

RECRUTAREA, INSTRUIREA ȘI RETENȚIA PERSONALULUI MILITAR – O PERSPECTIVĂ PSIHOSOCIALĂ –

Colonel dr. Cristian DOBRE

Ministerul Apărării Naționale
10.55535/GMR.2023.4.22

Articolul abordează, integrat, trei dintre cele mai imperioase problematice ale organismului militar care privesc resursa umană: recrutarea, instruirea și retenția personalului și, după o analiză psihologică a celor trei elemente, se propun soluții concrete pentru îmbunătățirea lor.

În abordarea acestor problematice, s-a plecat de la descrierea profilului psihosocial al organizației militare și de la ipoteza potrivit căreia o eficiență optimă a funcționării organizației militare este dată de o serie de trei procese, interconectate: recrutarea, instruirea și retenția personalului.

În acest sens, pe baza unei cercetări exhaustive, au fost evaluați factorii care influențează, din punct de vedere psihologic și social, procesele de referință și s-a căutat conturarea unor soluții realiste, pragmatice și specifice de îmbunătățire a recrutării, instruirii și retenției.

Care sunt problemele cele mai mari, dar și soluțiile recrutării, instruirii și retenției personalului reprezintă punctele forte ale acestui articol.

Cuvinte-cheie: recrutare, instruire, retenție, psihologie, personal.

INTRODUCERE

Se apreciază, axiomatic, că resursa umană reprezintă cea mai de preț valoare a unei organizații și, cu atât mai mult, a organizației militare. Și așa și este. Acest fapt a fost demonstrat de nenumărate exemple din viața reală, în mod empiric. Astfel, se poate constata că, indiferent cât de bine este tehnologizată o organizație, dacă nu are oameni capabili să utilizeze la capacitate maximă respectiva tehnologie, rezultatele sale vor fi mediocre, în cel mai bun caz. Probabil, de aceea, „vânarea talentelor” reprezintă o prioritate primordială a organizațiilor performante. Evident, procesul este continuat de instruirea oamenilor recrutați și de derularea unor scheme de retenție a acestora în sistem.

Așadar, recrutarea, instruirea și retenția personalului reprezintă unele dintre cele mai importante obiective ale organizației militare, deoarece aceasta se bazează pe oameni, iar calitatea resursei umane reprezintă o garanție indubitabilă pentru îndeplinirea misiunilor încredințate.

În general, recrutarea, instruirea și retenția personalului sunt asociate cu structurile de resurse umane, dar realitatea ultimilor ani a demonstrat că succesul acestor demersuri ar trebui să se bazeze pe structurile de psihologie, care dezvoltă o înțelegere mai profundă și științifică asupra firii umane și sunt capabile să măsoare o serie de „parametri” ai viitorilor candidați pentru a ști dacă aceștia sunt potriviți pentru un post sau altul.

Uneori, structurile de management resurse umane se mulțumesc să opereze angajări doar pentru a-și atinge țintele de încadrare cu personal, rămânând ca timpul să demonstreze în ce măsură resursa umană încadrată a fost sau nu potrivită pentru posturile respective. În sistemul militar, o astfel de abordare poate fi toxică atât pentru organismul militar, cât și pentru îndeplinirea misiunii încredințate forțelor. Toxicitatea poate fi explicată psihologic prin elemente precum: scăderea standardelor de încadrare, concesiile în instruirea personalului, lipsa unei politici de retenție, promovarea incertitudinii în sistem, dezvoltarea unor mentalități precum „merge și așa”, producerea de fisuri în cultura organizațională, slaba retenție a personalului, moral scăzut etc.

Psihologii pot, în schimb, să evalueze potențialii candidați și să elaboreze prognoze științifice, pe termen lung, pe baza unei întregi panoplii de tehnici și metode

psihologice. Atunci când se realizează o bună cooperare între beneficiarii finali ai resursei umane, structurile de management resurse umane și cele de psihologie, se poate spune că resursa umană recrutată îndeplinește cele mai bune criterii pentru a funcționa optim, pe o lungă durată de timp, în organizația de referință.

În continuare, vom trece în revistă cele mai relevante aspecte psihologice care privesc recrutarea, instruirea și retenția personalului într-o organizație militară.

METODA DE STUDIU

Cercetarea aspectelor psihosociale care aduc un plus de eficiență unei organizații militare s-a realizat pe baza unui amplu sondaj de opinie, care a implicat peste 10.000 de subiecți.

Acest studiu a pornit de la ipoteza potrivit căreia, din multitudinea de factori care influențează funcționarea unei organizații, cei legați de resursa umană au o semnificație aparte.

Astfel, după analiza statistică a datelor s-au desprins trei factori care contează cu adevărat: recrutarea, instruirea și retenția personalului. Aceștia vor fi descriși pe parcursul acestui articol, dintr-o perspectivă calitativă.

PROFILUL PSIHOSOCIAL AL ORGANIZAȚIILOR MILITARE

Profilul psihosocial al organizațiilor militare poate varia semnificativ, în funcție de mulți factori, cum ar fi: categoria de forțe, nivelul tactic, operativ sau strategic al unității, misiunea unității, relaționarea unității cu alte structuri, tradițiile și experiența de luptă, cultura organizațională a structurii militare etc.

Cu toate acestea, există câteva *caracteristici comune*, care pot descrie organizațiile militare, după cum urmează:

- **Ierarhizarea strictă:** Organizațiile militare au o structură ierarhică foarte clară, cu grade și ranguri care indică autoritatea și responsabilitatea fiecărui membru.
- **Impunerea fermă a disciplinei militare:** Disciplina este esențială în structurile militare și este impusă cu strictețe, pentru a menține ordinea și eficiența. De multe ori, regulile militare de disciplină sunt mult mai stricte decât în viața civilă și obligatorii, iar nerespectarea lor poate atrage pedepse.
- **Gestionarea de armament și echipament militar:** Organizațiile militare au acces la echipamente militare avansate și armament de război, pentru a-și îndeplini misiunile.

- **Executarea de misiuni specifice:** Organizațiile militare sunt create pentru a îndeplini misiuni specifice, cum ar fi: apărarea țării, atacarea inamicului sau menținerea păcii.
- **Existența uniformei militare:** Militarii poartă uniforme distinctive, care simbolizează apartenența lor la organizație. Pe aceste uniforme se pot citi gradul militar și experiența lor (baretele de decorații).
- **Impunerea doctrinelor militare:** Organizațiile militare au doctrine și strategii bine definite pentru a-și atinge obiectivele și misiunile. Acestea nu sunt întâlnite în viața civilă.
- **Antrenamentul continuu:** Antrenamentul și dezvoltarea continuă a competențelor sunt esențiale pentru a menține eficiența organizației militare. Astfel, se pot descrie cursuri de carieră, de specializare etc.
- **Mobilizarea rapidă:** Militarii trebuie să fie pregătiți și să se mobilizeze rapid în situații de urgență. Plecarea fiecărui militar din garnizoană este strict monitorizată de organizație.
- **Ghidarea după ordine și reguli stricte:** Organizațiile militare se ghidează în mod strict după ordine și reguli stricte, care acoperă aproape fiecare domeniu. Acestea se reflectă și în comportamentul și acțiunile membrilor.
- **Promovarea unor valori specifice:** Organizațiile militare promovează, prin toate acțiunile lor, valorile culturale tradiționale ale națiunii, precum: patriotismul, curajul, loialitatea, sacrificiul suprem, determinarea, reziliența, onestitatea, demnitatea, suportarea cu tărie a greutăților și privațiunilor serviciului militar, respectarea culturii de intelligence etc.
- **Secretizarea:** Informațiile sensibile sunt păstrate în secret, pentru a proteja securitatea națională, iar personalul este instruit în acest sens.
- **Flexibilitatea:** Organizațiile militare trebuie să fie flexibile și să se adapteze la schimbările din zona teatrelor de operațiuni militare.
- **Leadershipul:** Liderii militari sunt instruiți să acționeze, deopotrivă, atât pe timp de pace, dar și în război ori situații de criză profundă. Acest avantaj le permite să găsească cele mai bune soluții pentru situațiile de criză.
- **Formarea și dezvoltarea permanente:** Formarea continuă și dezvoltarea abilităților sunt esențiale într-o organizație militară. Psihologii contribuie la dezvoltarea programelor de instruire și la evaluarea performanței pentru a asigura că membrii sunt pregătiți pentru misiuni.
- **Adaptabilitatea și reziliența:** Organizațiile militare trebuie să fie adaptabile și reziliente pentru a se adapta la schimbările apărute în mediu și pentru

a face față provocărilor de securitate, tehnologice, economice și nu numai. Psihologii lucrează la dezvoltarea capacității organizației de a se adapta și de a răspunde optim la situații noi.

- **Capacitatea de informare:** Organizația militară, pentru a-și îndeplini misiunea, trebuie să fie permanent informată cu privire la potențialul inamic. În acest sens, se utilizează o gamă variată de senzori, atât umani, cât și tehnici.

Este important de reținut că profilul psihosocial al organizațiilor militare este complex și dinamic. Implicit, și personalul care dă viață acestor organizații trebuie să împărtășească valorile acestora, cultura lor organizațională și să dețină anumite caracteristici psihoprofesionale și sociale.

Pornind de la aceste caracteristici, vor fi abordate, pe rând, *recrutarea, instruirea și retenția personalului* în organizațiile militare.

ASPECTE PSIHLOGICE ALE RECRUTĂRII PERSONALULUI

Așa cum am mai afirmat, recrutarea personalului pentru organizația militară reprezintă una dintre cele mai complexe acțiuni, deoarece presupune o mulțime de aspecte birocratice (stabilirea personalului ce urmează a fi implicat în procesul de recrutare, analiza și clarificarea posturilor libere din organizație, stabilirea nevoilor de angajare, configurarea profilului psihoprofesional și moral al candidatului pentru fiecare categorie de posturi, determinarea priorităților pentru angajare, configurarea drepturilor și obligațiilor viitorilor angajați, formularea cerințelor minime pentru ocuparea postului, proiectarea unei promovări adecvate a posturilor ce urmează a fi scoase la concurs, organizarea concursurilor/interviurilor/probelor psihofizice și medicale, precizarea condițiilor de contestare a deciziilor de angajare, comunicarea rezultatelor, hotărârea nevoilor de instruire/antrenare/pregătire/educare a celor admiși, stabilirea bazinului de recrutare, precizarea metodelor de recrutare utilizate, alegerea unei agenții de recrutare sau recrutarea de către propriul personal de resurse umane/Human Resources/HR, în colaborare cu alte structuri etc.). Cu cât cerințele de ocupare a posturilor sunt mai complexe, cu atât mai important este procesul de recrutare a viitorilor candidați (Cable, Judge, 2018).

După cum se poate observa, recrutarea nu se rezumă la un prezent de tipul „*hic et nunc*” (aici și acum), ci are o componentă puternică de orientare spre viitor și de prognoză a carierei celor ce vor fi angajați în organizație (Chatman, 2019). Acest aspect este esențial pentru organizațiile militare ce pot asigura personalului o carieră de lungă durată.

Așadar, în continuare ne vom referi cu precădere la o serie de *aspecte de natură psihologică* de care organizațiile militare ar trebui să țină seamă pentru succesul *procesului de recrutare*, după cum urmează:

❖ **Definirea clară a posturilor scoase la concurs.** Cu cât cerințele posturilor sunt mai clar definite, cu atât au șanse să fie accesate de potențialii candidați. În definirea lor, este important să se specifice, printre altele, următoarele elemente: descrierea postului, avantajele oferite de post angajatului (salarizare, carieră, drepturi conexe, statut social etc.), cerințele de studii și experiență necesare pentru înscriere, date tehnice privind înscrierea și participarea la concurs etc. Aceste elemente produc o clarificare cognitivă cu privire la postul de referință.

❖ **Promovarea concursului pentru ocuparea anumitor posturi printr-o amplă campanie mediatică.** Evident, această campanie trebuie să țină cont de caracteristicile publicului țintă pentru a-și depune candidatura, precum și de accesul acestuia la anumite canale mass-media (internet, postere în oraș, mesaje pe rețele de socializare, ziare etc.). Astfel, candidații pot afla din timp intenția organizației militare de a recruta personal și, simultan, se pot pregăti temeinic pentru a face față probelor de concurs.

❖ **Crearea unei aplicații ușor de accesat pentru încărcarea documentelor de înscriere.** O astfel de aplicație prietenoasă cu potențialii candidați le oferă o bună imagine cu privire la organizație și îi ajută să salveze timp și resurse, comparativ cu o înscriere clasică (constituirea dosarului cu șină, depunerea acestuia în persoană la sediul firmei/instituției etc.).

❖ **Dezvoltarea brandului organizației.** Candidații trebuie să-și dorească cu adevărat să devină membri ai respectivei firme/instituții, nu numai să ocupe, din disperare, un loc de muncă temporar. Crearea motivației pentru angajare reprezintă un argument psihologic cu adevărat important.

❖ **Informarea candidaților cu privire la cerințele psihofizice impuse de organizație.** Se recomandă ca pe website-urile structurilor de recrutare să se găsească toate informațiile necesare pentru un candidat, pentru a decide în cunoștință de cauză cu privire la viitorul său într-o organizație militară. Pot fi postate, astfel, bareme de la probele fizice și chiar un test psihologic, pentru ca persoana interesată să se evalueze preliminar cu privire la trăsăturile sale de personalitate și, eventual, cu privire la performanțele sale intelectuale.

❖ **Căutarea candidaților în mod activ de către organizație.** O organizație militară care dorește, cu adevărat, să recruteze personal de calitate își întocmește un „*plan de recrutare*”, pe baza căruia poate organiza întâlniri cu absolvenții

din diferite instituții de învățământ sau poate selecta persoane de interes din diferite medii și le poate formula telefonic sau pe e-mail/mail o invitație de a participa la un interviu prospectiv. Atunci când potențialii candidați sunt selectați din anumite instituții de învățământ ori din anumite medii de interes, se pleacă de la premisa că aceștia au deja background-ul dorit de instituție/firmă și, implicit, un set de competențe și caracteristici psihologice utile postului scos la concurs. În acest context, se recomandă și analiza propriilor angajați, mai ales dacă este vorba de promovări.

❖ **Realizarea unor verificări prealabile.** Verificarea CV-urilor, a actelor de studii, a referințelor, a recomandărilor, a cazierelor, a antecedentelor psihiatrice, a experienței profesionale anterioare etc. reprezintă un demers obligatoriu pentru acceptarea unei persoane într-o organizație militară. Acest demers permite selectarea celor mai buni candidați și extragerea unor informații utile, care pot fi evaluate superior, atât pe timpul interviurilor psihologice, cât și al celor de resurse umane.

❖ **Menținerea unui canal de comunicare deschis, la dispoziția candidaților.** Acest fapt este util pentru clarificarea de către candidați sau de către organizație a unor aspecte referitoare la postul ce urmează a fi ocupat. Comunicarea deschisă, jovială și informativă reprezintă un factor psihologic, care ajută mult pe candidat în luarea deciziei de a-și depune candidatura și a participa la procesul de selecție.

❖ **Proiectarea unor mesaje unitare pe care reprezentanții organizației le vor transmite candidaților.** În acest sens, trebuie desemnat un colectiv care se va ocupa de recrutare (și comunicare) și care va fi pregătit corespunzător pentru atingerea obiectivului pe care și l-a propus organizația militară. Consecvența în mesajele care vin de la reprezentanții organizației este foarte importantă, din punct de vedere psihologic, pentru candidați. Acestea ar trebui să fie clare (ca exprimare și conținut informativ), scurte (fără detalii inutile) și precise (să se refere, punctual, la o anumită chestiune de interes).

❖ **Organizarea unui concurs transparent și legal.** Concursul pentru ocuparea postului trebuie să aibă clarificate toate aspectele tehnice (data, ora, durata, tematica, bibliografia, regulile de participare, criteriile/punctajele de evaluare, modul de notare/punctare, structura proiectului de management, contestarea etc.) și să se deruleze în condiții legale. Astfel, eventualele suspiciuni de fraudă sau defavorizare a vreunui candidat se vor diminua semnificativ. Din punct de vedere psihologic, candidații trebuie să trăiască sentimentul de dreptate și echitate.

Luarea în considerare a elementelor mai sus descrise poate face diferența dintre o recrutare de succes (persoane bine pregătite și motivate pentru ocuparea postului,

mai mulți candidați pe un post etc.) și o recrutare de rutină (lipsa candidaților sau prezentarea la concurs a unor candidați mediocri, slab motivați pentru ocuparea postului ori acceptați fără concurs).

ASPECTE PSIHLOGICE ALE INSTRUIRII PERSONALULUI

În mod normal, după recrutarea personalului și încadrarea sa pe post, acesta trebuie să treacă printr-un proces de instruire. Indiferent de cât de bine pregătit este, se apreciază că este necesară instruirea sa, pentru a se adapta optim la cerințele organizației (Aguinis, Kraiger, 2009).

Procesul de instruire poate fi personalizat, în funcție de familia de posturi care au primit personal nou. Instruirea poate fi de mai multe forme și durate de timp și se poate derula în diferite etape ale activității angajatului și în diferite instituții militare de învățământ (academii militare, școli de maiștri militari și subofițeri, școli de aplicații, centre de instruire etc.). Structurile abilitate ar trebui să configureze aceste forme de instruire, pentru a răspunde cât mai bine la cerințele organizației (Kanfer, Chen 2016). Unele forme de instruire a personalului pot fi realizate la nivel local, prin structuri proprii ale organizației (de ex.: cursuri ad-hoc – ținute de personalul cu experiență într-un anumit domeniu, cursuri în instituțiile acreditate ale organizației etc.) sau prin structuri externe organizației (de ex.: pregătire postuniversitară, cursuri de calificare etc.).

Problematika instruirii personalului se referă, deopotrivă, și la personalul cu vechime în organizație. Periodic (se recomandă minim o dată la patru ani), fiecare angajat trebuie să ia parte la o formă de pregătire (Klein, Kozlowski, 2013).

Aceste forme de pregătire permit angajaților din organizațiile militare să ia contact cu noutățile în domeniu, să-și dezvolte abilitățile și cunoștințele, să devină mai productivi, să se adapteze mult mai bine la schimbări, să le crească nivelul de satisfacție la locul de muncă, să-și îmbunătățească încrederea în forțele proprii, să se reducă erorile și incidentele și, implicit, riscurile la nivelul organizației, să se dezvolte în carieră, să devină mai creativi și, nu în ultimul rând, să-și îmbunătățească relațiile interpersonale, pe linie de comunicare și cooperare (Saks, Haccoun, 2018).

Așadar, în continuare vor fi prezentate o serie de **modalități de instruire a angajaților**, cu relevanță psihologică, de care organizațiile ar trebui să țină seamă, după cum urmează:

- **Sesiuni de instruire la clasă.** Pot fi organizate cursuri clasice, de scurtă durată, într-o sală de clasă în care vor fi invitați profesori/instructori, care să predea o serie de lecții, potrivit unui plan prestabilit.

- **Sesiuni de instruire online.** Utilizarea platformelor de învățare online permite instruirea angajaților din mai multe orașe/țări, prin lecții modulare, care pot fi accesate fie simultan, fie secvențial de către angajați.
- **Organizarea de ateliere și seminarii.** Acestea ar trebui să fie forme de instruire interactive, în care angajații pot lucra împreună și învăța lucruri noi.
- **Prelegeri și prezentări.** În cadrul acestor forme de instruire pot fi invitați experți dintr-un anumit domeniu, de la care angajații să afle lucruri noi și utile, inclusiv prin sesiuni de întrebări și răspunsuri.
- **Jocuri și simulări.** Acest tip de instruire consolidează deprinderile practice ale angajaților, deoarece presupune repetarea unor scenarii, de mai multe ori, până la învățare.
- **Mentorat și coaching.** Cuplarea noilor angajați cu mentori experimentați oferă șansa personalului nou încadrat să învețe permanent, pe o durată de timp nelimitată (Phillips, Phillips, 2016).
- **Prezentarea de podcasturi și videoclipuri.** Această formă de instruire se referă la chestiuni punctuale, pe care angajații trebuie să le cunoască foarte bine. Prin audierea/vizionarea acestor postări, pot fi transmise cunoștințe tehnice utile, rapid și eficient.
- **Rotirea locurilor de muncă.** Prin această operațiune, angajații pot afla lucruri noi din mai multe domenii/arii de interes și pot să-și utilizeze cunoștințele dobândite în mod creativ.
- **Utilizarea realității virtuale și augmentate în procesul de instruire.** Prin această formă de instruire, angajații pot exersa anumite scenarii, până își perfecționează deprinderile de lucru la un nivel foarte înalt.
- **Participarea la conferințe și evenimente tehnico-științifice.** Această formă de instruire permite accesul angajaților la noutățile în domeniu, precum și la dezvoltarea rețelei de relații profesionale. Unele dintre proiectele/ideile remarcate pe timpul conferințelor pot fi implementate și în organizațiile de proveniență (Kraiger, Ford, 2019). Această formă de instruire presupune eliberarea unui act oficial, care să ateste competențele dobândite de angajat.
- **Pregătirea profesională a angajaților prin studiu individual.** Unele organizații le oferă angajaților accesul la: biblioteci fizice și virtuale, la baze de date, tutoriale etc. și le solicită să se documenteze o anumită perioadă de timp, înainte de o eventuală evaluare sau de preluare a unei noi poziții ori de integrare a unui nou proces/utilaj în organizație.

- **Instruirea prin feedback.** În acest caz, angajații primesc feedback-uri detaliate și permanente cu privire la modul de îndeplinire a sarcinilor. Astfel, ei își pot corecta eventualele erori și își pot îmbunătăți permanent eficiența la locul de muncă.
- **Instruire prin accesarea unor forme de pregătire acreditată, postuniversitară sau postliceală.** În acest caz, angajații sunt încurajați să urmeze programe masterale, cursuri postuniversitare, programe doctorale și post-doctorale, pentru a-și îmbunătăți performanțele la locul de muncă. Aceste forme de pregătire se derulează după programe analitice acreditate și recunoscute la nivel național/internațional. Unele organizații militare pot acoperi o parte din cheltuieli cu acest tip de instruire.
- **Instruire prin evaluarea angajaților.** Această formă de pregătire a angajaților poate fi periodică (de ex., o dată pe an). Cu această ocazie, angajații se vor strădui să se prezinte cât mai bine la evaluare și, implicit, se vor pregăti din timp pentru obținerea de rezultate bune. Uneori, punctajele obținute la aceste evaluări pot fi utilizate ca și criterii de promovare în carieră.
- **Grupuri de discuții/experti.** În cadrul acestei forme de pregătire se pot întruni specialiștii dintr-un anumit domeniu sau din mai multe domenii și pot discuta despre găsirea unor soluții la anumite probleme de interes pentru organizație. În cadrul acestor sesiuni se pot utiliza metode creative de rezolvare a problemelor.
- **Exerciții și aplicații militare.** Această formă de instruire se axează pe integrarea a diferite abilități și competențe, astfel încât, la finalul exercițiului/aplicației, personalul să poată acționa întrunit și să-și exerseze toate competențele dobândite anterior.
- **Certificarea angajaților.** O formă specială de instruire este reprezentată de certificarea/atestarea/acreditarea oficială a angajaților ca specialiști pe un anumit domeniu.

Se poate observa, astfel, că există o mulțime de forme de instruire care pot fi utilizate de către organizația militară pentru pregătirea personalului său, de la caz la caz.

ASPECTE PSIHOLOGICE ALE RETENȚIEI PERSONALULUI

În acest fel sunt recrutați candidați care dispun de abilități psihologice potrivite pentru munca pentru care sunt angajați, sunt deschiși pentru perfecționare și dezvoltare profesională, rămân loiali organizației pe termen lung, având, astfel, șansa să parcurgă toate treptele carierei pe care le oferă respectiva organizație și, nu în ultimul rând, pot oferi din experiența lor celor mai noi, spre binele și succesul organizației militare.

Atunci când se discută, însă, despre personal care urmează să facă parte din organizații militare, lucrurile sunt și mai profunde, deoarece aceste persoane recrutate și instruite trebuie să-și dedice toată viața lor activă țării și poporului căruia îi aparțin. Evident, există și unele cariere de scurtă durată, dar acestea sunt excepții, în majoritatea organizațiilor militare.

Deși se fac eforturi considerabile pentru identificarea unor asemenea candidați, în realitate, sistemele au pierderi semnificative, uneori și greu de anticipat.

Cauzele acestui fenomen, cunoscut sub numele de „capacitate de retenție a organizației”, pot fi multiple. Doar pentru exemplificare, vom enumera câteva dintre aceste cauze ce scad capacitatea de menținere în organizație a persoanelor performante:

❖ **Lipsa de adaptare a organizației la schimbarea imperativelor sociale.** În trecut, oamenii erau loiali organizației, deoarece erau atașați emoțional, patriotic și chiar ideologic de aceasta. Treptat, societățile au început să plaseze pe primul loc banii și succesul măsurat prin recompense financiare. În acest fel, oamenii au început să caute ceea ce se valorizează cel mai bine în societate – banii, devenind, astfel, mult mai mercantili (Salas et al., 2012).

❖ **Nevalorizarea corespunzătoare a angajaților.** Oamenii au început să-și dea seama de valoarea lor intrinsecă. Unele organizații se străduiesc să angajeze persoane valoroase, cu un mare potențial de dezvoltare. Mai mult, aceste organizații dezvoltă multiple programe de instruire a personalului propriu pentru a-l face și mai performant. La un moment dat, acești oameni realizează că sunt cu adevărat valoroși nu numai pentru organizația de referință, ci și pentru ei înșiși și că au înregistrat o creștere semnificativă a „cotei lor de piață”, în ultimii ani. În condițiile în care organizația militară invocă tot felul de reguli rigide și birocratice cu privire la recompensarea muncii lor, respectivii oameni se gândesc să-și vândă succesul profesional pe piața liberă și să se angajeze în alte organizații, care plătesc mai bine (Allen, Bryant, Vardaman, 2010).

❖ **Angajarea unor persoane supra-calificate.** În anumite situații, se întâmplă ca, pe anumite poziții, să fie angajate persoane care au un nivel de pregătire academică net superioară cerințelor postului (de exemplu, sunt absolvenți de una sau două facultăți și sunt doar soldați-gradati ori subofițeri). Aceste persoane vor fi veșnic nemulțumite de ceea ce fac (Becker, Gerhart, 1996), iar nivelul lor de aspirații va tinde spre altă categorie de personal, fapt ce le va crea frustrări și dezamăgiri profesionale și îi va determina să părăsească sistemul militar.

❖ **Lipsa unor proiecte organizaționale.** În acest caz, ne referim la necesitatea de implicare a angajaților în diferite proiecte ale organizației. Oamenii, prin excelență, au nevoie de recunoaștere socială, iar organizația poate să le ofere acest lucru și prin implicarea lor în diverse inițiative. Astfel, personalul poate să exprime opinii, să participe la luarea deciziilor, să aducă elemente creative, să se lege emoțional de organizație prin proiectul de referință etc. În lipsa acestor elemente, legătura angajatului cu organizația se rezumă strict la aspectul formal și mercantil, fapt ce va afecta retenția în mod negativ.

❖ **Existența unei stări de spirit negative în organizație.** Oamenii valorizează starea de spirit din organizație mai mult decât recompensele financiare sau de altă natură. Statisticile recente ale specialiștilor au pus în evidență faptul că din ce în ce mai mulți oameni sunt gata să accepte privațiuni specifice impuse de o anumită organizație și chiar o limitare de venituri doar pentru că se simt bine în organizația respectivă: există o bună comunicare pe verticală și orizontală, șefii sunt lideri autentici, este încurajată inițiativa, există un bun suport moral în organizație, responsabilitățile sunt clare și succesele previzibile. Evident, dacă lucrurile nu stau astfel și starea de spirit din respectiva organizație se prăbușește, personalul va căuta să o părăsească rapid.

❖ **Lipsa de etică în organizație.** Indiferent de poziția pe care o ocupă o persoană în organizația militară, ea devine, automat, și un bun observator a ceea ce se întâmplă în respectiva structură. Astfel, fiecare persoană este atentă la sistemul de recompense și pedepse, la cel de evaluare și recunoaștere a muncii depuse, la cel de promovare, la cel de atribuire a sarcinilor, la interacțiunile șef-subordonat, la sistemul de motivare – în general. Atunci când percepțiile angajaților sunt construite în jurul unor injustiții sau chiar ilegalități organizaționale, tendința acestora este de a părăsi organizația coruptă și de a căuta una mai etică (Martocchio, 2017).

❖ **Insuficiența de personal.** În unele organizații militare, lipsa de personal este ușor vizibilă. Deși statul de organizare prevede un anumit număr de posturi,

în realitate acestea nu sunt ocupate și, implicit, angajații rămași vor trebui să muncească mai mult pentru a suplini lipsa de personal. Gradul de suportabilitate pentru asumarea de munci suplimentare este limitat, de la persoană la persoană (Mathis, Jackson, 2019). Unele organizații încearcă să mărească retenția personalului rămas prin oferirea acestuia de posturi de conducere, cu tot felul de sporuri, dar, fără a asigura numărul optim de subordonați. Până la un punct, lucrurile ar putea funcționa, dar, apoi, pot apărea fenomene psihologice, precum: stresul, burnout-ul, oboseala cronică, anxietatea, depresia, agitația, insomniile și nu numai – care afectează, în timp, în mod cert, performanța angajaților, indiferent cât de rezilienți ar fi aceștia.

❖ **Lipsa perspectivelor de promovare.** Cei mai mulți oameni, pe măsură ce dobândesc experiență și vechime în organizația militară, își doresc să promoveze. Militarii sunt și instruiți în acest sens. Lipsa șanselor de promovare le estompează entuziasmul și le oferă o senzație persistentă de plafonare și dezinteres al organizației pentru munca lor. În multe situații, respectivele persoane se gândesc serios să părăsească respectiva organizație și unele chiar o fac, scăzând, astfel, capacitatea de retenție a instituției (Pfeffer, 2015).

❖ **Absența unui sistem motivațional funcțional.** Dincolo de drepturile financiare și de promovare, sistemul de motivare a personalului poate convinge angajații să lucreze în continuare și eficient pentru organizație. De regulă, în regulamentele de organizare și funcționare ale organizațiilor se prevăd recompense și pedepse, cu scop motivațional. Așadar, sistemul motivațional poate fi orientat fie spre motivația pozitivă, fie spre cea negativă și utilizat în funcție de situațiile care apar. Pentru exemplificare, se vor enumera câteva forme de motivare a angajaților: accesul la programe de sănătate, accesul gratuit la sala de sport, masă gratuită/la preț redus, mașină de serviciu, telefon de serviciu, oferirea de medalii, decorații, plachete, insigne, diplome de recunoaștere, fanioane reprezentative, cadouri simbolice cu sigla organizației, aprecierea angajatului în fața colectivului, acordarea de credite/puncte profesionale, acordarea de certificări, promovări, numirea angajatului ca mentor pentru nou veniți, sancțiuni pentru încălcarea regulilor organizației etc.

❖ **Instruirea/pregătirea inadecvată în cadrul organizației.** După cum am afirmat, pregătirea/instruirea/educarea personalului sunt esențiale pentru bunul mers al organizației militare. Indiferent de tipul organizației, se apreciază, statistic, că, o dată la 4-5 ani de zile, apar noi tehnologii/metodologii/tehnici de lucru, noi utilaje și noi abordări ale mediului de afaceri/instituțional/internațional/de securitate (Phillips, 2016). În acest context, orice organizație militară responsabilă se preocupă

de instruirea angajaților, fie prin organizarea de cursuri în instituțiile proprii (de exemplu, organizațiile militare au în structură universități, academii, școli etc.), fie prin apelarea la experți de pe piața liberă (firme specializate în coaching, instituții academice sau școlare etc.). Inexistența acestor stadii de pregătire sau eliminarea lor din considerente financiare/lipsă de personal/dezinteres/etc. poate genera percepția angajaților că organizația nu este preocupată de pregătirea lor profesională și, implicit, de promovarea lor. În acest context, nu mai este decât un pas până ce personalul va părăsi respectiva instituție/firmă și va căuta o altă oportunitate pe piața muncii.

❖ **Dezechilibrul dintre timpul petrecut la locul de muncă și timpul liber.** Deși unii comandanți/șefi au tendința de a-i aprecia foarte bine pe angajații care rămân peste program, în realitate, studiile psihologice au demonstrat că acest criteriu de apreciere este unul fals și pervers, deoarece, rămânerea peste program a angajaților poate fi cauzată de o dorință de muncă și afirmare peste medie, dar, de cele mai multe ori, ea este generată de incapacitatea lor de a rezolva sarcinile în timpul de muncă alocat legal, de supraîncărcarea cu sarcini a personalului, de ineficienta gestionare a timpului de muncă, de lipsa unui leadership autentic, de dorința unor angajați de a se remarca etc. Încet, încet, ceea ce părea entuziasm se va transforma în nemulțumire, revoltă și, mai apoi, în decizia de a părăsi organizația, deoarece șefii nu-i pot recompensa pe toți cei ce rămân peste program, iar oboseala se acumulează, picătură cu picătură, zi de zi, perturbând viața personală a angajaților, uneori iremediabil.

❖ **Stilul de conducere toxic.** Acest aspect are un rol devastator în funcționarea organizațiilor militare, indiferent de structura acestora. Stilul de leadership/management se răsfrânge direct asupra angajaților și asupra performanțelor organizației. Un lider neadecvat (chiar toxic), pentru o anumită organizație, poate face mai mult rău decât toți factorii menționați anterior, cumulativ. De aceea, este necesar ca organizațiile să numească în funcții de conducere oameni valoroși, care, prin vocație, în special, dețin calități de lider și care pot conduce organizația în prezent și în viitor. În caz contrar, afirmarea vreunui lider/manager nociv poate reprezenta nu numai o frână în dezvoltarea organizației, ci și un factor declanșator/favorizant pentru reducerea retenției personalului.

❖ **Lipsa de comunicare în organizație.** Comunicarea în organizație ajută, prin excelență, la rezolvarea problemelor sale și la difuzarea tensiunilor, atunci când acestea apar. Dacă există o comunicare reală pe canalele oficiale verticale

și orizontale (transmiterea de sarcini clare și feedback-uri de la conducere pentru angajați, rezolvarea nemulțumirilor angajaților, discutarea deschisă a problemelor organizației, transmiterea de mesaje motivaționale către angajați și explicarea unor situații delicate etc.), angajații nu mai au motive să creeze rețele de comunicare paralele, care, de regulă, se focalizează pe nemulțumirile lor față de managementul/ leadershipul organizației. Așadar, lipsa unei comunicări oficiale reale în cadrul organizației poate crea rețele ostile de comunicare la adresa conducerii acesteia, fapt ce are mari șanse de cristalizare a nemulțumirilor angajaților și, implicit, de părăsire a organizației de către aceștia (Schneider, Smith, 2004).

❖ **Creșterea concurenței pe piața liberă.** Goana după oameni performanți este continuă și, de cele mai multe ori, nu cunoaște limite în atingerea scopurilor. Astfel, se dezvoltă tot felul de metode de atragere a personalului de valoare, nu numai a celui fără loc de muncă, dar, mai ales, a celui care a demonstrat la actualul loc de muncă faptul că este performant. În acest vârtej al locurilor de muncă, în care se constată că oamenii pregătiți sunt din ce în ce mai puțini, raportat la nevoile de locuri de muncă apar: fenomene atipice de concurență neloială – în care organizații ale statului atrag personal din alte organizații ale statului, fenomene de denigrare publică între diferite organizații – pentru a-i convinge pe oameni să părăsească sistemul respectiv, fenomene de „hipnotizare a candidaților”, cu oferte de nerefuzat etc. Toate aceste elemente reduc retenția personalului și creează o veritabilă efervescentă a pieței muncii, în care fiecare persoană este în căutarea unui loc de muncă mai atrăgător, fără a se mai strădui să ofere, în timp, rezultatele scontate la actuala sa slujbă.

❖ **Incompatibilitatea între personalitatea subiectului și profilul psihosocial al organizației.** Uneori, se constată că unii candidați și, mai apoi, angajați nu au un profil de personalitate adecvat pentru a lucra în organizația militară (Barrick, Ryan 2003). Acest aspect afectează semnificativ atât satisfacția lor în muncă, precum și eficiența lor organizațională. Aceste persoane vor fi veșnic nemulțumite, frustrate, negativiste, refractare la tot ceea ce este nou. Ele vor fi focusate doar pe solda primită, de cele mai multe ori (Bauer, Erdogan, 2012).

Deși mai există și alți factori care influențează retenția personalului, ne rezumăm la cei prezentați, considerând că aceștia au atras atenția cititorului suficient de mult.

În continuare, apreciem necesar să expunem câteva **metode de retenție** a personalului într-o organizație. Fiecare dintre metodele descrise are o componentă psihologică semnificativă.

- **Dezvoltarea unui mediu de lucru pozitiv și suportiv.** Într-un astfel de mediu de lucru, personalul se poate dezvolta și își poate demonstra adevărata valoare. În organizațiile militare, un astfel de mediu de lucru este fundamental pentru dezvoltarea sentimentului de camaraderie și de loialitate față de instituție, comandanți și colegi.
- **Implementarea de programe de dezvoltare profesională și de promovare în cadrul organizației.** Aceste programe permit angajaților să caute să se autodepășească permanent și să fie la curent cu cele mai noi elemente din zona lor profesională (Noe et al., 2019).
- **Oferirea unor pachete de beneficii și compensații competitive, cu rol motivațional.** Oamenii își pot dedica toată ființa lor unei munci, pe durate limitate de timp, deoarece se instalează obiceiurile rutiniere (Aguinis, 2020). Așadar, pentru a-i stimula și a-i face să recurgă și alte resurse personale pentru activitatea curentă, este important ca personalul să fie recompensat, periodic, în funcție de merite, stabilite pe baza unor standarde clare de performanță.
- **Crearea unui echilibru între viața profesională și personală a angajaților.** Deși angajații sunt importanți la locul de muncă, trebuie să se țină seamă și de faptul că aceștia au o familie și o nevoie psihofiziologică de odihnă. Lucrul peste program și naveta pe distanțe lungi sunt principalele obstacole care pot perturba echilibrul de referință.
- **Recunoașterea și recompensarea performanțelor angajaților.** Principiul de bază este că oamenii performanți ar trebui recompensați. Astfel, ei vor deveni și mai eficienți pentru organizația militară, iar alții le vor urma exemplul.
- **Stabilirea unor obiective clare și realizabile pentru fiecare angajat.** Pentru ca oamenii să se simtă confortabil la locul de muncă, este important ca obiectivele per om și per sub-organizație să fie realiste și realizabile. Încărcarea cu sarcini peste puterile angajatului îi va genera o stare de insatisfacție profundă, care îl va determina să părăsească respectiva unitate (Ployhart, 2014).
- **Oferirea de oportunități de avansare și promovare internă.** Sistemul de promovare militar se consideră că este unul optim, pentru promovarea personalului în carieră. Evident, cei care se remarcă pozitiv în mod constant pot fi promovați mai repede.

- **Încurajarea comunicării și colaborării între angajați.** O bună comunicare oficială trebuie augmentată de una informală, pozitivă și constructivă. Astfel, personalul își poate exprima părerea deschis și fără frică atunci când se confruntă cu o problemă. Totodată, o astfel de comunicare informală îi ajută pe militari să dezvolte sentimentul de camaraderie și pe cel de apartenență la unitatea de referință.
- **Implementarea unui sistem de feedback și evaluare a performanțelor etice și realist.** Evaluarea este esențială în orice proces de management și, cu atât mai mult, în organizația militară, care este guvernată de multiple standarde profesionale sau internaționale (de exemplu, sistemul STANAG al NATO).
- **Organizarea activităților de teambuilding și evenimente sociale pentru angajați.** Astfel de activități sunt importante pentru cunoașterea informală a angajaților și creșterea legăturilor informale dintre aceștia.
- **Asigurarea unui mediu de lucru sigur și sănătos.** În acest caz, se are în vedere asigurarea măsurilor de securitate și siguranță în muncă. Deși mediul militar este unul periculos, prin natura sa, el este dominat de reguli foarte clare de funcționare, menite să asigure sănătatea personalului.
- **Oferirea de sprijin și asistență pentru dezvoltarea abilităților și competențelor angajaților.** Personalul din organizația militară este recrutat pentru a fi deschis la nou și la pregătire continuă, de aceea, acesta trebuie permanent stimulat (Ployhart, Moliterno, 2011). Acest lucru trebuie urmărit, cu consecvență, de către structurile abilitate și promovat în rândul angajaților.
- **Implementarea unor politici de recunoaștere a realizărilor și contribuției angajaților.** Pentru a funcționa optim, oamenii au nevoie de recunoașterea muncii lor, a eforturilor depuse și nu numai. Astfel, se asigură retenția personalului.
- **Oferirea de flexibilitate în programul de lucru și locația de desfășurare a activității.** Deși programul de lucru pare strict, în anumite situații se pot face excepții, iar aceste excepții, înțelese corespunzător de respectivii angajați, dar și de colectiv, pot garanta o bună retenție a personalului pe post.
- **Crearea unor relații de încredere și respect între angajați și management.** Fiecare persoană dorește să fie respectată ca om și ca profesionist. În definitiv, fiecare este important pe postul său, iar munca eficientă, în comun, a fiecăruia asigură succesul îndeplinirii misiunii unității. În această ecuație, respectul și încrederea reciprocă sunt foarte importante, pentru că realizează un mediu de lucru favorabil retenției.

- **Dezvoltarea unui plan de succes personalizat pentru fiecare angajat.** Din fericire, suntem diferiți! Acest aspect ne permite să găsim soluții diferite la aceeași problemă, să acoperim întreaga plajă de nevoi ale unei unități militare și nu numai. Așadar, dacă se găsesc soluții de management profesional pentru fiecare angajat, succesul organizației militare este garantat, iar oamenii nu vor dori să o părăsească, pentru că simt că au succes.
- **Promovarea echilibrului între munca de rutină și proiectele interesante și provocatoare.** Acest aspect este valabil în special pentru oamenii creativi sau pentru aceia care desfășoară mult timp același tip de activitate. Uneori, ruperea rutinei și implicarea personalului într-un proiect adiacent le ține vigilența trează și sentimentul valorizării la cote înalte.
- **Implementarea de mentorat și coaching pentru angajați.** Un astfel de demers este util, în special pentru cei nou angajați în organizație. Demersul îi va ajuta să se adapteze mult mai repede și să-și arate adevărata valoare cât mai repede. La rândul lor, și ei se vor simți obligați să-i îndrume pe cei mai tineri/nou sosiți în organizația militară, lucru care este atât în beneficiul oamenilor, cât și al organizației.
- **Realizarea unor sondaje de opinie a angajaților și utilizarea feedbackului pentru îmbunătățirea mediului de lucru.** Practica a demonstrat că angajații au nevoie să comunice, prin intermediul unor sondaje de opinie, tot felul de probleme, către conducerea superioară. La rândul său, conducerea poate afla, prin intermediul sondajelor de opinie, care este percepția angajaților cu privire la o multitudine de aspecte sondate și să obțină un feedback cât mai realist. Este important ca, după aceste sondaje de opinie, să se informeze personalul cu privire la rezultatele obținute și să se ia măsuri de corectare a unor probleme semnalate de către acesta. Astfel, la următoarele sondaje, personalul va participa deschis, fără prejudecăți

Lista prezentată mai sus reprezintă doar un set de sugestii, care poate fi îmbunătățit semnificativ de fiecare organizație.

CONCLUZII

Recrutarea, instruirea și retenția eficientă a personalului sunt trei componente interconectate și esențiale pentru succesul și dezvoltarea unei organizații militare. Aceste aspecte pot avea un impact semnificativ asupra performanței organizaționale, culturii instituției/firmei/companiei și obiectivelor pe termen lung. Iată câteva aspecte cheie despre fiecare dintre acestea, pe care le vom menționa sub formă de concluzii.

În ceea ce privește **recrutarea eficientă a personalului**, analiza datelor a permis identificarea unui set de direcții principale de acțiune, care vizează următoarele componente:

- *Identificarea nevoilor organizației în privința resursei umane ce urmează a fi recrutată* începe înainte de acest proces și presupune definirea clară a nevoilor organizaționale, astfel încât să se caute doar acei candidați care se potrivesc cel mai bine cu cerințele postului.
- *Promovarea organizației* înseamnă, prin excelență, comunicarea culturii și a valorilor organizației în materialele de recrutare, astfel încât candidații potențiali să înțeleagă mediul în care ar urma să lucreze.
- *Selectarea candidaților potriviți* presupune alegerea acelor persoane care nu numai că au abilitățile și cunoștințele necesare postului, ci și valorile și aptitudinile care se potrivesc cu cultura organizațională a organismului militar, în general, și a unității de încadrare, în mod special (Schneider, Barbera, 2014).
- *Utilizarea eficientă a interviului de selecție* se referă atât la evaluarea abilităților tehnice și comportamentale ale candidaților, cât și pentru a observa percepția candidaților cu privire la organizația militară, disponibilitatea lor de a se angaja în misiunile militare specifice și nivelul lor de așteptări.

Relativ la **instruirea eficientă a personalului**:

- *Planificarea și proiectarea instruirii* au în vedere dezvoltarea de programe de instruire bine structurate, care să răspundă nevoilor organizaționale și să ofere angajaților abilitățile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor, de la intrarea în structura militară până la ieșirea din aceasta.
- *Utilizarea unei diversități optime de metode de instruire* are în vedere folosirea unor procedee și tehnici de instruire interactive, adaptate, cel puțin: nivelului de instruire, specialității în care se pregătește personalul și categoriei de militari (ofițeri, subofițeri/maiștri militari, soldați-gradați profesioniști).
- *Acordarea de feedback și evaluare* se face constant pe tot parcursul programelor de instruire, pentru a monitoriza progresul angajaților și a ne asigura că aceștia înțeleg și aplică noile cunoștințe și abilități.
- *Dezvoltarea continuă este un imperativ al instruirii*, care nu se oprește odată cu perioada inițială, ci continuă pe toată durata carierei militare, inclusiv pentru gradele de general.

În ceea ce privește **retenția eficientă a personalului**, putem sublinia următoarele aspecte:

- *Transmiterea culturii organizaționale la noii angajați se realizează printr-o comunicare deschisă, bazată pe respect și sprijin reciproc.*
- *Recunoașterea corectă a meritelor și utilizarea etică a recompenselor* presupun existența unui sistem de evaluare corect și obiectiv, asociat cu un set de recompense și pedepse just și cu o mare valoare motivațională.
- *Oferirea de oportunități de avansare* reprezintă un element forte al retenției personalului, deoarece oamenii au nevoie de recunoașterea valorii lor și a muncii lor, deopotrivă, asociate cu un țel de a servi, în continuare, în organizația militară.
- *Realizarea unui echilibru între viața personală și cea profesională*, prin respectarea orelor de muncă și a celor de libere, este foarte valorizată de angajați.
- *Dezvoltarea profesională îi stimulează pe angajați și cere*, din partea organizației, să investească în pregătirea profesională a acestora, oferindu-le oportunități de învățare și formare care să îi motiveze să rămână în instituție.
- *Promovarea unei comunicări deschise* menține canalele de dialog între angajați și conducere pentru a identifica problemele și pentru a adresa îngrijorările în timp util.

În ansamblu, putem conchide că succesul unei organizații depinde de modul în care aceasta gestionează procesele de recrutare, instruire și retenție a personalului. Abordarea eficientă a acestor aspecte poate contribui la dezvoltarea unei echipe talentate, motivate și angajate, capabilă să îndeplinească eficient obiectivele organizaționale.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ:

1. Aguinis, H. (2020). *Performance management* (4th ed.). Pearson.
2. Aguinis, H., Kraiger, K. (Eds.). (2009). *Benefits of training and development: The road to excellence*. Routledge.
3. Allen, D.G., Bryant, P.C., Vardaman, J. M. (2010). *Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies*. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
4. Barrick, M.R., Ryan, A.M. (Eds.). (2003). *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*. Jossey-Bass.
5. Bauer, T.N., Erdogan, B. (2012). *Organizational behavior* (1st ed.). Flat World Knowledge.

6. Becker, B., Gerhart, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*. Academy of Management Journal, 39(4), 779-801.
7. Cable, D.M., Judge, T.A. (Eds.). (2018). *The Oxford handbook of recruitment* (1st ed.). Oxford University Press.
8. Cascio, W.F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
9. Chatman, J.A. (2019). *Improving the recruitment, selection, and development of employees*. În *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 277-296). Oxford University Press.
10. Dobre, C. (2020). *PSYINT – Psychological Intelligence*. București: Editura Centrului Tehnic-Editorial al Armatei.
11. Goldstein, I.L., Ford, J.K. (2018). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (6th ed.). Cengage Learning.
12. Huselid, M.A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal, 38(3), 635-672.
13. Kanfer, R., Chen, G. (2016). *Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects*. Routledge.
14. Klein, H.J., Kozlowski, S.W. (Eds.). (2013). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Jossey-Bass.
15. Kraiger, K., Ford, J.K. (Eds.). (2019). *Improving training effectiveness in work organizations*. Psychology Press.
16. Martocchio, J.J. (2017). *Strategic compensation: A human resource management approach* (9th ed.). Pearson.
17. Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2019). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.
18. Milkovich, G.T., Newman, J.M., Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
19. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2019). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
20. Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time*. Harper Business.
21. Phillips, J.J. (2016). *Measuring the success of organization development: A step-by-step guide for measuring impact and calculating ROI* (2nd ed.). Routledge.
22. Phillips, J.J., Gully, S.M. (2019). *Strategic staffing* (4th ed.). Pearson.
23. Phillips, J.J., Phillips, P. (2016). *Handbook of training evaluation and measurement methods* (4th ed.). Routledge.
24. Ployhart, R.E. (2014). *Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 473-497.
25. Ployhart, R.E., Moliterno, T.P. (2011). *Emergence of the human capital resource: A multilevel model*. Academy of Management Review, 36(1), 127-150.
26. Saks, A.M., Haccoun, R.R. (2018). *Managing performance through training and development* (8th ed.). Nelson Education.
27. Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K.A. (Eds.). (2012). *The science of training and development in organizations: What matters in practice*. Psychology Press.
28. Schneider, B., Barbera, K.M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
29. Schneider, B., Smith, D.B. (Eds.). (2004). *Personality and organizations*. Psychology Press.
30. Stone, D.L. (2018). *Successful onboarding: A strategy to unlock hidden value within your organization*. Wiley.