

**Alina Zaharia**

# **Psihologie organizațională**

Editura „Universității Titu Maiorescu”

Editura Hamangiu

## Psihologia organizațională — ca știință aplicativă

*Psihologia organizațională este o ramură aplicată a psihologiei, care analizează și investighează comportamentul individului în organizație, dinamica grupurilor de muncă și relațiile de interdependență dintre om-grup-organizație.*

Psihologia organizațională studiază conexiunile dintre angajat, grupul de muncă și organizație; propune un ansamblu de principii, legi, norme, metode și conduite ce pot fi aplicate la locul de muncă, în sensul eficientizării legăturilor dintre om-grup-organizație.

Domeniului psihologiei organizaționale este fascinant datorită îmbinării complexe a ideilor, concepțiilor teoretice cu elemente practice, aplicative; concretizarea modelelor teoretice științifice; conduce la conturarea unor proceduri ce permit activitatea tuturor sectoarelor realității sociale, prin atingerea obiectivelor organizaționale.

Îmbinarea dintre teorie și practică permite, pe de o parte, explicarea conceptelor specifice, cheie: comportament organizațional, structuri și procese de grup, conducerea organizațiilor, motivația profesională, performanța organizațională, satisfacția profesională, stres organizațional, selecția și recrutarea de personal, cultură organizațională, intervenție și schimbare organizațională, iar pe de altă parte configurarea, dezvoltarea și experimentarea unor tehnici și instrumente de: îmbunătățire a activităților organizaționale, de testare și evaluare a personalului organizației, de diagnoză și prognoză organizațională.

Apariția psihologiei organizaționale a avut la bază necesitatea analizei și înțelegerii activității și vieții organizațiilor mari; sesizarea polivalenței și a complexității organizaționale; nevoia organizațiilor de a se adapta la schimbările

tehnologice și la modificările mediului social, cultural, economic; necesitatea conducătorilor de a îndeplini obiectivele generale cu costuri și cheltuieli minime; conștientizarea nevoii de implicare a specialiștilor pentru eficientizarea activității organizaționale, optimizarea relațiilor de muncă, sporirea performanțelor profesionale și psihosociale; dorința conducătorilor de a se impune în fața angajaților, de a motiva și dirija subordonații în direcția dorită.

Societatea se metamorfozează și se preface continuu; evoluția sa depinde de modul în care organizațiile aleg să-și deruleze activitatea, de viziunea conducătorilor organizațiilor, de calitatea produselor și serviciilor create, de valoarea acțiunilor de muncă, de capacitatea organizațiilor de a-și adapta mecanismul de funcționare la caracteristicile contextului.

Organizațiile, prin reprezentanții săi, își aduc aportul și contribuția, ce poate fi benefică, propice sau dăunătoare, în toate sectoarele și domeniile realității (economic, social, cultural, educațional, politic).

Progresul societății este asociat cu organizațiile de tip *cameleon*, ce reușesc să supraviețuiască pe piața muncii datorită capacității de adaptare, de transformare și reinventare, de inițiere a schimbării și intervenției organizaționale. Capacitatea de a face față exigențelor și pretențiilor sociale, economice, politice, educaționale și culturale reprezintă o condiție fundamentală a schimbării și transformării ce generează evoluție, o caracteristică a organizațiilor ce funcționează ca un mecanism cu posibilitate de autoreglare.

Organizațiile încorsetate de un sistem anacronic de principii, reglementări și norme, ghidat esențialmente de un set de valori materiale, conduse de persoane incapabile să gestioneze și depășească situațiile de criză, să stimuleze personalul în direcția dorită, să managerieze corect și adecvat resursele organizației (informaționale, materiale, energetice, umane) creează contextul necesar declinului societății.

Problematica dezvoltării, schimbării și intervenției organizaționale reprezintă o temă care prezintă interes atât pentru persoanele care se preocupă de aspectele teoretice din acest domeniu, cât și pentru persoanele implicate în activitatea de conducere, de selecție și recrutare, de pregătire, dezvoltare profesională și psihosocială.

Cunoștințele teoretice și datele culese prin intermediul studiilor și cercetărilor reprezintă informații valoroase ce sunt întrebuințate:

- de *conducători*, pentru: creionarea unor perspective ce contribuie la eficientizarea activității organizaționale și supraviețuirea organizației pe piața muncii; înlesnirea procesului decizional; distribuirea corectă a sarcinilor și atribuțiilor, în funcție de capacitățile psihosociale și a celor profesionale; înțelegerea, stimularea și direcționarea angajaților;
- de *persoanele responsabile de activitatea de selecție și recrutare*, pentru: a identifica și păstra persoanele adecvate și cu potențial de evoluție profesională; a elimina surplusul de personal; a construi programe adecvate de instruire și pregătire profesională; a iniția activități ce vizează dezvoltarea competențelor transversale; a diminua fluctuația de personal;
- de *formatori*, pentru a utiliza tehnicile și metodele necesare pentru a instrui și pregăti personalul în conformitate cu noutățile tehnologice și caracteristicile economice, sociale, educaționale, politice specifice etapei istorice; pentru a îmbunătăți competențele de comunicare asertivă și de ascultare activă, a menține relațiile constructive la locul de muncă; a spori nivelul inteligenței sociale;
- de *specialiștii în psihologie organizațională*, pentru: a construi programe de diagnoză și prognoză; a identifica aspectele nevralgice și a le depăși; a eficientiza activitatea organizațională; a facilita împlinirea obiectivelor organizaționale; a selecționa conducătorii potriviți pentru fiecare tip de organizație; a reliefa modalități de gestionare a situațiilor de criză; a contura programe de intervenție și schimbare organizațională.

Tematica psihologiei organizaționale este vastă; reprezentanții ei sunt preocupați de înțelegerea raportului dintre factorul uman, atitudinea față de activitatea de muncă și derularea acțiunilor de muncă într-un cadru organizat. Conceptele și noțiunile specifice psihologiei organizaționale se împletesc armonios cu cele caracteristice:

- psihologiei generale: tratează concepte asociate proceselor cognitive, afective, motivaționale și personalității umane în context organizațional; utilizează concepte precum: percepție, reprezentare, stil cognitiv, motivație etc;
- psihologiei sociale: analizează comportamentul uman în context organizațional și configurarea relațiilor interpersonale în activitatea profes-

- sională; explică relația de interdependență stabilită între individ și organizație; folosește concepte precum: reprezentare socială, relații interpersonale, putere și influență;
- managementului resurselor umane: evaluează maniera în care este gestionată resursa umană; tratează concepte precum: planificarea, recrutarea, selectarea, orientarea, instruirea și dezvoltarea resurselor umane, evaluarea performanțelor, recompensarea, monitorizarea carierelor angajaților;
  - psihologiei muncii: investighează maniera în care oamenii fac față atribuțiilor, sarcinilor primite în context organizațional; sunt analizate concepte precum: sarcini, mediu de muncă, performanță, eroare, efort, solicitare, oboseală, configurarea sarcinilor și a posturilor, profilarea instrumentelor, aspecte tehnologice;
  - sociologiei muncii: vizează înțelegerea evoluției conținutului muncii și a modului său de organizare; explicarea funcționării diferitelor grupuri și colectivități de muncă;
  - psihologiei grupurilor: tratează problematica structurilor și proceselor grupului de muncă; studiază aspectele psihosociale ale configurării, dezvoltării și dinamicii grupurilor de muncă; analizează fenomenele specifice activității de muncă;
  - politologiei: explică și investighează influența culturii politice, a acțiunilor politice, a conștiinței politice asupra vieții și activității organizaționale; operează cu concepte precum putere, influență, sistem, autoritate;
  - psihologiei economice: abordează complexitatea vieții economice; comportamentul consumatorului; factorii generatori ai deciziei de cumpărare; strategiile și tehnicile ce vizează creionarea unor servicii și produse necesare satisfacerii multiplelor nevoi;
  - psihologiei manageriale: evaluează implicațiile psihologice ale activității manageriale și profilul persoanelor care demarează procesul managerial;
  - antropologiei culturale: investighează organizațiile din perspectiva diferențelor psiho-socio-culturale; organizațiile funcționează în funcție de setul de valori, atitudini și norme promovate de societatea din care face parte.



**Fig. nr. 1.1.** Relația psihologiei organizaționale cu alte discipline

### 1.1. Direcții de cercetare ale psihologiei organizaționale

Tendința de tehnologizare și informatizare a societății, precum și diversificarea obiectivelor a favorizat evoluția psihologiei organizaționale ca știință aplicativă și ramură a psihologiei, interconectată cu psihologia muncii, psihologia socială și psihologia grupurilor.

Psihologia organizațională nu propune doar modele explicative, teorii științifice, o inventariere a conceptelor specifice activității organizaționale, comportamentului organizațional sau individului organizațional; se preocupă, îndeosebi, de instrumentele și tehnicile ce pot fi întrebuințate pentru a cunoaște, înțelege și dirija corespunzător comportamentul persoanelor inserate pe piața muncii; de programele și strategiile ce pot fi creionate și configurate în direcția îmbunătățirii activității de muncă, a relațiilor funcționale intra-organizaționale și inter-organizaționale, a împlinirii setului de obiective organizaționale și a celor generale, ce permit progresul societății. Înțelegerea omului și comportamentului organizațional, a relațiilor funcționale și a proceselor care le guvernează facilitează acțiunile de diagnoză, prognoză, schimbare și intervenție organizațională. Omul reprezintă unitatea de bază a sistemului organizațional; psihologia organizațională prezintă procedee și metode specifice de conducere și supervizare a resursei umane, în sensul optimizării stării de funcționare a organizației per ansamblu.

Organizația este un sistem complex, plurivalent, ce nu poate fi perceput ca o mașinărie sofisticată. Organizațiile moderne sunt văzute ca asociații reale sau

virtuale de oameni care își armonizează energiile, eforturile și resursele în direcția împlinirii unor obiective comune. Am folosit termenul de „asociație virtuală de oameni“ datorită apariției organizațiilor de tip rețea, tendinței organizațiilor de a sparge barierele geografice, etnice, culturale. Organizațiile sunt investite cu putere socială, ele modelează conduitele și comportamentele membrilor săi, induc seturi de valori, norme, atitudini și modele psihosociale, insuflă nevoi și trebuințe, promovează servicii și produse noi.

Psihologia organizațională se focalizează pe patru direcții generale de cercetare:

- *omul și comportamentul organizațional* — analiza și înțelegerea comportamentului organizațional; factorii generatori ai comportamentului organizațional; sistemul axiologic-normativ și atitudinal față de muncă; motivația comportamentului organizațional; anticiparea comportamentului organizațional; controlul, evaluarea și eficientizarea comportamentului organizațional;
- *grupul de muncă* — structuri și procese de grup; dinamica grupului de muncă: proiectarea, cristalizarea, dezvoltarea și reconstrucția grupului de muncă; analiza, explicarea și optimizarea relațiilor de muncă;
- *organizația per ansamblu* — analiza structural-funcțională a organizației (elementele componente ale structurii formale și relațiile de interdependență dintre acestea; raportul dintre structura formală și structura informală; tipologia structurii ierarhice); activitatea de conducere și de luare a deciziilor; activitatea de cercetare și dezvoltare; activitatea de planificare; activitatea de gestionare a resurselor umane; activitatea de vânzare; activitatea financiară;
- *raportul om-grup-organizație* — comunicare organizațională; tehnici de motivare și stimulare a angajaților; performanță organizațională (performanță profesională, performanță psihosocială); activitatea de influență și negociere; cultura organizațională și climatul psihosocial; eficiența organizațională; satisfacția în muncă și implicarea în muncă; tehnici de gestionare și prevenire a conflictului organizațional; investigarea comportamentelor contraproductive și prevenția lor; sănătatea în muncă și stresul organizațional; analiza activității profesionale și a posturilor de muncă (modalități de selecție și recrutare; orientare și