

PSIHOLOGIA SĂNĂȚII ORGANIZAȚIONALE

Volumul 2



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2014

Editorul

Eugen Avram este Conferențiar universitar dr., Directorul Departamentului de Psihologie a Universității din București. Predă disciplinele de master: Managementul riscului și siguranța ocupațională, Analiza climatului organizațional, Schimbare organizațională, Management organizațional, Psihologia sănătății, Managementul conducerii și performanței de grup. Este autor și coordonator al mai multor volume (selectiv): *Psihologie organizaționalmanagerială - perspective aplicative* (2007, coord.), *Dezvoltarea managementului în organizațiile sănătății. Excelența în serviciile de neurochirurgie* (2007, coord. A.V. Ciurea și V.G. Ciubotaru, Avram, E.), *Psihologia în organizațiile moderne* (2008, coord.), *Încrederea organizațională* (coautor: Pamela Shockley-Zalabak, 2008), *Psihologia personalității – arhitectură și dimensiuni* (2009, autor), *Management în unitățile medico-sanitare* (2011, coord., Ciurea, A.V., Ciubotaru, V.Gh., Avram, E. (la Editura Universitară din București); *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*, Polirom, Iași (2008, coeditor: Cary L. Cooper), *Managementul sistemelor și organizațiilor sănătății* (coord., 2011, în colaborare cu A.V. Ciurea și Cary L. Cooper), etc. Este fondator și coordonator al programului de master *Psihologia sănătății: cercetare și optimizare comportamentală*. Email: eugen.avram@fpse.unibuc.ro

Autorii

Romeo Zeno Crețu este conferențiar univ. dr. în Departamentul de Psihologie al Universității din București. Domeniul predilect de cercetare este psihologia personalității. Predă discipline din aria motivației personalului, metodologiei cercetării. Este coordonatorul programului de master Psihologie organizațională și managementul resurselor umane. A condus două proiecte de cercetare finanțate și a publicat mai multe cărți și studii de specialitate. De asemenea, a urmat o serie de cursuri de specializare în țară și în străinătate.

Roxana Dimache a absolvit Facultatea de Jurnalism și Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea din București și două programe de master (în sănătate ocupațională și psihoterapie). Activează în aria cercetării și resurselor umane.

Elena Druică este profesor universitar la Facultatea de Administrație și Afaceri, Universitatea din București, din 2007 Directorul Departamentului de Științe Economice și Administrative din Universitatea din București. Deține un titlu de doctor în teoria probabilităților, obținut în 2003 în domeniul algoritmilor genetici și din 2006 un al doilea titlu de doctor, în economie, pentru o cercetare în domeniul riscurilor în afaceri. Domeniile de predare includ Statistică pentru economiști, Economia Riscului, Teoria Deciziei, Teoria Jocurilor și Economie Comportamentală. Este autor a mai multor cursuri universitare și studii publicate în jurnale cu impact. Este creatoarea Jurnalului Internațional de Economie Comportamentală Aplicată, publicat trimestrial în SUA, a creat și gestionează, sub egida Conferinței Internaționale de Economie și Administrație (ICEA) workshopul de Economie Comportamentală Aplicată și Teoria Deciziei și, împreună cu Facultatea de Psihologie și Științele Educației din cadrul Universității din București a pus bazele unui program interdisciplinar de master în Economie Comportamentală.

Cezar Giosan este profesor de psihologie la Berkeley College și la City University of New York din SUA. Este, de asemenea, profesor asociat la Universitatea din București/ Psihologie și cercetător la Universitatea Babeș-Bolyai. A absolvit Politehnica București (Mecanica) și Universitatea București (Psihologie), după care a obținut doctoratul în psihologie de la New School for Social Research în Statele Unite ale Americii. Este autor a multor articole științifice publicate în reviste de specialitate cu impact.

Rodica Ianole este asistent universitar dr. la Facultatea de Administrație și Afaceri din Universitatea din București și cercetător postdoctoral în cadrul Institutului de Economie Națională al Academiei Române. A absolvit un program de master în domeniul ciberneticii economice și a economiei cantitative (Academia de Studii Economice, București) în anul 2010 și un program de master în domeniul administrării și dezvoltării resurselor umane (Universitatea din București (2010). Are mai multe specializări în străinătate: la Universitatea Erasmus din Rotterdam (Olanda, 2012), Universitatea din Aveiro (Portugalia, 2014); Universitatea CastillaLa Mancha (Spania, 2013), Universitatea Johannes Gutenberg, Mainz, 2011, Asociația internațională IAREP/SABE/ICABEEP (Moscova, 2010), Sănătate Publică (Fundația AsiaEuropa, Lodz, Polonia, 2010), Leadership și Cooperare Internațională (Universitatea din San Diego, SUA, 2009).

Daniela Ionescu este psihoterapeut și cercetător, a absolvit Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea București și două programe de master (Sănătate ocupațională la Universitatea din București și psihoterapie la Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca). Este doctorand la Universitatea Al. I. Cuza din Iași. A publicat mai multe studii și este bursier în cadrul unui proiect de cercetare.

Dorel Lăcătuș este antreprenor fiind asociat în cadrul companiilor ELIRE, care activează în domeniul asigurărilor și în domeniul educației pentru adulți. Este lector acreditat de Autoritatea de Supraveghere Financiară și susține cursuri în cadrul Institutului de Management în Asigurări. Are o experiență de peste 15 ani în domeniul asigurărilor și a ocupat poziții de manager regional și național în acest domeniu. A absolvit Academia Forțelor Terestre *Nicolae Bălcescu* din Sibiu și în prezent urmează cursurile masterului Sănătate Ocupațională și Performanța Resursei Umane, din cadrul Facultății de Psihologie a Universității București. Începând cu anul 2010 a dezvoltat proiectul de responsabilitate socială *Academia Bunăstării*, în care copii cu vârste cuprinse între 9 și 14 ani au parte de educație antreprenorială și financiară.

Cristina Leovardis este cercetător științific doctor, Institutul de Sociologie, Academia Română. Este cadru didactic asociat în cadrul Universității din București, Universității Politehnice București și Universității Hyperion (curs de „Sociologia organizațiilor”, seminarii de „Sociologie generală”, „Managementul resurselor umane”, „Sociologie industrială”). Este autor al lucrării *Industria publicității – o abordare organizațională*, Ed. Universitară, București. Volume publicate în colaborare: *Managementul resurselor umane*, Editura comunicare.ro, București, 2003; *Managementul resurselor umane. Teste și studii de caz*, Editura Bren, București, 2003; *Paradoxul instituțional. Întreprinderile mici și mijlocii și dezvoltarea durabilă*, Editura Expert, București, 2007.

Viorel Robu este psiholog, conferențiar univ. dr. și prodecan la Universitatea *Petre Andrei* din Iași. A absolvit Universitatea Al. I. Cuza din Iași. Este vicepreședintele Comisiei de Metodologie a Colegiului Psihologilor din România. Are o vastă expertiză practică, activând în consultanța organizațională. A publicat mai multe lucrări dintre care amintim cărțile: *Competențe sociale și personalitate* (2011, Editura Lumen, Iași), *Psihologia anxietății față de testări și examene* (2011, Editura Performantica).

Călin Vâlsan este în prezent profesor de finanțe și economie la *Williams School of Business* din cadrul *Bishop's University*, în Sherbrooke, Canada. Este absolvent al Facultății de Comerț din cadrul *Academiei de Științe Economice* din București, promoția 1987. În anul 1996 a absolvit programul de doctorat în Finanțe la *Virginia Polytechnic Institute and State University* din S.U.A. și din anul 1997 a activat în calitate de cadru didactic la *York University* în Toronto, *Lakehead University* în Thunder Bay, *University of New Brunswick Saint John* și *Bishop's University* în Sherbrooke, Canada. Din anul 2012, a preluat și funcția de decan al facultății în care predă. De-a lungul carierei didactice, a predat în principal managementul financiar, finanțe corporatiste, guvernarea de corporație, piețe de capital, economie monetară internațională, investiții de capital și finanțe comportamentale. A publicat în jurnale academice din S.U.A., Canada, India, România.

Monica Vartic este HR Manager în cadrul companiei SAP România (având în aria de responsabilitate țările: Croația, Slovenia, România și regiunea West Balkans (Serbia, Muntenegru, Bosnia Herțegovina, Macedonia și Albania). Are o experiență de 12 ani în domeniul resurselor umane, ultimii ani fiind dedicați consultanței de business. A absolvit Facultatea de Psihologie, masterul de Sănătate Ocupațională și Performanța Resurselor Umane, programul CIPD „Diploma în HR Practice”, programul de Project Management organizat de Asebus. Este în proces de formare și certificare în Coaching.

CUPRINS

Cezar Giosan Retenția de personal	9
Elena Druică, Rodica Ianole, Călin Vâlsan Teoria deciziei și ajustarea involuntară a modelelor normative	25
Cristina Leovaridis Organizarea muncii și calitatea vieții în economia cunoașterii	61
Roxana Dimache Implicarea în muncă – aspecte conceptuale și metodologice	74
Daniela Ionescu Autodeterminarea și concordanța cu sine în stabilirea scopurilor	85
Eugen Avram Proactivismul în muncă și dezvoltarea personală a jobului	101
Eugen Avram, Monica Vartic, Dorel Lăcătuș Coaching-ul în actualitate	110
Viorel Robu Dimensiuni psihologice și organizaționale ale stresului ocupațional	133
Viorel Robu Stresul în diverse sectoare ocupaționale: angajare, factori asociați și management	159

Romeo Zeno Crețu

Explicațiile șomajului: validarea unui instrument de evaluare 194

RETENȚIA DE PERSONAL

Cezar Giosan

*Nu supraviețuiește cea mai puternică dintre specii,
nici cea mai inteligentă,
ci aceea care răspunde cel mai bine schimbării.
- Charles Darwin (1809-1882)*

1. Introducere

Într-o lume în care angajații își schimbă locul de muncă de mai multe ori în cursul vieții și dobândirea de cunoștințe noi este vitală pentru păstrarea nivelului de performanță la locul de muncă, retenția de personal capătă noi valențe, fiind extrem de importantă pentru calitatea angajaților din organizație, pentru calitatea serviciilor sau produselor și, cel mai important, pentru profitul și succesul companiei. Mai mult, sunt cercetări care stabilesc legături între loialitatea angajaților și calitatea serviciilor, aceasta din urmă având un impact asupra satisfacției și loialității clienților (Yee, Yeung, & Edwin Cheng, 2010). Nu este greu de înțeles, deci, nevoia de identificare a factorilor care duc la o mai bună retenție de personal.

Retenția de personal este măsura în care organizația reușește să-și păstreze angajații pe o perioadă anume, în timp ce fluctuația de personal (*turnover*) se referă la conceptul opus, cu alte cuvinte procentul angajaților care părăsesc organizația, atât voluntar (demisie), cât și involuntar (concedieri, restructurări, accidente de muncă etc.). Totuși, această opoziție nu este perfectă. De exemplu, un studiu și-a propus să observe dacă predictorii care scad intenția angajaților de a părăsi compania vor crește intenția angajaților de a rămâne (Cho, Johanson, & Guchait, 2009). Concluzia autorilor a fost că sprijinul organizațional perceput și angajamentul angajaților au scăzut intenția de a pleca, în timp ce numai sprijinul organizațional perceput a avut un impact asupra intenției de a rămâne. Așadar, conceptele din domeniul organizațional au anumite particularități fine care le diferențiază și de cele mai multe ori ele capătă specificitate prin însăși organizația în care sunt analizate.

Având în vedere importanța retenției de personal, specialiștii au cercetat un număr semnificativ de cauze ale retenției-fluctuației, dar și aspecte asociate cu acestea. Spre exemplu, unele studii s-au axat pe rețelele sociale, demonstrând că legăturile puternice la locul de muncă și în afara acestuia cresc probabilitatea de a rămâne într-o organizație (Hom & Xiao, 2011). Altele (Demirbag, Mellahi, Sahadev, & Elliston, 2012) au examinat variabile precum genul, numărul de ani de muncă, munca sezonieră, venitul și tipul poziției în companie ca factori implicați în părăsirea companiei (plecare abruptă, non-abruptă, încheierea contractului). Astfel au descoperit că

numărul de ani de muncă este un element semnificativ în părăsirea organizației. În schimb, alte cercetări au descoperit că fluctuația poate fi legată și de diferențele dintre așteptări și realitate în ceea ce privește munca (Yang, Wan, & Fu, 2012). Pe de altă parte, intenția de a părăsi organizația poate fi atribuită și unor factori emoționali: privarea afectivă și interacțiunea socială pot duce la angajament afectiv, care la rândul său poate influența intenția de a pleca (Ertosun & Erdil, 2012).

Alte studii însă încearcă o operaționalizare mult mai exactă a conceptelor utilizate, cultura organizațională și climatul organizațional fiind factorii care explică intenția angajaților de a pleca. Spre exemplu, cultura organizațională este clasificată în rezultate/inovație, competență, cooperare/suport/responsivitate și accentul pe recompense, iar climatul organizațional este definit prin claritatea rolului, realizările personale, epuizarea emoțională și volumul de muncă (Shim, 2010). În acest sens, accentul pe recompense, în special, scade intenția de a părăsi organizația.

Un studiu pe angajații unei fabrici de băuturi a arătat că strategiile de retenție puse în practică prin salarii lunare, includerea angajaților în procesul de luare a deciziilor, politici care favorizează siguranța locului de muncă și beneficii pentru familia angajaților sunt asociate cu un nivel ridicat de performanță (Gberevbie, 2008), în timp ce altă cercetare (Festing & Schäfer, 2014) s-a centrat pe managementul talentelor și pe contractul psihologic, ca factori ce au consecințe atitudinale (angajament organizațional, satisfacție) și comportamentale (prezența, intenția de a rămâne/pleca, performanța la locul de muncă). Managementul talentelor pare a avea un impact pozitiv asupra angajamentului organizațional în special atunci când ia în calcul atât practici HR, cât și performanța (Vural, Vardarlier, & Aykir, 2012).

Relația cauzală dintre implicarea la locul de muncă, angajamentul organizațional (normativ și afectiv) și satisfacția la locul de muncă (intrinsică și extrinsecă), pe de o parte, și intenția de a rămâne sau pleca, pe de alta, a fost de asemenea examinată (Zopiatis, Constanti, & Theocharous, 2014). Concluziile au indicat o corelație negativă între angajament afectiv, satisfacția extrinsecă, de pe o parte, și intenția de a pleca. Totuși, nu a existat o corelație negativă între satisfacția intrinsecă și intenția de a părăsi organizația. Angajamentul afectiv a fost studiat și din perspectiva muncitorilor sezonieri, comparativ cu cei permanenți (Unsal-Abiyik, Cakmac-Otlouglu, & De Witte, 2012), rezultând o nesiguranță mai mare a locului de muncă și un angajament afectiv mai redus în cazul muncitorilor sezonieri, deși nesiguranța postului nu mediază relația dintre tipul de contract și angajamentul afectiv.

Rasa a fost un alt criteriu analizat: percepțiile cu privire la un climat profesional pro-diversitate a corelat negativ cu fluctuația de personal cel mai puternic în rândul angajaților de culoare, comparativ cu angajații caucazieni sau hispanici, acest efect fiind mediat de angajamentul organizațional (McKay, Avery, Tonidandel, Morris, & al, 2007).

Evenimentele critice (evenimente personale externe, evenimente profesionale externe, evenimente profesionale interne) și atașamentul au și ele un efect asupra deciziei voluntare de a părăsi compania (Tews, Stafford, & Michel, 2014). Mai precis, evenimentele personale externe pozitive și negative și evenimentele profesionale externe pozitive au corelat pozitiv cu fluctuația de personal, dar evenimentele profesionale interne pozitive și atașamentul au corelat negativ cu fluctuația, promovând retenția.

Un alt factor care poate avea un impact asupra retenției și satisfacției este capitalul intelectual, operaționalizat drept capital uman, relațional și structural (Longo & Mura, 2011), cel mai important element fiind capitalul structural, care mediază complet și celelalte relații. În plus, alte două practici de resurse umane au influențat capitalul intelectual și retenția, mai precis comunicarea și alinierea.

Au existat și studii care au analizat retenția la pacienții cu dizabilități, descoperind că procedurile de întoarcere la muncă, o cultură orientată spre angajați, siguranța/prevenirea riscurilor și intervenția timpurie au corelat cu întârzierea/prevenirea părăsirii ca urmare a problemelor de sănătate (Habeck, Hunt, Rachel, Kregel, & Chan, 2010). Mai mult, unii autori pledează pentru importanța bunăstării, deoarece aceasta maximizează sănătatea angajaților, performanța și retenția (Wright, 2010).

2. Factori asociați retenției de personal

Unul dintre factorii asociați retenției este satisfacția la locul de muncă, anumite cercetări arătând că satisfacția este negativ corelată cu fluctuația voluntară de personal (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). Într-un studiu, satisfacția a fost prezisă de un nivel de educație mai scăzut, de percepții pozitive privind supervizarea, de oportunitățile continue de educație și de satisfacerea nevoilor de autonomie și competență, deși în acest caz nu s-a descoperit o legătură între satisfacția la locul de muncă și retenția anticipată (Cross & Wyman, 2006). Alte studii au analizat relația dintre satisfacția în muncă și loialitatea angajaților (Ineson, Benke, & László, 2013). Printre factorii ce contribuie la satisfacție se numără satisfacția personală derivată din participare și recunoaștere, implicarea socială, dezvoltarea carierei, salariul și beneficiile, în timp ce loialitatea angajaților pare a fi determinată de angajamentul față de manageri și companie, condițiile de muncă, beneficiile personale, poziționarea serviciului, cariera și statutul. O analiză a inter-relațiilor dintre acești factori a arătat că felul în care managerii își tratează angajații și beneficiile pozitive ale implicării sociale la locul de muncă au avut un impact mai mare asupra loialității angajaților decât aspectele financiare.

Relația dintre satisfacție și conflicte de tip familie-muncă a fost și ea studiată, rezultatele indicând că această relație este moderată de ingeniozitatea la locul de muncă (Karatepe, 2011), iar stilul de leadership pare a avea și el o importanță semnificativă asupra satisfacției: un stil de conducere interactiv și

competențele în comunicare par a fi mai strâns legate de satisfacție decât stilurile de leadership transformațional și orientate pe individ (Çetin, Karabay, & Efe, 2012).

Un alt factor conex este rolul de ambasador al brandului pe care îl au angajații, cele mai puternice antecedente ale angajamentului față de brand fiind factorii relaționali, mai precis importanța brandului, așa cum este ea percepută de către angajat, și relevanța rolului unui brand (Xiong, King, & Piehler, 2013). Astfel, o mai bună cunoaștere a brandului și a rolului conduc la un angajament mai mare față de imaginea unei organizații.

În anumite cazuri, implicarea personalului este la fel de importantă ca și retenția acestuia, un studiu observând o implicare mai mare, un climat psihologic mai bun și plăți mai ridicate în firmele de familie decât în cele non-familiale (Azoury, Daou, & Sleiaty, 2013). În alte situații, s-a analizat însă felul în care caracteristicile individuale de angajare influențează mediul de lucru, care la rândul său este legat de retenție (C. Lee & Way, 2010).

Practici de advocacy în cazul angajaților au fost de asemenea studiate, acestea fiind legate de satisfacție și angajament organizațional, dar și de inovația organizațională și sprijinul supervizorilor (Yeh, 2014), în timp ce efectul practicilor de muncă de înaltă performanță (evaluarea trainingurilor, simțul puterii, recompensele) asupra performanței pare a fi complet mediat de implicarea în muncă (Karatepe, 2013).

Angajamentul organizațional este un alt concept intens studiat, fiind corelat cu plățile, cu dezvoltarea profesională și cu sprijinul supervizorului în cadrul unui studiu ce vizează personalul din domeniul IT (Naqvi & Bashir, n.d.).

Pe de altă parte, chiar dacă angajații rămân în organizație, aceștia își pot neglija locul de muncă, astfel încât randamentul lor nu este cel dorit. Unii autori au analizat legătura dintre “vocea” angajaților (măsura în care angajații încearcă să îmbunătățească sau să schimbe condițiile de la locul de muncă) și neglijarea activă sau pasivă a serviciului (Travis, Gomez, & Mor Barak, 2011). Studiul longitudinal a descoperit că la momentul inițial angajații care vorbeau despre probleme prezentau o neglijare activă mai crescută, însă a existat o probabilitate mai mică de neglijare activă a serviciului la momentul doi pentru acești angajați. În ceea ce privește neglijarea pasivă, angajații care își limitau indirect efortul în muncă aveau o probabilitate mai mare să vorbească deschis în al doilea moment.