

**MIHAI PETRU CRAIOVAN  
NATALIA CONSTANTINESCU  
ADELA MARINESCU**

**OAMENII**  
**ORGANIZAȚIILOR**  
**CONTEMPORANE**

**PSIHOLOGIA RESURSELOR UMANE**

# CUPRINS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. ORGANIZAȚII ÎN SCHIMBARE</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. Premisele schimbării   | 1         |
| 1.2. Conținutul schimbării în organizații   | 5         |
| 1.2.1. Noțiuni generale despre schimbarea organizațională                           | 5         |
| 1.2.2. Tipuri de schimbare organizațională  | 10        |
| 1.2.3. Forțele favorizante schimbării   | 14        |
| 1.2.4. Forțele rezistente la schimbare  | 19        |
| 1.2.5. Strategii de schimbare   | 25        |
| 1.3. Actorii schimbării   | 27        |
| 1.4. Modele de schimbare organizațională  | 31        |
| <b>2. PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ<br/>PRIN DINAMICA MOTIVAȚIEI</b>                  | <b>43</b> |
| 2.1. Aspecte generale privind motivația și motivarea                                | 43        |
| 2.2. Teorii psiho-organizaționale privind motivarea                                 | 44        |
| 2.3. Motivarea angajaților – factor condiționant al performanței<br>organizaționale | 56        |
| <b>3. COMUNICAREA SPECIFICĂ UNUI MEDIU<br/>DE LUCRU PRODUCTIV</b>                   | <b>69</b> |
| 3.1. Noțiuni generale despre comunicare   | 69        |
| 3.1.1. Definiții ale comunicării  | 69        |
| 3.1.2. Modele ale comunicării   | 70        |
| 3.1.3. Caracteristicile procesului de comunicare                                    | 78        |
| 3.1.4. Tipuri de comunicare   | 79        |
| 3.2. Specificul comunicării organizaționale   | 82        |
| 3.2.1. Definiții ale comunicării organizaționale                                    | 82        |
| 3.2.2. Rolul comunicării organizaționale  | 85        |
| 3.2.3. Abordările teoretice ale comunicării organizaționale                         | 87        |
| 3.2.4. Tipuri de comunicare organizațională   | 95        |
| 3.3. Stilurile de comunicare organizațională  | 104       |
| 3.3.1. Stilul directiv  | 104       |
| 3.3.2. Stilul egalitarist   | 106       |
| 3.3.3. Stilul structurat  | 106       |

|  |     |
|--|-----|
| 3.3.4. Stilul dinamic _____  | 107 |
| 3.3.5. Stilul de abandon _____   | 108 |
| 3.3.6. Stilul de evitare _____   | 109 |
| 3.4. Comunicarea eficientă în contextul organizațional _____   | 110 |
| 3.4.1. Perspective asupra comunicării eficiente _____  | 110 |
| 3.4.2. Importanța comunicării eficiente în contextul<br>organizațional _____   | 111 |
| 3.4.3. Barierele de comunicare în cadrul organizației _____  | 115 |
| 3.4.4. Reguli și măsuri pentru eficientizarea comunicării<br>organizaționale _____                                   | 119 |
| 3.5. Comunicarea șef-subordonat _____  | 123 |
| 3.5.1. Delimitări conceptuale _____  | 123 |
| 3.5.2. Barierele în calea comunicării eficiente<br>șef-subordonat _____  | 125 |
| 3.5.3. Recomandări pentru îmbunătățirea comunicării<br>șef-subordonat _____  | 126 |
| 3.6. Comunicarea în cadrul ședințelor _____  | 128 |
| 3.6.1. Delimitări conceptuale _____  | 128 |
| 3.6.2. Recomandări pentru moderator/organizator, în vederea<br>eficientizării comunicării în cadrul ședințelor _____ | 130 |
| 3.6.3. Recomandări pentru participanți, în vederea eficientizării<br>comunicării în cadrul ședințelor _____          | 135 |
| 3.7. Comunicarea în conflictele organizaționale _____  | 137 |
| 3.7.1. Noțiuni generale despre conflictele organizaționale _____   | 137 |
| 3.7.2. Tipologia conflictelor organizaționale _____  | 143 |
| 3.7.3. Cauzele conflictelor organizaționale _____  | 147 |
| 3.7.4. Gestionarea conflictelor organizaționale _____  | 152 |
| 3.8. Comunicarea interculturală în contextul organizațional _____  | 157 |
| 3.8.1. Abordări conceptuale ale culturii _____   | 158 |
| 3.8.2. Relația dintre cultură și comunicare _____  | 162 |
| 3.8.3. Rolul comunicării interculturale în organizații _____   | 165 |
| 3.8.4. Diferențe interculturale în comunicare _____  | 169 |
| 3.8.5. Îmbunătățirea comunicării interculturale în contextul<br>organizațional _____                                 | 177 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4. RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE:</b>   |            |
| <b>COMPATIBILITATEA INDIVID-ORGANIZAȚIE</b>  | <b>180</b> |
| 4.1. Noțiuni generale despre recrutarea resurselor umane   | 180        |
| 4.2. Tehnici de recrutare a resurselor umane   | 183        |
| 4.3. Metode de recrutare a resurselor umane  | 187        |
| 4.4. Noțiuni generale despre selecția resurselor umane   | 189        |
| 4.5. Metode și instrumente de selecție a resurselor umane  | 192        |
| 4.5.1. Curriculum Vitae (C.V.)   | 192        |
| 4.5.2. Formularul de candidatură / Cererea de angajare   | 192        |
| 4.5.3. Examenul de „dosar”   | 193        |
| 4.5.4. Testele   | 194        |
| 4.5.5. Chestionarele   | 203        |
| 4.5.6. Interviu  | 204        |
| 4.5.7. Referințele   | 212        |
| 4.5.8. Examenul medical  | 213        |
| 4.5.9. Metode alternative utilizate în selecția resurselor<br>umane  | 213        |
| <b>5. STRESUL ORGANIZAȚIONAL: PROVOCĂRI<br/>ȘI SOLUȚII</b>   | <b>217</b> |
| 5.1. Conceptul general de stres  | 220        |
| 5.1.1. Ce este stresul?  | 220        |
| 5.1.2. Stresul general și stresul psihic: definire și caracteristici   | 226        |
| 5.1.3. Istoric, modele și perspective ale stresului  | 229        |
| 5.1.3.1. Modelul fiziologic al stresului și teoria răspunsului<br>organismului (perspectiva biologică)                   | 230        |
| 5.1.3.2. Modelul cauzal și teoria stimulilor (mediul –<br>perspectiva socială)   | 238        |
| 5.1.3.3. Modelul interacțional și teoria tranzacțională –<br>trecerea de la biologic la psihologic (modelul<br>cognitiv) | 239        |
| 5.2. Stresul organizațional  | 242        |
| 5.2.1. Context social – importanța și influența muncii<br>în viața oamenilor   | 242        |
| 5.2.1.1. Semnificația socială a muncii – valoarea pozitivă   | 242        |

|  |     |
|--|-----|
| 5.2.1.2. Locul de muncă în societatea de astăzi – valoare negativă _____                     | 245 |
| 5.2.2. Specificul profesional generator de stres psihic în muncă _____                       | 249 |
| 5.2.2.1. Factori profesionali de stres _____   | 249 |
| 5.2.2.2. Simptome produse de stres _____   | 255 |
| 5.2.3. Burnout-ul _____  | 256 |
| 5.2.4. Sindromul impostorului _____  | 264 |
| 5.2.5. Mobbing/Bullying la locul de muncă _____  | 267 |
| 5.3. Manifestări psihosomatice ale stresului organizațional _____                            | 272 |
| 5.3.2. Consecințele psihologice și fizice ale stresului organizațional și burnout-ului _____ | 275 |
| 5.3.2.1. Stresul, sistemul imunitar și bolile cardiovasculare _____                          | 275 |
| 5.3.2.2. Stresul și tulburările alimentare _____   | 277 |
| 5.3.2.3. Stresul și tulburările gastrointestinale _____                                      | 278 |
| 5.3.2.4. Stresul și somnul _____   | 280 |
| 5.3.2.5. Stresul și sistemul muscular și osos _____  | 283 |
| 5.3.2.6. Stresul și tulburări emoționale: depresia, anxietatea _____                         | 286 |
| 5.4. Soluții pentru prevenția și gestionarea stresului organizațional _____                  | 289 |
| 5.4.1. Soluții destinate echipelor de management și leadership _____                         | 292 |
| 5.4.2. Soluții pentru angajați _____   | 297 |
| 5.4.3. Alte soluții de gestionare a stresului și de limitare a consecințelor negative _____  | 305 |

## **6. CONSILIEREA ÎN CARIERĂ: COMPATIBILITATEA INDIVID-PROFESIE \_\_\_\_\_ 316**

|  |     |
|--|-----|
| 6.1. Consilierea: definiție și scurt istoric _____   | 316 |
| 6.2. Cariera: definiție, tipuri de intervenții în carieră și rolul consultantului în carieră _____ | 318 |
| 6.3. Procesul de consiliere în carieră _____   | 322 |
| 6.4. Abilități de comunicare și procesul de suport în consiliere _____                             | 330 |
| 6.5. Procesul de evaluare în carieră _____   | 336 |
| 6.6. Teoria angajamentului activ _____   | 344 |

|   |            |
|---|------------|
| 6.7. Bilanțul competențelor: instrument pentru orientarea în carieră _____        | 346        |
| <b>7. TRAINING-UL ȘI TEAMBUILDING-UL:</b>   |            |
| <b>DEZVOLTAREA INDIVIDULUI ȘI A ECHIPEI _____</b>                                 | <b>352</b> |
| 7.1. Training-ul: definiție și tipuri de training _____                           | 352        |
| 7.2. Specificul activității de învățare la adulți _____                           | 352        |
| 7.3. Proiectarea și livrarea unui program de training _____                       | 355        |
| 7.4. Teambuilding-ul _____  | 357        |
| <b>8. COACHING-UL COGNITIV-COMPORTAMENTAL</b>                                     |            |
| <b>ÎN ORGANIZAȚII _____</b>   | <b>360</b> |
| 8.1. Fundamentele abordării cognitiv-comportamentale _____                        | 360        |
| 8.2. Terapia Rațional-Emotivă și Comportamentală (REBT) _____                     | 366        |
| 8.3. Caracteristicile orientării cognitiv-comportamentale în organizații _____    | 368        |
| 8.4. Principii ale raționalității în organizații (Dimattia și colab., 2007) _____ | 370        |
| 8.5. Coaching cognitiv-comportamental în organizații _____                        | 374        |
| 8.6. Coaching managerial _____  | 377        |
| <b>EPILOG _____</b>   | <b>384</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIE _____</b>   | <b>385</b> |