

# Rolul tehnologiei informationale in dezvoltarea competentelor manageriale

**Andreia Simona MELNIC**  
**Universitatea "George Bacovia", Bacău, ROMANIA**

**Keywords:** *managerial skills, information technology, leadership, checkpoint 360°, OMA (organization managerial analysis), skill builder, groupware.*

**Abstract:** Within the Romanian economy the managerial change has been more evident than in any period, the managerial practice recording numerous dis-functions. Making them less important or eliminating the generating causes is not possible without a deeper change of management.

It is essential that the information and communication technologies should be integrated in the activity of training managers as future managers that should prove a powerful technological leadership within the management of the organization. These technologies should contribute to the development of the managers' methodological, specialized, social, personal, communicational and relational competences.

Astăzi este recunoscută de toată lumea importanța deosebită pe care o are informația în dezvoltarea economică și socială. Pentru a deveni utilă în orice domeniu de activitate, informația trebuie colectată, stocată, prelucrată și transmisă celor care au nevoie. Aici intervine rolul tehnologiilor informaționale care au înregistrat în ultimele decenii progrese remarcabile, greu de controlat și care au provocat profunde transformări la nivelul societății, al organizațiilor și al indivizilor. Utilizarea tehnologiei informaționale ameliorează oportunitățile în valorificarea informației și determină apariția a noi abordări cu privire la ce este o organizație și cum se comportă aceasta.

Tehnologiile informaționale s-au dezvoltat ca răspuns la necesitățile de prelucrare a informațiilor, fenomen cauzat de industrializarea societății. Astăzi, puține aspecte ale vieții cotidiene au rămas în afara sferei de influență a tehnologiei informaționale, iar pentru organizații ele reprezintă cu adevărat o miză strategică din care pot decurge numeroase avantaje concurențiale. Cadrul general de analiză a impactului tehnologiilor informaționale asupra organizațiilor economice este prezentat în figura nr.1.

Schimbările intervenite în tehnologiile informaționale sunt rapide și au numeroase implicații. Pentru a cunoaște mai bine aceste implicații trebuie identificate caracteristicile globale ale noilor tehnologii informaționale. În acest sens, Herbert Simon definește următoarele caracteristici ale NTI:

- asigură accesibilitatea oricărei informații sub formă verbală sau simbolică prin intermediul calculatorului;
- pun la dispoziție capacități mari de memorare pentru sistemele de prelucrare a informațiilor;
- fac posibilă utilizarea limbajului uman pentru interogarea memoriei sistemelor de prelucrare a informațiilor;
- orice informație care se dovedește utilă va putea fi transmisă în alt punct din același sistem cu costuri scăzute;
- sistemele de prelucrare a informațiilor sunt din ce în ce mai capabile de a informa, de a sprijini procesul decizional și, mai mult, de a învăța.

În prezent, două schimbări esențiale se datorează utilizării NTI:

- descentralizarea puterii informatice și a stocării datelor și deplasarea către utilizator;
- utilizarea pe scară largă a telecomunicațiilor care face legătura electronică între diferitele componente ale sistemelor informaționale.

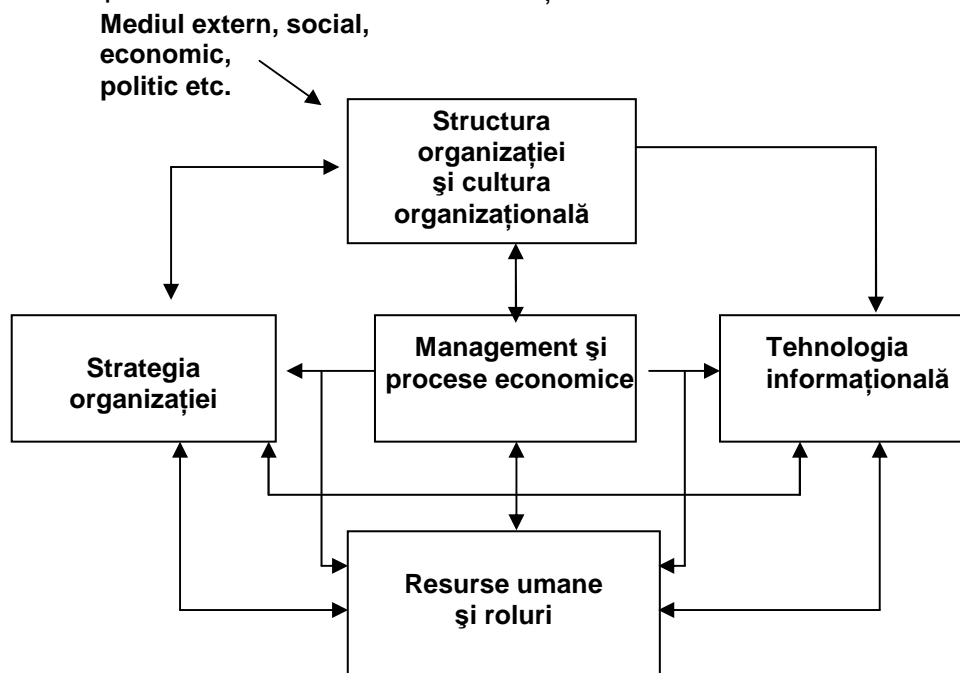


Figura nr. 1. Cadrul general de analiză a impactului organizațional al tehnologiilor informaționale

Mediul economic actual înseamnă schimbare rapidă. Supraviețuirea firmelor în actualul mediu de afaceri a devenit din ce în ce mai dificilă ca urmare a competiției din ce în ce mai acerbe, a tendinței de globalizare a pieței, precum și a schimbărilor intervenite în principiile manageriale. Într-un astfel de mediu complex și dinamic, supraviețuirea întreprinderii înseamnă produse și servicii inovatoare, înseamnă creativitate și deschidere. Ea trebuie să treacă la noi acțiuni pentru a-și îmbunătăți sau proteja operațiunile economice. Astfel de acțiuni sunt: păstrarea contactului permanent cu mediul, îmbunătățirea previziunilor, planificare flexibilă și adaptabilă, reproiectarea proceselor economice, realizarea de alianțe strategice.

În prezent se constată, ca urmare a dezvoltării explozive a tehnologiei informaționale, o incapacitate a firmelor de a beneficia pe deplin de facilitățile oferite de noile tehnologii. De asemenea, trebuie avut în vedere că nu este suficientă simpla introducere a unor noi tehnologii, ci și formarea unei noi atitudini față de utilizarea lor prin crearea unei arhitecturi informaționale adecvate.

Tehnologia informațională este cea care dă posibilitatea organizațiilor să sfărâme regulile vechi și să creeze căi noi de a lucra, adică să treacă la reengineering. În

reengineering, vechea concepție potrivit căreia prerogativele luării deciziilor sunt rezervate exclusiv managerului este înlăturată, costurile luării deciziilor pe linie ierarhică fiind prea mari pentru a mai putea fi suportate. Informațiile, la care înainte avea acces numai managerul, sunt acum accesibile unei sfere mult mai largi grație utilizării băncilor de date, iar când informațiile accesibile sunt combinate cu instrumente de analiză și modelare ușor de utilizat, lucrătorii din primele linii capătă puterea de a lua singuri deciziile, problemele care apar putând fi rezolvate mult mai repede și cu mai mult succes. Dar pentru asigurarea succesului întregului proces se recomandă participarea top-down, iar reproiectarea trebuie inițiată de top manageri. Astfel, de exemplu, prin utilizarea băncilor de date se dă posibilitatea folosirii simultane a informației de către mai mulți oameni, eliberându-se astfel procesele de limitarea artificială a secvențialității. Tehnologia sistemelor expert permite unor oameni relativ puțin calificați să lucreze aproape la nivelul unor experți de înaltă calificare. Dispunând de mijloacele de comunicare fără fir a datelor, de cele în bandă largă și de calculatoare portabile, personalul de pe teren poate transmite și primi informații oriunde se află. De asemenea, utilizând TI se pot valorifica simultan avantajele centralizării și descentralizării procesului decizional în cadrul organizației. Optarea pentru un anumit grad de centralizare sau descentralizare se face în funcție de cultura organizațională, strategia aleasă etc. Astfel, o firmă care dorește o centralizare a procesului decizional va opta pentru o bază de date centralizată ce poate fi actualizată de la stații de lucru situate în diferite locuri ale organizației și legate prin intermediul unei rețele de calculatoare, iar firma care dorește descentralizarea puterii decizionale, respectiv delegarea unor decizii către angajații situați pe nivelurile inferioare, poate apela la rețele de calculatoare, tehnologia sistemelor distribuite, arhitectura client-server.

Cei mai mulți manageri știu să gândească deductiv, adică definesc una sau mai multe probleme, apoi găsesc și evaluează diferite soluții. Aplicarea tehnologiei informaționale în re-engineering cere gândire inductivă - abilitatea ca întâi să-ți dai seama că există o soluție care poate avea impact radical și apoi să cauți problemele pe care aceasta le-ar putea rezolva, probleme pe care firma nici nu a știut că le are.

Globalizarea și extinderea pieței unice europene ne plasează într-o criză severă de timp, înscriind firmele, cu sau fără voie, într-o competiție economică acerbă. Cei care își derulează afacerile în acest context trebuie să opteze între a-și dezvolta "in house" o gamă largă de competențe absolut necesare performanței economice sau de a căuta resurse exterioare, spre a le folosi în mod eficient și pe termen scurt în procesul de management al afacerilor. Astfel, de exemplu au apărut centre de evaluări a personalului on-line care se crează foarte rapid și pot intra în funcțiune imediat. Fiind sisteme web, nu necesită instalarea unui program sau achiziționarea echipamentelor. La un astfel de centru aveți posibilitatea de a vă conecta în orice moment de la serviciu, de acasă, de la hotel sau din oricare altă locație unde există conexiune internet. Programarea unui candidat pentru evaluare este ușoară: accesare, introducerea datelor sumare referitoare la candidat/angajat, iar centrul de evaluare on-line va face restul. Aceste centre pot fi utilizate și pentru evaluarea competențelor manageriale.

*Competențele manageriale* reprezintă potențialități umane valorificate ca urmare a pregătirii, experienței și capacităților personale ale managerilor sau caracteristici ale managerilor de a dispune de cunoștințele și deprinderile necesare realizării sarcinilor din cadrul activității de conducere. În construcția competențelor intervin trei factori: factorii personali, factorii societali și factorii organizaționali, ceea ce înseamnă că numai după o anumită experiență dobândită în practicarea profesiei, o persoană poate fi considerată competentă, capabilă să desfășoare o muncă eficientă. Desigur, competențele manageriale presupun aptitudini fundamentale, conceptuale, umane, tehnice și sunt strâns legate de exercitarea autorității formale și a statusului sub forma rolurilor manageriale: roluri interpersonale, ca: figură reprezentativă, lider, realizator de contacte interumane,

roluri informaționale, ca: monitor, diseminator, purtător de cuvânt, roluri decizionale, ca: antreprenor, mânător de disfuncționalități, alocator de resurse, negociator.

Pentru formarea și perfecționarea liderilor și pentru evaluarea competențelor manageriale sunt utilizate și sistemele de evaluare Checkpoint 360° on-line. Denumirea de evaluare 360° provine de la faptul că persoana în cauză este evaluată la 360°, adică persoana evaluată se autoevaluează, este evaluată de colegii de pe orizontală, subordonați și superior. Uneori, evaluarea 360° o mai regăsim și sub denumirea de evaluare multi-sursă sau multi-evaluator. Pentru persoana evaluată, feedback-ul oferit de către mai mulți colegi devine un element motivațional. Utilizând experiențele și observațiile personale, fiecare din cei implicați în proces contribuie prin perspectiva proprie la rezultatele obținute. Evaluarea 360 este un puternic instrument de dezvoltare personală, evidențiind ariile critice de dezvoltare, generând pașii de urmat pentru creșterea profesională.

Tehnologia Checkpoint 360° bazată integral pe Internet face posibilă generarea instantanee a feedback-ului 360, iar acesta nu este singurul avantaj. Majoritatea companiilor utilizează la început evaluarea 360 pentru dezvoltarea angajaților. Altele încep prin a folosi sistemul 360 pentru întocmirea planurilor de dezvoltare și apoi extind utilizarea lui la luarea deciziilor salariale. Ulterior, e folosit la promovare și planificarea succesiunii, dar aceasta depinde de necesitățile fiecărei companii în parte. Prin evaluarea competențelor și abilităților manageriale reprezintă un sprijin obiectiv și esențial pentru organizațiile care au implementat managementul performanței.

O caracteristică unică a sistemului Checkpoint 360 este capacitatea sa de a îndruma persoanele către cursurile de training on-line axate pe stimularea spiritului de conducere, urmate de un al doilea raport comparativ 360° în vederea monitorizării progresului înregistrat.

Sistemul Checkpoint 360° funcționează astfel:

1. Chestionarele sunt completate de către participant, superiorul, colegii și subordonații lui. Răspunsurile colegilor și ale subordonaților sunt păstrate în întregime anonime.
2. Chestionarul standard CheckPoint are 70 itemi și completarea lui durează aproximativ 15 minute. Sunt acoperite competențele manageriale specifice în arii cum ar fi comunicare, leadership, adaptabilitate, relații, gestionarea sarcinilor, productivitate, dezvoltarea celorlalți, dezvoltare personală.

De exemplu, pentru ariile precizate anterior, elementele avute în vedere în evaluarea competențelor manageriale sunt următoarele:

#### **Comunicarea**

*Li ascultă pe ceilalți:* Îi încurajează pe ceilalți să-și împărtășească ideile și preocupările. Ascultă deschis toate punctele de vedere fără să întrerupă. Sintetizează informațiile și verifică înțelegerea acestora.

*Procesează informațiile:* Trece direct la subiect. Estimează argumentele pro și contra precum și consecințele pe termen scurt și lung ale deciziilor. Elaborează concluzii clare, logice.

*Comunică eficient:* Se exprimă clar, atât în scris cât și oral. Este o persoană conștientă, totuși concisă și tot timpul sinceră, împărtășește bucurios/oasă informațiile celorlalți.

#### **Leadership**

*Insuflă încredere:* Este o persoană de încredere, care își ține promisiunile și care poate păstra secrete. Este cinstită și dă dovadă de etică.

*Oferă instrucțiuni:* Stabilește expectanțe clare, precum și o normă de lucru ce poate fi îndeplinită. Planifică etapele necesare realizării obiectivelor, concentrându-se în același timp asupra imaginii de ansamblu.

*Deleagă responsabilități:* Atribue activități adecvate persoanelor potrivite. Le conferă autoritate celorlalți să muncească și să-și rezolve problemele pe cont propriu.

**Adaptabilitate**

*Se adaptează la împrejurări:* Se poate adapta la diferitele stiluri de lucru ale oamenilor și la medii variate. Analizează nereușitele din perspectivă constructivă și anticipează schimbarea.  
*Gândește creativ:* Abordează munca cu imaginație, insuflă spiritul inovator, asumarea de riscuri și folosirea imaginației pentru rezolvarea problemelor.

**Construirea relațiilor**

*Construiește relații personale:* Respectă sentimentele celorlalți, nu dorește să fie implicat/ă în chestiuni necinstite și critică cu tact, își păstrează stăpânirea de sine în situații de stres.

*Facilitează succesul echipei:* Soluționează conflictele într-o atmosferă de cooperare. Creează consens și îndrumă echipa spre fixarea de obiective adecvate. Face angajări eficiente și folosește înțelept grupul.

**Gestionarea sarcinilor**

*Lucrează eficient:* Folosește în mod eficient și înțelept și tehnologia actuală și resursele externe. Evită amânările și fixează priorități.

*Demonstrează competență:* Posedă o cunoaștere perfectă a regulilor esențiale ale slujbei. Poate aplica repede sarcinilor corespunzătoare noi metode și informații, dând dovadă de competență.

**Acțiune**

*la măsurii:* Știe când este momentul potrivit pentru a lua măsuri. Analizează problemele cu hotărâre și ia decizii ferme, oportune.

*Obține rezultate:* Învinge obstacolele pentru a obține rezultate ce fixează standarde superioare pentru ceilalți și care au impact pozitiv asupra organizației.

**Dezvoltarea celorlalți**

*Cultivă talente individuale:* Este un îndrumător eficient și face ca training-ul să fie tot timpul valabil. Oferă feedback obiectiv despre performanță având o bază oportună.

*Motivează cu succes:* Acordă recunoaștere celor care produc muncă de calitate superioară și care depun eforturi suplimentare. Atitudinea sa entuziastă îi influențează pozitiv pe ceilalți.

**Dezvoltarea personală**

*Manifestă angajament:* Păstrează un nivel ridicat de energie, perseverează și continuă să aibă o atitudine pozitivă.

*Caută să se perfecționeze:* Învăță lucruri pozitive din greșeli și din critica făcută în mod constructiv. Urmărește resursele cu scopul de a se dezvolta și perfecționa pe plan profesional. Nu fixează nici o limită în ceea ce privește potențialul personal.

3. Rezultatele tuturor chestionarelor sunt prelucrate într-un raport confidențial ce conține imagini și grafice care structurează informațiile în detaliu, într-o formă ușor de înțeles. Raportul prezintă o imagine echilibrată a percepțiilor asupra abilităților unei persoane.
4. Participanții folosesc informațiile din raport pentru a stabili planuri personale de acțiune continue, folosind la maxim punctele lor forte și îmbunătățind abilitățile mai slab dezvoltate. Procesul de evaluare 360° poate fi utilizat înainte și după oportunitățile de training, măsurând astfel eficacitatea lor și beneficiile obținute.

Raportul Checkpoint 360° este conceput în vederea prezentării acestor date complexe într-o manieră simplă, coerentă și organizată. Pentru a permite o folosire facilă de către orice tip de utilizator, detaliile sunt introduse progresiv, pagină cu pagină. Pentru cei care preferă formatul-sumar, paginile introductive nu prezintă decât informațiile generale. Pentru cei care doresc toate detaliile, sunt puse la dispoziție descrieri și statistici complete, începând cu comparațiile dintre caracteristicile candidatului și cele ale celorlalți observatori. Raportul 360° prezintă progresiv mai multe nivele, până când toate elementele sunt clasificate. La evaluările ulterioare, utilizatorul beneficiază de rapoarte comparative ce evidențiază dezvoltarea abilităților sale în timp.

După evaluarea 360, tehnologia informațională este utilizată pentru dezvoltarea competențelor manageriale, obținându-se Diagnoza Organizațională Managerială (OMA).

Aceasta furnizează atât o sinteză a punctelor forte și a domeniilor de dezvoltare pentru întregul grup de manageri al companiei, cât și instrucțiuni pentru trainingurile de dezvoltare a abilităților manageriale. Informațiile concrete furnizate de OMA sunt următoarele:

- O sinteză cuprinzătoare pentru executiv;
- O analiză a setului de abilități critice care identifică abilitățile cele mai importante specifice companiei;
- Concordanța managerilor privind abilitățile critice;
- O expunere completă a stadiului dezvoltării managementului organizației;
- O analiză comparativă a seturilor de abilități - ce identifică prioritățile de dezvoltare din cadrul companiei;
- O analiză completă a necesităților de training din cadrul organizației.

OMA este utilizată pentru centralizarea informațiilor provenite din rapoartele individuale de feedback 360 generate pentru grupul selectat. Raportul individual de feedback identifică punctele forte și domeniile care necesită perfecționarea în cazul managerilor.

Pentru perfecționarea competențelor manageriale există planuri de dezvoltare on-line. În momentul în care participantul a completat evaluarea 360° pentru a identifica domeniile ce necesită perfecționare, acesta poate fi îndrumat spre seriile SkillBuilder. SkillBuilder este conceput pentru a stimula dezvoltarea competențelor esențiale pentru creșterea profesională și obținerea succesului în afaceri. Seriile SkillBuilder pot fi accesate pe internet, ceea ce simplifică aplicarea acestora. Ele constau în 18 programe de auto-perfecționare on-line adaptate ritmului fiecărui candidat. SkillBuilder reprezintă un sistem de dezvoltare organizat, adaptat la ritmul fiecăruia, de auto-instruire și dezvoltare profesională, ce necesită un efort minim în ce privește resursele umane. Conține materiale bine documentate care au un rol important în îmbunătățirea performanței. Seriile SkillBuilder vin în completarea sistemului Checkpoint 360°.

Tehnologia groupware este un alt model organizațional, dezvoltat cu sprijinul tehnologiilor informaționale multiutilizator moderne, prin intermediul unor aplicații rețea care permit echipelor de lucru să colaboreze într-o manieră facilă, facilitând comunicarea (în primul rând prin utilizarea mesageriei electronice), cooperarea (prin partajarea resurselor informaționale - de exemplu, prin integrarea mesageriei electronice cu tehnologia bazelor de date) și coordonarea între membrii grupului (prin implementarea comunicării și colaborării în structura proceselor de afaceri). Utilizând această tehnologie, managerul va comunica mult mai eficient cu membrii grupului său, groupware fiind un instrument de perfecționare a proceselor de colaborare, care înlătură dezavantajele aplicațiilor utilizator simple – izolarea utilizatorului și limitarea activității la îndeplinirea unor sarcini repetitive.

## Bibliografie

- Bontaș, Dumitru. 2003. *Managementul firmei*. Bacău: Editura Moldavia.
- Cornescu, Viorel, Druică, Elena. 2005. *Întreprindere, management, profit*. București: Editura All Beck.
- Fotache, Doina. 2002. *Groupware, Metode, tehnici și tehnologii pentru grupuri de lucru*. Iași: Editura Polirom.
- Melnic, Andreia. 2005. *Bazele tehnologiei informației*. Chișinău: Editura TehnicInfo.
- Rees, W. David & Porter, Christine. 2005. *Arta managementului*. Ediția a V-a, București: Editura Tehnică.