

Norina POPOVICI

CINCI PROVOCĂRI INEDITE ALE MANAGEMENTULUI

Norina POPOVICI

**CINCI PROVOCĂRI INEDITE
ALE MANAGEMENTULUI**



Editura UNIVERSITARIA
Craiova, 2014



Editura PROUNIVERSITARIA
București, 2014

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Gheorghe NEGOESCU
Universitatea Ovidius, Constanța

Prof. univ. dr. Adrian MICU
Universitatea „Dunărea de Jos”, Galați

Copyright © 2014 Editura Universitaria

Copyright © 2014 Editura Pro Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria
și Editurii Pro Universitaria.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**POPOVICI, NORINA****Cinci provocări inedite ale managementului / Norina**

Popovici. - Craiova : Universitaria ; București : Pro Universitaria,
2014

Bibliogr.

ISBN 978-606-14-0869-6

ISBN 978-606-26-0120-1

65.012.4

Cuvânt înainte

Societatea ne expune la numeroase provocări și oportunități cărora trebuie să le facem față, învățând în același timp să ne adaptăm schimbărilor, toate acestea contribuind la definirea personalității noastre.

În acest context, temele abordate în această lucrare sunt prezentate sub forma unor modele de succes pentru valorificarea corespunzătoare a competențelor și talentelor individuale ale resurselor umane, pentru crearea unei culturi organizaționale propice dezvoltării unei organizații, pentru realizarea unui model de management funcțional în condiții de eficiență și eficacitate, sau pentru a obține succesul în activitatea desfășurată valorificând o parte din consecințele globalizării - outsourcing-ul și crowdsourcing-ul.

Mulțumesc studenților mei care, de-a lungul timpului, au făcut să rodească semințele implicării și pasiunii, construind o lume în care trăiesc împreună cu ei, cu speranța și gândul către o altă realitate.

Constanța,
15 Octombrie 2014

Autoarea

Capitolul 1

Talentul principalul factor cheie în obținerea succesului

1.1 Talentul - forță determinantă a performanței individuale

Pentru prezentarea și înțelegerea exactă a conceptului de resursă umană talentată precum și de importanța talentelor la nivel global, am considerat potrivită explicarea exactă a noțiunii de talent.

Dicționarul Explicativ al Limbii Române, definește termenul de talent astfel[1]: Aptitudine, înclinare înnăscută într-un anumit domeniu; capacitate deosebită, înnăscută sau dobândită, într-o ramură de activitate, care favorizează o activitate creatoare. Loc. adj. De talent = talentat. Persoană înzestrată cu aptitudini remarcabile. Din fr. talent, lat. Talentum.

Marii manageri definesc talentul drept ”un model recurent de gândire, simțire sau comportament care poate fi aplicat în mod productiv”[4]. Aceștia sunt de părere că talentele sunt regăsite în comportamentul individului. La fiecare dintre noi există un filtru mental care ne permite să cernem lumea din jurul nostru, obligându-ne să fim atenți la unii stimuli, în vreme ce alții trec

neobservați. Se consideră că abilitatea de a memora nume dar și pasiunea pentru cuvintele încrucișate pot fi exemple de talente.

Această definiție banală îi călăuzește pe managerii marilor companii către o credință puternic înrădăcinată: "Orice rol, îndeplinit la cote de excelență, necesită talent, pentru că orice rol îndeplinit astfel necesită anumite modele recurente de gândire, simțire și comportament"[4]. Talentul devine forța determinantă din spatele performanței individuale. Experiența, capacitatea intelectuală sau voința sunt și ele importante însă suma talentelor unui angajat, ce îl pune în mișcare, cum gândește, cum își construiește relațiile, are se pare, mult mai multă importanță. Doar prezența talentului poate explica de ce, dacă ceilalți factori sunt identici, unii angajați excelează într-un rol, iar alții se străduiesc din greu.

Marii manageri ai lumii cred cu tărie că talentul este înnăscut și nu poți pierde vremea încercând să adaugi ceva acolo unde nu a existat niciodată și că un lucru productiv este să profiți de ceea ce există deja.

Un bun manager își ajută ajută angajații să își descopere talentele ascunse. Aceștia au capacitatea de a vedea orice urmă de talent la angajații lor și îi reorientează acolo unde organizația poate profita de pe urma acestui talent. De altfel, managerul își poate sprijini angajații ca aceștia să învețe noi abilități și cunoștințe, ajungând astfel la una dintre cele mai profunde viziuni împărtășite de către managerii de elită. Aceștia susțin că abilitățile, cunoștințele, și talentele sunt elemente distincte ale performanței unui individ și că diferența între acestea este că primele două pot fi deprinse, în timp ce talentul nu, iar regăsite la aceeași persoană pot da naștere unui potențial uriaș.

Abilitățile se referă la procedurile de bază ale unei funcții, reprezintă aptitudinile ce pot fi transferate de la un individ la altul. Cel mai bun mod de a deprinde o abilitate este să adopți învățarea progresivă să poți pune laolaltă toată informația nou acumulată pentru a putea întări abilitatea prin practică. Cunoștințele sunt toate acele lucruri de care o persoană este conștientă. Există două feluri de cunoaștere și anume: cunoașterea faptică unde se regăsesc toate lucrurile pe care le știi, și cunoașterea empirică lucrurile pe care le-ai înțeles de-a lungul vremii. Acest tip de cunoaștere empirică este mai greu de învățat, tocmai de aceea de asimilarea ei este responsabil fiecare individ. Aceasta

necesită auto-disciplină, să te oprești și să privești înapoi la experiențele din trecut și să încerci să le dai un sens.

În cazul **talentului**, lucrurile stau total diferit. Talentul constituie însuși esența care formează tiparele recurente de gândire, simțire și comportament, acesta trebuie să facă parte din natura fiecărui individ, din filtrul cu care percepe tot ce este în jurul său.

Conform studiului efectuat de Organizația Mondială de renume Gallup, efectuat asupra a peste 10 milioane de clienți, 3 milioane de angajați și 200.000 de manageri, talentele se regăsesc în 3 mari categorii de bază: talente competiționale, talente mentale și talente relaționale.

a. Talentele mentale se axează pe explicarea cum-ului unui individ și mai exact cum gândește, cum cântărește opțiunile, cum ia deciziile.

Concentrare: capacitatea de a stabili obiective și a le folosi zi de zi în orientarea faptelor.

Disciplină: nevoia de a-și sistematiza viața și munca.

Simț organizatoric: abilitatea de a aranja.

Orientarea către muncă: nevoia de a repeta și revedea în minte.

Responsabilitate: nevoia de a-și asuma în mod personal responsabilitatea pentru munca depusă.

Reprezentare conceptuală: abilitatea de a concepe un cadru care să dea sens lucrurilor

b. Talentele relaționale explică cine-le unui individ. În cine are încredere, cu cine intră în relație cu cine se confruntă, pe cine ignoră.

Putere de seducție: nevoia de a câștiga aprobarea celorlalți.

Empatie: abilitatea de a te identifica cu sentimentele și viziunile celorlalți.

Relaționare: nevoia de a construi relații durabile.

Multi-relaționare: abilitatea de a construi o largă rețea de cunoștințe.

Spirit interpersonal: abilitatea de a-și folosi relațiile în mod deliberat.

Percepție individualizată: faptul de a fi conștient de diferențele individuale și de a acorda importanță acestora.

Dezvoltator: nevoia de a investi în ceilalți și de a obține satisfacție din asta.

Stimulator: abilitatea de a crea entuziasm și dramatism.

Spirit de echipă: nevoia de a naște sentimente de sprijin reciproc.

Gândire pozitivă: nevoia de a privi partea bună a lucrurilor

Persuasiune: abilitatea de a-și convinge semenii în mod logic.

Autoritate: abilitatea de a prelua comanda.

Activator: nerăbdarea de a-i impulsiona pe alții să trezească la acțiune.

Curaj: abilitatea de a folosi emoția pentru a înfrânge rezistența.

c. Talentele competiționale explică de ce-ul unui individ. De ce acesta coboară din pat în fiecare zi, de ce se străduiește tot mai mult.

Realizare: năzuința interioară, constantă și auto-impusă.

Chinestezie: nevoia de a-ți cheltui energie fizică.

Robustețe: capacitatea de rezistență fizică.

Competiție: nevoia de a-ți măsura succesul comparându-te cu alții.

Dorință: nevoia de a-ți revendica importanța prin independență, excelență, risc și recunoaștere.

Competență: nevoia de pricepere sau cunoaștere profesională la un nivel înalt.

Credință: nevoia de a-ți organiza viața în jurul anumitor valori dominante.

Misiune: năzuința de a-ți pune convingerile în practică.

Sprijin: tendința de a-i sprijini pe ceilalți.

Etică: o înțelegere clară a binelui și a răului, care să-ți călăuzească faptele.

Viziune: tendința de a zugrăvi imagini bazate pe valori despre viitor.

Forța talentului constă în faptul că se poate adapta de la o situație la alta iar în prezența stimulului potrivit el acționează spontan. Un manager bun știe că nu își poate învăța angajații să fie talentați, acesta își poate alege doar oamenii în funcție de talentul lor pentru performanțe ale întreprinderii.

1.2 Migrația talentelor

Secolul XX a văzut o reechilibrare progresivă între factorii migrației (care duc la boli, sărăcie și conflicte) și factorii care atrag mișcările forței de muncă (salarii mai bune și oportunități mai bune de a dobândi noi competențe sau de a dezvolta o afacere). Oricum, de-a lungul ultimelor decenii, mobilitatea internațională a forței de muncă a fost facilitată foarte mult și încurajată de următorii factori:

- ▷ **Diferențe semnificative în câștigul potențial al unui set similar de competențe.** Exemple clasice sunt acelea ale dezvoltatorilor indieni de software (salariile din India fiind o fracțiune din cele plătite în Statele Unite ale Americii sau Europa de Vest). Acest lucru este aplicat de asemenea și profesioniștilor instruiți în Europa de Est (ale căror salarii sunt cu mult sub cele ale omologilor vestici).
- ▷ **Atractivitatea ecosistemului.** Unul din motivele majore non-monetare este prezența ecosistemului care oferă un mediu favorabil pentru

creșterea profesională și auto-dezvoltare. De exemplu, profesioniștii C&D își pot dori să meargă în străinătate în cautarea de laboratoare mai bune, un mediu de cercetare stimulant, mai multă interacțiune de la egal la egal, finanțări mai mari, sau relații mai bune între universități și mediul de afaceri.

- ▷ **Interdependența între capital, competențe și fluxurile de talent.** Există o corelare puternică între creșterea oportunităților pe de-o parte și abilitatea de a atrage capital și talent pe de cealaltă parte.
- ▷ **Creșterea importantă a rolurilor guvernelor.** Când vine vorba de atragerea talentelor rămase, guvernele joacă un rol cheie în designul și în implementarea fiscală adecvată și în politicile imigrării; mai mult ele tind să facă acest lucru în conformitate cu lipsa relativă (sau costuri relativ mari) a competențelor cerute de către o întreprindere în țările lor. De exemplu în Statele Unite ale Americii, o clasă specială de vize (H1) este acordată profesioniștilor din domeniul IT: o mare proporție a beneficiarilor acestor vize vine din partea industriei IT din India.

Instituțiile internaționale preocupate de această temă au elaborat un model simplu - Modelul Piramidei Globale a Talentului Figura 1.1¹.

În acest model, abilitatea unei țări de a atrage talentele internaționale este determinată de trei factori principali precum:

1. Atractivitatea ecosistemului național față de talentul local și străin;
2. Existența unei mase critice în fondul comun al talentului național. (stocuri și fluxuri)
3. Eficiența globală / calitatea economiei și a societății.

¹ Sursa: UNCTAD, diferiți ani; PNUD, 2007; UNESCO, 2007; UNESCO, Institutul de Statistică; Grupul Băncii Mondiale, 2008; Banca Mondială, indicatori de guvernare; Forumul Economic Mondial, sondaj de opinie executiv 2007, 2008. (UNCTAD = Conferința Națiunilor Unite pentru Comerț și Dezvoltare; PNUD = Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare; UNESCO = Organizația Națiunilor Unite pentru Educație, Știință și Cultură)