin conformism, eficiență intelectuală. Toate acestea fiind moderate de variabilele: vârstă, context, tipul organizației, sex etc.

”O meta-analiză a relației dintre trăsăturile de personalitate Big Five și eficiența stilului de leadership au condus la concluzia că toate trăsăturile, cu excepția Agreabilității sunt puternic asociate cu rezultatele leadershipului (Judge, Bono, Iles și Gerhardt, 2002).” (A. Mihalcea, 2017, p. 30)

Cercetătorii menționați mai sus au demonstrat faptul că există o multitudine de factori de personalitate care sunt moderatori esențiali în procesul de dezvoltare al leadershipului precum:

Nivelul autocontrolului – susține atenția centrată pe termen mediu;

Încrederea în sine – foarte importantă pentru modul în care este primit feedbackul în procesul dezvoltării leadershipului;

Deschiderea psihologică – gradul în care o persoană este receptivă, acceptă părerile și sentimentele celorlalți. Cu ajutorul acestor trei factori putem influența pozitiv reacția la coachingul managerial.

Studiile întreprinse de Avolio și Bass din diferite organizații au concluzionat faptul că extraversiunea și agreabilitatea sunt predictorii ai leadershipului transformațional.

Charisma joacă și ea un rol important în personalitatea liderilor, deoarece aceasta reprezintă ”influența idealizată pe care aceștia o exercită asupra subordonaților”. (M.P. Craiovan, S. Botezatu, Adea Grigore, 2016, p. 31)

Există două tipuri de charismă: socializată și personalizată. Charisma socializată este atribuită liderului transformațional, iar cea personalizată este atribuită liderului pseudo-transformațional.

Studiile făcute în România care fac o ”asociere între componentele leadershipului și personalitate utilizându-se, pentru leadership Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) și pentru personalitate California Psychological Questionnaire (CPI-260) (Avolio și Bass, 2004).” (A. Mihalcea, 2017, p. 32)

Această cercetare are ca rezultat faptul că inspirația motivațională este specifică liderilor transformaționali și există o predilecție să apară la persoane dominante, active, asertive, sociabile, cu fluență verbală, preferă să lucreze în medii structurate, spre deosebire de liderii tranzacționali care sunt la polul opus fiind persoane mai puțin tolerante, mai puțin flexibile, mai puțin creative, introvertite, lipsite de asertivitate, nu se descurcă bine în situațiile sociale, lipsite de eficiență intelectuală autopercepută, fluență verbală.

Putem spune că persoanele extravertite, sociale și mature au o posibilitate mai mare să prezinte caracteristici transformazionale.

”Studiile asupra trăsăturilor de personalitate asociate cu leadershipul tranzacțional sau transformational susțin existența unor comportamente de leadership care diferențiază între stilurile de leadership, comportamente de tipul influenței, carismei interpersonale și al vizionarismului. Alte trăsături ar fi adaptarea la schimbările organizaționale, o asumare a riscurilor, tendința de a fi proactiv, un stil de rezolvare de probleme atât planificată cât și inovativ (Van Eeden, Cilliers și Van Deventer, 2008)” (A. Mihalcea, 2017, p. 33)

Datorită presiunilor făcute de organizație asupra managementului pentru a mări gradul de adaptabilitate și compatibilitate pe piață, aceste cerințe pot fi adoptate doar în cazul în care liderul organizației are abilitatea de a însuși modalități de conducere și de a dezvolta propriile competențe de leadership transformational.

Datorită cercetărilor în baza observațiilor empirice a lui Kets de Vries în cadrul mai multor companii, trebuie să se țină cont și după ce selectezi candidații care își doresc schimbarea anumitor factori precum: - contractul timpuriu al liderilor cu toate sectoarele funcționale ale organizației; - câștigarea de experiență în relaționarea cu clienții și concurenții; - alocarea de proiecte individuale cu responsabilitatea directă a noilor discipoli; - alocarea unui mentor din cadrul companiei care să îl îndrume pe tânărul angajat și să-i ofere un feedback constructiv; - asigurarea unui echilibru între viața personală și cea alocată companiei; - dezvoltarea inteligenței emoționale.

Printr-o imagine de ansamblu putem observa faptul că cercetările prezentate mai sus arată o posibilitate de modelare a liderilor din orice domeniu, doar dacă cei care își doresc și organizația își dorește schimbare, evoluție atunci va apărea schimbarea.

M.P. Craiovan, S. Botezatu și Adea Grigore prezintă o serie de caracteristici psihice de bază ale personalului de conducere: - cunoștințe de specialitate; - nivel superior de inteligență generală; - ierarhizarea priorităților; - delegarea autorităților și responsabilităților; - calitatea deciziilor; - interesul pentru ridicarea gradului de pregătire profesională a subordonaților; - disponibilitatea de a sprijini activitatea de cercetare-dezvoltare; - interesul pentru asigurarea unei structuri organizatorice flexibile prin tatonarea permanentă a mediului concurențial; - stabilitate emoțională; - nivel optim de raționalitate și logică; - dinamică și volum ideativ; - imaginație și creativitate în obținerea soluțiilor pentru problemele ivite; - ușurință și claritate în exprimare și nivel crescut de adaptabilitate a limbajului; - sistem caracterial riguros structurat și toleranță valorică; - flexibilitate și reflexibilitate a inteligenței; - empatie interrelațională și socială; - perseverență în plan conceptual și acțional; - conceperea, dezvoltarea și adoptarea unor strategii de rezolvare a problemelor specifice; - ușurință în interrelaționare și sociabilitate; - loialitate față de oamenii săi și interesele acestora; - calități de negociator; - percepție și reprezentare bi-tridimensională a timpului și spațiului; - grad ridicat al atenției concentrate și distributive; - vigilență; - motivare și stimulare a managerului.

De asemenea, aceiași autori au identificat și limitele psihologice ale personalului de conducere:

- incapacitatea de accepta critica și opiniile contrare, considerându-le ofense personale;
- mentalitatea că numai prin lipsă de toleranță și autoritate acerbă se pot conduce și controla resursele umane;
- indiferența față de rezultatele subalternilor;
- reacții emoționale necontrolate;
- exagerarea calităților personale și a încrederii în sine;
- evitarea asumării riscului și fuga de responsabilitate;
- incapacitatea de a diagnostica nivelul așteptărilor subalternilor;
- incapacitatea de a acționa lucid și logic în medii ostile.

## 2. Studiul experimental

*Obiectiv:* Obiectivul fundamental al studiului este identificarea principalelor trăsături de personalitate și performanță profesională ale managerilor din mediul privat vs. stat.

*Ipoteza 1:* Există o diferență între mediul de lucru și dimensiunile: sociabilitate, nervozitate, tendințe de dominare, fire deschisă, extraversiune, calm.

*Ipoteza 2:* Mediul de lucru poate influența nivelul de performanță auto-percepută într-un mod semnificativ.

În cadrul acestei cercetări vor fi folosite două metode de cercetare: una cantitativă și una calitativă. Metodele cantitative utilizate sunt cele două chestionare (F.P.I., S.E.S.), iar cea calitativă este interviul.

*Design-ul:* Cercetarea este de tip descriptiv cu abordare idiografică și utilizează un design transversal, deoarece urmărește corelațiile trăsăturilor de personalitate, nivelul performanței percepute și variabilele prezente în cercetare. Aceste variabile fiind diversificate în funcție de gen și mediu de lucru din care fac parte subiecții.

*Variabila independentă:* mediul de lucru – mediu privat/instituție publică.

*Variabilele dependente:* trăsăturile de personalitate – nivelul performanței auto-percepute.

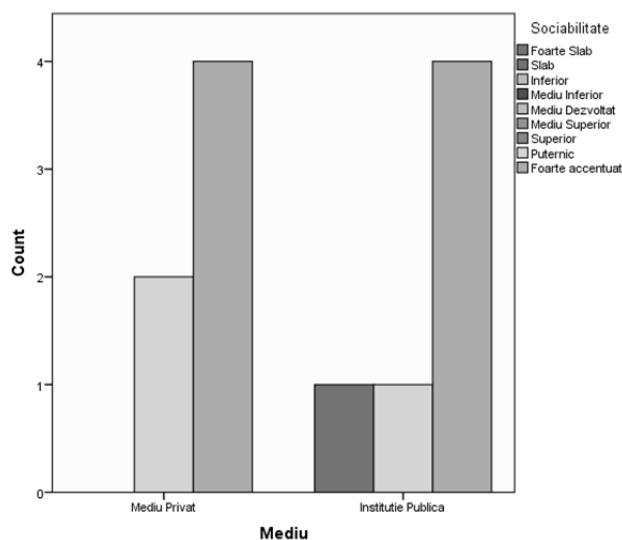
## 3. Rezultatele cercetării

### 3.1. Rezultatele privind ipoteza 1

În urma analizării și verificării primei ipoteze se poate observa că mediul privat are un nivel al sociabilității mai dezvoltat deoarece în proporție de 66,67% dintre respondenți au înregistrat un nivel foarte accentuat al sociabilității, iar 33,33% din restul respondenților au înregistrat un nivel puternic de sociabilitate. În timp ce, respondenții din cadrul instituțiilor publice au înregistrat 66,67% un nivel foarte accentuat al sociabilității, 16,67% un nivel puternic și 16,67% foarte slab.

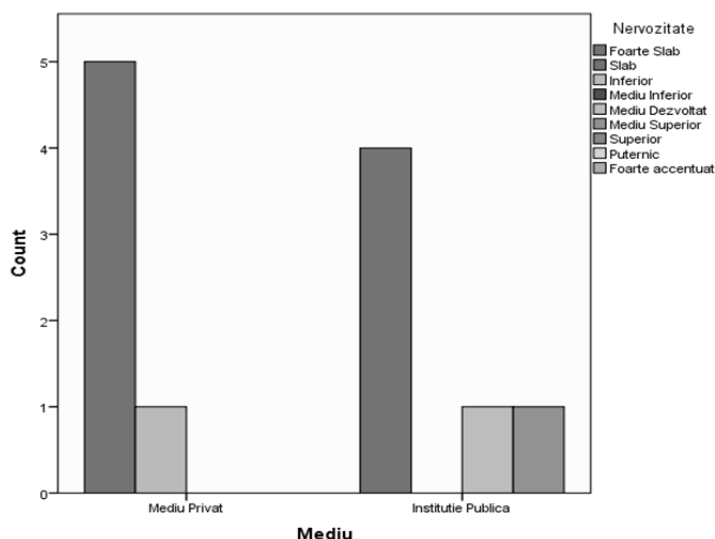
În concluzie, mediul de lucru influențează dimensiunea *sociabilitate*.

Tabelul 1 – distribuția scorurilor dimensiunii sociabilitate în funcție de mediu



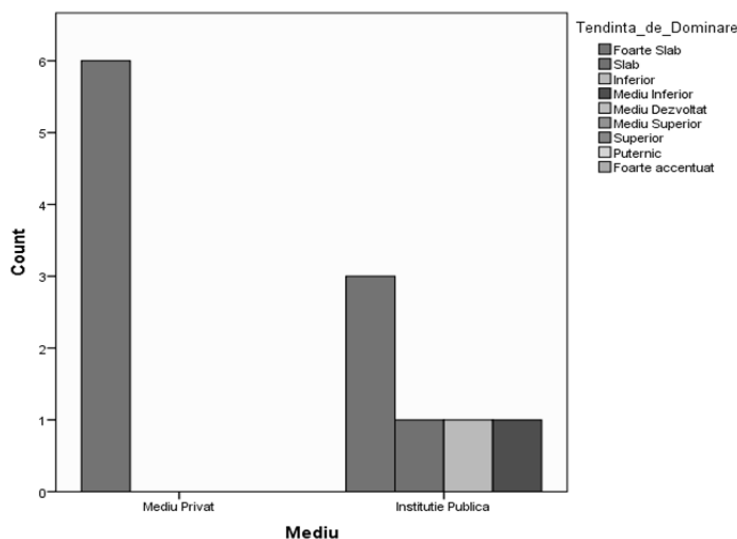
În urma analizării și verificării primei ipoteze se poate observa că mediul privat are un nivel al nervozității scăzut deoarece în proporție de 83,33% dintre respondenți au înregistrat un nivel al nervozității foarte slab, iar 16,67% din restul respondenților au înregistrat un nivel inferior de nervozitate. În timp ce, respondenții din cadrul instituțiilor publice au înregistrat 66,67% un nivel foarte slab al nervozității, 16,67% un nivel mediu dezvoltat și 16,67% un nivel mediu superior. În concluzie, mediul de lucru influențează dimensiunea nervozității.

Tabelul 2 - distribuția scorurilor dimensiunii nervozitate în funcție de mediu



În urma analizării și verificării primei ipoteze se poate observa că mediul privat are un nivel al tendinței de dominare scăzut deoarece în proporție de 100% dintre respondenți au înregistrat un nivel al tendinței de dominare foarte slab. În timp ce, respondenții din cadrul instituțiilor publice au înregistrat 50% un nivel foarte slab al tendinței de dominare, 16,67% un nivel slab, 16,67% un nivel inferior și 16,67% un nivel mediu inferior. În concluzie, mediul de lucru influențează dimensiunea tendința de dominare.

Tabelul 3 - distribuția scorurilor dimensiunii tendințe de dominare în funcție de mediu



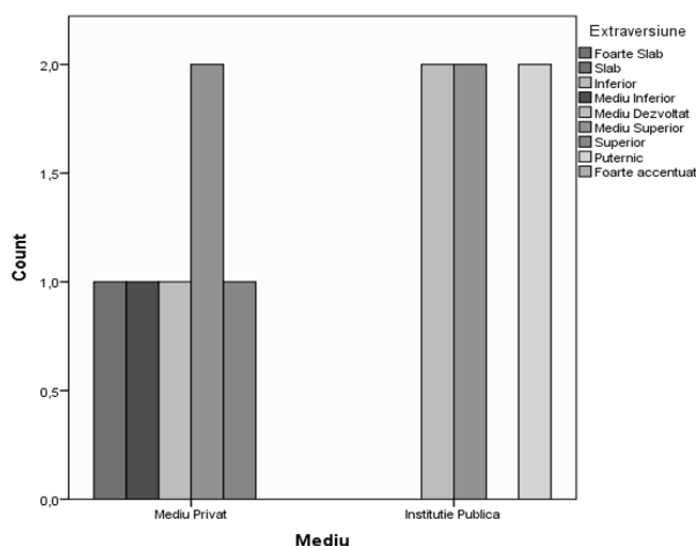
În urma analizării și verificării primei ipoteze se poate observa că mediul privat are un nivel al extraversiunii scăzut deoarece în proporție de 16,67% dintre respondenți au înregistrat un nivel al extraversiunii slab, iar 16,67% din restul respondenților au înregistrat un nivel mediu inferior, 16,67% un nivel mediu dezvoltat, 33,33% un nivel mediu superior și 16,67% un nivel superior al extraversiunii. În timp ce, respondenții din cadrul instituțiilor publice au înregistrat 33,33% un nivel mediu dezvoltat, al extraversiunii, 33,33% un nivel mediu superior și 33,33% un nivel puternic. În concluzie, mediul de lucru influențează dimensiunea extraversiune.

### 3.2. Rezultate privind ipoteza 2

În urma completării chestionarului se poate observa că genul nu poate influența într-un mod considerabil nivelul de auto-eficacitate, mediul privat obținând o medie a scorurilor prelevate de la subiecți de 33,833 puncte ceea ce rezultă în urma consultării tabelului de cotare că mediul privat deține un nivel de auto-eficacitate ridicat cu scorul minim obținut de subiecți de 34 de puncte, iar maxim fiind de 38 de puncte cu o deviație standard de 1,63 puncte și un scor procentual de 89,16 procente. În timp ce mediul instituțiilor publice au obținut o medie a scorurilor de 33,83 puncte, rezultatul cel mai mic obținut de partea instituțiilor publice fiind de 30 de puncte, iar scorul

maxim obținut de 38 de puncte având o deviație standard de 2,63 puncte și un scor procentual de 84,58 de procente ceea ce infirmă ipoteza numărul doi din punct de vedere statistic ce susține faptul că mediul de lucru poate influența nivelul performanță auto-percepută într-un mod semnificativ. Din punct de vedere statistic nu există o diferență semnificativă între mediul de lucru și nivelul performanței auto-percepute, deoarece 89,16% reprezintă auto-eficacitatea la mediul privat și 84,58% auto-eficacitatea la instituțiile publice fiind o diferență procentuală de 4,59%. În urma consultării etalonului performanței auto-percepute mediului privat se situează la un nivel ridicat, în timp ce subiecții din instituțiile publice prezintă un nivel mediu.

Tabelul 4 – distribuția scorurilor dimensiunii extraversiune în funcție de mediu



## Concluzii

Concluziile ipotezei 1, în funcție de dimensiuni, sunt următoarele:

1. Dimensiunea sociabilitate din punct de vedere procentual este mai ridicată în mediul privat față de instituțiile publice ;
2. Dimensiunea nervozitate din punct de vedere procentual este mai ridicată în mediul privat față de instituțiile publice ;
3. Dimensiunea tendința de dominare din punct de vedere procentual este mai ridicată în insituțiile publice față de mediul privat ;
4. Dimensiunea extraversiune din punct de vedere procentual este mai ridicată în insituțiile publice față de mediul privat;

Această ipoteză este validată în toate dimensiunile prezentate, deoarece toate dimensiunile sunt influențate de mediul de lucru.

Concluzia ipotezei 2 din punct de vedere statistic nu există o diferență semnificativă între mediul de lucru și nivelul performanței auto-percepute, deoarece 89,16%

reprezintă auto-eficacitatea la mediul privat și 84,58% auto-eficacitatea la instituțiile publice fiind o diferență procentuală de 4,59%. În urma consultării etalonului performanței auto-percepute mediul privat se situează la un nivel ridicat, în timp ce subiecții din instituțiile publice prezintă un nivel mediu.

Această ipoteză este invalidată, deoarece există o diferență de 4,6 procente între mediul de lucru și nivelul performanței auto-percepute. Pentru a fi validă o ipoteză trebuie ca diferența dintre variabile să fie semnificativă, adică cel puțin 5 procente.

Având în vedere studiul realizat în 1941 de către Bird, care a studiat douăzeci de liste a câte 79 de trăsături, putem merge mai departe cu studiul acesta și cu ajutorul cercetării acesteia să continuăm să căutăm trăsăturile de personalitate ale liderului, realizând conexiuni reale între trăsăturile de personalitate și eficiența conducerii unui leader autentic.

### **Bibliografie**

- Craiovan, M.P., Botezatu S., Grigore A., (2016) *Psihologia Resurselor Umane*, Ed. Hamangiu;
- Craiovan, M.P., (2006), *Introducere în Psihologia Resurselor Umane*, Ed. Universitară;
- Henry Ey., (1983), *Conștiința*, Ed. Științifică și Enciclopedică;
- Mihalcea A., (2017), *Leadershipul*, Ed. Universitară;
- Zlate M., (2000), *Fundamentele Psihologiei*, Ed. Pro Humanitate;
- Zlate M., (2002), *Introducere în Psihologie*, "Eul și personalitatea, Ed. Trei;
- Iliescu D., Sulea C, (2015), *Tratat de psihodiagnostic al personalității – Colecția Psihologie*, Ed. Polirom;
- Ewen R. B., (2011) *Introducere în teoriile personalității*, Ed. Trei.