

## SOME TECHNIQUES OF CHANGING EMPLOYEE BEHAVIOR

### UNELE TEHNICI DE SCHIMBARE A COMPORTAMENTULUI ANGAJAȚILOR

**Elvira JOROVLEA**<sup>138</sup>, doctor în științe economice

**Abstract:** Folosirea a unor astfel de tehnici, cum sunt antecedentele și consecințele, ajută la schimbare a comportamentului angajaților. Or, folosind antecedente potrivite situației, managerul trebuie să aleagă și să respecte și consecințe adecvate. Vorbele trebuie să se unească cu faptele, încât să devină motivații puternice în momentul în care ele se vor manifesta în realitate. Și, odată realizate, în următoarele situații asemănătoare, nu va fi nevoie să i se repete muncitorului de mai multe ori. El își va îndeplini munca calitativ și la timp doar din motivul că comportamentul său s-a schimbat pe baza încrederii care a câpătat-o în cuvintele managerului.

**Cuvinte-cheie:** comportament, organizație, antecedente, consecințe, management, angajat, performanțe

**JEL CLASSIFICATION:** M10

#### 1. Introducere

Este cunoscut faptul, că atitudinea unei persoane este dificil de schimbat, iar personalitatea – aproape imposibil. Însă, deseori în organizații, managerii se confruntă cu situații declanșate de atitudinea/comportamentul ”neordinar”, deseori contraproductiv al subalternilor, situații care necesită soluționare cât mai grabnică și eficientă. Printre multitudinile de soluții ce le stau la dispoziție, managerii apelează la așa tehnici ca „antecedentul” și „consecința”, tehnici care au menirea să schimbe nu atât situația concretă, cât atitudinea/comportamentul angajatului la locul de muncă, ceea ce trebuie să conducă la evitarea situațiilor nedorite. Cu ajutorul lor managerii pot să rezolve atât probleme individuale de comportament al angajatului, cum ar fi bârfirea colegilor, cât și să instituie un tip de comportament preocupat de siguranța la nivelul întregii unități.

#### 2. Greșelile managerilor în lucrul cu subalternii

Conform unui sondaj, efectuat cu ani în urmă în SUA, s-a demonstrat că managerii își cheltuie 85% din timp în situațiile:

- spunându-le oamenilor ”ce să facă”;
- gândindu-se ce anume ”să le spună să facă”;
- hotărând ce să facă din cauză că angajații ”nu au făcut” ce li s-a spus.

În prezent, situația nu s-a schimbat prea mult. Cu scopul de a atinge performanțe, mulți dintre managerii managerii continuă să-și irosească prețiosul timp persuadându-și subalternii:

- să muncească mai mult;
- să muncească mai bine;
- să fie mai creativi, mai inteligenți, mai autonomi, mai responsabili.

Fiind siguri că vorbele sunt motivații puternice, ei își exprimă dispozițiile în diferite moduri, după cum urmează:

- prin rapoarte de informare;
- prin desfășurarea de ședințe;
- prin diferite politici;
- prin ținerea cursurilor și discursurilor de informare etc.

---

<sup>138</sup> ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Dacă nu este atins rezultatul scontat, incursiunile se repetă în același fel, dar cu o altă amplitudă - mai dur: *rapoarte referitor la rapoartele anterioare, utilizând și semne dure de punctuație (de exclamare și întrebare)*.

Așadar, managerii consideră, din punctul lor de vedere, pe bună dreptate, că, dacă instruiesc oamenii să facă ceva și aceștia nu îndeplinesc, atunci trebuie instruiți din nou prin alte pledoarii impresionante, folosind amenințări sau promisiuni. Oricât ar suna de șocant, dar subalternii nu fac ce li se spune - în caz contrar, clientul ar fi pe primul loc, lucrătorii s-ar axa pe calitate și ar face lucrurile bine din start.

Dacă cuvântul ar avea impact imediat și prompt asupra cititorului, atunci oricine când cumpără un pachet de țigari, l-ar arunca de îndată ce ar citi inscripția "*Fumatul dăunează grav sănătății dumneavoastră*".

Deci, cu toate că observă că vorbele nu sunt suficiente, că angajații nu acordă îndeajuns atenție celor scrise sau spuse de administrație, în persuadarea managerilor, în activitatea de conducere a afacerilor continuă să predomină motivația prin cuvinte. În acest context, managerii, pentru a schimba comportamentul angajaților, trebuie să țină cont de modul în care le spune angajaților ce au de făcut.

Scopul nostru este de a arăta posibilități de schimbare a comportamentului uman în vederea măririi eficacității acestui comportament, indiferent dacă este vorba de comportamentul managerilor, subalternilor sau a întregii organizații.

### 3. Modalități de remediere

În acest articol, ne vom referi, în particular la două modalități de a schimba comportamentul oamenilor la ceea ce li se spune:

1. *Antecedentul, care are rolul de a determina apariția unui tip de comportament o singură dată, înainte de a se manifesta acest tip de comportament.*

2. *Consecința, rolul căreia este de a determina reparația comportamentului, după ce acesta s-a manifestat.*

Cu toate că succesul în afaceri depinde de realizarea performanțelor consecvente și de lungă durată, oamenii de afaceri investesc în activități ce țin de antecedente - *rapoarte de informare, cursuri de instruire, declarații de obiective, slogane, postere* ș.a.

Antecedentele sunt eficiente și necesare pentru inițierea afacerii, dar nu pentru menținerea ei. De aceea ele sunt costisitoare și neeficiente în obținerea performanțelor la întreprindere. De exemplu: din 1000 de angajați aproximativ 8 persoane vor reacționa din prima când li se spune ce să facă. Abia după 125 de apeluri prin circulare - e-mail-uri, telefon, scrisori - toți 1000 reacționează adecvat (1, p.50-51). Exemplul este imaginar, dar practica arată că aceasta se întâmplă și la întreprinderile din Republica Moldova.

O modalitate de motivare pentru o reacție adecvată la antecedente este de a *schimba mereu antecedentele*. De exemplu: pe pachetul de țigări scrie: "*Ministerul sănătății vă avertizează că fumatul dăunează grav sănătății dumneavoastră*". Ce rezultate aduce acest slogan? Nu se știe, dar statistica nu remarcă vreo schimbare în rândul fumătorilor. În schimb, odată cu interzicerea fumatului, de exemplu, în Belgia, Franța, Germania, s-a schimbat și reacția socială față de cei ce fumează și acest lucru s-a dovedit a fi o motivație mult mai puternică pentru fumători decât toate mesajele și sloganele.

Antecedentele ca atare, rar când aduc rezultatele așteptate. Eficiente ele devin în cuplaj cu *consecințele*. Nu contează natura antecedentului: el va avea efect numai dacă va fi anunțat în pereche cu o consecință semnificativă - "*Pericol de moarte - curent de înalta tensiune!*" - fără comentarii și cu efect scontat.

Deci, în atenția managerilor se află căutarea antecedentelor, înțelegerea funcționării lor și cuplarea lor cu consecințe adecvate: "*Pregătește și depune raportul pînă la ora trei, de altfel vei rămîne să lucrezi după program*".

În momentul în care angajatul știe că amenințarea este reală, aceasta va funcționa și raportul va fi gata. Iar dacă muncitorul știe că managerul este renumit prin vorbe goale, amenințările vor rămâne doar "antecedente" și cuvintele managerului nu vor avea impactul necesar asupra angajatului, iar acesta nu va avea motivația necesară să finalizeze lucrul.

Alt exemplu, într-o fabrică "X" de confecționare a mobilei, pe un perete este afișat un slogan: "*Calitatea este singurul lucru ce contează*". Alături lucrează un muncitor care supavegează banda rulantă pe care trec scaune. În răspunderea lui este de a le alege scaunele cu defecte. Depistând unul, l-a luat și l-a dat deoparte. Managerul i-a spus să-l pună la loc: "*Dacă îl vor depista în altă secție, bine. Dacă nu, va trece și așa*". Muncitorul pune scaunul la loc, citește încă odată sloganul de pe perete și strânge din umeri. Sloganul urma să fie motivație pentru lucru de calitate, acum cuvintele scrise nu vor mai avea efectul scontat de organizație.

Alt exemplu: Un șef al serviciului de întreținere ieșit la pensie a fost chemat înapoi la lucru la una dintre fabricile "Z", pentru a-i instrui pe angajații implicați în procesul de producere a unei mașini. A fost una dintre cele câteva persoane care au făcut o prezentare conducerii fabricii despre noul produs și despre procesul de instruire pentru producție.

Persoana s-a prezentat celorlalți spunându-le: "*Mulți dintre voi nu mă cunosc, deoarece am ieșit la pensie în urmă cu câțiva ani. De atunci am avut suficient timp să mă gândesc la cariera mea aici. Am început ca mecanic la departamentul de întreținere și după câțiva ani am devenit șef al serviciului de întreținere al întregii fabrici. Gândindu-mă la acele zile, a început să mă deranjeze ceva. Dintre sutele de angajați pe care-am supervizat, pot să-mi aduc aminte numele a vreo 30 despre care aș putea spune că "nu erau buni la nimic". Îmi aduc aminte numele a cam tot atâtea persoane care erau "remarcabile". Asta înseamnă 15-20% dintre cei pe care i-am condus. Ce nu-mi dă pace de fapt este gândul la restul de 80-85% dintre angajați care și-au făcut treaba. Ei au fost în cea mai mare măsură responsabili de succesul meu în această fabrică și nu îmi pot aminti numele lor. Sper ca, atunci când vă veți pensiona, să nu purtați această povară*". [Nr. 1, p.66-67] Morala exemplului constă în faptul că obținerea rezultatelor maxime de la angajați presupune ca toți să aibă parte în fiecare zi de consecințe adecvate. Managerul nu trebuie să ignore pe cei care au rezultate slabe, dar dacă cu adevărat administrația dorește să aibă o organizație de înaltă performanță, nu-i corect din partea managerului, să-i ignore pe cei cu rezultate deosebite.

Consecințele sunt cu atât mai efective, cu cât se realizează mai curând: plăcerea gustului, confortul și reducerea stresului depășesc cu mult consecințele întârziate și nesigure.

Consecințele imediate și sigure sunt extrem de puternice în determinarea comportamentului. De exemplu, dacă, atunci când umblă cu substanțe caustice, angajații știu că o picătură ajunsă pe piele produce imediat o rană dureroasă, nu va fi o problemă în a-i determina să poarte mănuși.

Cu toate acestea, angajații care folosesc produse ce pot cauza cancerul și posibile afecțiuni nervoase din cauza expunerii prelungite nu folosesc cu rigurozitate mănușile de protecție.

#### 4. Încheierea.

Așadar, examinând și analizând exemplele de mai sus, tragem concluzia că fără consecințe, amenințările nu vor servi ca motivație adecvată, la fel ca și promisiunile unor consecințe pozitive. Deci, folosind antecedente potrivite situației, managerul trebuie să aleagă și să respecte și consecințe adecvate. Vorbele trebuie să se unească cu faptele. Această îmbinare antecedent-consecința se numește *încredere*. Când administrația anunța măriri de salariu, promovare pentru cei care merită, transfer iar promisiunile nu se respectă, angajații pierd încrederea în administrația respectivă.

În ultimul timp, în unele organizații, mai ales cele prestatoare de servicii apare frecvent convingerea că o comunicare defectuoasă este cea mai mare problemă în vederea ridicării eficienței. Drept rezultat, se face încercarea de a comunica mai mult, iar aceasta conduce doar la faptul că se mărește volumul de comunicare, ceea ce la rândul său, scade încrederea în persoanele

de conducere. Or, mai multă comunicare nu înseamnă că lucrurile merg mai bine, mai ales dacă este transmisă o informație ce nu are corespondență cu realitatea. Indiferent ce transmite prin comunicare, managerul trebuie să fie sigur că respective promisiune se va realiza.

Așadar, cuvintele vor deveni motivații puternice în momentul în care ele se vor manifesta în realitate. Și, odată realizate, în următoarele situații asemănătoare, nu va fi nevoie să i se repete muncitorului de mai multe ori. El își va îndeplini munca calitativ și la timp doar din motivul că comportamentul său s-a schimbat pe baza încrederii care a căpătat-o în cuvintele managerului.

Căutarea unor antecedente eficiente este inutilă și fără sfârșit. Antecedentele de genul *mai mult, mai tare* nu vor oferi acea performanță consecventă pe care o pretinde administrația de la personal. Fără consecințe adecvate orice tip de comportament va fi de scurtă durată.

**Bibliografie:**

1. Aubrey C. Daniels. (2007). Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați. Traducere de Cristina Popa, POLIROM, Iași,.
2. DEX-online.
3. Komaki, J. & Lawson. (1980). Alternative execution strategies to management performance improvement, *JOBM*, vol.I, nr.1.
4. Makin, Peter; Cox, Charles. (2006). Schimbarea în organizații. Optimizarea comportamentului angajaților. Traducere de Cristina Popa, editura POLIROM, Iași