

IOANA OMER
PSIHOLOGIA MUNCII
Ediția a II-a

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
OMER, IOANA

Psihologia muncii / Ioana Omer – Ed. a 2-a – București
Editura Fundației *România de Mâine*, 2007

Bibliogr.

ISBN 978-973-725-938-7

159.9:331(075.8)

© Editura Fundației *România de Mâine*, 2007

UNIVERSITATEA *SPIRU HARET*
FACULTATEA DE SOCIOLOGIE-PSIHOLOGIE

IOANA OMER

PSIHOLOGIA MUNCII

Ediția a II-a

EDITURA FUNDAȚIEI *ROMÂNIA DE MÂINE*
București, 2007

CUPRINS

1. Concepte fundamentale în psihologia muncii	9
1.1. Delimitări conceptuale	9
1.2. Obiectul psihologiei muncii și câmpul ei de probleme	10
1.3. Istoric al psihologiei muncii în România și în lume	11
1.4. Domeniile psihologiei muncii	13
1.5. Relațiile psihologiei muncii cu alte ramuri ale psihologiei și cu alte discipline care studiază munca	14
2. Metode de descriere și analiză a muncii	19
2.1. Analiza muncii și criteriile ale analizei muncii	19
2.2. Metode de culegere a datelor în psihologia muncii comune cu alte discipline	21
2.2.1. Observația	21
2.2.2. Ancheta	21
2.2.3. Studiul de caz	22
2.2.4. Analiza produselor activității	22
2.3. Metode specifice psihologiei muncii	22
2.3.1. Cunoașterea de către psiholog a activității studiate	22
2.3.2. Studiul documentelor sistemului	23
2.3.3. Metoda timpilor și a mișcărilor (MTM).....	23
2.3.4. Metoda incidentului critic	24
2.3.5. Metoda analizei erorilor	24
2.3.6. Lista de control (check-list-ul)	25
2.3.7. Analiza postului	25
2.3.7.1. Descrierea postului	26
2.3.7.2. Specificația postului/specificația de personal ...	26
3. Studiul profesiunilor	32
3.1. Delimitări conceptuale	32
3.2. Funcțiile profesiunilor	33
3.3. Clasificarea profesiunilor	33
3.4. Elaborarea monografiilor profesionale	34

4. Rolul ambianței în procesul muncii	39
4.1. Generalități	39
4.2. Ambianța tehnică	39
4.3. Ambianța fizică	41
4.4. Ambianța psihosocială a muncii	47
5. Trăsături de personalitate și succes profesional	56
5.1. Aptitudinile	56
5.2. Atitudinile	57
5.3. Caracterul	57
5.4. Temperamentul	57
5.5. Creativitatea	58
5.6. Motivația	58
5.7. Tipuri de personalități și influențe ale acestora asupra procesului muncii	58
6. Motivația și satisfacția în muncă - premisele reușitei și succesului profesional	66
6.1. Definiția și formele motivației	66
6.2. Relația motivație-performanță. Optimumul motivațional	67
6.3. Teorii motivaționale	67
6.3.1. Teorii motivaționale clasice	67
6.3.2. Teorii motivaționale moderne	71
6.4. Caracteristici ale satisfacției muncii	74
6.5. Sursele satisfacției în muncă	75
6.6. Modalități de creștere a satisfacției muncii	76
7. Aspecte ale comunicării în procesul muncii	80
7.1. Generalități	80
7.2. Componentele actului de comunicare	81
7.3. Tipuri de comunicare	83
7.4. Rețele de comunicare	86
7.5. Bariere și căi de creștere a eficienței în comunicare	88
7.5.1. Factori perturbatori externi	89
7.5.2. Factori perturbatori interni	89
7.6. Strategia comunicării eficiente	90
7.7. Principiile comunicării eficiente	91
8. Adaptare-inadaptare profesională	95
8.1. Exigențe în procesul muncii	95
8.2. Erorile și violările de norme	98

8.3. Incidentele și accidentele de muncă	100
8.3.1. Caracteristicile accidentului de muncă	100
8.3.2. Factorii care provoacă accidente și incidente	101
8.3.3. Prevenirea accidentelor și incidentelor	101
8.4. Oboseala în muncă	102
8.4.1. Caracteristici	102
8.4.2. Cauzele oboselei	102
8.4.3. Simptomele oboselei	103
8.4.4. Formele oboselei	104
8.4.5. Prevenirea oboselei	105
8.5. Stresul profesional	105
8.5.1. Generalități	105
8.5.2. Simptomele stresului	106
8.5.3. Cauzele stresului	106
8.5.4. Stresul și cariera profesională	109
8.5.5. Managementul stresului	110
9. Orientarea școlară și profesională. Recrutarea, selecția și integrarea personalului la locul de muncă	116
9.1. Orientarea școlară și profesională	116
9.1.1. Etapele orientării profesionale	117
9.1.2. Criteriile orientării profesionale	119
9.1.3. Metode folosite în orientarea profesională	119
9.1.4. Reorientarea și recalificarea profesională	120
9.2. Angajarea personalului	120
9.2.1. Recrutarea de personal	121
9.2.1.1. Metode de recrutare	121
9.2.1.2. Criterii de recrutare	124
9.2.1.3. Principii de recrutare	125
9.2.1.4. Etapele planului de recrutare	125
9.2.2. Selecția de personal	126
9.2.2.1. Generalități	126
9.2.2.2. Criteriile procesului de selecție	127
9.2.2.3. Etapele selecției de personal	127
9.2.3. Integrarea profesională	133
9.2.3.1. Generalități	133
9.2.3.2. Factori care influențează procesul de integrare	133
9.2.3.3. Metode de integrare profesională	133
10. Pregătirea profesională și dezvoltarea carierei	138
10.1. Generalități	138

10.2. Componentele pregătirii profesionale	138
10.3. Etapele pregătirii profesionale	140
10.4. Metode de formare și perfecționare profesională	141
10.4.1. În cadrul instituției	141
10.4.2. În afara instituției	142
10.5. Cariera	143
10.5.1. Fazele dezvoltării carierei	143
10.5.2. Modele de planificare a carierei	143
11. Asistența psihologică în cerințele profesiei de psiholog și codul deontologic	149
11.1. Funcțiile psihologului	149
11.2. Psihoprofesiograma psihologului industrial	155
11.3. Organizarea laboratorului psihologic	158
11.4. Examenul psihologic	160
11.4.1. Examenul colectiv	161
11.4.2. Examenul psihologic individual	162
Bibliografie	167

1. CONCEPTE FUNDAMENTALE ÎN PSIHOLOGIA MUNCII

1.1. Delimitări conceptuale

Munca reprezintă totalitatea manifestărilor umane conștiente, mentale și/ operaționale, prin care omul acționează asupra mediului, asupra lui însuși și a celorlalți oameni în vederea satisfacerii trebuințelor, intereselor, aspirațiilor, realizării unor scopuri etc.

Caracteristici ale muncii (Tabachiu, 1997):

1. munca este o activitate învățată: munca nu este un simplu răspuns al organismului la stimuli de moment sau la solicitări ale instinctului, ci o activitate de îndeplinire a unor sarcini;

2. prin muncă omul își produce bunurile materiale necesare subzistenței și pe cale spirituală, deci în consecință ea este un factor esențial în procesul de umanizare, socializare și culturalizare a ființei umane;

3. este o activitate deliberată întrucât atât produsul, rezultatul muncii, cât și scopul sarcinii de muncă au fost construite mai întâi în plan mental, cu participarea întregului sistem psihic uman. Scopul este elementul esențial care declanșează, susține și determină felul activității de muncă.

Activitatea este un concept de bază al psihologiei generale și totodată un capitol în cadrul proceselor și activităților regulatorii. În sens larg, prin activitate se înțelege un raport sau o relație între organism și mediu, care presupune consum energetic și care are o finalitate adaptativă. În sens restrâns, activitatea se constituie din totalitatea manifestărilor de conduită externă sau/ mentală care are efecte adaptative.

Din acest punct de vedere, munca este o modalitate particulară de manifestare a activității caracterizată prin aceea că ea se analizează prin produse materiale și spirituale necesare existenței umane și care pot face obiectul unor aprecieri valorice.

Activitatea profesională este o manifestare utilă, o modalitate acțională de bază, desfășurată într-unul din sectoarele existenței

sociale (industrie, agricultură, transporturi, comerț), care asigură sursa principală de venit necesară existenței. Activitatea profesională nu presupune în mod obligatoriu o calificare profesională, ea poate să nu fie organizată și poate să se desfășoare fără caracter permanent.

Activitatea de muncă se situează la nivelul interacțiunii om-instrumentele muncii-obiectele muncii. Interacțiunea om-mediul de muncă este un proces continuu de asimilare și acomodare datorită evoluției lente și schimbărilor tehnologice determinate de progresul tehnic și științific.

Ocupația este o activitate profesională sau extraprofesională caracterizată prin modalități acționale bine definite. Ea poate avea caracter tranzitoriu sau permanent. Nu presupune calificare profesională putând fi însușită prin experiență. Nu constituie o sursă permanentă de venit.

Meseria este o activitate mai mult cu caracter practic care nu necesită în mod obligatoriu calificare superioară.

Profesiunea este o activitate profesională cu implicații teoretice necesitând o calificare superioară. Este o activitate profesională permanentă care presupune pregătire profesională adecvată, practicarea ei pe întreg parcursul vieții active implicând muncă intenționată și organizată. Practicarea unei profesii constituie principala sursă de venit și oferă posibilitatea realizării persoanei pe plan profesional și social.

1.2. **Obiectul psihologiei muncii și câmpul ei de probleme**

Psihologia muncii se ocupă cu studiul fenomenelor și particularităților psihice implicate în activitatea de muncă a omului. (Iosif, 1996)

Psihologia muncii este știința care studiază comportamentul omului în activitatea de muncă (Tabachiu, 1997)

Se poate afirma deci că obiectul psihologiei muncii îl constituie componentele psihologice ale diferitelor activități, precum și factorii psihologici care contribuie la sporirea productivității muncii.

Obiectul psihologiei muncii (Bogáthy, 2002) îl constituie în linii generale:

- *componentele psihice ale diferitelor activități*: bagajul de cunoștințe și deprinderi, aptitudinile, înclinațiile și interesele, etc.
- *factorii psihologici care contribuie la sporirea productivității muncii*: atenția și spiritul de observație, gândirea, memoria, inteligența, afectivitatea, motivația, voința etc.

1.3. Istoric al psihologiei muncii în România și în lume

Inițial preocupările de cercetare psihologică a muncii au fost cunoscute sub numele de *psihotehnică* sau *psihologie aplicată* care și-a concentrat eforturile în jurul a două mari teme: selecția uzinală și orientarea profesională. Ulterior studiile asupra psihologiei muncii au început să se constituie într-un câmp autonom. Cercetările de început au constatat în măsurarea diferitelor capacități senzoriale și funcții psihice în condițiile muncii industriale, urmărind adaptarea omului la exigențele acestei activități.

K. Pearson (1903) a fost inițiatorul calculului de corelație, iar E. Kraepelin a introdus în 1902 construcția curbei de muncă.

Lucrările de început sunt datorate lui H. Munsterberg în anii 1913, 1914 care a publicat două lucrări: «Psihologia și eficiența industrială» și «Fundamente ale psihotehnicii».

Pornind de la ideea că diferite mișcări, acțiuni, operații de muncă prezintă solicitări psihologice diferite, pentru a stabili gradul de prezență și dezvoltare a diferitelor aptitudini, au fost inventate și introduse o serie de teste, dispozitive și aparate psihotehnice. Inițiatorii acestei inovații, la îndemnul lui H. Munsterberg și J.M. Lahy, au fost: F. Baumgarten, G. Benett, R. Bourdon, H. Ebbinghaus, W. Moede, H. Pieron, etc.

Diferite activități de muncă și condițiile în care se desfășurau acestea au fost studiate, cercetate, analizate și investigate, pe următoarele domenii:

1. Oboseala: A. Mosso, E. Kraepelin, Myers, A. Gemen
2. Raționalizarea timpului de muncă: E. Kraepelin, F. Taylor, Myers, W. Moede
3. Monotonia muncii/ banda rulantă: O. Lipmann, H. Rupp, W. Yatt-Frazier
4. Adaptarea mașinii la om: O. Lipmann, J. M. Lahy, G. Guyot
5. Factori psihici implicați în accidente: Marbe
6. Munca celor accidentați/handicapați: W. Poppenreuter
7. Descrierea caracteristicilor activităților de muncă: O. Lipmann, F. Baumgarten.

În 1925 Myers publică lucrarea cu titlul «Psihologie industrială», urmată ulterior de mai multe lucrări de psihologia muncii. Termenul de psihologia muncii este larg, cuprinzând diferite tipuri de activități de muncă: transporturi, agricultură, servicii administrative.

Ulterior au apărut probleme legate de: orientarea și selecția profesională, oboseală și accidente de muncă, mutațiile sistemului om-mașină-mediul industrial, ceea ce a determinat orientarea interesului și a atenției către aspecte ale psihologiei muncii.

Ca urmare au apărut studii psihologice înainte de cel de-al doilea război mondial, avându-i ca reprezentanți pe: E.Mayo (importanța studiilor psihosociale pentru asigurarea unui climat propice creșterii randamentului), Bonnardel (a pus la punct o baterie de teste de aptitudini tehnice), H. Pieron (a creat teste de atenție concentrată), etc.

După cel de-al doilea război mondial, odată cu automatizarea muncii și apariția computerelor, tabloul s-a schimbat deoarece acestea au atras după ele diminuarea sau dispariția problemelor legate de oboseală și accidente prin înlocuirea unor operații efectuate de către oameni de mașini automatizate, anularea absenteismului, creșterea randamentului și necesitatea unei înalte calificări ale persoanelor. Totodată au apărut probleme legate de psihosociologia muncii: problema echipelor de muncă, problema organizării muncii, problema conducerii în echipele de muncă etc.

Psihologia muncii în România:

În România după primul război mondial, au început să apară studii de psihologie a muncii și s-au înființat laboratoare psihotehnice, pentru selecție și orientare profesională.

Primele laboratoare psihotehnice au fost cele din transporturi. În 1922 a luat naștere Laboratorul Societății de Tramvaie București. În aviație examenul psihofiziologic a fost introdus începând cu 1927 la centrul aeronautic Pipera, iar CFR a introdus examenul psihologic din 1935.

J.M.Lahy, specialist francez care a utilizat teste în selecția profesională, este cel care a înființat în anii 1930 în România, un laborator de psihotehnică. J.M. Lahy a studiat și aspecte referitoare la cauzele și efectele oboselii, elemente ale adaptării mașinii la om ceea ce va constitui mai târziu obiectul psihologiei ingineresti și ergonomiei.

La București se înființează în 1930 secția de psihotehnică a Laboratorului de Psihologie de la Universitate și se constituie, tot atunci, Societatea Psihotehnică Universitară care editează Revista de Psihologie Experimentală, sub direcția lui C.Rădulescu-Motru și M. Moldovan.

În România în perioada interbelică s-a dezvoltat o rețea de 16 oficii de Orientare și Selecție Profesională și câte un Institut de Psihotehnică la București, Cluj-Napoca și Iași. Dintre reprezentanți îi amintim în București pe C. Rădulescu Motru, I.M.Nestor, Gh. Zapan, G.C.Bontilă și la Cluj pe Fl. Ștefănescu Goangă (« Teste pentru

măsurarea funcțiilor mintale », « Fișă personală pentru observații psihologice »), N.Mărgineanu (« Psihotehnica »), Al. Roșca, M. Peteanu, D.Salade. În general, mai toate cercetările de psihologie a muncii efectuate în România în perioada interbelică priveau selecția și orientarea profesională și se încadrau în limitele psihotehnicii.

După 1948 toate laboratoarele psihologice au fost închise și desființate. După anii 1950, odată cu răspândirea mecanizării și introducerea automatizării în industrie, s-au schimbat punctele de vedere asupra psihologiei muncii. Au apărut probleme noi legate de introducerea unor tehnologii moderne și de trecerea treptată la producția automatizată, în numeroase întreprinderi fiind inițiate studii și cercetări ergonomice și de psihologie inginerească. Perioada postbelică îi are ca reprezentanți în domeniu pe: T.Herseni., V. Ceaușu, C.Zamfir, I.Holban, P.Pufan, Gh. Iosif, M.Zlate etc.

În 1976 existau peste 74 de laboratoare industriale orientate spre (Bogáthy, 2002):

1. orientarea, repartiția și selecția profesională
2. formarea personalului în industrie și asistența psiho-pedagogică
3. probleme psiho-sociale: fluctuație, absenteism, organizarea echipelor de muncă
4. probleme de ergonomie și psihologie inginerească (prevenirea oboselii și accidentelor de muncă, amenajarea locului de muncă)
5. informarea specialiștilor din industrie despre problematica și metodele psihologiei muncii

Atenția acordată analizei muncii ca punct de plecare pentru activitatea psihologilor se reflectă și prin numeroase profesioame și monografii profesionale elaborate atât de psihologii din institutele de cercetări, cât și de cei din producție (M.Peteanu și colaboratorii N.Jurcău, Z.Bogáthy, C.Mamali etc.).

În prezent se formează și se pregătesc specialiști în domeniul psihologiei muncii și organizaționale la universitățile din București, Timișoara, Cluj și Iași, aici funcționând și cursuri postuniversitare de masterat, iar la București, Cluj și Iași cursuri de doctorat în acest domeniu.

1.4. Domeniile psihologiei muncii (Gh. Iosif, 1996, Z. Bogáthy, 2002)

Domeniile psihologiei muncii se clasifică astfel:

1. după specificul activității desfășurate deosebit
 - psihologia transporturilor
 - psihologia industrială

- psihologia agriculturii
 - psihologia economică
2. din punctul de vedere al *raportului om-muncă* psihologia muncii urmărește soluționarea a două categorii de probleme:
- a. *adaptarea omului la muncă*: pentru realizarea acestui obiectiv sunt necesare parcurgerea mai multor etape care sunt activitățile specifice *psihologiei personalului*:
- analiza psihologică a profesiunilor
 - analiza factorilor de personalitate și a particularităților psihice implicate în activitatea profesională pentru exercitarea cu succes a acesteia
 - orientarea școlară și profesională
 - recrutarea și selecția de personal
 - elaborarea metodelor de pregătire și perfecționare profesională
 - abordarea problemelor legate de gestionarea forței de muncă: repartizarea pe locuri de muncă, promovările, reciclările, schimbarea locului de muncă, fluctuațiile de personal
- b. *adaptarea muncii la caracteristicile psihofiziologice ale individului*: aceasta constituie obiectul *psihologiei ingineresti* care își propune ca prin studii și cercetări să adapteze munca (echipamente, mașini, ambianță, etc.) la posibilitățile persoanei. Ea pleacă de la capacitățile normale ale omului și propune inginerului proiectarea și construcția echipamentului tehnic după principii și norme care să nu depășească posibilitățile omului și care să-i asigure o activitate optimă (sigură, eficientă, confortabilă, satisfăcătoare).

1.5. Relațiile psihologiei muncii cu alte ramuri ale psihologiei și cu alte discipline care studiază munca

Psihologia muncii stabilește legături cu alte ramuri ale psihologiei cum ar fi (Gh. Iosif, 1996, Z. Bogáthy, 2002):

1. *Psihologia generală*: psihologia muncii preia cunoștințe fundamentale din psihologia generală pe care le particularizează la procesul muncii.

2. *Psihologia copilului*: aceasta studiază legile dezvoltării psihice a copilului și adolescentului. În liceele de specialitate, școlile tehnice și școlile profesionale, sunt cuprinși în majoritatea cazurilor, adolescenți. În legătură cu aceștia se pune problema găsirii celor mai eficiente metode de asimilare rapidă și temeinică a profesiunilor. De aceea este necesară cunoașterea particularităților individuale și de vârstă, dezvoltarea proceselor psihice, etc.

3. *Psihologia diferențială*: aceasta studiază particularitățile care-i deosebesc pe oameni și se află în raporturi de reciprocitate cu psihologia muncii, prin testarea în vederea selecției profesionale sau relevarea particularităților interindividuale în studiul diferitelor mecanisme psihice implicate în funcțiile și sarcinile de muncă.

4. *Psihologia socială*: activitățile de muncă se desfășoară într-un cadru social, organizațional care implică relații interpersonale (profesionale/ neprofesionale, de cooperare/ competiție), restricții sau facilități în muncă, coduri de conduită în plan operațional și de siguranță, stiluri de conducere la nivelul grupelor de muncă, variabile managerial-organizaționale, etc.

5. *Psihopatologia și psihologia medicală*: pe de o parte prin orientarea și selecția profesională se identifică persoanele apte pentru anumite tipuri de profesii iar pe de alta prin expertizări periodice se poate determina gradul de degradare fizică și psihică și eventuala apariție a bolilor profesionale.

În ceea ce privește alte discipline care studiază munca, psihologia muncii stabilește legături cu (Gh. Iosif, 1996, Z. Bogáthy, 2002):

1. *Sociologia*, care oferă date privind evoluția procesului de muncă și influența acestuia asupra vieții și activității oamenilor, organizarea socială a instituțiilor, specificul categoriilor socio-profesionale, etc

2. *Fiziologia muncii*: studiază modificările care se produc în organismul uman în procesul muncii (respirație, circulație, efort muscular, etc)

3. *Igiena muncii*: studiază influența microclimatului (vibrații, zgomote, temperaturi ridicate/ scăzute, iluminat, curenți de aer, umiditate, etc) asupra individului precum și factorii de risc privind bolile profesionale și diminuarea influenței acestora. Psihologia muncii face recomandări asupra condițiilor optime de muncă în diferite sectoare ale producției: siderurgie, industria constructoare de mașini, minerit, industria chimică, etc.

4. *Pedagogia*: în cadrul problematicii de pregătire și perfecționare, specializare și recalificare profesională, prin programarea procesului de pregătire, a conținuturilor de învățare precum și a metodelor folosite.

5. *Economia muncii și organizarea producției*: furnizează informații referitoare la procesul de producție: normarea timpului de lucru, pregătirile pentru fabricație, controlul tehnic etc.

6. *Economia politică*: oferă informații cu privire la influența exercitată de condițiile social-istorice asupra psihicului uman, asupra conștiinței.

7. *Ingineria*: furnizează date referitoare la proiectarea și construcția echipamentului tehnic

8. *Ergonomia* este știința prin care se realizează o adaptare reciprocă completă între oameni, echipamente și mediul ambiant, ca sisteme simple/complex.

Legătura dintre toate disciplinele enumerate mai sus se realizează în cadrul ergonomiei, unde se pot urmări aspecte legate de:

- Ameliorarea gradului de securitate a muncii
- Reducerea absenteismului
- Creșterea eficienței
- Diminuarea gradului de solicitare
- Creșterea satisfacției în muncă

Rezolvarea acestor aspecte ridică nu numai probleme de psihologia muncii, ci și probleme economice, medicale, tehnice, sociale etc.

Rezumat:

Psihologia muncii studiază fenomenele și particularitățile psihice implicate în activitatea de muncă a omului precum și comportamentul acestuia la locul de muncă. Psihologia muncii a apărut inițial sub denumirea de *psihotehnică* sau *psihologie aplicată*, fiind implicată mai ales în activitatea de selecție uzinală și orientare profesională. Ulterior au apărut probleme legate de: adaptarea omului la locul de muncă, oboseala și accidentele de muncă, mutațiile sistemului om-mașină-mediul industrial, ceea ce a determinat orientarea interesului și a atenției către aspecte ale psihologiei muncii. În România unul dintre primele laboratoare de psihotehnică a fost înființat de J.M.Lahy care a studiat aspecte referitoare la cauzele și efectele oboselii, elemente ale adaptării mașinii la om, ceea ce va constitui mai târziu obiectul psihologiei ingineresti și ergonomiei.

Ramurile psihologiei muncii sunt: psihologia transporturilor, industrială, economică, a agriculturii, psihologia personalului, psihologia inginerescă (ergonomia). Dintre relațiile psihologiei muncii cu alte ramuri ale psihologiei amintim relațiile cu: psihologia generală, diferențială, psihologia vârstelor, psihopedagogia, psihologia socială, psihopatologia, etc. În ceea ce privește relațiile cu alte discipline care studiază munca, psihologia muncii stabilește legături cu: sociologia, medicina, dreptul, economia, ingineria etc.

Concepte cheie:

Munca reprezintă totalitatea manifestărilor umane conștiente, mentale și/ operaționale, prin care omul acționează asupra mediului, asupra lui însuși și a celorlalți oameni în vederea satisfacerii trebuințelor, intereselor, aspirațiilor, realizării unor scopuri etc.

Activitatea profesională este un comportament acțional desfășurat într-unul din sectoarele existenței sociale (industrie, agricultură, transporturi, comerț), care reprezintă principalul venit al individului, care nu presupune în mod obligatoriu o calificare profesională, poate să nu fie organizată și poate să se desfășoare fără caracter permanent.

Profesiunea este o activitate profesională permanentă care presupune pregătire profesională adecvată, constituie principala sursă de venit și oferă posibilitatea realizării persoanei pe plan profesional și social.

Psihologia muncii se ocupă cu studiul fenomenelor și particularităților psihice implicate în activitatea de muncă a omului, comportamentul acestuia la locul de muncă.

Obiectul psihologiei muncii îl constituie: *componentele psihice ale diferitelor activități* (bagajul de cunoștințe și deprinderi, aptitudinile, înclinațiile și interesele etc.) și *factorii psihologici care contribuie la sporirea productivității muncii* (atenția și spiritul de observație, gândirea, memoria, inteligența, afectivitatea, motivația, voința etc.).

Extensie

Psihotehnica este o ramură a psihologiei, apărută în secolul XX, care studiază problemele activității practice a oamenilor sub aspectul concret aplicativ și care constă dintr-un ansamblu de metode psihologice experimentale prin care se urmărește aplicarea la problemele umane ale datelor de psihofiziologie, de psihologie experimentală și mai ales de psihometrie. Problemele pe care psihotehnica își propune să le rezolve sunt mai ales problemele psihologice ale muncii. Psihotehnica este utilizată mai ales în industrie, comerț și armată. Ea își propune, în principal să definească condițiile de muncă cele mai favorabile, să adapteze omul la munca sa și să-l ajute să se integreze armonios în grupul său profesional. Ea folosește metoda testelor pentru a selecționa candidații pentru o meserie sau a-i orienta spre profesia care corespunde cel mai bine aptitudinilor și trăsăturilor lor de personalitate. (Dicționar de psihologie, 1997)

Lahy Jean-Maurice (1872-1973), psiholog francez interesat de psihologia aplicată, de sociologie și psihofiziologie. A inițiat primele studii de laborator (1924) la societatea de transport în comun a Parisului. Studiile au privit căile ferate, tramvaiile și autobuzele, ulterior a fost solicitat să organizeze laboratoare similare în alte orașe ale Franței și peste hotare. S-a ocupat de selecția profesională. I se atribuie aproximativ 80 de studii și articole cu contribuții importante aplicative și experimentale, teste de motricitate, atenție, inteligență. A fost primul secretar general al Asociației Internaționale de Psihotehnică.

Întrebări:

1. Care este obiectul de studiu al psihologiei muncii ?
2. Ce puteți spune despre dezvoltarea psihologiei muncii în lume?
3. Care sunt etapele de dezvoltare a psihologiei muncii în România?
4. Care sunt domeniile psihologiei muncii?
5. Ce tipuri de relații stabilește psihologia muncii cu celelalte ramuri ale psihologiei ? Dar cu alte discipline care studiază munca ?

Bibliografie selectivă

1. Bogathy, Z, *Introducere în psihologia muncii*, Timișoara, Tipografia Universității de Vest, 2002.
2. Iosif, Gh., Moldovan-Scholz, M., *Psihologia muncii*, București, EDP, 1996.
3. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), București, Editura Universității Politehnice, 1997.
4. *Dicționar de psihologie* (coord. Șchiopu U.), București, Editura Babel, 1997.

2. METODE DE DESCRIERE ȘI ANALIZĂ A MUNCII

2.1. Analiza muncii și criteriile analizei muncii

În cadrul analizei muncii psihologul este preocupat de cunoașterea în detaliu a unei activități de muncă cu scopul de a găsi mijloace eficiente de a o perfecționa sau de a mări performanțele celor angajați în desfășurarea activității considerate. Analiza muncii este utilizată ca instrument de investigație în următoarele domenii (Pitariu, 1999):

1. orientarea, selecția și promovarea profesională
2. pregătirea profesională
3. calificarea, recalificarea și reorientarea profesională
4. organizarea muncii
5. evaluarea muncii
6. proiectarea și reprojectarea muncii și a locurilor de muncă
7. proiectarea interacțiunii om-mașină sau om-calculator
8. proiectarea produselor informatice

Rezultatele de mai sus sunt sintetizate în tabelul următor (Pitariu, 1999)

Tabelul 1

Utilizări ale analizei muncii

<i>Controlul administrativ</i>	<i>Administrarea personalului</i>	<i>Proiectarea muncii și echipamentului</i>	<i>Alte utilizări</i>
Organizarea resurselor umane Planificarea forței de muncă Definirea rolurilor în instituție	Evaluarea muncii Recrutarea personalului Selecția de personal Repartiția personalului Pregătirea profesională Aprecieră profesională Promovări și transferuri Planificarea evoluției carierei Relații de muncă	Proiectarea inginerească Proiectarea locului de muncă Optimizarea metodelor de muncă Siguranța muncii	Orientare profesională Consiliere de recuperare profesională Sisteme de clasificare a profesiilor Cercetări de personal

Pentru descrierea și analiza proceselor de muncă, psihologul trebuie să țină cont de mai multe aspecte printre care:

- conținutul sarcinilor
- factorii mediului de muncă (fizici și sociali)
- comportamentul operatorului uman
- activitatea cognitivă/ mentală a operatorului uman în vederea atingerii scopurilor propuse

Criteriile analizei muncii

Se grupează în două mari clase (Iosif, 1996):

I. Criterii ale sistemului om-mașină-mediul:

1. *criterii economice:* - costul fabricației
- costul întreținerii sistemului
- costul unei defecțiuni
- eficiența
2. *criterii tehnice:* - parametrii mașinilor
- parametrii procesului tehnologic
- restricțiile de operare
3. *criterii de fiabilitate:* se referă la siguranța locului de muncă
4. *criterii nefuncționale:* - aspecte estetice ale produselor
- prestigiul

II. Criterii ale operatorului uman:

1. *referitoare la operatorul uman* și caracterizează activitatea sa și starea organismului

1.1. variabile fiziologice:

- frecvența cardiacă
- consumul de oxigen
- temperatura corporală
- starea de sănătate

1.2. variabile antropometrice:

- poziția
- compatibilitatea dintre dimensiunile corporale ale omului și dimensiunile mașinilor/ spațiului de muncă

1.3. variabile sociologice:

- se referă la parametrii ambianței sociale (climatul la locul de muncă, relațiile din grup și cele ierarhice, stilurile de conducere etc.)

1.4. variabile psihologice:

- solicitarea psihică
- motivația lucrătorilor
- satisfacția profesională- este importantă pentru că se

poate obiectiva în: performanțe crescute/ scăzute,
întârzieri la program, absenteism, încălcări de norme

2. *referitoare la rezultatele activității lucrătorului*: acestea se referă în primul rând la performanțe:

- timpul de execuție a unei sarcini de muncă, a unei faze din procesul tehnologic sau a unui produs
- calitatea executării sarcinilor
- cantitatea de produse pe unitatea de timp
- calitatea produselor
- frecvența și gravitatea erorilor, incidentelor, accidentelor

2.2. Metode de culegere a datelor în psihologia muncii comune cu alte discipline

Metodele de descriere și analiză a muncii comune cu alte discipline menționate în literatura de specialitate sunt (Gh. Iosif, 1996, 2001, Z. Bogáthy, 2002):

2.2.1. *Observația*

- este o metodă de bază, poate fi continuă/ instantanee și are drept scop obținerea de informații cu privire la:
 - *sarcinile* care revin postului respectiv și succesiunea lor;
 - *echipamentul folosit*: modul de funcționare a mașinilor, instalațiilor, evoluția procesului tehnologic și situațiile cu care se confruntă lucrătorul;
 - *comportamentul* real al operatorului în îndeplinirea sarcinilor: «Ce are de făcut?», «Cum face?», «Cât timp afectează fiecărei operațiuni?»
- poate fi folosită cu succes în cazul activităților de muncă cu caracter ciclic, repetitiv, însă pentru posturile de muncă cu activități complexe se folosește împreună cu celelalte metode;
- *avantaje*: obținerea directă de informații despre munca desfășurată pe post
- *dezavantaje*: - reținerea angajatului datorită temerii că observația ar putea să-i pericliteze postul;
 - consum mare de timp.

2.2.2. *Ancheta* poate fi de două feluri:

2.2.2.1. *Ancheta pe bază de chestionar*

- *avantaje*: - ușurință și rapiditate în administrare

- evitarea pierderilor de timp de muncă (acesta putând fi completat în afara programului de lucru)
- posibilitatea cuantificării rezultatelor și procesării lor cu ajutorul calculatorului
- diminuarea costurilor analizei (financiare și de timp), atunci când numărul angajaților care ocupă același post este mare
 - *dezavantaje*: - dificultatea și costul ridicat al întocmirii unui bun chestionar
 - absența contactului analist-lucrător cu efecte negative asupra cooperării și motivării acestuia din urmă
 - subiectivitate în interpretarea rezultatelor din partea analistului
 - întrebările de un interes deosebit sunt cele care ne permit să constatăm dacă există similitudini/ diferențe între ceea ce este prescris de către proiectant și activitatea efectivă

2.2.2.2. *Ancheta pe bază de interviu* se face în scopul obținerii unor date suplimentare omise în timpul chestionarului. Are avantajul că facilitează contactul între analist și lucrător cu efecte pozitive în obținerea unor informații sincere și autentice.

2.2.3. *Studiul de caz*: se referă la examinarea unor situații deosebite, dificile, care apar pe parcursul desfășurării procesului de muncă și găsirea unor soluții în funcție de contextul în care acestea apar.

2.2.4. *Analiza produselor activității*: este folosită în mod frecvent sub denumirea de analiza muncii care se face cu tot personalul instituției sau pe sectoare de activitate în scopul evaluării rezultatelor activității, exprimate în cantitatea și calitatea produselor realizate de către colectivul de muncă și/sau fiecare membru al colectivului.

2.3. Metode specifice psihologiei muncii

Dintre metodele specifice psihologiei muncii menționăm (Gh.Iosif, 1996, 2001, A.Tabachiu, 1997, Z. Bogáthy, 2002):

2.3.1. *Cunoașterea de către psiholog a activității studiate.*

Psihologul trebuie să-și însușească o serie de cunoștințe despre:

- modul de organizare a instituției
- descrierea proceselor tehnologice
- natura și particularitățile sarcinilor de muncă
- tipul și caracteristicile echipamentelor tehnice
- caracterul producției (continuu, de serie, unicat)

- gradul de mecanizare și automatizare a proceselor tehnologice
- condiții de microclimat (temperatură, zgomot, vibrații, umiditate etc.)
- regimul de lucru: programul de activitate, pauzele în timpul producției, munca în schimburi, regimul liber/ impus de timpul activității
- locul meseriilor în ierarhia profesiunilor
- relațiile dintre posturile de muncă
- caracteristicile resurselor umane: gradul de calificare a personalului, activitatea compartimentelor de personal, de protecția muncii, cabinetul medical etc.
- identificarea simptomelor de întrerupere a procesului de producție, de apariție a erorilor, incidentelor și accidentelor de muncă

2.3.2. *Studiul documentelor sistemului*: presupune studiul documentelor existente precedat/ însoțit de vizite în instituția respectivă, și anume:

- fișele posturilor de muncă
- instrucțiunile tehnice
- instrucțiunile de protecția muncii (fișele de incidente și accidente)
- planurile de pregătire profesională
- date statistice
- proiecte, scheme etc.

Această metodă servește următoarelor scopuri:

1. cunoașterea de către analist a câmpului problematic și a variabilelor specifice componentelor sistemului;
2. stabilirea concordanțelor/ discordanțelor între cerințele tehnice, prescripțiile formale, normative și desfășurarea reală a activității

2.3.3. *Metoda timpilor și a mișcărilor (MTM)*: este o metodă folosită mai ales în analiza și diagnoza activităților manuale și mecanizate în scopul simplificării acestor activități. Ea constă în descompunerea mișcărilor complexe în mișcări elementare sau gesturi și evaluarea duratelor acestora. Această metodă urmărește eliminarea mișcărilor inutile și se face pentru organizarea și redistribuirea mișcărilor pe membrele superioare și inferioare, reducerea timpilor de execuție, creșterea calității execuției și reducerea efortului fizic.

Spre deosebire de întemeietorii metodei (F.Gilberth, F. Taylor, B. M. Barnes, 19 apud A.Tabachiu, 1997) care făceau abstracție de

factorul intelectual, studiarea timpilor și a mișcărilor trebuie să țină cont de interacțiunea dintre componentele senzoriale, intelectuale și motorii. De aceea această metodă de studiu a fost destul de criticată întrucât analiza mișcărilor nu poate face abstracție de intervenția componentelor senzoriale și mentale (activitatea cognitivă este totuși cea care guvernează comportamentul). Factorii externi și interni, mentali și individuali influențează timpul de reacție și deci natura și durata mișcărilor, în special a celor fine, de ajustare, dozare (Al.Roșca, 1971, *apud* Gh. Iosif, 1996)

2.3.4. *Metoda incidentului critic*: a fost elaborată de J.L Flanagan (1954) și urmărește detectarea unor comportamente mai puțin obișnuite din punctul de vedere al sarcinilor prescrise și al rezultatelor obținute. Incidentul critic are înțeles nu de incident sau conflict, ci se referă la aspectul excepțional, pozitiv sau negativ al comportamentului sau rezultatului muncii. Un incident critic are următoarele caracteristici:

1. este un aspect observabil al activității;
2. i se pot studia cauzele și efectele;
3. exprimă scopuri sau intenții clare;
4. sunt cazuri extreme de comportament, generatoare de succes sau insucces în raport cu scopurile generale ale activității.

Pot exista mai multe tipuri de incidente relative la (J. Leplat, X.Cuny, 1977):

1. echipamente și materiale (randament scăzut al unui motor, uzura unei piese, sisteme de frânare insuficiente)
2. mediul muncii (spațiu de muncă redus, creșterea nivelului de zgomot, iluminat necorespunzător)
3. sarcina de muncă (modificarea ritmului execuției, suplimentarea sau eliminarea unor operații, executarea de operații care nu au fost prescrise, modificarea orarului de muncă)
4. personalul muncitor (calificare insuficientă, stare de sănătate alterată, efectivul echipei modificat)

2.3.5. *Metoda analizei erorilor*: permite diferențierea factorilor de muncă din punctul de vedere al probabilităților de succes sau eșec în îndeplinirea sarcinilor de muncă. Cunoașterea erorilor are implicații în amenajarea posturilor de muncă, în repartizarea funcțiilor personalului și între aceștia și mașină, în pregătirea profesională, etc. Eroarea reprezintă orice abatere de la normă cu efecte negative asupra

postului și chiar asupra sistemului om-mașină-mediu. Consecințele erorilor sunt: rebuturile, incidentele și accidentele de muncă. Erorile pot fi consecința executării unei acțiuni incorect formulate, nereușita în îndeplinirea unei acțiuni cerute, efectuarea unei acțiuni în afara fazei operaționale sau realizarea unei acțiuni necerute.

Persoanele pot fi cauza erorilor prin: nerespectarea procedeele stabilite, diagnostice incorecte, raționamente eronate, interpretare inadecvată a informațiilor, atenție insuficientă, stres etc.

2.3.6. *Lista de control (check-list-ul)* conține seturi de întrebări cu ajutorul cărora se evaluează gradul de adecvare a sistemului om-mașină – mediu la anumite criterii. Se utilizează pentru proiectarea echipamentelor sau a activității pe post.

Cuprinde informații despre:

- mediul fizic de muncă (temperatură, iluminat, zgomot, vibrații etc.)
- echipamentul tehnic (denumire, amplasare, număr)
- fazele și operațiile de muncă
- solicitările fizice în timpul muncii
- solicitările psihice în timpul muncii
- riscul de apariție a bolilor profesionale
- riscul accidentelor de muncă
- regimul de lucru: programul, orele de lucru, munca în schimburi, pauzele etc.
- relațiile ierarhice și de colaborare

2.3.7. *Analiza postului*

În literatura de specialitate există multe definiții ale postului. Astfel:

a) în literatura americană *postul* se referă la sarcinile repartizate pentru o anumită poziție într-o structură organizatorică

b) în literatura franceză există următoarele accepțiuni:

- poziție care e în același timp geografică, ierarhică și funcțională și de un anumit nivel profesional, care se descrie în funcție de competență, pregătire și remunerare (L.Pierre, *apud* A.Manolescu, 2001)

- sistem de activități profesionale ce presupune două feluri de interacțiuni:

- cu echipamente, instrumente de muncă și procedee formale
- cu alți oameni, colegi, superiori etc.

c) în literatura română postul poate fi definit astfel:

- grupă de activități careia îi sunt asociate îndatoriri, sarcini și responsabilități de îndeplinit (R.Mathis, P.Nica, 1989)

- ansamblul obiectivelor, sarcinilor, autorității și responsabilităților care revin spre exercitare, în mod permanent unei persoane din cadrul unei instituții (Manolescu, 2001)

Analiza de post este un proces de identificare sistematică a sarcinilor, îndatoririlor, și responsabilităților postului, precum și a calificării necesare titularului pentru a fi performant.

Analiza de post are două componente (Gh. Iosif, 2001, R. Mathis, C. Rusu, P.C.Nica, 1997, Z. Bogáthy, 2002):

2.3.7.1. *Descrierea postului* (*Job description*)

Se concentrează asupra postului în sine și oferă informații privind:

- denumirea postului
- localizarea postului în structura instituției
- obiectivele postului
- nivelul ierarhic
- superiorul direct
- relații organizatorice
- sarcinile-cheie
- autoritatea acordată, marja de autonomie, limitele de competență
- îndatoririle și responsabilitățile aferente postului
- condițiile generale de muncă

2.3.7.2. *Specificația postului/ specificația de personal* (*Job specification*) se referă la cerințele umane ale postului sau calitățile care trebuie îndeplinite de o persoană care deține sau urmează să ocupe un anumit post. Ea cuprinde informații referitoare la:

- calități fizice
- aptitudini și abilități intelectuale cerute de munca în postul respectiv

- trăsăturile sau tipul de personalitate
- pregătirea necesară ocupării postului
- experiență profesională (natura, durata) exprimată prin vechimea în muncă și în specialitatea postului
- competențele și responsabilitățile cerute de post
- stagii de perfecționare în domeniul respectiv

Specificația postului sau *profilul candidatului* cum i se mai spune uneori are deci ca scop să formuleze explicit atributele pe care trebuie să le posedă candidații la postul în cauză. În ceea ce privește specificațiile de personal au fost elaborate mai multe modele, după cum urmează:

I. *Planul în șapte puncte*: a fost conceput în anul 1950 de profesorul A. Rodger de la Institutul Național de Psihologie Industrială (National Institute of Industrial Psychology) și s-a dovedit a fi cel mai popular model folosit în Marea Britanie pentru reflectarea specificațiilor de personal. Cele șapte puncte ale acestui plan sunt:

1. *Atribute fizice*: Care sunt condițiile necesare în materie de: stare de sănătate, forță fizică, energie, și aspect fizic exterior ?

Realizări individuale: Care sunt condițiile necesare în materie de: studii, pregătire profesională și experiență?

Nivel general de inteligență: Care sunt exigențele postului în materie de capacitate cerebrală și efort intelectual ?

Aptitudini speciale: Ce tipuri de aptitudini necesită postul respectiv?

Domenii de interes personal: Care sunt domeniile de interes personal care ar putea influența pozitiv performanța pe post ?

Temperament: Care este tipul de personalitate pe care îl căutăm?

Circumstanțe speciale: Există anumite circumstanțe speciale pe care postul în cauză le impune candidaților ?

II. *Clasificarea în 5 puncte* elaborată de M.Fraser este prezentată amănunțit în lucrarea sa *Employment interviewing – Interviuurile de angajare* (1978). Pe scurt cele 5 caracteristici individuale luate în considerare sunt următoarele:

1. *Impactul asupra celorlalți*: aici sunt incluse atât atributele fizice definite de A. Rodger cât și aspecte cum ar fi stilul vestimentar al persoanei respective, modul de exprimare, manierele și reacțiile la stimuli exteriori. M. Fraser accentuează faptul că «este important să privim persoana în cauză cât mai obiectiv din acest punct de vedere».

2. *Cunoștințe sau aptitudini dobândite*: în această categorie intră studiile în general, experiența profesională și instruirea, deci atribute similare celor din categoria «Realizări individuale» în planul lui A. Rodger.

3. *Inteligență nativă sau cap limpede*: această titulatură se referă la capacitatea individului de a-și folosi inteligența într-o gamă diversă de situații și se aplică mai ales în cazul în care candidatul respectiv nu posedă decât puține certificate oficiale de competență. M. Fraser consideră că «din acest punct de vedere probabil că potențialul este cel care trebuie să ne intereseze în primul rând.»

4. *Motivația*: aici este vorba de acel aspect al personalității umane care ne îndeamnă întotdeauna să urmărim un anumit scop. M.Fraser îl vede mai mult din punctul de vedere al modului în care

individul își realizează dezideratele și ambițiile personale decât ca încercare de a identifica aceste deziderate.

5. *Capacitatea de adaptare*: acest aspect se referă la calitățile emoționale ale individului în cauză, spre exemplu, din punctul de vedere al stabilității afective, al maturității și al capacității de a face față stresului. M. Fraser consideră că toate aceste calități puse în discuție reprezintă practic aspecte «ale modului în care fiecare individ reacționează la factorii de presiune».

M. Fraser recunoaște faptul că modelul său presupune o hipersimplificare a caracteristicilor personale: «nu putem secționa ființa umană în cinci porțiuni însă definirea celor cinci grupe separate de caracteristici nu reprezintă altceva decât mijlocul folosit pentru a atinge un anumit scop. Utilitatea sa este perfect justificată prin aceea că ne permite să ne concentrăm pe rând atenția asupra mai multor aspecte, care reprezintă fiecare câte un tipar distinct și practic autonom de manifestare a trăsăturilor sau calităților personale.»

Modelul lui M. Fraser ca și cel al lui A. Rodger constituie o importantă contribuție la metodologia de recrutare și selectare a personalului din instituții, asigurând un cadru practic de acțiune, și permițând evaluatorilor să efectueze comparații unitare între candidați. Pentru a-și îndeplini propriile cerințe în materie de definire a specificațiilor de personal, multe organizații au recurs la adaptarea unuia sau altuia dintre aceste două modele, având posibilitatea de a-i evalua pe candidați în baza modelului adaptat. Din acest punct de vedere, cel mai important lucru este că instituția măcar încearcă să-și sporească posibilitățile de previzionare și control în cadrul unui aspect al managementului de personal, unde din păcate subiectivismul și ideile preconceptuate se combină adesea în mod nefericit, iar informațiile obiective se întâmplă uneori să fie extrem de deficitare.

Informațiile obținute din analiza postului sunt sintetizate în *fișa postului* care cuprinde următoarele capitole:

1. numele și prenumele angajatului
2. identificarea postului: denumirea, grupa de activități căreia îi aparține, departamentul, poziția ierarhică
3. integrarea în structura organizațională: poziția postului, relații existente: de subordonare, coordonare, supraordonare, control, colaborare
4. activitățile și procedurile postului: sarcina care trebuie îndeplinită, materii prime, materiale și echipamente folosite
5. condițiile de muncă și mediul fizic în care se desfășoară aceasta (temperatură, iluminat, nivelul zgomotelor), spațiul muncii (închis/deschis), localizarea geografică etc.

6. condițiile de angajare: programul, munca (individuală/ în echipă), deplasări (natura, cantitatea), structura salariului, metoda de plată, beneficii posibile de obținut, facilități, oportunități privind promovarea sau transferul în alte posturi

7. mențiuni speciale: restricții relative la vârstă, exigențe relative la utilaje, mașini, haine etc., alte mențiuni.

Rezumat:

Analiza muncii este un proces de studiere în detaliu a unei anumite activități de muncă, atât în ceea ce privește munca în sine cât și individul care o prestează, în scopul eficientizării acesteia. Analiza muncii este utilizată în multe domenii printre care: orientarea, selecția și promovarea profesională, pregătirea profesională, organizarea muncii, evaluarea muncii, proiectarea muncii și a locurilor de muncă, etc. În analiza muncii psihologul utilizează o serie de metode, unele cu caracter general cum ar fi: observația, ancheta, studiul de caz, analiza produselor activității dar și metode specifice psihologiei muncii ca de exemplu: metoda timpilor și a mișcărilor, metoda incidentului critic, analiza erorilor, lista de control, analiza postului.

Analiza de post este o metodă importantă în analiza muncii și constă în determinarea și transmiterea informațiilor privind postul în sine precum și informații asupra aptitudinilor, cunoștințelor, abilităților și responsabilităților cerute unui lucrător pentru a putea obține performanțe pe postul respectiv. Componentele analizei de post sunt descrierea postului și specificația de post (specificația de personal). Analiza de post este importantă mai ales în procesele de recrutare și selecție de personal, în scopul alegerii acelor candidați care să corespundă cerințelor postului respectiv și care, prin urmare, să obțină un randament crescut și performanțe ridicate pe postul respectiv.

Concepte cheie:

Analiza muncii este procesul de studiere a activității de muncă în scopul eficientizării acesteia.

Metoda timpilor și a mișcărilor (MTM) este o metodă folosită în cadrul activităților manuale și mecanizate și constă în descompunerea mișcărilor complexe în mișcări elementare sau gesturi și evaluarea duratelor acestora, în scopul eliminării mișcărilor inutile, reducerii timpilor de execuție, creșterii calității execuției și reducerii efortului fizic.

Metoda analizei erorilor permite diferențierea factorilor care pot duce la succes sau eșec în îndeplinirea sarcinilor de muncă, eroarea

fiind orice abatere de la normă cu efecte negative asupra postului și chiar asupra sistemului om-mașină-mediu și având drept consecințe rebuturi, incidente și accidente de muncă.

Incidentul critic este un aspect excepțional, pozitiv sau negativ al comportamentului sau rezultatului muncii.

Analiza de post este un proces de determinare și transmitere a informațiilor pertinente privind natura și specificul postului, respectiv informații asupra postului în sine precum și informații asupra profilului candidatului (aptitudini, cunoștințe, abilități, trăsături de personalitate etc.) necesare acestuia pentru a putea obține performanțe pe postul respectiv.

Extensie

Protocoalele verbale: această metodă, folosită în prezent pe scară largă, servește cel mai bine analizei cognitive a activității: tipuri de cunoștințe utilizate, de procesări ale informației, recunoașteri de paternuri situaționale, inferarea stării prezente și anticipate a procesului tehnologic. Analistul convine cu subiectul a cărui activitate o studiază, ca în cursul activității să gândească cu «voce tare». Analistul înregistrează fidel ceea ce relatează subiectul. Datele verbalizate de subiect trebuie însoțite de datele observației analistului pentru a avea la dispoziție, în analiză, întregul context (intern și extern al subiectului) în care s-a desfășurat secvența înregistrată. Există însă unele inconveniente: subiectul poate să accepte mai greu această suprasarcină, este tentat să verbalizeze deformat activitatea curentă, adică să exagereze în ceea ce privește cantitatea și natura informațiilor, cunoștințelor, judecăților sau să omită o parte dintre acestea pentru a putea ține pasul cu dinamica desfășurării evenimentelor, etc. Totuși, se constată că protocoalele verbale aduc informații esențiale înțelegerii activității cognitive. (Iosif, 1996).

Tehnica explicării provocate: se solicită subiectului să reconstituie, prin analiza retrospectivă, modul în care a desfășurat la locul de muncă o secvență de acțiuni, de ce a făcut-o, care a fost demersul cognitiv (inobservabil) al acțiunilor. Este o tehnică înrudită cu metoda protocoalelor verbale (aspectul retro și cu cel concomitent cu acțiunea în desfășurare). Cu ajutorul acestei tehnici se poate studia activitatea cognitivă a subiectului într-o secvență de activitate. (Iosif, 2001).

Întrebări:

1. Ce metode de cercetare cu caracter general și specific în psihologia muncii cunoașteți ?
2. Care sunt domeniile de utilizare a analizei muncii ?
3. Ce criterii ale analizei muncii cunoașteți ?
4. Care sunt avantajele și dezavantajele observației utilizate în analiza muncii? Dar ale anchetei ?
5. Arătați care este importanța pentru procesul muncii a următoarelor metode: metoda timpilor și a mișcărilor, metoda incidentului critic, analiza erorilor?
6. Ce este descrierea postului ? Dar specificația de personal ?
7. Ce modele ale specificațiilor de personal cunoașteți ?

Bibliografie selectivă:

1. Bogathy, Z, *Introducere în psihologia muncii*, Timișoara, Tipografia Universității de Vest, 2002.
2. Flanagan, J.L. *The Critical Incident Technique*, Psychological Bulletin, 1954, nr. 51, p. 327-358.
3. Fraser, J.M., *Employment Interviewing* (a-V-a ediție), Macdonald& Evans, 1978.
4. Iosif, Gh., *Metode și tehnici de studiu al activității de muncă*, în Ghe. Iosif, C. Botez (coord.), *Psihologia muncii industriale*, București, Editura Academiei, RSR, 1981.
5. Iosif, Gh., Moldovan-Scholz M., *Psihologia muncii*, București, EDP, 1996.
6. Iosif, Gh., *Managementul resurselor umane. Psihologia personalului*, București, Editura Victor, 2001.
7. Leplat, J., Cuny, X., *Introduction à la psychologie du travail*, Paris.
8. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 2001.
9. Pitariu, H, *Psihologia muncii și organizațională*, Curs la Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 1999.
10. Rodger, A, *The Seven Point Plan* (a-III-a ediție), NFER.
11. Tabachiu A., *Psihologia muncii* (curs), București, Editura Universității Politehnice, 1997.

3. STUDIUL PROFESIUNILOR

3.1. Delimitări conceptuale

Profesiunea este o activitate economică exercitată în scopul asigurării posibilităților de satisfacere a trebuințelor colectivității sociale, și prin aceasta, a celor personale, prin producerea unor bunuri destinate uzului colectiv sau a celui propriu. Caracterul social al activității profesionale s-a conturat tot mai clar în evoluția societății: omul a fost angrenat într-un sistem de activități prin care, realizându-și trebuințele proprii, participa de fapt și la rezolvarea problemelor grupului social.

Profesiunea reprezintă pe lângă sursa principală de existență, o posibilitate de realizare a individului, implicând încadrarea sa în travaliul social și revenindu-i ca sarcină o cotă parte din munca colectivă (Bogáthy, 2002). Printre atributele muncii sunt noțiunile de *activitate conștientă*, de *efort* și de *scop practic*, atribute găsite și în conținutul noțiunii de *profesiune*, dar unde apare ca dominantă majoră ideea de *funcție socială*. Persoana care se încadrează într-o profesiune, se încadrează în munca colectivă, contribuind la rezolvarea problemelor grupului, probleme variate, de știință, artă, economie etc.

Profesiunea definește volumul cunoștințelor generale și de specialitate, aptitudinile și atitudinile necesare unei persoane pentru prestarea unui gen de muncă, generat de diviziunea particulară a muncii (*idem*, 2002). Profesiunea nu trebuie confundată cu specializarea.

Specializarea se face în interiorul profesiei. Uneori specializarea presupune o calificare de lungă durată și implică o formație aparte, întrucât trecerea de la o specialitate la alta este aproape imposibilă.

Specialitatea reprezintă o parte a cunoștințelor, aptitudinilor și atitudinilor care dau conținut unei profesii. Ea este generată de diviziunea în detaliu a muncii și definește activitatea desfășurată de forța de muncă în condițiile concrete ale locurilor de muncă (*idem*, 2002).

Conținutul profesiunilor și al specialităților este într-o continuă schimbare, depinzând de natura mijloacelor de muncă și a obiectelor muncii, specifice unui proces de producție, de randamentul cu care diferiți indivizi reușesc să fructifice cunoștințele însușite, aptitudinile, și atitudinile formate pe baza lor.

3.2. Funcțiile profesiunilor

Profesiunile îndeplinesc mai multe funcții (Hoffman, 1996):

1. *Funcții generale:*
 - satisfacerea necesităților umane
 - realizarea solidarității umane
 - instrument de realizare a diviziunii muncii
2. *Funcții în raport cu individul:*
 - sursă de venit
 - mijloc de realizare și satisfacție umană
 - mijloc de valorificare a pregătirii și capacităților personale
 - sursă de prestigiu social
 - cadru de socializare prin muncă
 - cadru de generare a unor modele de viață.

3.3. Clasificarea profesiunilor

D. Dragomirescu și O. Hoffman (1990, 1996) propun a clasificare interesantă a profesiunilor din perspectiva rolului lor în procesul general al dezvoltării, în crearea ramurilor și subramurilor economice de vârf care generează schimbările, în realizarea tehnologiilor cu care se pătrunde, practic în viitor. Astfel autorul distinge:

1. *Profesiile de străpungere* care inițiază direcțiile principale ale dezvoltării. Aceste profesii sunt cele care conturează viitorii accesibili și dezirabili, « vârful de lance » în structura profesională. Ele trebuie pregătite în avans, într-o largă perspectivă de timp, începând cu formarea chiar a cadrelor din învățământ care vor fi chemate să pregătească străpungerile.

2. *Profesiile de promovare* care generează întreaga societate, inovațiile create de primul grup. Ele se constituie din toate genurile de activități, care produc o anumită tehnologie generală în zona străpunerii, preiau inițiativa și o transformă în practică curentă a întregii societăți.

3. *Profesiile de susținere* conturează întreaga gamă a celor care preiau, în calitate de beneficiari producători, inovația și asigură folosirea nemijlocită a acesteia. Acest gen de profesii creează posibilitatea practică a schimbării și modernizării economice a unei societăți, oferind consumul productiv în circuitul economic, o piață pentru tot ce realizează primele două grupuri.

4. *Profesiile depășite* sunt acele zone ale structurii socioprofesionale rămase în umbră sub aspectul corespondenței lor în raport cu nivelul de modernitate al muncii. Factorii generatori ai acestor situații sunt: gradul de tehnicitate al utilajelor, modul de organizare și complexitatea solicitărilor muncii, cunoștințele impuse de îndeplinirea sarcinilor, etc. În aceste cazuri, rămânerea în umbră a unor profesii reflectă deficiențele existente în satisfacerea nevoilor umane. (individuale și de grup).

3.4. Elaborarea monografiilor profesionale

Pentru ca psihologul să-și desfășoare eficient munca, el trebuie mai întâi să dețină cunoștințele necesare despre profesiunile respective. Analiza profesiunilor sau studiul profesiunilor se centrează pe cercetarea multidisciplinară a unei meserii în vederea identificării condițiilor generale în care aceasta se desfășoară, precum și a recomandărilor și restricțiilor de natură psihologică impuse de specificul ei persoanelor care intenționează să o învețe și să o practice. Pe baza acestei analize se elaborează monografiile profesionale necesare în acțiunile de orientare profesională. La noi în țară, atât în perioada antebelică cât și după aceea au fost elaborate monografiile profesionale pentru diferite meserii. O lucrare amplă o constituie cele 23 de volume de monografii profesionale publicate între anii 1971-1976 sub conducerea lui M. Peteanu precum și monografiile profesionale publicate de I.Czitrom, H.Pitariu, N.Jurcău, V.Samu și I. Latiș, în 1977.

Elaborarea unei monografii profesionale este rezultatul unei activități de cercetare obiectivă efectuată de către specialiști din domenii variate: psihologi, statisticieni, ingineri, medici, fiziologi, sociologi, economiști, fiecare dintre ei cu pregătire în probleme de organizare a muncii, și se realizează în mai multe etape (Bogáthy, 2002):

I. *Etapa de documentare*: în această etapă se realizează adunarea materialului documentar din publicațiile de actualitate. Trebuie cercetate legile, decretele și instrucțiunile elaborate în legătură cu organizarea muncii, în general, și a profesiei respective în special,

spre a putea desprinde cadrul legal de desfășurare a activității respective. Documentarea va trebui să stabilească:

- denumirea profesiei
- istoricul profesiei și sensul ei actual
- dezvoltarea și importanța
- locul în economia națională
- dispersia geografică
- raportul cu alte profesii
- ramura din care face parte
- condiții de intrare: vârstă, sex, pregătire generală și specială anterioară, posibilități de calificare la locul de muncă
- condițiile interioare: posibilități de ridicare a nivelului profesional, posibilități de înaintare, curba eficienței profesionale în funcție de vârstă, salarizare inițială, perspective ulterioare
- relații cu alte profesii: specializări cu solicitare mai mare, posibilități de trecere în alte profesii, posibilități de venire din alte profesii

II. *Etapa de stabilire a contactului direct dintre cercetător și activitatea profesională.* La baza acestor investigații stă metoda observației. În această etapă se urmăresc următoarele aspecte:

- definiția profesiei
- operațiile principale
- echipamentul tehnic
- materialul care se prelucrează
- condiții de lucru (mediu închis/ deschis)
- muncă de zi, în tură, de noapte
- muncă permanentă/ intermitentă
- muncă individuală sau în echipă
- condițiile de microclimat (temperatură, aerisire, toxicitate, zgomot, radiații)
- repercusiuni asupra factorului uman
- posibilități de accidentare
- boli profesionale: fizice/ psihice
- eficiența măsurilor de protecție

În această etapă colaborarea cu inginerii, medicii, igieniștii și toxicologii este absolut necesară.

III. *Etapa analizei relației om-proces de muncă în scopul stabilirii caracteristicilor dominante ale muncii.* În această etapă se urmăresc următoarele aspecte:

- felul muncii: fizică/ intelectuală

- gradul solicitării (fizic/ psihic)
- gradul de automatizare al operațiilor
- aspectul muncii: monoton/ variat
- gradul de responsabilitate
- gradul de periculozitate
- necesitatea de a face față frecvent unor situații neprevăzute
- ritmul muncii (impus/ liber)
- obligația de colaborare- natura relațiilor sociale
- libertatea de inițiativă personală

Condițiile generale de practicare a profesiilor (Iosif, 1996):

1. *cunoașterea importanței social-economice a profesiei studiate*: gradul ei de răspândire, legătura cu alte profesii, variantele posibile /specialitățile în cadrul ei

2. *cunoașterea operațiilor de muncă, principale/ auxiliare, procedeele de muncă, materialul care se prelucurează. echipamentul tehnic* (mașini, agregate etc.)

3. *organizarea muncii individuale/ în echipe*: munca în flux, liniile automate, munca la panourile de comandă, transportul materialelor care trebuie prelucrate, transportul produselor realizate

4. *cunoașterea condițiilor igienice*: alternanța schimburilor (munca de zi și munca de noapte), iluminatul, temperatura, gradul de umiditate, prezența curenților de aer, periclitarea profesională, metodele și mijloacele de securitate a muncii

5. *condițiile economice*: retribuiția lucrătorilor, asigurările sociale, asigurările de sănătate, condițiile de locuit, alimentația

6. *pregătirea profesională*: cultura generală și cultura de specialitate, creșterea calificării profesionale prin supraspecializări/dobândirea anumitor competențe, perspectivele de promovare în muncă

7. *influența profesiei asupra celui care prestează muncă respectivă*: asupra stării de sănătate fizică și psihică, stimularea creativității profesionale (invenții, inovații).

Rezumat:

Profesiunea este o activitate economică exercitată în scopul asigurării posibilităților de satisfacere a trebuințelor colectivității sociale, și, prin aceasta, a celor personale, prin producerea unor bunuri destinate uzului colectiv sau a celui propriu. Rolul profesiunilor este de a satisface necesitățile umane, reprezentând o sursă de venit, fiind totodată un mijloc de realizare și satisfacție umană, de valorificare a

pregătirii și capacităților personale dar și de prestigiu social. Profesiunile pot fi clasificate în profesii de străpungere, de promovare, de susținere și depășite.

Monografiile profesionale scot în evidență condițiile generale și particulare de practicare a unei profesii, referitoare atât la munca în sine cât și la persoana care urmează să o practice, și presupun parcurgerea a trei etape: etapa de documentare în care se realizează adunarea materialului documentar din publicațiile de actualitate, etapa de stabilire a contactului direct dintre cercetător și activitatea profesională și etapa analizei relației om-proces de muncă în scopul stabilirii caracteristicilor dominante ale muncii.

Practicarea profesiilor presupune: cunoașterea importanței social-economice a profesiei studiate, cunoașterea operațiilor de muncă, cunoașterea condițiilor igienice, a metodelor și mijloacelor de securitate a muncii, a condițiilor economice, de pregătire profesională precum și influența profesiei asupra celui care prestează munca respectivă.

Concepte cheie:

Profesiunea definește volumul cunoștințelor generale și de specialitate, aptitudinile și atitudinile necesare unei persoane pentru prestarea unui gen de muncă, generat de diviziunea particulară a muncii.

Specialitatea reprezintă o parte a cunoștințelor, aptitudinilor și atitudinilor care dau conținut unei profesii.

Monografiile profesionale sunt lucrări care trec în revistă condițiile generale de desfășurare a unei activități de muncă (operațiile de muncă, echipamentul tehnic, orarul de muncă, condițiile de microclimat, ritmul muncii, bolile profesionale, gradul de periculozitate, gradul de responsabilitate etc.), precum și recomandările și restricțiile de natură psihologică impuse de specificul muncii persoanelor care intenționează să o învețe și să o practice.

Extensie

Clasificarea profesiilor

I. Holban (1970) clasifică profesiile în trei categorii:

1. Profesiuni care au la bază *activități de elaborare superioară* (se lucrează cu noțiuni sau imagini):

- Profesiuni legate de cercetarea științifică
- Profesiuni legate de creația artistică

2. Profesiuni cu *caracter social* (se lucrează cu oameni și implică ideea de organizare sau asistență socială):

- Profesiuni administrative
- Profesiuni culturale și artistice
- Profesiuni sanitare
- Profesiuni juridice
- Profesiuni religioase
- Profesiuni militare

3. Profesiuni în care activitatea este legată de *fenomenele economice* (se lucrează cu obiecte):

- Profesiuni din agricultură
- Profesiuni din industrie
- Profesiuni din construcții
- Profesiuni din transporturi
- Profesiuni din comerț
- Profesiuni din servicii

Întrebări:

1. Care este rolul profesiunilor ?
2. Ce clasificări ale profesiunilor cunoașteți ?
3. Ce sunt monografiile profesionale ? Care este importanța lor ?
4. Care sunt etapele elaborării monografiilor profesionale ?
5. Ce condiții generale de practicare a profesiilor cunoașteți ?

Bibliografie selectivă

1. Dragomirescu, D., Hoffman, O., *Profesiile în fața viitorului*, București, Editura Academiei, 1990.
2. Hoffman, O., *Sociologia muncii*, București, Editura Hyperion, 1996.
3. Holban, I., *Probleme de psihologia muncii*, București, Editura Științifică, 1970.
4. Iosif, Gh., Moldovan-Scholz, M., *Psihologia muncii*, București, EDP, 1996.
5. Peteanu, M., *Monografii profesionale*, București, EDP, 1971.
6. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), București, Editura Universității Politehnice, 1997.

4. ROLUL AMBIANȚEI ÎN PROCESUL MUNCII

4.1. Generalități

Pentru o adaptare corespunzătoare a fiecărui individ la procesul muncii, la solicitările fiecărui post, și, de asemenea, pentru a asigura un randament superior în activitate, se iau în considerare de către psihologul practicant și aspecte legate de ambianță, de condițiile în care omul își desfășoară activitatea. În acord cu A. Tabachiu (1997) apreciem că cele mai importante elemente ale ambianței, de care trebuie să ținem cont în organizarea locului de muncă sunt următoarele:

1. ambianța tehnică
2. ambianța fizică
3. ambianța psihosocială a muncii

Preocuparea pentru adaptarea condițiilor de lucru a devenit indispensabilă pe măsură ce industrializarea a luat amploare și complexitatea mașinilor și a proceselor tehnologice s-a extins. În acest scop, se iau în considerare toate coordonatele muncii: omul sau colectivul de muncă, utilajele, mediul în care indivizii muncesc, scopul ce urmează a fi atins, circulația informațiilor, comunicarea între aceste elemente.

4.2. Ambianța tehnică

Psihologul industrial trebuie să se ocupe și de acest aspect într-o întreprindere întrucât, cunoscând caracteristicile tehnice ale mașinilor, utilajelor de la locul de muncă, va putea pătrunde mai bine particularitățile psihologice ale muncii industriale, putând să amelioreze condițiile de muncă și să realizeze o adaptare optimă la specificul psihofiziologic uman.

Studierea ambianței tehnice a locului de muncă, a ambianței fizice și activitatea omului în producția modernă revin ergonomiei. Dar, în cadrul ergonomiei se reunesc eforturile specialiștilor proveniți

din mai multe domenii de activitate: ingineri, psihologi, medici specializați în igienă, sociologi, antropologi, economiști.

În proiectarea echipamentului tehnic, în amplasarea acestuia în spațiile de muncă și în confecționarea echipamentului de protecție individuală se ține cont de datele antropometrice, care se stabilesc sub forma unor medii pentru trei dimensiuni de bază: talia mică, mijlocie, înaltă ale operatorilor. Aspectele în care ținem cont de mărimile antropometrice sunt următoarele:

1. *Proiectarea încăperilor de lucru* ține cont de următoarele recomandări:

➤ înălțimea încăperilor, a ușilor și a zonei de lucru se stabilește prin raportare la dimensiunea înaltă;

➤ partea frontală și adâncimea zonei de lucru se dimensionează după talia mică;

➤ se stabilește o zonă de siguranță, pentru folosirea echipamentului tehnic, zonă care să lase loc unei manipulări comode;

➤ crearea unui spațiu psihologic, care să-i ofere muncitorului confort, senzația de siguranță și nu cea de izolare.

2. *Proiectarea echipamentului tehnic* se raportează la parametrii tehnologici și trebuie să țină cont și de caracteristicile psihofiziologice ale muncitorului.

3. *Amplasarea elementelor tehnice de bază și auxiliare* (scule, dispozitive, verificatoare și mobilierul pentru depozitarea lor) trebuie să asigure: prinderea și transmiterea obiectului muncii să se facă ușor; diminuarea spațiului și a timpului de deplasare; derularea optimă a mișcărilor necesare efectuării operațiilor de muncă; reducerea efortului fizic al muncitorului.

4. *Confecționarea echipamentului de protecție individuală* se face pornind de la cele trei criterii, dimensiuni: talie mică, mijlocie, înaltă.

Amenajarea locurilor de muncă, un alt obiectiv al ergonomiei, se realizează ținând cont de câteva condiții esențiale:

➤ muncitorul să aibă o poziție adecvată, firească;

➤ asigurarea libertății de mișcare;

➤ masa de lucru, dispozitivele informaționale și de comandă să fie în aria vizuală și normală, optimă;

➤ acționarea organelor de comandă și utilizarea sculelor cu membrele superioare și inferioare să se facă în raport cu viteza, precizia și forța necesare;

➤ modul în care sunt amplasate organele de comandă, sculele și materialele să permită manipularea lor astfel încât să faciliteze următoarea mișcare;

➤ standardizarea amplasării dispozitivelor informaționale într-o grupare și amplasare adecvată, pentru locurile similare;

➤ poziția de lucru a muncitorilor să fie în concordanță cu planul și direcția de deplasare a indicatoarelor de pe cadranele aparatelor de măsură, a obiectelor cu care lucrează și a fluxului tehnologic;

➤ muncitorii trebuie să aibă cât mai aproape echipamentul tehnic, documentația tehnică;

➤ legătura dintre locurile de muncă să asigure fluidizarea muncii.

Postura operatorilor influențează modul de efectuare a operațiilor de muncă, starea de odihnă a muncitorilor și o postură neadecvată duce la scăderea productivității muncii, la oboseală, îmbolnăviri, invalidități.

O postură normală de lucru este cea ortostatică, cu o aplecare înainte de cel mult 10-15° și fără aplecări laterale sau pe spate. Pentru activitățile care presupun precizie, eforturi fizice de până la maxim 5 kg se recomandă poziția așezat pentru că mărește stabilitatea și echilibrul corpului. Activitățile de supraveghere a pupitrelor și tablourilor de comandă, necesită o poziție mixtă, ortostatică și așezat, poziție ce permite o mobilitate superioară, o schimbare a poziției de lucru la anumite intervale de timp pentru supraveghere, control, acționarea unor dispozitive de comandă.

4.3. Ambianța fizică

Elementele ce pot fi luate în considerație pentru a evalua ambianța fizică sunt: ambianța luminoasă, ambianța sonoră și microclimatul (temperatura, umiditatea, mișcarea aerului). Se consideră că acești factori își pot exercita influența asupra proceselor fiziologice și psihologice, având consecințe asupra productivității și securității muncii, indiferent de specificul activității desfășurate.

Indicatorii ambianței fizice sunt evaluați pornind de la luarea în considerare a următoarelor aspecte: productivitate (eficiența în muncă); procesele fiziologice (măsurătorile fiziologice); procesele psihosociologice (plictiseala, rutina).

4.3.1. *Ambianța luminoasă* este deosebit de importantă, constituind o condiție de bază a desfășurării normale a procesului

muncii. Iluminatul condiționează recepționarea adecvată a informațiilor pe cale vizuală. Cercetările din ultimii ani au arătat că 80-90% din informațiile percepute de om sunt de origine vizuală.

În procesul muncii ochiul este implicat în activități de orientare și coordonare a funcțiilor organismului. Se consideră că această solicitare este mai accentuată în munca mecanizată, automatizată, decât în cea manuală (Mereț, 1985).

Funcționarea în condiții optime a analizatorului vizual este asigurată de integritatea acuității vizuale, viteza percepției, stabilitatea vederii clare și acomodarea, fiind implicat, de asemenea și unghiul de percepție, contrastul dintre obiect și fond și timpul de percepere. În caz contrar, când nu este asigurată o vizibilitate corespunzătoare, apare o stare de oboseală a organismului și a ochiului, și se creează astfel, riscul producerii accidentelor de muncă.

Se impune, pentru eficientizarea muncii, asigurarea unei ambianțe luminoase adecvate, nici prea slabă, pentru că ar suprasolicita prin efortul de acomodare, dar nici prea puternică pentru că suprasolicită, de asemenea, dar prin contracția musculară prelungită a pupilei. În consecință, trebuie să ținem cont de următorii factori:

1. Nivelul iluminării

Acuitatea vizuală este direct influențată de intensitatea iluminatului astfel: pentru iluminatul direct acuitatea vizuală scade mai repede datorită oboselii decât în cazul celui indirect. Nivelul de iluminare se stabilește în funcție de precizia operațiilor ce se cer executate.

O intensitate excesivă a luminii, dar și contrastele puternice, pot duce la cecitate sau orbire, prin distrugerea celulelor retinei. Un iluminat insuficient poate duce la miopia profesională (întâlnită înaintea la tipografi, gravori) sau la nistangmus, care se manifestă prin oscilații frecvente ca amplitudine a globilor oculari (întâlnită la mineri). Alte efecte ce pot apărea la un iluminat necorespunzător sunt: fotofobie, cefalee, dureri periorbitale, scăderea sensibilității la lumină, a capacității de diferențiere și a vitezei de percepție vizuală, afectând, implicit, securitatea și productivitatea muncii.

Un alt fenomen care poate apărea este cel de strălucire foarte puternică, determinată de o sursă luminoasă, fenomen care face imposibilă adaptarea ochiului, prin fenomenul de oboseală vizuală și a sentimentului de disconfort.

2. Uniformitatea iluminării

Uniformitatea iluminării este dată de raportul dintre iluminarea maximă și cea minimă, pe planul de lucru, sau în încăperea în care se

desfășoară munca (Chelcea, 1977). Un raport optim sau o iluminare uniformă, este unul de 0,65 pentru planul de lucru și cel puțin egal sau mai mare cu 0,40 pentru restul încăperii.

3. Evitarea proiectării directe sau reflectate a luminii

Această protecție poate fi realizată prin ecranarea surselor luminoase și compararea lor corespunzătoare astfel:

- luarea în considerare a unghiului de proiecție al surselor luminoase; sursa luminoasă să nu fie direct vizibilă din poziția de muncă;
- înlăturarea suprafețelor lucioase reflectante.

4. Distribuția fluxului luminos

Se recomandă ca 10-15% din fluxul luminos să fie orientat spre tavan, pentru a se reflecta, realizându-se astfel, o iluminare uniformă. Orice sursă luminoasă trebuie să aibă deschiderea corespunzătoare pentru ca lumina să se distribuie atât spre obiectul muncii, cât și spre tavan pentru a fi reflectată.

5. Utilizarea adecvată a culorilor

Ambianța cromatică poate fi confortabilă sau nu pentru individ, pentru că poate influența starea de sănătate, echilibrul psihofiziologic dar și performanțele cantitative și calitative. Alegerea culorilor pentru locul de muncă trebuie să țină cont de intensitate, tonalitate cromatică și saturație, iar efectele urmărite sunt cele de pe plan obiectiv (randament) dar și subiectiv (satisfacția individului) (Bogathy, 2002). În acest sens, se impun măsurile:

- pentru pereții interiori se recomandă culori care nu atrag atenția, dar care rețin murdăria (gri, verde-albăstrui);
- tonuri calde (crem, roz) pentru halele răcoroase și reci (verde, bleu) pentru halele foarte încălzite;
- se recomandă culori opuse pentru pereți (galben deschis, bej, crem, ocru, galben deschis) față de mașini (verde deschis, albastru – verzui deschis, albastru deschis);
- părțile mai importante ale mașinilor să fie bine iluminate;
- componentele mașinilor să fie colorate diferențiat: părțile mobile, tăioase, periculoase în roșu, galben, portocaliu, iar corpul mașinii în gri, bleu, albastru luminos;
- dispozitivele de comandă să aibă o codificare cromatică pentru a ușura discriminarea și identificarea lor;
- în halele automate sunt recomandate culori calde pentru menținerea nivelului de vigilență (pentru pereți și plafon – galben deschis și cu elemente decorative portocaliu); mașinile și tabloul de comandă vor fi vopsite în bleu care oferă condiții bune pentru discriminare;

➤ pentru a facilita memorarea și atenția există o simbolică standardizată a culorilor: conductele de apă se vopsesc în gri sau negru, conductele de gaze și lichidele cu nocivitate chimică în galben, conductele cu gaze și explozive în roșu, conductele cu combustibil lichid în albastru);

Z. Bogathy (2002) sintetizează efectele coeficientului de reflexie și semnificația culorilor în industrie în următorul tabel:

Tabelul 2

Efectele și semnificația culorilor

<i>Culoarea</i>	<i>Efecte fiziologice</i>	<i>Efecte psihologice</i>	<i>Reflexia luminii</i>	<i>Semnificații în industrie</i>
Roșu	Crește presiunea sanguină, ridică tonusul muscular, activează respirația, este caloric	Culoare caldă, stimulatoare, senzație de apropiere, neliniștitor, excitant	13%	Pericol de radiații, energie atomică, incendiu, oprire
Portocaliu	Crește pulsul, menține presiunea sanguină, favorizează secreția gastrică	Culoare foarte caldă, senzație de apropiere foarte puternică, stimulator, sociabil	25%	Pericol legat de temperaturi înalte, electrocutări. Mesaj: „atenție-pericol”
Galben	Influențează funcționarea normală a sistemului cardiovascular, stimulează ochiul și nervii	Culoare foarte caldă, dinamică, senzație de apropiere, calmant pentru psihonevroze	75%	Pericol mecanic. Se vopsesc elementele tăioase, mobile ale mașinilor. Mesaj: „atenție”
Verde	Scade presiunea sanguină, dilată vasele capilare, hipnotic	Culoare foarte rece, foarte calmantă, senzație de depărtare, facilitează deconectarea nervoasă	52%	Culoare de protecție. Mesaj: „atenție”
Albastru	Scade presiunea sanguină, scade tonusul muscular, calmează respirația și frecvența pulsului	Culoare rece, odihnitoare, calmantă, senzație de depărtare, facilitează deconectarea nervoasă	35%	Absența temporară a pericolului. Mesaj: „manipulare permisă cu atenție”
Violet	Crește rezistența cardiovasculară, crește rezistența plămânilor	Culoare rece, stimulator, neliniștitor, descurajator, senzație de apropiere foarte puternică		

4.3.2. *Ambianța sonoră*

Omul este un rezonator important, răspunzând vibrațiilor produse de obiectele înconjurătoare, realizându-se astfel, trăirea în realitate.

Ambianța sonoră a muncii este o consecință a unor surse directe (funcționarea motoarelor, a mașinilor-unelte, perforarea pneumatică, războaiele de țesut) și surse indirecte secundare (pereți, plafon, pardoseală, care preiau zgomotele din exterior).

Z. Bogathy apreciază că cel mai nociv factor al ambianței este zgomotul, întrucât poate produce oboseală, și implicit, scăderea productivității în muncă, atât din punct de vedere cantitativ cât și calitativ. Zgomotul este o consecință a suprapunerii dezordonate a sunetelor cu frecvențe și intensități diferite.

Efectele nocive asupra individului sunt diferențiate în funcție de următoarele condiții:

- este mai deranjant un zgomot brusc sau intermitent decât unul continuu;

- frecvențele ridicate sunt mai supărătoare decât cele joase;

- zgomotele influențează mai puternic activitatea care presupune o atenție susținută;

- activitățile de creație, învățare sunt mai ușor de afectat ca activitățile nocive, în comparație cu activitățile rutiniere.

Dacă vorbim de efectele asupra organismului uman putem preciza următoarele nivele la care acestea se pot face resimțite:

- mascarea: intensitatea mare a unui sunet poate îngreuna perceperea adecvată a celorlalte sunete, sau a celor care sunt utile, necesare, și astfel, unele informații se pot pierde;

- oboseala auditivă este o consecință a prezenței unui zgomot cu intensitate mare;

- traumatismul sonor: chiar dacă timpul de acțiune este redus, un zgomot ce depășește nivelul senzației dureroase (130 dB) poate provoca defectele: lezarea timpanului, a organului lui Corti, dislocarea lanțului oscioarelor);

- surditatea profesională este consecința expunerii pe durată îndelungată la zgomote;

- efecte somatice de genul: cefalee, grețuri, scăderea ponderală, oboseală, disfuncții respiratorii, cardiovasculare, creșterea ritmului metabolismului, mărirea tonusului muscular;

- activitatea productivă poate fi afectată de zgomote intense și neașteptate, prelungite, intermitente;

➤ sistemul nervos poate fi afectat și el de acțiunea zgomotelor astfel: tulburări ale somnului, stări de nervozitate, hiperexcitabilitate, instabilitate emoțională, anxietate, dezorientare, halucinații auditive;

➤ afectarea sensibilității auditive: modificări în aprecierea reală a distanțelor, dificultăți în recunoașterea culorilor, diminuarea capacității vizuale nocturne.

Având în vedere efectele semnificative înregistrate asupra organismului, menționate anterior, și pentru ca acestea să fie diminuate sau chiar înlăturate, în S.U.A. au fost stabilite norme de sănătate ocupațională care reglementează expunerea maximă la zgomot.

Tabelul 3

Corelații între intensitatea sunetelor și expunerea la ele

<i>Intensitatea sunetului (DB)</i>	<i>Numărul maxim de ore/zi</i>
115	< ¼
110	½
105	1
100	2
97	3
95	4
92	6
90	8

De asemenea, pentru înlăturarea efectelor nocive ale zgomotelor au fost încercate și următoarele măsuri care vizează mai ales procesele tehnologice implicate în activitățile industriale:

- înlocuirea nituirii cu sudarea la rece;
- mișcările rectilinii sunt înlocuite cu cele circulare;
- înlocuirea metalului cu plastic în structura mașinilor;
- amortizarea mișcărilor mașinilor cu plută, cauciuc, căptușirea cu diferite materiale;
- folosirea panourilor fonoabsorbante și ecrane fonoizolante;
- antifoane speciale care lasă să treacă doar frecvențele ce compun vocea umană.

Se vorbește, în literatura de specialitate, de asemenea, de muzica funcțională, recomandată mai ales în activitățile monotone și repetitive, în schimburile de noapte, pentru a se produce o deconectare, o înlăturare a disconfortului și chiar pentru o creștere a productivității muncii (cercetările au arătat o creștere de 10-30%). Dar

folosirea muzicii funcționale trebuie să se facă ținând cont de anumite condiții, principii:

- emisiunile muzicale nu trebuie să-i distragă muncitorului atenția de la activitatea desfășurată;
- muzica nu trebuie să fie în dezacord (dizarmonie) cu fondul încăperii în care acesta lucrează pentru a nu-i produce o încordare nervoasă;
- emisiunile muzicale să fie eșalonate în raport cu programul muncitorilor.

Vibrațiile pot fi generate de instalații, agregate care acționează prin lovire, sau care se compun din piese aflate în mișcare de rotație, autovehicule aflate în mișcare, perforatoare, ciocane pneumatice, motoare. Vibrațiile sunt de fapt mișcări oscilatorii ale utilajelor atunci când amplitudinile sunt mari. Efectele pe care vibrațiile le pot avea asupra organismului uman depind de intensitatea lor, distanța dintre muncitor și sursa de vibrații, poziția corpului, durata și modul de expunere, spectrul de frecvență și direcția de acțiune a vibrațiilor.

Vibrațiile mecanice exercită asupra organismului o formă de stres, care este resimțită ca o încărcare. Fenomenele subiective pe care le poate resimți individul, ca efect al exercitării vibrațiilor sunt: disconfort, durere, anxietate. Alte efecte pe plan somatic, de data aceasta, ce au fost semnalate sunt: tulburări vasculare, tulburări de sensibilitate, modificări ale structurii osoase, tulburări neurologice. Aceste efecte pot fi prevenite prin mănuși și palmare din piele, cu strat antivibrant, perne antivibrante pentru torace, umăr, coapse.

4.3.3. *Microclimatul (temperatura, umiditatea și viteza aerului)*

Pentru ca randamentul în muncă să nu fie afectat este important și echilibrul termic al organismului uman, de aproximativ 37°. Parametrii în care trebuie păstrată temperatura într-o încăpere pentru a asigura confortul sunt: 18°-24° C vara și 17°-22° C iarna; umiditatea optimă este de 30-70%, iar viteza aerului de 4-8 m/sec.

Confortul termic este asigurat nu numai de temperatura, umiditatea și viteza aerului din încăperea unde se lucrează, ci este influențat și de vârstă, îmbrăcăminte, deprinderi sociale, caracteristici individuale.

4.4. **Ambianța psihosocială a muncii**

Ambianța psihosocială a muncii desemnează ansamblul «fenomenelor psihosociale, determinate de munca în comun a unui număr de persoane, în care se desfășoară activitatea de producție»

(Tabachiu,1997). Natura acestor fenomene psihosociale influențează randamentul și satisfacția în muncă, în sensul că acestea vor fi ridicate în cazul unor relații de colaborare între membri și vor induce scăderea performanțelor și apariția insatisfacției în cazul unor tensiuni, conflicte la nivelul colectivului de muncă.

Pentru a asigura coeziunea la nivelul grupului de muncă se impun următoarele măsuri esențiale:

➤ măsuri preventive, referitoare la selecția și transferul personalului; de asemenea, controlul opiniilor și organizarea de întâlniri între lideri și muncitori ar putea preveni apariția tensiunilor în cadrul grupului;

➤ măsuri concomitente care au ca scop menținerea și consolidarea coeziunii deja existente (formarea grupului de studiu, organizarea de seminarii de team-building);

➤ măsuri corective ce implică înlăturarea cauzelor ce au determinat tensiuni, conflicte, în cadrul grupelor de muncă.

Grupul de muncă reprezintă unitatea constituită dintr-un anumit număr de persoane, aflate în interacțiune în scopul împlinirii unor anumite sarcini de producție și ale căror activități se raportează la normele organizației, dar și la caracteristicile psihologice ale fiecărui membru în parte.

Ambianța psihosocială imediată a muncii este alcătuită din structura grupului de muncă și relațiile interpersonale.

Structura grupului de muncă poate fi abordată sub următoarele aspecte: funcțional, roluri și statusuri, preferințe, ierarhie, comunicare, cognitiv, dimensional și compoziție. (Tabachiu, 1997)

a. *Structura funcțională.* Relațiile dintre membrii grupei de muncă sunt subordonate atingerii unor anumite obiective, care sunt prevăzute în organigrama întreprinderii și care reflectă structura organizatorică a societății. Organigrama cuprinde reguli precise de interacțiuni între membri și relațiile formale dintre aceștia.

b. *Structura de statusuri și roluri.* În procesul muncii, fiecare individ are o poziție, rang (statusul) care redă atributele și capacitățile sale, iar în raport cu această poziție el exercită o funcție (rolul), ce desemnează locul ocupat de fiecare membru în procesul de producție.

Din configurația statusurilor și rolurilor decurg motivațiile (nevoia de prestigiu, de recunoaștere, de recompensă), atitudini, comportamente care duc la interinfluențare reciprocă între membrii grupului.

c. *Structura preferențială* sau sociometrică cuprinde ansamblul relațiilor de atracție, respingere sau indiferență care se pot dezvolta între membrii grupului.

Aceste relații sunt relații informale, iar în măsura în care preferențialitatea, atracția sunt reciproce, se poate contura un profil psihosociometric care reflectă fie coeziunea, fie dezbinarea în cadrul grupului, cooperarea între membri, gradul de integrare al fiecărui membru.

Deși relațiile informale corespund parțial, sau deloc, ele pot genera fenomene psihosociale ce pot influența comportamentul profesional al grupului în ansamblu, dar și comportamentul fiecărui individ.

d. *Structura ierarhică* se formează prin diferențierea nivelurilor de responsabilitate și competență; astfel, se delimitează funcțiile de execuție și cele de conducere, reglementându-se astfel relația lider-subaltern. Prin stabilirea acestor trasee se poate exercita o influență, pozitivă sau negativă, asupra dinamicii și eficienței activității de muncă.

În cadrul structurii grupului se poate distinge șeful informal, care, prin anumite calități, cum ar fi vârsta, prestigiul, experiența, vechimea, abilități organizatorice, poate avea efecte asupra ambianței psihosociale, asupra comportamentului celorlalți membri, care recunosc statutul acestuia.

e. *Structura comunicațională* desemnează ansamblul sistemelor și mijloacelor de comunicare, de transmitere a informațiilor între membrii colectivului. Această structură poate avea efecte asupra randamentului, a aspectelor cantitative și calitative ale producției, precum și asupra securității muncii. În cadrul acestei structuri putem distinge două componente: cea bazată pe relații funcționale, cu un caracter formal, pe verticală și cealaltă care cuprinde relații preferențiale (sociometrice), care reflectă aspectul informal, pe orizontală.

Putem contura și o tipologie a rețelelor de comunicații, în funcție de gradul de centralizare; avem astfel, rețele centralizate, în situațiile în care comunicarea dintre șefi și subalterni este directă (atât ambianța muncii, cât și randamentul pot fi afectate, întrucât intercunoașterea nu este realizată adecvat); alt tip de rețele sunt cele descentralizate, în care comunicarea dintre membri se realizează în mod direct, creându-se astfel terenul favorabil intercunoașterii și unei ambianțe psiho-sociale adecvate.

f. *Structura cognitivă* cuprinde procesele cognitive care au ca scop realizarea intercunoașterii în cadrul grupului de muncă. Intercunoașterea este influențată de factori obiectivi (caracterul

activității – de echipă sau individuale, poziționarea în spațiu a membrilor grupului, obiceiurile, tradițiile) și factori subiectivi (atenția, curiozitatea și motivația pentru relaționare).

g. *Structura dimensională*. Deși dimensiunea unui grup de muncă depinde de specificul activității ce decurge din sarcinile procesului de producție, totuși este cert că intercunoașterea, comunicarea sunt mai bune într-un grup de 5-10 persoane, decât într-un grup de 20 persoane, întrucât comunicarea *face to face* facilitează aceste procese.

h. *Compoziția grupului* în funcție de criterii cum sunt: vârsta, sexul, structura temperamentală, pregătirea profesională, nivelul aspirațiilor, preocupări antropoprofessionale.

O ambianță adecvată este asigurată de eterogenitatea în pregătirea profesională și a vârstei, prin rolul pe care îl are fluxul de informații între tineri și vârstnici, prin îmbinarea elanului, curajului tinerilor cu prudența, chibzuința, experiența vârstnicilor. Din punct de vedere al compoziției pe sexe, sunt preferate grupele mixte.

În privința temperamentului, nu putem vorbi despre conotații valorice, și în consecință structura compozițională din acest punct de vedere nu influențează ambianța socială; singurul caz în care compoziția pe temperamente poate avea efecte benefice este specificul activităților implicate de procesul de producție.

Nivelele de aspirații profesionale și sociale sunt importante pentru cooperarea dintre membrii grupului. Când apar discrepanțe prea mari între aceste niveluri, este afectat climatul psihosocial, precum și randamentul profesional.

Un alt aspect al structurii compoziționale este cel al activităților extraprofessionale și a hobby-urilor, considerându-se că acestea au drept consecință, prin îmbunătățirea intercunoașterii, mărirea coeziunii și a randamentului în muncă. În prezent, la unele instituții din străinătate și din România, pentru mărirea coeziunii de grup se practică organizarea unor excursii ce au drept scop team-building-ul (îmbunătățirea comunicării, a intercunoașterii, mărirea încrederii în forțele proprii și a stimei de sine).

Particularitățile raportului dintre structurile grupului sunt influențate atât de relațiile din cadrul grupurilor cât și de relațiile cu alte grupuri din instituție, așadar este importantă orientarea atât spre interior, cât și spre exterior.

Relațiile interpersonale desemnează acele fenomene psihosociale care se derulează între două sau mai multe persoane care sunt

participanți la un proces de muncă, aceste relații având ca efect influențarea comportamentului participanților respectivi. Comportamentul participanților la procesul muncii poate fi influențat prin următoarele mijloace: imitația unui anumit model, persuasiunea, exercitarea autorității, a constrângerii. Factorii care pot acționa asupra interinfluențării sunt: vârsta, experiența personală, pregătirea profesională, cultura, statutul, charisma unor anumite persoane, abilitatea empatică.

Întrucât activitatea psihologului industrial presupune rezolvarea atât a problemelor apărute la nivel individual (consiliere, evaluare psihologică) cât și cele de la nivelul colectivului de muncă, el poate face apel la numeroase categorii de metode și tehnici de cunoaștere a grupurilor, metode ce au fost sistematizate de A. Tabachiu astfel (1997):

1. *Autobiografia grupurilor* este cunoașterea, identificarea celor mai importante momente din viața și evoluția grupului; studierea evenimentelor semnificative ale grupului ajută la cunoașterea influenței exercitate asupra comportamentului la nivelul fiecărui individ.

Elementele esențiale pe care ar trebui să le stabilim prin autobiografie sunt:

- compoziția grupului (omogenitatea sau eterogenitatea);
- stabilirea momentelor semnificative din evoluția grupului;
- caracteristicile interacțiunii și comunicării dintre membri (limitate sau extinse, reciproce sau unilaterale, factori de perturbare a comunicării);
- sarcinile de muncă ale grupului și ale fiecărui individ în parte (temporare sau permanente, individuale sau de grup);
- normele de grup: acceptarea sau respingerea lor, perceperea lor de către membri);
- fenomenele de grup esențiale: coeziunea, consensul membrilor, reacțiile față de frustrare, fenomenul de contagiune;
- conducerea grupului: stilul de conducere, studierea liderilor formali și ai celor informali;
- structurile grupului: statute și roluri, relații intergrupale;
- personalitatea grupului: unitar sau dezbinat, focalizarea pe trebuințele individuale sau pe obiectivele de muncă, existența coeziunii, a cooperării sau conflictului între membri.

2. *Observarea sistematică a grupului*, care presupune respectarea următoarelor condiții:

- poziția observatorului trebuie să-i permită acestuia să vadă din față sau din lateral subiecții investigați pentru a putea studia astfel, atât expresiile verbale, cât și cele nonverbale;

- cunoașterea, evaluarea fiecărui membru al grupului;
- utilizarea cu abilitate a instrumentelor ajutătoare (fișe de observare, tehnici de codificare a întrebărilor);

Observația psihologică poate furniza informații referitoare la manifestări psihosociale la nivelul grupului cum ar fi: manifestarea solidarității, elaborarea de sugestii, aprobarea pasivă, emiterea de opinii, furnizarea sau solicitarea de informații, solicitarea de opinii sau sugestii, dezaprobarea pasivă, manifestarea tensiunii sau a antagonismului.

3. *Tehnicile sociometrice* elaborate de J.L. Moreno, sunt utile atât în scopul cunoașterii, a diagnozei, cât și în scop prognostic, adică pentru constituirea unui nou colectiv din persoane provenite de la alte departamente. Fenomenele ce pot fi studiate prin aceste tehnici sunt: cunoașterea preferințelor sau a respingerilor din cadrul colectivelor, preferința membrilor față de șeful formal și pentru identificarea liderilor informali.

4. *Chestionare pentru personalitatea interpersonală* a membrilor din grupul de muncă

Personalitatea interpersonală este definită astfel: „imaginea pe care grupul și-o face despre fiecare persoană, membru al grupului, ca rezultat al manifestărilor persoanei în grup în condițiile concrete existente la nivelul colectivului, al activității și interacțiunii acesteia cu ceilalți membri ai grupului” (Tabachiu, 1997). Această metodă este utilă, este relevantă doar pentru grupurile cu o oarecare vechime de constituire.

5. *Profilul psihosocial* al grupului de muncă este o reprezentare grafică a rezultatelor obținute prin diverse probe, rezultate ce sunt reprezentate prin clase de centile. Caracteristicile ce urmează a fi reprezentate în acest grafic sunt următoarele:

- consensul (atitudini asemănătoare la o parte din membrii grupului);
- conformismul (respectarea normelor de grup);
- autoorganizarea (capacitatea de a se organiza singur);
- coeziunea sau unitatea grupului față de diferite solicitări;
- autonomia (independența față de alte grupuri din cadrul instituției);
- controlul pe care grupul îl exercită asupra membrilor;
- stratificarea, ca rezultat al ierarhiei rolurilor și statuturilor;
- permeabilitatea față de integrarea altor membri din afara grupului;

- flexibilitatea (capacitatea de adaptare a manifestărilor grupului față de contexte diferite);
- omogenitatea sau aspecte similare din punct de vedere psihologic și social al membrilor săi;
- tonul hedonic, ca rezultat al apartenenței la grup;
- intimitatea, ce decurge din măsura apropierii dintre membrii grupului;
- forța, capacitatea de a face față dificultăților și obstacolelor;
- participarea membrilor grupului la acțiunile colective;
- stabilitatea sau persistența în timp a unității grupului.

Rezumat

Realizarea unei adaptări între muncitor și solicitările postului său necesită intervenția psihologului, în vederea asigurării unor condiții optime de ambianță, fiind vorba, în principal, de ambianța tehnică, fizică și psihosocială.

Elementele pe care psihologul le ia în considerare în privința proiectării ambianței tehnice sunt în primul rând cele referitoare la proiectarea și amplasarea echipamentului tehnic în spațiul de muncă: proiectarea încăperilor de lucru, proiectarea echipamentului tehnic, amplasarea elementelor tehnice de bază și auxiliare, confecționarea echipamentului de protecție individuală. Apoi, în amenajarea locurilor de muncă se ține cont și de poziția muncitorului, libertatea sa de mișcare, fluidizarea procesului de muncă între mai multe posturi.

Factorii de mediu ce țin de ambianța fizică sunt: ambianța luminoasă (care condiționează recepționarea adecvată a informațiilor ce vin pe cale vizuală); ambianța sonoră (cel mai nociv factor, fiind zgomotul care produce oboseală și scăderea productivității); temperatura, umiditatea și viteza aerului (responsabile de asigurarea echilibrului termic al organismului uman).

Fenomenele psihosociale care se dezvoltă în procesul muncii și care desemnează ambianța psihosocială influențează, la rândul lor, randamentul și satisfacția în muncă, prin existența unor relații de cooperare sau, dimpotrivă, de conflictualitate.

Concepte-cheie

Ergonomia desemnează ansamblul studiilor și cercetărilor ce au ca scop organizarea muncii, organizare care să permită sistemului om-mașină funcționarea eficientă.

Ambianța psihosocială a muncii este reprezentată de totalitatea «fenomenelor psihosociale, determinate de munca în comun a unui număr de persoane, în care se desfășoară activități de producție» (A. Tabachiu, 1997).

Extensie

Ergonomia, este o abordare multidisciplinară ce își propune ca scop adaptarea reciprocă dintre om și mașină, ca sistem. La nivelul uzinei, sarcina ergonomiei este de natură corectivă și acționează la nivelul relației om – mașină – mediu natural – mediu socio-cultural.

Prima societate de ergonomie a fost fondată în Anglia, în 1949, cu acest prilej fiind reunite eforturile mai multor specialiști: ingineri, medici, psihologi. În perioada de început a ergonomiei și-au adus aportul la dezvoltarea acestui curent: W. Taylor și F.B. Gilbreth. În România prima conferință de ergonomie a avut loc între 2-22 septembrie 1971.

Principalele probleme ce stau în centrul preocupărilor ergonomiei sunt următoarele:

- optimizarea relației om-mașină;
 - relația om-ambianță de lucru (zgomot, securitatea muncii);
- optimizarea confortului și a ambianței;
- comunicarea în procesul muncii;
 - recuperarea și folosirea persoanelor cu o deficiență.

Întrebări:

1. Care sunt principalii factori de ambianță care condiționează randamentul în muncă?
2. Care sunt indicatorii folosiți în evaluarea ambianței fizice?
3. Ce este muzica funcțională?
4. Cum influențează relațiile interpersonale procesul muncii?

Bibliografie

1. Bogathy, Z., *Introducere în psihologia muncii (curs)*, Timișoara, Tipografia Universității de Vest, 2002.
2. Burloiu, P., *Economia și organizarea ergonomică a muncii*, București, Ministerul Învățământului, 1993.
3. Chelcea, S., Chelcea, A., *Elemente de psihosociologie a muncii eficiente*, București, Editura Politică, 1977.

4. Mereș, N., Pece, Șt., Cacoveanu, N., *Protecția omului în procesul muncii*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1985.
5. Popescu, D.C., *Probleme de ergonomie*, T. Herseni (coord.) în Laboratoarele uzinale de psihosociologie, București, Editura Științifică, București, 1974.
6. Radu-Rădulescu, N., *Probleme de psihologie socială* în T. Herseni (coord.), Laboratoarele uzinale de psihosociologie, București, Editura Științifică, 1974.
7. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), București, Editura Universității Politehnice, 1997.
8. Zamfir, C., *Un sociolog despre muncă și satisfacție*, București, Editura Politică, 1980.
9. *Dicționar de psihologie*, coord. U. Șchiopu, București, Editura Babel, 1997.

5. TRĂSĂTURI DE PERSONALITATE ȘI SUCCES PROFESIONAL

În accepțiunea sa mai largă termenul de personalitate definește ființa umană considerată în existența ei socială și înzestrarea ei culturală. Personalitatea integrează în sine ca sistem organismul individului, structurile psihice umane și, totodată, relațiile sociale în care omul este prins, ca și mijloacele culturale de care dispune.

Personalitatea este, la nivelul omului integral, un sistem bio-psiho-socio-cultural, care se constituie fundamental, în condițiile existenței și activității din primele etape ale dezvoltării în societate.

Cunoașterea trăsăturilor de personalitate implicate în desfășurarea activităților de muncă este necesară pentru a stabili acordul dintre om și muncă, a constata în ce măsură individul răspunde solicitărilor activității de muncă, dar și consecințele pe care abaterile acestora de la normale au pentru procesul muncii.

Dintre trăsăturile de bază ale personalității cu rol important în obținerea succesului profesional la locul de muncă menționăm:

5.1. **Aptitudinile** sunt însușiri fizice și/ psihice cu un anumit grad de dezvoltare care se bazează pe predispoziții ereditare dar se formează și se dezvoltă în cursul unei activități, în funcție de mediu și educație. Aptitudinile condiționează performanța și succesul în muncă. Aptitudinile reprezintă particularități individuale ale oamenilor și constituie o condiție a realizării anumitor activități la un nivel superior. Aptitudinile sunt generale și speciale. Aptitudinile generale sunt însușiri ale personalității necesare în cele mai variate forme de activitate, inclusiv cea de muncă cum ar fi: memoria, atenția, spiritul de observație, inteligența. Aptitudinile speciale sunt însușiri psihice care condiționează succesul în domenii de activitate specializate: muzică, pictură, tehnică, matematică, etc., ca de exemplu: aptitudini tehnice, aptitudini psiho-motorii, aptitudini senzoriale (muzică, pictură), aptitudini de conducere și organizare etc.

Orice profesiune poate fi practică cu succes atunci când cel care o exercită corespunde cerințelor acesteia prin calitățile sale fizice și psihice. În această viziune aptitudinile apar ca o concordanță a calităților individuale cu cerințele profesiei.

Principalii indici ai aptitudinilor sunt (Al. Roșca, B. Zörgö, 1972) - calitatea muncii și timpul înalt al acesteia

- capacitatea omului de a-și desfășura activitatea în mod constant în timpul destinat ei
- existența a cât mai multe elemente creatoare în muncă

5.2. **Atitudinile** sunt stări de pregătire mentală și morală, facilitate prin experiență și care exercită o influență dinamică și directoare asupra comportamentului persoanei în diferite situații, constituindu-se într-un mecanism de reglaj prin componentele cognitive și afective.

Factorii care determină o atitudine pozitivă față de muncă sunt:

- sexul
- vârsta
- nivelul cultural și ocupațional
- caracteristicile locului de muncă și instituției
- poziția ocupată de muncă în sistemul de valori ale persoanei.

5.3. **Caracterul** reunește însușiri sau particularități privind relațiile pe care le întreține subiectul cu lumea și valorile după care el se conduce. Este în principal un ansamblu de atitudini-valori.

În timp ce aptitudinea, ca sistem operațional eficient, se investește în activitate și se apreciază după rezultatele obținute, trăsăturile de caracter constau în modul de raportare la diversele laturi ale realității, inclusiv activitatea proprie. După calitatea executării unei activități (intelectuale, artistice, tehnice, practice) apreciem o persoană ca fiind sau nu capabilă, determinăm nivelul aptitudinilor sale. După modul cum se raportează la activitate (atitudine motivată sau nu, hărnicie sau delăsare, conștiinciozitate sau neglijență), apreciem una sau alta dintre trăsăturile de caracter. Astfel atitudinile caracteriale și aptitudinile implicate în rolurile profesionale nu sunt dissociate unele de altele, ci atitudinile fie propulsează și valorizează aptitudinile corespunzătoare, fie le frânează și le devalorizează (Șerbănescu, 1986).

5.4. **Temperamentul** este latura dinamico-energetică a personalității cu bază fiziologică. Hipocrate definește 4 tipuri de temperamente:

➤ *Sangvin*: se caracterizează prin rapiditate, vioiciune, instabilitate a intereselor și înclinațiilor, adaptare maximă, rezistență, restructurare facilă a dificultăților, menținere a echilibrului psihic, stăpânire de sine etc.

➤ *Coleric*: se caracterizează prin nestăpânire, impulsivitate, agitație, nerăbdare, explozivitate emoțională, trec cu ușurință de la entuziasm la pesimism, înclinație spre stări de angoasă și alarmă;

➤ *Flegmatic*: se caracterizează prin calm, lentoare, reactivitate slabă, meticulozitate, răbdare, sentimente durabile și profunde;

➤ *Melancolicul*: se caracterizează prin rezistență neorupsihică mică, obosesc ușor, sunt susceptibili la stări depresive; în condiții de suprasolicitare sau conflict manifestă o mare sensibilitate, tinzând spre interiorizare și reverie.

5.5. Creativitatea presupune un nivel superior al gândirii manifestat prin căutarea și găsirea de soluții eficiente, prin stabilirea unor relații între obiecte și fenomene. Performanțele creative se corelează cu o serie de trăsături de personalitate și însușiri psihice dintre care mai importante sunt: curiozitatea, nonconformismul, flexibilitatea gândirii, capacitatea combinatorie și de transfer a informațiilor, capacitatea de a empatiza cu persoane cu idei divergente, stil cognitiv analitico-sintetic și convergent-divergent etc.

5.6. Motivația poate fi un factor care contribuie la succesul profesional. Dintre factorii motivaționali amintim: salariul, condițiile de muncă, facilitățile, climatul psihosocial, cadrul organizatoric etc.

5.7. Tipuri de personalități și influențe ale acestora asupra procesului muncii

În literatură există mai multe clasificări ale tipurilor de personalitate. Dacă luăm în considerație tipul de temperament deosebit: (A. Tabachiu, 1999, M. Moldovan-Scholz, 2000)

1. *Tipul de personalitate colerică*: se caracterizează prin manifestări inegale, atitudini extremiste, trecând cu ușurință de la entuziasm la pesimism, de la activism debordant la abandon. Având o rezistență inconstantă în activitățile de muncă datorită consumului energetic neeconomic, colericul acționează cu toată energia de care dispune la un moment dat fără să-și dozeze eforturile în funcție de mărimea dificultăților sau a obstacolelor. Din această cauză curba

randamentului la coleric are numeroase neregularități prin intersec-tarea cu curba oboselii. Neliniștiți, agitați, plini de elan, acționează sub impulsul momentului fiind oamenii marilor inițiative și având o mare capacitate de mobilizare proprie și a altor persoane. Datorită însă a oboselii sau a plictiselii survenite prin scăderea caracterului de noutate, al acțiunilor întreprinse, colericul abandonează activitatea înainte de a o finaliza. Din acest motiv este necesar să fie însoțit de persoane echilibrate care să preia și să ducă la bun sfârșit lucrul început. Surprinzător prin tot ceea ce face, colericul dovedește în ciuda caracteristicilor sale temperamentale multă răbdare chiar și atunci când activitatea îi captează interesul mai mult timp (cazul cercetării științifice).

Inconstant și impulsiv, împărțind oamenii în buni și răi, prieteni și dușmani, om al extremelor și nu al nuanțelor, colericul este un factor de stres pentru cei din jur, creând stări tensionale în colectivul de muncă.

2. *Tipul de personalitate sangvinică* are o mare rezistență în activitatea de muncă în sensul nu al unei robusteți fizice deosebite, ci al rezistenței față de fenomenul de oboseală. Reacțiile persoanelor aparținând acestui temperament sunt rapide și adecvate stimulilor, semnalelor venite din mediu sau de la echipamentul tehnic, având o bună adaptabilitate și stăpânire de sine. Sangvinicul acționează prompt pentru găsirea de soluții, pentru depășirea dificultăților și învingerea obstacolelor, dar măsurile luate de el în acest sens au adesea un caracter de moment, nu sunt de durată și profunzime. În relațiile interpersonale se remarcă ca o persoană agreabilă, deschisă sufletește, cu valențe pentru integrarea în grup și închegarea de prietenii. Robust psihic, suportă mai ușor decât alte temperamentale dificultățile muncii și ale vieții. Cu persoanele aparținând acestui temperament se poate discuta în mod deschis, direct, ei având tăria de a privi adevărul în față. Mobil, agreabil, prompt, cu resurse energetice deosebite, sangvinicul reușește cu eforturi mai mici și de aceea nu este deosebit de perseverent, uneori manifestând chiar o anumită superficialitate în muncă și în raporturile interumane.

3. *Tipul de personalitate flegmatică* are și el o mare rezistență în activități, însă întregul său comportament este dominat de inerție. Aceasta face ca atât startul cât și sfârșitul activității să aibe o latență foarte mare. Reacțiile lui sunt lente însă adecvate. Înclinat spre meditație, spirit analitic și înzestrat cu multă răbdare, flegmaticului i se pot încredința lucrări de anvergură, care se pot realiza în tempoul

propriu și nu presat de termene scurte. Cântărește mult până să adopte o decizie, dar odată decis trece hotărât la acțiune și este perseverent până la încăpățănare în îndeplinirea ei. Refuză compromisurile luptându-se pentru propriile idei. Adaptabil mai greu la situații noi preferă lucrurile cunoscute, este reticent față de inovații, fiind cunoscut ca o persoană cu manifestări conservatoare. În cazul raporturilor interpersonale, este reținut și reticent, și din acest motiv se integrează mai greu în colectivitate. Are prieteni puțini, aleși după îndelungate reflexii, față de care manifestă devotament.

Sunt lenți, calmi, meticuloși. Nu ocolesc detaliile și nu abandonează activitatea până nu ajung la rezultat, deși pentru aceasta cheltuiesc mai mult timp decât sangvinicii și colericii. Schimbă greu activitatea, sunt atașați de ceea ce fac și sunt disciplinați. Se adaptează greu la situații noi. De regulă au sentimente foarte durabile și stabile.

4. *Tipul de personalitate melancolică* este puțin rezistent din punct de vedere nervos. Persoanele aparținând acestui tip obosesc ușor și sunt susceptibile la stări depresive în condiții de suprasolicitare, sau stări conflictuale. Este un excelent muncitor pentru activitățile de rutină, desfășurate în condiții cunoscute și obișnuite, care nu necesită decizii prompte și reacții rapide, ei putând desfășura activități de mare finețe, dar fără presiune exterioară. Înzestrat cu multă răbdare, melancolicul are înclinație spre analiză, precizie și minuțiozitate. Fire anxioasă, intră în panică în fața unor situații noi față de care reacțiile lui sunt lente, nu întotdeauna adecvate și uneori chiar paradoxale. Timid în relațiile interpersonale, subapreciindu-și posibilitățile se integrează cu dificultate în grup, atașându-se mai degrabă de persoane și nu de colectivitate. El trebuie încurajat chiar prin supraestimarea calităților sale pentru a putea face față muncii și problemelor care apar.

C.G.Jung (1997) luând drept criteriu relaționarea la mediu clasifică tipurile de personalitate în:

1. *Tipul de personalitate extrovertită* care se caracterizează prin expansivitate, sociabilitate, tendințe spre relaționare și contact, comunicativitate, etc. Persoanele aparținând acestui tip de personalitate lucrează bine în grup și își asumă cu ușurință responsabilități sociale. Preferă mișcarea, au un control redus al sentimentelor, sunt optimiști, veseli și au un simț practic deosebit.

2. *Tipul de personalitate introvertită*: persoanele care fac parte din această categorie sunt introspectivi, liniștiți, rezervați, distanți. Au o lume interioară foarte bogată. Ei evită riscurile și responsabilitățile sociale. Serioși, exigenți, își controlează bine sentimentele și atitudinile.

Rezumat:

În succesul profesional sunt implicate o serie de trăsături de personalitate ale individului, toate punându-și amprenta asupra randamentului și productivității acestuia la locul de muncă. Dintre aceste trăsături de personalitate menționăm: temperamentul, abilitățile, aptitudinile, caracterul, creativitatea, motivația în muncă. Astfel, fiecare dintre cele patru tipuri de temperamente în funcție de trăsăturile care le caracterizează se corelează cu anumite comportamente profesionale. Același lucru se poate observa și în cazul tipurilor de personalitate (sangvinică, colerică, flegmatică, melancolică, respectiv extrovertă și introvertă) la care comportamentele și atitudinile la locul de muncă și în colectiv sunt dictate de caracteristicile acestora. Motivația poate fi și ea un factor care contribuie la succesul profesional. Dintre factorii motivaționali amintim: salariul, condițiile de muncă, facilitățile, climatul psihosocial cadrul organizatoric etc. Aptitudinile condiționează performanța și succesul în muncă, și reprezintă particularități individuale ale oamenilor care constituie o condiție a realizării anumitor activități la un nivel superior.

Toate trăsăturile de personalitate menționate mai sus determină un anumit comportament profesional în mediul și la locul de muncă care, la rândul său, condiționează performanțele în muncă.

Concepte cheie:

Aptitudinile sunt însușiri fizice și/ psihice cu un anumit grad de dezvoltare bazate pe predispoziții ereditare care se formează și se dezvoltă în cursul unei activități, și care condiționează performanța și succesul în muncă.

Atitudinile sunt stări de pregătire mentală și morală, facilitate prin experiență și care dinamizează și direcționează comportamentul persoanei în diferite situații, prin componentele cognitive și afective.

Caracterul este o formațiune superioară la structurarea căreia contribuie trebuințele umane, motivele, sentimentele superioare, convingerile morale, aspirațiile și idealul, în ultimă instanță, concepția despre lume și viață.

Temperamentul este latura dinamico-energetică a personalității cu bază fiziologică.

Motivația este o stare internă dinamizatoare, energizatoare și direcționată în același timp care îl împinge pe individ să-și atingă anumite scopuri.

Creativitatea este potențialul individual sau colectiv de a crea și inventa, care reflectă unitatea dintre factorii interni și externi ce au ca efect realizarea unui produs original și cu utilitate socială.

Extensie

Personalitate și comportament profesional (Doroște, 1981)

În funcție de tipul de personalitate se pot defini mai multe tipuri de comportament profesional:

1. *Ambițiosul*: are un dezvoltat spirit de competiție, lucrează într-un ritm alert, având un randament mare în muncă, își asumă responsabilități, poziția în sistemul (organizația) din care face parte este importantă pentru el, manifestând tendințe de ascensiune socială

2. *Conformistul*: are o personalitate care aderă la normele grupului, evită să-și exprime ideile, fiind de acord cu ceilalți, este loial șefului, îl preocupă beneficiile companiei și caută căi de reducere a costurilor, nu declanșează conflicte, manifestă dorința de a fi în asentimentul celorlalți.

3. *Dependentul*: este interesat de stabilitatea locului de muncă, având nevoie de un mediu securizant și de un salariu fix, evită în mod sistematic situațiile de competiție, nu este preocupat de ascensiunea socială.

4. *Profesionistul*: caută o profesie corespunzătoare aptitudinilor sale profesionale și nivelului de cunoștințe de care dispune, în care meritele să-i fie recunoscute și în care să existe condiții pentru schimb de experiență; vrea să fie în contact cu noile descoperiri; este creativ, preferă probleme abstracte, teoretice; apreciază un șef competent cel puțin egal, dacă nu superior; dispune de o motivație cognitivă.

5. *Omul companiei*: vrea să lucreze într-o organizație cunoscută, cu clădiri și utilități moderne, fără program fix, unde activitatea să aibă un status ridicat; confortul, condițiile de lucru foarte bune sunt aspecte vizate atunci când caută un loc de muncă (birou elegant, grup recunoscut, securitate, climat geografic plăcut).

6. *Tigrul orientat spre sarcină*: preferă un ritm alert, dinamic chiar situațiile tensionate; este potrivit pentru activitățile care cer luarea deciziilor într-un timp scurt, asumarea responsabilităților; obține satisfacții reale prin munca sa.

7. *Analistul*: îi place să lucreze singur; este un spirit reflexiv, analizează problemele în profunzime, căutând soluția optimă; face totul cu pasiune, preferând problemele interesante; în echipă este omul cărui i se cere frecvent ajutorul.

8. *Tehnicianul*: este priceput în ceea ce face; execută operațiile în ordine, preferă să lucreze în probleme de natură aplicativă, să utilizeze îndemnările tehnice decât să descopere lucruri noi; dorește o poziție într-un grup de lucru permanent cu sarcini bine circumscrise.

9. *Omul de echipă*: își pune cel mai bine în valoare aptitudinile când lucrează în grup, în situații de rezolvare a unor probleme; elaborează planuri, are o bună viziune de ansamblu; este bine organizat, găsește soluții de ieșire din situații dificile; este autonom; caută o profesie care să-i dea libertatea de care are nevoie (program lejer, climat de lucru liber); preferă o muncă în care să nu fie nevoit să adere la politica companiei; preferă situațiile necompetitive, unde salariul și promovările vin automat.

10. *Business man-ul*: are un spirit practic, este inteligent, dinamic, energic, preferă să lucreze într-o organizație eficientă din punct de vedere administrativ; preferă poziția de lider sau de membru al unei echipe lider, este interesat de politica firmei; își exprimă ideile chiar dacă există divergențe de opinie; îi place să dezvolte idei și tehnici noi.

Stimularea creativității

Se consideră că fiecare individ normal (Q.I. > 90) dispune de un nivel minim al creativității și are posibilitatea să realizeze o îmbunătățire în activitatea sa, o inovație sau invenție. De aceea, pentru sporirea numărului inventatorilor este nevoie de asigurarea unor condiții favorabile pentru dezvoltarea creativității. Metodele de stimulare a creativității au fost împărțite în cele destinate personalității creatoare și cele destinate produsului creator.

Prima categorie a metodelor cuprinde, la rândul său, două subcategorii principale: metode sugestive, ce au ca scop dezvoltarea potențialului creator (sugestoterapia, sofrologia, controlul mental Silva, hipno-terapia) și metode psihoterapeutice (terapiile individuale, de grup, terapiile de valorificare a calităților ambianței fizice și interpersonale, metode de relaxare). Efectele acestor metode asupra creativității sunt: eliberarea creativității blocate, păstrarea în formă optimă, fără fluctuații, a creativității.

Metodele destinate produsului creator sunt de două categorii, de asemenea, imaginative și raționale.

a. metode imaginative:

Brainstorming-ul este cel mai des folosit ca metodă de stimulare a creativității de grup, foarte util în producție, elaborată de Osborn în

1935 și pleacă de la două principii esențiale: amânarea judecării pentru a putea căuta soluții; este necesară o productivitate imaginativă cât mai mare pentru a se ajunge la soluții viabile.

Sinectica, spre deosebire de metoda precedentă, este o metodă calitativă, fiind elaborată o singură soluție ce va fi ajustată ulterior, bazându-se pe două principii esențiale: transformarea straniului (necunoscutului) în familiar (cunoscut); transformarea familiarului în straniu, permițând o distanțare de problemă și abordarea ei dintr-o perspectivă neuzuală. Metoda a fost elaborată de W.J. Gordon în 1944;

Metoda Philips 6-6 presupune reunirea a 30-50 persoane cu specialități diferite, din care se formează grupe de 6 persoane, fiecare cu un lider, care va prezenta un raport asupra discuțiilor purtate în 6 minute;

Metoda Panel se desfășoară într-un grup de 5-7 persoane, cu competențe în domeniul respectiv, discuție ce se poartă în fața unui auditoriu care intervine prin intermediul unor cartonașe care conțin întrebări, informații;

Metoda 6-3-5 presupune organizarea de grupuri de 6 persoane, ce trec soluțiile pe o foaie cu trei coloane ce circulă pe la fiecare, după 5 minute;

Metoda Delphi este o metodă prin care un grup de experți completează un chestionar, într-un timp stabilit; chestionarele sunt apoi colectate și se retransmit aceluiași persoane, dar însoțite și de răspunsurile celorlalți participanți pentru o retușare și ajutorare a acestora;

Metoda Frisco are ca principală caracteristică atribuirea unor roluri de către moderator (tradiționalul, exuberantul, pesimistul, optimistul).

b. *Metodele raționale* (analitice) cel mai des utilizate sunt:

- *metoda listelor*, elaborată de R. Crawford, în 1931 și presupune descompunerea fiecărei probleme în elementele sale componente și îmbunătățirea fiecărei componente în parte;

- *metodele matriceale* presupun trecerea pe orizontală și pe verticală a variabilelor ce urmează a fi asociate și combinate.

Întrebări:

1. Care este relația între tipurile de temperament și comportamentul la locul de muncă ?

2. Cum poate influența comunicarea internă procesul creativ din instituții ?

3. Care este rolul aptitudinilor în creșterea productivității și a randamentului la locul de muncă ?
4. Descrieți câteva tipuri de personalitate și comportamentul profesional asociat acestora.
5. Cum poate influența selecția de personal potențialul creativ din instituții ?

Bibliografie selectivă:

1. Dorofte, I., *Analiza și predicția performanțelor umane*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1981.
2. Jung, C.G., *Tipuri psihologice*, București, Editura Humanitas, 1997.
3. Moldovan-Scholz, M., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 2000.
4. Roșca, Al., Zörgö, B, *Aptitudinile*, București, Editura Științifică, 1972.
5. Șerbănescu, D., *Aptitudini, muncă și caracter în industria automatizată*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1986.
6. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), București, Editura Universității Politehnice, 1997.

6. MOTIVAȚIA ȘI SATISFACTIA ÎN MUNCĂ – PREMISELE REUȘITEI ȘI SUCCESULUI PROFESIONAL

I. MOTIVAȚIA

6.1. Definiția și formele motivației

Motivația este o stare internă dinamizatoare, energizatoare și direcționată în același timp. Ea reprezintă ansamblul stărilor de necesitate care se cer satisfăcute și care îl împing, îl instigă și îl determină pe individ să și le satisfacă.

(MOTIVARE ← lat. MOVEO-MOVERE = a mișca, a pune în mișcare)

Formele motivației:

1. *după natura stimulului motivațional, motivația poate fi:*

1.1. *pozitivă:* având la bază lauda, încurajarea, recompensa

1.2. *negativă:* având la bază amenințarea, blamarea, pedeapsa

2. *după situarea sursei generatoare a motivației, motivația poate fi (Emilian, 1999):*

2.1. *intrinsecă:* sursa generatoare a motivației se află în trebuințele personale ale individului și este solidară cu activitățile lui. De exemplu individul muncește pentru că îi place ceea ce face și astfel munca reprezintă o sursă de satisfacție pentru el sau, individul exercită o muncă în conformitate cu propriile aptitudini și abilități etc.

2.2. *extrinsecă:* sursa generatoare a motivației se află în afara individului, fiindu-i sugerată sau impusă; ea nu izvorăște din specificul activității desfășurate. La rândul ei motivația extrinsecă poate fi: a) **negativă:** are la bază reacții de respingere și aversiune ale individului față de consecințe neplăcute (concediere, retrogradare, critică, teama de eșec sau pierdere a prestigiului etc.)

b) **pozitivă:** vizează obținerea *beneficiilor* prin practicarea cu succes a muncii. Aceste beneficii pot fi: salariu mare, promovări, obținerea prestigiului profesional și implicit a celui social, dobândirea unor poziții ierarhice superioare, obținerea unor facilități speciale

(locuință, mașină, asistență medicală gratuită etc.). Motivația extrinsecă pozitivă are durată scurtă și trebuie întreținută permanent.

3. după *natura trebuințelor și nevoilor individului*, motivația poate fi:

3.1. *cognitivă*: are la bază nevoia de a ști, de a cunoaște, curiozitatea și interesul intelectual față de o anumită profesiune

3.2. *afectivă*: este determinată de nevoia individului de a se simți bine în compania altora, de a obține aprobarea din partea altor persoane, de a se simți apreciat etc.

6.2. Relația motivație - performanță. Optimum motivațional

Relația între intensitatea muncii și nivelul performanței este dependentă de complexitatea activității desfășurate. Astfel:

1. în cazul sarcinilor simple (repetitive, rutiniere, cu componente automatizate), pe măsură ce crește intensitatea muncii crește și nivelul performanței;

2. în cazul sarcinilor complexe intensitatea muncii se asociază cu creșterea performanței până la un anumit punct, după care aceasta din urmă scade. Această evoluție a fost demonstrată de Y. Erkes și D. Odson (*apud* Emilian, 1999), care au introdus noțiunea de *optim motivațional*, respectiv, acea intensitate a muncii care să permită obținerea unor performanțe înalte. Ei au definit două situații:

a) când dificultatea sarcinii este percepută corect, optimum motivațional reprezintă *relația de corespondență, de echivalență* între mărimile celor două variabile;

b) când dificultatea sarcinii este percepută incorect, *subaprecierea dificultății* muncii duce la o stare de *submotivare* ce are drept consecință *nerealizarea sarcinilor* la standardele expectate iar *supraprecierea dificultății* muncii duce la o stare de *supramotivare* care are drept consecință *instalarea insatisfacției, oboselii și a stresului* care se pot repercuta în rebuturi, produse de calitate inferioară, incidente și accidente la locul de muncă.

6.3. Teorii motivaționale

6.3.1. Teorii motivaționale clasice

6.3.1.1. *Managementul științific*

Îl are ca reprezentant pe Frederick W. Taylor («*Scientific management*», 1911). El a fost preocupat de îmbunătățirea activității lucrătorilor în mod individual, și a demonstrat că *factorul care*

motivează lucrătorii este salariul pe care aceștia îl primesc. El a susținut faptul că salariul trebuie să fie pe măsura rezultatelor, și a introdus sistemul acordului progresiv potrivit căruia angajații primesc o anumită sumă pentru fiecare unitate de produs pe care o obțin, deci cu cât vor obține mai multe unități de produs cu atât și salariul va fi mai mare.

6.3.1.2. *Teoria X și teoria Y*

Au fost elaborate de Douglas Mc Gregor (1960). Aceste teorii evidențiază atitudinea managerilor, filosofia acestora cu privire la comportamentul lucrătorilor.

Teoria X pornește de la premisa că muncitorilor le displace munca și de aceea ei vor munci efectiv numai într-un mediu puternic controlat. Această teorie lansează ideea că viziunea managerilor asupra ființei umane îi determină pe aceștia să presupună că trebuie să-și controleze, să-și constrângă angajații, în vederea motivării acestora. Aceste acțiuni manageriale sunt necesare pentru că:

1. oamenii au o aversiune înăscută față de muncă și vor face orice pentru a o evita;
2. deoarece oamenilor le displace munca, managerii trebuie să-i dirijeze, să-i controleze și să-i constrângă pentru realizarea obiectivelor instituției; ei trebuie să lucreze într-un mediu puternic controlat în care conducătorii iau toate deciziile, iar lucrătorii primesc ordine;
3. în general, oamenii trebuie conduși pentru că au ambiții reduse și evită responsabilitățile;
4. lucrătorii sunt preocupați în general de securitate, ei caută siguranța lor înainte de toate.

Teoria Y pornește de la premisa că lucrătorii acceptă responsabilitățile și muncesc pentru atingerea scopurilor organizației, dacă astfel își ating și scopuri personale. Opusă teoriei X ea are la bază următoarele postulate:

1. angajații nu resping instinctual munca, o consideră o parte importantă a vieții lor, privind-o ca fiind la fel de naturală ca oricare alt lucru;
2. lucrătorii acceptă bucuroși responsabilitățile și chiar le caută;
3. responsabilitatea pentru realizarea obiectivelor există în funcție de recompensele care îi sunt asociate în acest sens;
4. angajații au potențial care să-i ajute în atingerea obiectivelor organizației și dau dovadă de inventivitate și creativitate în munca lor;
5. angajații își doresc securitatea dar au și alte nevoi, de cooperare, stimă, realizare personală, etc.

Rezumând cele două teorii, conform *teoriei X*, factorii ce motivează lucrătorii sunt legați de *preocupările pentru securitatea personală*, iar conform *teoriei Y*, motivația lucrătorilor este legată de *autorealizare*.

Mai există încă o *teorie Z*, apărută din dorința individualizării managementului japonez (Ouchi, *apud* R. Mathis, C. Rusu, 1997). Esența ei este definită de trei aspecte importante:

1. grupul este structura de bază în instituție;
2. angajarea pe viață, polivalentă, cariera lentă, conturează motivația individuală;
3. respectul oamenilor pentru muncă și grup este măsura propriului lor respect.

Teoria Z vine într-un fel să explice miracolul japonez economic și social, fără a ne detașa de particularitățile legate de cultură, omogenitate etnică și chiar politica guvernului.

6.3.1.3. *Teoria ierarhizării nevoilor (trebuințelor)*

A fost elaborată de Abraham Maslow (1970) care a pornit de la ideea că oamenii încearcă să-și satisfacă o varietate de nevoi. El a presupus că aceste nevoi pot fi aranjate în funcție de importanța lor și astfel a rezultat ceea ce se cunoaște sub denumirea de *piramida nevoilor* (trebuințelor). Această piramidă are mai multe nivele (de la bază către vârf):

1. *Nevoile fiziologice*: sunt cele legate de supraviețuire (hrană, apă, somn, adăpost, îmbrăcăminte). Într-o instituție aceste nevoi sunt satisfăcute prin existența unui salariu adecvat, a condițiilor bune de muncă;

2. *Nevoi de securitate*: legate de securitatea fizică și afectivă. Aceste nevoi pot fi satisfăcute prin: slujbă sigură (o muncă stabilă lipsită de îndoiala unor concedieri), salarii adaptate la inflație, asigurare medicală, condiții de securitate a muncii (condiții de muncă lipsite de pericol, beneficii și adaosuri determinate de condiții speciale de lucru), siguranța existenței unei pensii;

3. *Nevoi de cooperare și apartenență la grup*: se reflectă în climatul în care se desfășoară munca, dorința de a-i contacta pe ceilalți angajați, de a crea legături puternice cu echipa de muncă, de a avea un manager competent care supraveghează activitatea;

4. *Nevoi de stimă și statut*: cer respect și recunoaștere din partea altora, nevoia individului de a i se recunoaște prestigiul și realizările. Aceste nevoi pot fi satisfăcute prin: realizări personale la

locul de muncă, promovare în slujbe mai solicitante, premii, recompense sau alte forme de recunoaștere;

5. *Nevoi de autorealizare*: nevoi de creștere și dezvoltare ca om. Acestea sunt cel mai dificil de satisfăcut și diferă de la individ la individ. La nivelul instituțiilor aceste nevoi se reflectă în faptul că oamenii încearcă să-și afirme întregul potențial prin muncă și se manifestă prin realizări excepționale în muncă, creativitate, etc.

În concluzie, conform teoriei lui A. Maslow, factorii care motivează lucrătorii sunt nevoile acestora și modul lor propriu de ierarhizare.

6.3.1.4. *Teoria bifactorială (teoria motivație-igienă)*

A fost elaborată de Frederick Herzberg (1950). El a studiat satisfacția și insatisfacția în muncă, trecând în revistă situațiile în care lucrătorii s-au simțit bine/ rău în raport cu munca lor. A evidențiat două categorii de factori:

1. *factorii motivaționali asociați cu satisfacția*, ca de exemplu realizările personale, recunoașterile, responsabilitățile, posibilitățile de avansare, dezvoltarea proprie prin muncă etc.

2. *factorii de igienă asociați cu insatisfacția*, cum ar fi supravegherea la locul de muncă, condițiile de muncă, relațiile interpersonale, salariul, securitatea muncii, administrarea și politica instituției.

Teoria lui Herzberg arată ce anume motivează oamenii, prin cele două categorii de factori – de igienă și motivaționali – rolul cel mai important revenind, desigur factorilor motivaționali. Teoria a fost ulterior depășită, prin susținerea ideii unui „continuum motivațional” în sensul că orice element al muncii are capacitatea de a genera atât satisfacție cât și insatisfacție în muncă.

6.3.1.5. *Teoria ERG*

A fost elaborată de Clayton Alderfer și a rezultat în urma prelucrării piramidei lui A. Maslow (C. Alderfer, *apud* M. Moldovan-Scholz) În explicarea comportamentului uman, teoria utilizează un set redus de trebuințe și anume:

1. *trebuințe legate de existență* (E) ce au în vedere asigurarea unor cerințe de bază ale existenței (corespund trebuințelor fiziologice și de securitate în piramida lui A. Maslow): securitatea muncii, condițiile de muncă, ore rezonabile pentru muncă, plata adecvată a salariilor, beneficii etc.

2. *trebuințe legate de relațiile cu semenii* (R), trebuințe care se reflectă în dorința fiecărei persoane de a stabili și menține relații

interpersonale (corespund trebuințelor de afiliere, stimă și statut); relații de prietenie cu familia, colegii, șefii, subordonații, etc. Caracteristica acestor nevoi este că satisfacerea lor depinde esențial de raportul cu ceilalți, fie de tip ostil, fie de tip amical.

3. *trebuințe de creștere* (G), de împlinire (corespund trebuințelor de autorealizare) sunt nevoile care fac ca eforturile să devină creative, stimulative pentru sine. Ele își au geneza în nevoia intimă ca experiența să completeze devenirea umană. Satisfacerea acestor nevoi este expresia modului de realizare a capacităților și talentelor personale.

În contradicție cu A. Maslow, teoria ERG arată că:

- în același timp asupra unui individ poate acționa mai mult de o necesitate;

- nesatisfacerea unor trebuințe de la nivelurile superioare duce la creșterea dorinței de a satisface trebuințele de la un nivel inferior;

Această teorie are ca principală calitate depășirea rigidității piramidei lui A. Maslow, arătând că o persoană poate, de exemplu, să fie preocupată de autorealizare, deși o parte din trebuințele anterioare nu sunt satisfăcute, sau că toate cele trei categorii pot acționa în același timp.

6.3.2. *Teorii motivaționale moderne*

6.3.2.1. ***Teoria celor trei necesități***

A fost propusă de David Mc Clelland și are în vedere următoarele necesități:

1. *necesitatea de realizare*: se reflectă în dorința de a excela, de a atinge anumite standarde în vederea reușitei;

2. *necesitatea de putere*: reflectată în dorința de a-i determina pe alții să se comporte într-un anumit mod, mod în care de altfel nu s-ar fi comportat;

3. *necesitatea de afiliere*: reflectată în dorința de prietenie și relații interpersonale apropiate.

Autorul susține faptul că *nivelul de aspirație* este cel care orientează comportamentul, nivelul de aspirație fiind acele nevoi de succes care variază de la o persoană la alta și care sunt determinate de performanțele obținute anterior.

6.3.2.2. ***Teoria echității***

Teoria echității dezvoltată de John S. Adams în lucrarea "*Inequity in Social Exchange*", pornește de la premisa că oamenii sunt motivați de atingerea și menținerea unui sens al echității. Conform

acestei teorii, oamenii fac o comparație între *efortul* pe care îl depun (educație, calificare, abilități, experiență, timpul lucrat în organizație, etc) și *compensația* pe care o primesc (salariu, beneficii, recunoașteri, promovări). Această comparație poate fi de patru tipuri:

1. comparația cu o situație anterioară în care s-a aflat individul în cadrul aceleiași organizații;
2. comparația cu o situație anterioară în care s-a aflat individul în afara organizației;
3. comparația cu altă persoană sau grup de persoane din interiorul organizației;
4. comparația cu altă persoană sau grup de persoane din afara organizației.

Conform acestei teorii, atunci când angajații percep o anumită inechitate, ei pot alege una din următoarele posibilități:

- modificarea efortului propriu;
- modificarea rezultatelor;
- distorsiunea percepției față de sine;
- părăsirea domeniului, etc.

Teoria echității arată că indivizii nu sunt preocupați numai de *nivelul recompensei* pe care o primesc în *schimbul efortului propriu*, ci și de *relația dintre recompensa pe care o primesc ei și cea pe care o primesc ceilalți*.

6.3.2.3. Teoria așteptării (performanțelor așteptate)

Teoria îi aparține lui Victor Vroom (1964) care susține faptul că motivația depinde de măsura în care oamenii doresc ceva anume și de măsura în care ei cred că pot obține acel ceva.

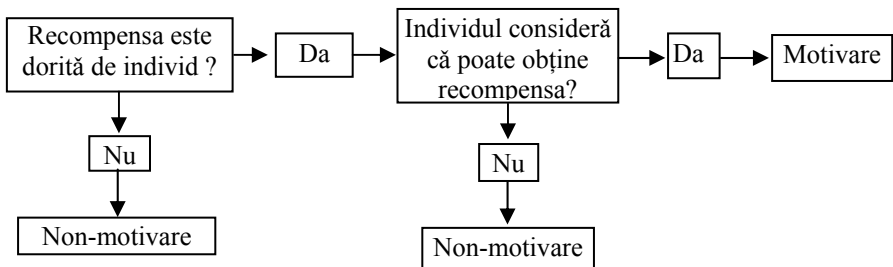


Figura 1. Schema de acțiune a teoriei lui Vroom (Emilian, 1999)

Relația între comportamentul și rezultatele dorite este afectată de:

1. *factori individuali*: nevoi, calificare, abilități, experiență
2. *factori organizaționali*: sistemul de recompense, performanțele scontate, organizarea controlului în instituție

Relația comportament- rezultate este caracterizată de trei factori:

1. *așteptarea*: care se referă la evaluarea de către angajați a șanseii de a atinge performanțe prin munca depusă;
2. *performanța - recompensa*: această relație arată că angajații dorite;
3. *valența*: este valoarea pozitivă/ negativă atribuită de angajat diferitelor rezultate așteptate de la munca sa. Acestea pot fi:
 - a) externe: salariu, promovare, pensii
 - b) interne: valoarea eului dată de asumarea responsabilității

În concluzie, acest model explică motivarea ca un proces complex în care indivizii analizează *șansele pe care le au în obținerea anumitor rezultate și măsura în care aceste rezultate sunt atrăgătoare pentru ei.*

6.3.2.4. *Teoria reîntăririi/ consolidării*

Este teoria motivațională cu cel mai mare potențial de aplicare în practică. Elaborată de Baruch F. Skinner, ea se bazează pe principiile comportamentale și postulează ideea că acel comportament care a fost răsplătit (întărit) este mai posibil să se repete, în timp ce acel comportament care a fost sancționat este mai puțin probabil să apară (este mai probabil să dispară).

Consolidările sunt de patru tipuri (B.F.Skinner, *apud* R. Emilian, 1999):

1. *Consolidarea pozitivă*: este aceea care întărește comportamentul dorit prin acordarea unei recompense: laude, creșteri de salariu, facilități (zile în plus de concediu etc.), premieri etc. este considerată cea mai eficientă;
2. *Consolidarea negativă*: întărește comportamentul dorit prin evitarea unei sarcini sau situații nedorite;
3. *Sancțiunea*: este o consecință nedorită care rezultă dintr-un comportament nedorit. Cele mai folosite forme de sancționare sunt: sancționările bănești, mutările disciplinare, concedierile. Are următoarele dezavantaje: - creează o ambianță neplăcută
- dă naștere la ostilități și resentimente
- suprimă comportamentul nedorit atât timp cât superiorii sunt de față
4. *Extincția (dispariția, stingerea)*: este o formă de consolidare bazată pe ideea că un anumit comportament va dispărea dacă va fi ignorat.

Eficiența consolidării depinde de tipul și momentul aplicării sale. La început, poate fi necesară consolidarea comportamentului dorit, de fiecare dată când acesta apare. Totuși, odată ce compor-

tamentul dorit devine mai mult/ mai puțin stabil, este mult mai eficientă consolidarea ocazională.

Fiecare din cele patru tipuri este ideal pentru anumite situații. Există totuși situații care necesită simultan utilizarea mai multor tipuri de consolidări.

II. SATISFAȚIA MUNCII

6.4. Caracteristici ale satisfacției muncii (Zamfir, 1980)

1. reprezintă o componentă importantă a resurselor umane fiind unul dintre factorii fundamentali de care depinde eficiența generală a muncii;

2. în sens strict, satisfacția este o emoție plăcută, pozitivă, rezultată din evaluarea muncii depuse;

3. din punct de vedere sociologic, este rezultatul diferenței dintre ceea ce individul obține ca recompensă a muncii și ceea ce estimează el că ar trebui să obțină:

a) dacă între cele două recompense există egalitate se obține satisfacție deplină;

b) când ceea ce obține angajatul este sub nivelul așteptat atunci apare insatisfacția care este cu atât mai mare cu cât diferența este mai mare.

În aprecierea ca echitabilă sau inequitabilă a recompensei pentru muncă, oamenii iau ca sistem de referință alți oameni sau grupuri. Atunci când prin comparație percep că proporția contribuție-recompense în muncă este diferită la ei în raport cu alții, apare o stare de tensiune și insatisfacție generată de absența echității (v. J. Adams, «teoria echității»)

4. satisfacția în muncă depinde de:

- caracteristicile individului
- caracteristicile postului de muncă: activități propriu-zise, ambianța fizică și relațională, stilul de conducere, sistemul de salarizare și recompense etc.);

5. satisfacția în muncă poate fi determinată de mai mulți factori:

- munca prin ea însăși
- sistemul de salarizare
- sistemul de recunoașteri ale eforturilor și meritelor personale
- raporturile cu colegii și superiorii
- cultura și organizația instituției

6.5. Sursele satisfacției în muncă

Sursele satisfacției în muncă se împart în mai multe categorii (Zamfir, 1980):

I. **FACILITĂȚI**: se referă la condițiile tehnologice, sociale și umane în care se desfășoară activitatea. Acestea pot fi:

1. *Facilități economice*: posibilitatea de câștig în raport cu alte instituții;

2. *Facilități socio-profesionale*: posibilitatea dobândirii unei calificări superioare, a promovării în muncă;

3. *Facilități sociale oferite de întreprindere* concretizate în existența unor cantine, creșe, grădinițe, locuințe de serviciu, bilete de concediu, organizarea timpului liber, excursii;

4. *Orarul de lucru*: în raport cu celelalte condiții de viață poate fi sau nu convenabil;

5. *Depărtarea locuinței de instituție și mijloacele de transport disponibile aflate la dispoziția angajaților*: timpul necesar deplasării și comoditatea mijloacelor de transport sunt condiții foarte importante pentru calitatea muncii în general, dar și factori de care depinde satisfacția muncii.

II. **CONDIȚIILE FIZICE ELEMENTARE ALE MUNCII**: se referă la acele caracteristici ale muncii care afectează fizic, chimic și fiziologic organismul uman:

1) *Periculozitatea muncii*: riscul accidentelor sau existența noxelor generatoare de boli profesionale;

2) *Caracteristicile fizice ale locului de muncă*:

- curățenie-murdărie
- ordine-dezordine
- luminozitate
- temperatură
- surse de zgomot
- estetică(forme, culoare)

III. **CONȚINUTUL MUNCII**: se referă la munca în sine, ceea ce trebuie să facă fiecare. În cadrul conținutului muncii deosebim:

1. *Calificarea cerută de postul ocupat*: o muncă ce necesită capacități profesionale reduse este mai puțin satisfăcătoare decât una ce necesită capacități profesionale ridicate. Odată cu creșterea calificării munca tinde să fie tot mai satisfăcătoare.

2. *Caracterul rutinier al muncii:*

- a) o muncă de rutină, înalt standardizată este puțin satisfăcătoare;
- b) o muncă ce solicită spirit de inovație, care ridică probleme de soluționat, care oferă posibilități de creație este înalt satisfăcătoare.

3. *Tipul muncii:* munca de execuție este mai puțin satisfăcătoare decât munca de conducere. Activitatea de conducere are o serie de caracteristici înalt satisfăcătoare: activitate variată; solicitare intensă a capacităților intelectuale; contacte numeroase cu oameni din afara instituției; autoritatea și prestigiul de care se bucură.

4. *Concordanța între munca-talentul- aptitudinile angajatului:* este fundamental pentru satisfacția muncii ca munca prestată să fie în acord cu aptitudinile, talentele și interesele sale.

5. *Varietatea sau monotonia muncii:* muncile monotone sunt în timp generatoare de insatisfacție, în timp ce muncile variate care stimulează permanent individul sunt înalt satisfăcătoare.

IV. **RELAȚIILE UMANE ÎN MUNCĂ:**

Pot fi sursă de satisfacție sau insatisfacție în muncă. Relevante pentru satisfacția muncii sunt relațiile cu colegii și relațiile cu șeful ierarhic direct. Relațiile umane pot fi modificate cu ușurință și independent de condițiile tehnologice ale muncii, ele depinzând de condițiile sociale generale precum și de gradul de cultură și civilizație al comunității.

V. **CADRUL ORGANIZAȚIONAL AL MUNCII:**

Munca este afectată direct și de cadrul general al instituției:

- conducerea instituției
- relațiile dintre diferite departamente
- aprovizionarea cu materii prime și materiale
- dotarea cu utilaje moderne
- circulația informațiilor
- modul cum se iau deciziile și se realizează controlul

6.6. **Modalități de creștere a satisfacției muncii:** acestea se referă la (Zamfir, 1980):

6.6.1. *Aspectele fizice elementare:*

- micșorarea riscului de accidente;
- scăderea nocivității la locul de muncă;

- asigurarea condițiilor de microclimat (temperatură, zgomot, curenți de aer, etc) normale;
- îmbunătățirea calităților estetice ale locului de muncă

6.6.2. *Aspectele ergonomice ale muncii*: folosirea echipamentelor, uneltelor, utilajelor și mașinilor adaptate la posibilitățile umane, ușor de mânuit și de utilizat (aspectele ergonomice)

6.6.3. *Perfecționarea relațiilor umane, a condițiilor sociale ale muncii*

CE POATE FACE FIECARE ANGAJAT PENTRU A CREȘTE CALITATEA UMANĂ A MUNCII SALE ȘI IMPLICIT PENTRU A OBTINE SATISFAȚIE ÎN MUNCA PE CARE O PRESTEAZĂ ?

Acesta are la îndemână următoarele posibilități:

1. Alegerea profesiei și a locului de muncă în funcție de propriile interese, aptitudini și abilități;
2. Încălzirea locului de muncă;
3. Asigurarea satisfacției muncii bine făcute;
4. Participarea activă la rezolvarea problemelor colectivului și ale instituției;
5. Acordarea unei atenții speciale relațiilor cu colegii de muncă;
6. Specializarea continuă și perfecționarea în profesiunea aleasă.

Rezumat:

Motivația este o stare internă dinamizatoare care îl determină pe individ să-și atingă anumite scopuri pe care și le propune. În procesul muncii deosebim mai multe tipuri de motivație: motivație pozitivă și negativă, motivație extrinsecă și intrinsecă, motivație cognitivă și afectivă, fiecare cu un specific aparte. În literatura de specialitate există mai multe teorii motivaționale, care pot fi grupate în teorii motivaționale clasice (Teoria X și Y, Teoria motivație-igienă, Teoria ierarhizării trebuințelor, Teoria ERG) și moderne (Teoria celor trei necesități, Teoria echității, Teoria performanțelor așteptate, Teoria consolidării). Conform acestor teorii, factori motivaționali pot fi: salariul, condițiile de muncă, trebuințele (fiziologice, de securitate, de stimă și statut, de cooperare, afiliere și apartenență la grup, de stimă și statut, de autorealizare), existența unei echități între efort și recompensă, consolidarea rezultatelor obținute în procesul muncii prin diferite mijloace (salariu, prime, avansări, etc).

Satisfacția muncii este o emoție plăcută, pozitivă, rezultată din evaluarea muncii depuse. Ea este un factor motivațional foarte

important și este direct implicată în variațiile productivității muncii. Satisfacția muncii depinde de caracteristicile individului, de caracteristicile postului de muncă dar și de contextului în care se desfășoară munca. Sursele care determină satisfacție la locul de muncii sunt: facilitățile (economice, socio-profesionale, orarul de lucru, etc), condițiile fizice ale muncii (periculozitatea muncii, caracteristicile fizice ale locului de muncă), conținutul muncii (calificarea, caracterul rutinier al muncii, variația sau monotonia muncii, concordanța dintre aptitudini-abilități și interese pentru activitate), aspectele relaționale și cadrul organizațional al muncii (stilul de conducere a instituției, comunicarea în cadrul instituției, etc). Creșterea satisfacției muncii poate fi asigurată prin: reducerea riscului de accidente, folosirea uneltelor, utilajelor și mașinilor adaptate la posibilitățile umane, îmbunătățirea relațiilor umane, a condițiilor sociale ale muncii, participarea în procesul de luare a deciziilor, pregătirea și perfecționarea profesională continuă.

Concepte cheie:

Motivația: este un ansamblu de factori dinamici care determină conduita unui individ. În procesul muncii acționează o serie de factori motivaționali care influențează comportamentul individului cum ar fi: salariul, trebuințele individului, nevoia de echitate între eforturi și recompense, relațiile la locul de muncă etc.

Optimul motivațional reprezintă acea intensitate a muncii (care rezultă din ansamblul de motivații ale individului față de muncă), care să permită obținerea unor performanțe înalte.

Satisfacția muncii este o emoție plăcută, care apare în urma evaluării rezultatelor obținute la locul de muncă. Factorii motivaționali menționați mai sus pot fi în același timp și factori care generează satisfacție la locul de muncă.

Extensie

Tipuri de motivație la nivelul instituțiilor:

La nivelul instituțiilor, există mai multe tipuri de motivație (Moldovan-Scholz, 2000):

1. *Motivația economică:* ea apare în urma acțiunii unor stimuli materiali (diferite forme de salariu, sporuri, prime, premii în bani etc.)

2. *Motivația profesională:*

- are la bază munca desfășurată și condițiile ei (conținutul muncii, condițiile fizice ale muncii, finalitatea muncii)

- acest tip de motivație apare din raportarea individului la muncă, la particularitățile de desfășurare ale acesteia

- munca devine un mijloc prin care se asigură satisfacerea unor trebuințe, ea devine un scop în sine.

3. *Motivația psihosocială*: este determinată de interacțiunea membrilor grupului de muncă (structura grupului, mărimea acestuia, scopul grupului), și se referă la faptul că pe de o parte munca favorizează realizarea contactelor sociale, iar pe de alta, prin apartenența la grupul de muncă, oamenilor le este satisfăcută nevoia de cooperare și afiliere, de securitate, stimă și statut social.

Întrebări:

1. Ce tipuri de motivație la nivelul instituțiilor cunoașteți ?
2. Treceți în revistă câteva teorii motivaționale clasice și moderne și argumentați care vi se pare cea mai potrivită pentru obținerea unui randament și a unei productivități crescute la locul de muncă.
3. Care este relația dintre «optimum motivațional» și performanță ?
4. Care sunt factorii care determină satisfacția/ insatisfacția în muncă?
5. Care este punctul dumneavoastră de vedere cu privire la relația dintre satisfacția muncii și productivitate?
6. Care sunt căile de creștere a satisfacției în muncă ?
7. Ce relație există între motivație și satisfacție în activitatea de muncă ?

Bibliografie selectivă

1. Emilian, R., *Conducerea resurselor umane*, București, Editura Expert, 1999.
2. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., *The Motivation to Work*, London, Granada.
3. Mathis, R., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 1997.
4. Maslow, A. H., *Motivation and Personality* (editia a-II-A), New York, Harper and Brothers, 1970.
5. Mc Gregor, D., *The Human Side of Enterprise*, New York, Mc Graw-Hill, 1960.
6. Scholz, M., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 2000.
7. Zamfir, C., *Un sociolog despre muncă și satisfacție*, București, Editura Politică, 1980.
8. Vroom, V.H., *Work and Motivation*, New York, Willey, 1964.

7. ASPECTE ALE COMUNICĂRII ÎN PROCESUL MUNCII

7.1. Generalități

Importanța unei informări permanente a angajaților cu privire la chestiunile de ordin general care le influențează rolul la locul de muncă, constă în aceea că duce la o mai bună înțelegere a acțiunilor conducerii, la reducerea neînțelegerilor apărute în activitățile de zi cu zi și la sporirea încrederii reciproce între angajatori și angajați. Comunicarea însă, este un proces biunivoc-este un schimb reciproc de idei, sentimente și opinii. Ca urmare, în orice instituție, pentru obținerea unui randament ridicat și a unei productivități crescute în procesul muncii, comunicarea trebuie să aibă loc atât în sens ascendent cât și descendent.

Comunicarea reprezintă transmiterea unui mesaj într-un anumit context situațional (spațio-temporal, socio-cultural, lingvistic) între loc o persoană care vorbește (emițător: E) și una care ascultă (receptor: R). Cei doi parteneri își transmit informații, care au căpătat o formă concretă, spre a putea circula în acest canal fizic care se găsește între emițător și receptor: informațiile sunt codificate cu ajutorul unui cod (al unui sistem de semne) și circulă astfel codificate sub forma unui mesaj, care va fi decodat de către receptor, pentru a obține din nou informația transmisă. Pentru a îmbrăca în forme sensibile și descrifrabile informația transmisă receptorului, și a-i da forma unui mesaj, emițătorul recurge, în cursul unor procese psihice constituind limbajul, la cod, comun ambilor parteneri, la un sistem de semne- în mod obișnuit, un sistem verbal lingvistic constituit: o anumită limbă (Slama-Cazacu, 1999).

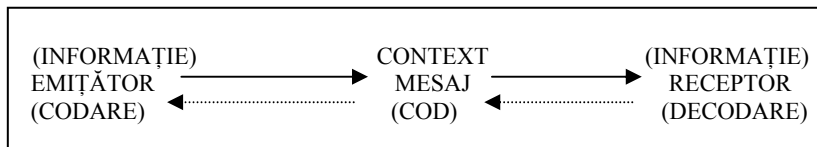


Figura 2. **Schema procesului de comunicare** (Slama-Cazacu, 1999)

La nivelul instituțiilor există două tipuri de comunicare (Emilian, 1999):

7.1.1. *Comunicarea externă:*

- se realizează în relațiile instituției cu piața (marketing)
- se realizează în relațiile cu partenerii de afaceri (furnizori, clientelă)

7.1.2. *Comunicarea internă:* se dezvoltă în cadrul relațiilor dintre resursele umane ale instituției

Rolurile comunicării interne:

- *de a prezenta:* rezultate, bilanțuri, performanțe obținute
- *de a transmite:* informații, cunoștințe, meserii
- *de a explica:* o nouă metodă folosită, un nou proiect etc.

Obiectivele comunicării interne (Emilian, 1999):

- asigură o bună circulație a informațiilor interne;
vîn cadrul procesului de motivare, comunicarea face posibilă identificarea, cunoașterea și utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi și stimulente pentru satisfacerea angajaților;
- în cadrul grupurilor de muncă, amplifică legăturile dintre membrii acestora, dezvoltând un climat intern, bazat pe încredere și apartenență la grup; în acest fel consolidează coeziunea grupurilor, o comunicare corectă fiind baza eficienței muncii în grup;
- are un rol important în asigurarea protecției muncii;
- în cadrul politicilor de personal ale instituției, comunicarea contribuie la desfășurarea cu rezultate pozitive a proceselor de recrutare, selecție, evaluare, perfecționare și promovare a personalului;
- îmbunătățește performanțele profesionale, contribuind astfel la creșterea productivității muncii.

7.2. Componentele actului de comunicare

Componentele unui act de comunicare sunt (R.Emilian, 1999, T.Slama-Cazacu, 1999):

7.2.1. *Emițătorul:*

- este persoana care inițiază comunicarea;
- alege canalul și mijlocul de comunicare: oral/ scris;
- alege receptorii;
- reușita comunicării depinde de adecvarea conținutului și a formei mesajului la nivelul de înțelegere și repertoriul verbal al

receptorului, la context și canalul de comunicare, precum și la starea sufletească a acestuia.

7.2.2. *Receptorul:*

- este cel cărui i se adresează mesajul;
- cantitatea și calitatea decodării depind de statutul receptorului: cu cât receptorul are un statut mai ridicat, cu atât el va fi capabil să decodeze mai rapid și mai corect mesajul;
- receptarea se poate face prin: lectură, ascultare mediată (în cazul comunicării orale unilaterale) sau ascultare directă (în cazul comunicării orale bilaterale)

7.2.3. *Mesajul:*

- trebuie să fie simplu, clar, concis;
- trebuie să fie adaptat personalității receptorilor.

7.2.4. *Mijloacele de comunicare:*

- Discuția/ dialogul față în față;
- Rapoartele interne;
- Ședințele;
- Prezentările orale (teleconferințe, televiziune prin circuit închis etc.);
- Scrisorile;
- Telefonul, telexul, telefaxul;
- Avizierul, ziarul local.

Trebuie luate în considerare: - viteza de vehiculație a mesajului;
- acuratețea mesajului.
- costurile comunicării

În general comunicarea de la om la om este mai eficientă decât cea telefonică iar telefonul este mai bun decât un raport.

În procesul de comunicare, transmiterea mesajului este însoțită de operații de codificare și decodificare, prin intermediul cărora emițătorul și receptorul apelează la anumite simboluri pentru a facilita înțelegerea mesajului, transmiterea și interpretarea informațiilor care fac obiectul comunicării.

7.2.5. *Codificarea:* se referă la selectarea și combinarea celor mai potrivite simboluri (sunete, litere, cuvinte, cifre, imagini, gesturi etc.), capabile să exprime semnificația unui mesaj, ținând cont de capacitatea receptorului de a înțelege aceste simboluri și de a diferenția în cadrul diferitelor culturi naționale și în cultura organizației.

7.2.6. *Decodificarea:* se referă la interpretarea mesajului, transformând simbolurile în informații care adesea diferă de

informația pe care a dorit să o transmită emițătorul, în funcție de capacitatea de înțelegere a receptorului, de ce așteaptă el de la mesaj și de factorii perturbatori.

7.2.7. *Feedback-ul:*

- este inversul legăturii emițător-receptor, prin care emițătorului i se transmit reacțiile receptorului;
- de el depinde eficacitatea comunicării;
- necesitatea feedback-ului rezultă din următoarele:
 - dorința de a corecta eventualele erori în transmiterea informației;
 - nevoia de autoevaluare a emițătorului;
 - nevoia de a fi eficient a emițătorului;
 - încercarea de reducere a nesiguranței și ambiguității (incertitudinii) prin suplimentarea informației.

7.3. **Tipuri de comunicare**

Modalitățile de comunicare se pot clasifica astfel (A. Manolescu, 1998, R.Emilian, 1999):

I. *După gradul de oficializare:*

1. *Comunicare formală:*

- se derulează conform cu actele normative și cu structura organizațională ierarhică;
- este legată îndeosebi de desfășurarea procesului de muncă;

2. *Comunicare informală:*

- se stabilește spontan în cadrul relațiilor dintre membrii organizației;
- vehiculează informații cu caracter personal/ general.

II. *După direcția în care circulă informația:*

1. *Comunicare descendentă (ierarhică):*

- mesajele pornesc de la un anumit nivel ierarhic și sunt destinate nivelurilor inferioare;
- se utilizează pentru formarea, informarea și dirijarea personalului;
- mijloacele de comunicare utilizate sunt: reuniunile, afișajele, informările telefonice etc.

2. *Comunicare ascendentă (salarială):*

- mesajele circulă de la bază către nivelurile superioare;
- această comunicare urmează adesea căi informale:
 - *directe*: schimbul verbal, manifestul, scrisoarea deschisă;

- *indirecte*: zvonurile.

➤ deși uneori este neglijată, acest tip de comunicare este important atât pentru a cunoaște aspirațiile personalului, cât și pentru dezamorsarea eventualelor conflicte și tensiuni;

➤ mijloacele de comunicare folosite sunt: cutia de idei, sondajele pe diverse teme, rubrici în cadrul ziarului instituției.

3. *Comunicarea orizontală (laterală)*:

➤ nu ține cont de relațiile ierarhice;

➤ este un schimb de la egal la egal între sectoare, servicii/ departamente diferite;

➤ acest tip de comunicare este specific structurilor mici unde toată lumea se cunoaște și ocaziile de dialog sunt frecvente;

➤ *avantaje*: - permite reunirea personalului;

- contribuie direct la formarea aceluși spirit de apartenență care apare adesea în cadrul instituțiilor, și, indirect la o mai bună coordonare în procesul de producție.

În majoritatea instituțiilor de mari dimensiuni, liniile de comunicare sunt verticale și strâns legate de ierarhia managerială. Accentul se pune, în acest caz, pe comunicarea în sens descendent, venind dinspre manageri, și pe cea în sens ascendent, venind dinspre grupurile reprezentative. De obicei, atât fluxul cât și ponderea comunicării înclină balanța în favoarea conducerii instituției. În cazul instituțiilor mai mici, unde relațiile de muncă tind să se stabilească în aceeași măsură în plan orizontal cât și vertical, fluxurile de comunicare au loc de obicei mai degrabă în funcție de cerințele de colegialitate decât urmărind strict linia de autoritate.

III. *După modul de transmitere a informațiilor*:

1. *Comunicarea scrisă*:

➤ se utilizează în cadrul organizațiilor pentru transmiterea notelor interne, rapoartelor, deciziilor, planurilor, scrisorilor etc.

➤ mesajul scris trebuie să fie: complet, concis, concret, corect și în redactarea lui trebuie să se țină cont de regulile de politețe și curtoazie;

➤ *avantaje*: - posibilitatea de difuzare nelimitată;

- conservarea perfectă a mesajului;

- posibilitatea consultării în orice moment;

- se poate utiliza de către organizații de toate dimensiunile;

➤ *dezavantaje*: - are în cea mai mare parte un caracter formal;

- nu beneficiază de avantajele feedback-ului imediat.

2. *Comunicarea orală (verbală):*

- este frecvent utilizată în cadrul organizațiilor;
- poate fi: 2.1. *interpersonală* (față în față)
 - este importantă în situațiile de evaluare a performanțelor și motivare a personalului;
 - eficiența ei este în strânsă legătură cu capacitatea receptorilor de a asculta;
 - *avantaje*: permite folosirea în același timp a mijloacelor verbale și nonverbale de comunicare; costurile sunt mai reduse;
 - *dezavantaje*: are loc o pierdere de conținut informațional, de distorsionare a mesajului în cadrul transmiterii succesive prin diferitele trepte ierarhice;
 - se realizează prin: discuții individuale, instrucțiuni, reuniuni, conferințe, cercuri de calitate, vizite în organizație;
 - se utilizează în situații ca: coordonarea muncii, intervenții în situații critice, interviuare, instruire și educație;
 - prin intermediul ei se pot rezolva eventualele conflicte care apar în cadrul organizațiilor și totodată se pot opiniile și atitudinile angajaților.

2.2. *prin intermediul telefonului*

3. *Comunicarea audio-vizuală:*

- este o comunicare indicată pentru organizațiile mari, cu numeroși angajați;
- *avantaje*: - fiind un mod deosebit de comunicare, este mai agreat de receptori și de aceea mai ușor de urmărit;
 - poate fi conservat și multiplicat ușor;
 - mesajul poate fi reținut cu ușurință;
- *dezavantaje*: - dificultatea pregătirii unei astfel de comunicări (nu poate fi utilizată pentru o comunicare rapidă);
 - conceperea tehnică este uneori dificilă necesitând specialiști;
 - costul conceperii, fabricării și transmiterii este mare;
- mijloacele de comunicare folosite sunt: retroproiectorul, diapozitivele, videotransmisiunile, televiziunea prin cablu, prezentarea cu ajutorul computerului, poșta electronică (e-mail), filmele etc.

4. *Comunicarea nonverbală (CNV):*

- aproape 90% din mesaj se transmite pe cale nonverbală;

- CNV poate sprijini, substitui/ contrazice comunicarea verbală;
- facilitează codificarea informațiilor și decodificarea mesajelor;
- trebuie interpretată în context, iar atunci când este în contradicție cu mesajul verbal, este cea căreia i se acordă credibilitate;
- în cadrul ei putem vorbi despre:
 - limbajul mimico-gesticular (pantomimica, mișcările și postura corpului, expresia feței, direcția privirii, poziția capului etc.);
 - modul de folosire a spațiului;
 - limbajul lucrurilor și al culorilor;
 - limbajul timpului (precizia, punctualitatea etc.);
 - limbajul paraverbal (pauzele în vorbire, caracteristicile vocii: intensitatea vocii, timbrul, ritmul etc.).

7.4. Rețele de comunicare

Într-un grup se formează anumite rețele de comunicare, relativ stabile prin care se transmite și circulă mesajele. Ele exprimă modul de distribuție a mesajelor în sistemul comunicării, înglobând atât pe emițători (expeditorii) cât și pe receptori (destinatarii), precum și pe retransmițătorii comunicării din acel sistem, inclusiv pașii comunicării (distanțelor) dintre parteneri. Rețelele pot fi (M. Vlăsceanu, 1993, R. Emilian, 1999):

7.4.1. Descentralizate

- *Rețeaua în cerc:*
 - participanții la comunicare sunt egali ca poziții, ei se află în relații de coordonare;
 - acest tip de rețea caracterizează *stilul de conducere democratic, participativ*, în care comunicarea este liberă, toți partenerii comunică între ei, existând un feedback permanent între toți participanții la comunicare;
 - este indicată în activitățile creative și cele de informare;
 - *dezavantajul:* constă în dificultatea luării rapide a unei decizii în situații deosebite, datorită distribuției egale a responsabilității între membrii rețelei și evitării asumării responsabilității de către unul dintre aceștia.

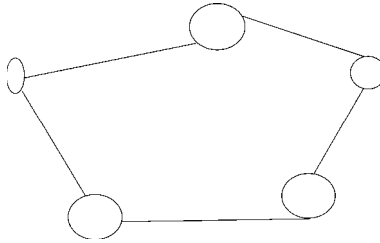


Figura 3. **Rețea de comunicare în cerc**

➤ *Rețeaua în lanț*: - se diminuează posibilitățile de comunicare manager-subordonat, acest tip de rețea corespunzând *stilului de conducere "laissez-faire"*;

- *dezavantaj*: are loc o diminuare a corectitudinii mesajului, o pierdere de conținut informațional ceea ce duce la distorsionarea mesajului datorită distanței de emițător și transmiterii succesive prin partenerii de comunicare.

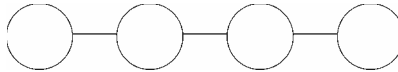


Figura 4. **Rețea de comunicare în lanț**

7.4.2. *Centralizate*: - în cazul acestor rețele participanții nu mai sunt egali, ei se află în raporturi de subordonare/ supraordonare

- aceste rețele corespund *stilului de conducere autoritar*

- sunt recomandate pentru a fi utilizate în activitățile operative care presupun luarea rapidă a unor hotărâri și decizii

➤ *Rețeaua în Y*: caracterizează o conducere slab centralizată

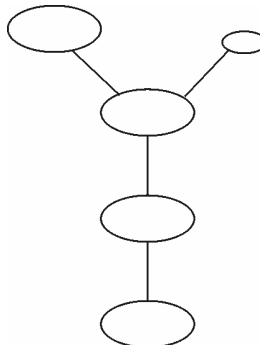


Figura 5. **Rețea de comunicare în Y**

➤ *Rețeaua în stea*: caracterizează o conducere puternic centralizată

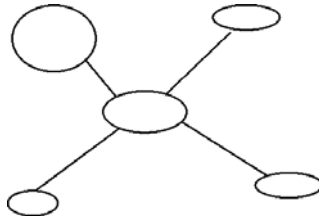


Figura 6. **Rețea de comunicare în stea**

7.4.3. *Rețele multiple*: - fiecare membru poate comunica cu toți ceilalți;

- obținerea feedback-ului este maximizată la fel ca și satisfacția membrilor participanți la comunicare;

- apare riscul imposibilității luării rapide a unei decizii, a rezolvării unei sarcini în mod operativ, responsabilitatea fiind diminuată.

7.5. **Bariere și căi de creștere a eficienței în comunicare**

Cele mai multe dintre studiile efectuate au relevat faptul că în procesul de comunicare, cel mai frecvent se ajunge de la 100%-ceea ce are de spus emițătorul, la 20% ceea ce reține receptorul, întrucât există niște diferențe:

CE AM DE SPUS: 100%

CE MĂ GÂNDESC SĂ SPUN: 90%

CE ȘTIU SĂ SPUN: 80%

CE SPUN EFECTIV: 70%

CE AȘTEAPTĂ RECEPTORUL: 60%

CE ASCULTĂ RECEPTORUL: 50%

CE ÎNȚELEGE EFECTIV RECEPTORUL: 40%

CE ADMITE RECEPTORUL: 30%

CE REȚINE RECEPTORUL: 20%

CE VA SPUNE RECEPTORUL/ VA REPETA: 10%

Aceste diferențe rezultă datorită intervenției unor factori perturbatori care apar în procesul de comunicare. Acești factori pot fi:

7.5.1. *Factori perturbatori externi* (care nu țin de emițător și receptor) (R.Emilian,1999, F.Tudose, 2000):

1. *Mediul fizic* (iluminatul, temperatura, zgomotul):

➤ slaba iluminare împiedică receptarea comunicării nonverbale;
➤ căldura excesivă/ frigul creează o stare neplăcută interlocutorilor;

➤ zgomotele împiedică recepționarea corectă a conținutului comunicării.

2. *Timpul și circumstanțele nepotrivite*

➤ momentul zilei: -comunicarea în cea de-a doua parte a zilei/ la ore târzii, face dificilă comunicarea datorită acumulării oboselei;

➤ comunicarea realizată înaintea evenimentelor importante poate fi un factor de apariție a unor distorsiuni datorită intervenției stărilor afective;

➤ durata întâlnirii: întâlnirile pe fugă, în grabă sau prea prelungite sunt ineficiente.

3. *Distanța prea mare/ prea mică dintre interlocutori;*

4. *Stimulii vizuali:*

➤ îmbrăcăminte ieșită din comun;

➤ deplasări prin încăpere ale unuia dintre partenerii de comunicare;

➤ ticurile interlocutorilor.

5. *Întreruperi repetate:*

➤ apeluri telefonice;

➤ intrări și ieșiri ale unor persoane din încăpere.

6. *Mijloace tehnice cu funcționare defectuoasă* (telefon cu paraziți etc.).

7. *Structura organizațională cu canale formale* (obligativitatea de a te adresa șefului direct pentru ca acesta să transmită mai departe șefilor superiori etc.).

7.5.2. *Factori perturbatori interni* (țin de emițător și de receptor) (R.Emilian,1999, F.Tudose, 2000):

1. *factori fiziologici:*

➤ epuizare fizică și psihică, boli;

➤ starea nutrițională (foame, sete);

➤ nevoia de somn;

➤ deficiențe: verbale (balbismul), auditive (hipoacuzia, surditatea), vizuale (diminuarea vederii, cecitatea).

2. *distorsiuni semantice:*

➤ *vocabularul* incomplet/ prea tehnicist;

➤ *gramatica*: greșelile gramaticale vor denatura comunicarea, scăzând relațiile de încredere și deprecind imaginea celui care le face;

➤ *sintaxa*: construcțiile verbale prea complicate/ după modelele altor limbi, perturbă relațiile de comunicare;

➤ *conotațiile emoționale ale cuvintelor*: anumite cuvinte cu semnificații deosebite pentru unul dintre parteneri vor perturba mesajul, prin polarizarea atenției/ suprasemnificarea unor fragmente din mesaj.

3. *intervenția afectivității*:

➤ *implicarea afectivă*: atât cea pozitivă cât și cea negativă tulbură precizia comunicării, precum și felul în care ea este percepută de auditor;

➤ *frica*: teama comunicatorului că prin ceea ce comunică ar putea intra într-o situație neplăcută/ cea a ascultătorului că ar putea auzi lucruri neconvenabile;

➤ *presupuneri subiective*: dacă emițătorul crede că receptorul îi este ostil/ indiferent atunci mesajul va fi distorsionat.

4. *formularea defectuoasă a mesajului, lipsa de claritate a mesajului* (emițătorul nu știe ce vrea să spună);

5. *limitele individuale*: emițătorul/ receptorul deține prea multă sau prea puțină informație;

6. *distorsiunea serială*: apare atunci când există mai mulți transmițători în serie;

7. *distorsiunea perceptuală legată de propriile atitudini, convingeri, sisteme de valori, experiență de viață*.

7.6. Strategia comunicării eficiente: presupune parcurgerea succesivă a trei etape:

7.6.1. *Stabilirea problemelor de bază*:

➤ Emițătorul: Cine spune ?

➤ Receptorul: Cui spune ? (profilul auditoriului)

➤ Mesajul: Ce spune ?

➤ Impactul căutat: În ce scop ?

➤ În cât timp: Cât de imperativ este ca mesajul să fie de actualitate?

➤ Cu ce consecințe ?

7.6.2. *Evaluarea exigențelor*:

➤ Ce se așteaptă de la mesaj din punct de vedere al înțelegerii, deformării, memorării și conservării ?

➤ De ce buget dispunem ?

7.6.3. *Alegerea unui suport de comunicare* în funcție de ceea ce s-a stabilit în cadrul primelor etape

7.7. **Principiile comunicării eficiente:**

7.7.1. *Principiul coerenței*: receptorul să primească și să înțeleagă mesajul în conformitate cu intențiile emițătorului.

7.7.2. *Principiul schimbului permanent*: emițătorul să primească feedback-ul (sub forma întrebărilor, observațiilor, precizărilor) din partea receptorului și să țină cont de mesajul reprimat (să asculte argumentele receptorului și să-și adapteze comportamentul)

7.7.3. *Principiul percepției globale*: corelarea comunicării verbale cu elementele comunicării nonverbale.

Din ce în ce mai mult se vehiculează ideea conform căreia este necesară existența unui „responsabil al comunicării interne”, care să aibă următoarele atribuții (Emilian, 1999):

1. *definirea, punerea în aplicare și animarea politicii de comunicare internă* (alege și face aplicabile diferitele suporturi de informare: ziarul intern, audiovizualul, animarea reuniunilor etc.).

2. *asistarea directorului general/ a altor servicii în acțiunea lor de comunicare*:

- sfătuirea președintelui în formarea imaginii sale interne;
- asistarea conducerii în acțiunile ei ce privesc salariații;
- informarea conducerii despre așteptările salariaților;
- acompanierea cadrelor în acțiunea lor de comunicare pe teren.

3. *facilitarea dialogului între personal și conducere*, scopul final fiind acela de motivare a personalului și de ameliorare a climatului social.

Rezumat:

Comunicarea reprezintă transmiterea unui mesaj într-un anumit context situațional (spațio-temporal, socio-cultural, psihologic) de la un emițător către un receptor, prin intermediul unui canal de comunicare, mesajul fiind transmis sub forma unui cod care face descifrabil mesajul. La nivelul instituțiilor comunicarea poate fi internă și externă. Rolurile comunicării sunt multiple și dintre acestea amintim: asigură o bună circulație a informațiilor interne; amplifică legăturile dintre membrii grupurilor de muncă, dezvoltând un climat intern, bazat pe încredere și apartenență la grup și consolidează coeziunea grupurilor; are un rol important în asigurarea protecției muncii; în cadrul politicilor de personal ale instituției contribuie la desfășurarea cu rezultate pozitive a proceselor de recrutare, selecție,

evaluare, perfecționare și promovare a personalului etc. Componentele actului de comunicare sunt: emițătorul, receptorul, mesajul contextul, mijloacele de comunicare, feedback-ul. Comunicarea poate fi: ascendentă, descendentă sau orizontală; formală sau informală; orală, scrisă, audio-vizuală sau nonverbală. Deosebim trei tipuri de rețele de comunicare: centralizate, descentralizate și multiple, fiecare cu caracteristici și stiluri de conducere diferite.

Transmiterea mesajului poate fi distorsionată de factori externi (distanța dintre parteneri, circumstanțe nepotrivite, mediul fizic) sau interni (factori fiziologici, distorsiuni semantice, intervenția afectivității, lipsa de claritate a mesajului etc.). Principiile unei comunicări eficiente sunt: principiul coerenței, principiul schimbului permanent și principiul percepției globale.

Concepte cheie:

Comunicarea internă este comunicarea care se stabilește între resursele umane ale unei instituții.

Comunicarea externă este comunicarea dintre instituție și mediul exterior (piață, partenerii de afaceri, furnizori, clientelă)

Comunicarea ascendentă reprezintă comunicarea în care mesajele circulă de la bază către nivelurile superioare, fiind importantă atât pentru a cunoaște aspirațiile personalului, cât și pentru dezamorsarea eventualelor conflicte și tensiuni.

Comunicarea orizontală (laterală): nu ține cont de relațiile ierarhice și este un schimb de la egal la egal între sectoare, servicii/departamente diferite.

Rețelele de comunicare centralizate sunt acele rețele caracterizate printr-un stil de conducere autoritar, în care partenerii se află în raporturi de subordonare/ supraordonare și sunt recomandate pentru a fi utilizate în activitățile operative.

Rețelele de comunicare descentralizate sunt rețele în care participanții se află în relații de coordonare, se caracterizează printr-un stil de conducere democratic, participativ și sunt indicate în activitățile creative și cele de informare.

Rețelele multiple sunt combinații ale rețelelor centralizate și descentralizate.

Extensie

Efectele interrelației dintre muncă și limbaj asupra comportamentului profesional:

Comunicarea apare, în cursul muncii, atunci când trebuie să existe o transmitere sau o retransmitere a informației. Prin urmare,

limbajul și, în genere, comunicarea, joacă în procesul muncii un *rol interregulator*, de influențare reciprocă (cf. Slama-Cazacu 1999, 467), cu alte cuvinte realizează informarea în dublu sens și, implicit, cooperarea. Pe de altă parte, influența muncii se manifestă asupra alegerii unui anumit *sistem de exprimare-receptare* (codul), precum și asupra anumitor *căi de distribuție* în comunicare (direcția de circulație a mesajelor).

Datorită acestei interrelații între limbaj și procesul muncii, pot apărea diverse *modificări formale ale limbajului*, tocmai datorită modului specific de desfășurare a procesului muncii. Aceste modificări pot fi (cf. *ibid.*, 471 și urm.):

- *modificări cantitative*, care se referă la frecvența mesajelor în timpul muncii, debitul verbal, lungimea frazei, amplexarea unui gest etc.;
- *modificări calitative*, referitoare la vocabular, particularități fonetice, morfologice sau sintactice.

Activitatea în timpul muncii imprimă vorbirii anumite trăsături specifice care pot da naștere, ulterior, unor *modificări de sistem lingvistic*. Astfel, cele mai frecvente modificări care se pot înregistra sunt:

1. Formarea unei *terminologii speciale*, care contribuie la fixarea și diferențierea cunoștințelor într-un anumit domeniu, precum și la precizia comunicării. În această categorie se pot enumera: utilizarea frecventă a *numeralelor și a interjecțiilor*, acestea din urmă mai ales sub formă de „refrene” sau șiruri ritmice; utilizarea *abrevierilor* în limbajul oral; diminutivarea termenilor tehnici; crearea unei *ierarhizări* a termenilor, în raport cu importanța lor.

2. *Schimbarea terminologiei* ca urmare a evoluției tehnice, situație în care se pot adopta *termeni din vechea terminologie* (utilizați prin transfer analogic), se pot prelua *termeni prin împrumut din altă limbă* sau *alt domeniu de activitate* ori se pot crea *termeni noi* (ca urmare a unei cerințe de mai mare expresivitate sau de reflectare cât mai corectă a realității).

3. *Modificări fonetice*, care se referă la particularități ale tempoului, intensității vorbirii, intonației, frazării sau melodicității și ritmului. Astfel de modificări apar, cu precădere, datorită condițiilor generale ale muncii și datorită relațiilor concrete dintre interlocutori (necesitatea unor raporturi rapide, intense sau distanța mare dintre interlocutori).

4. *Modificări morfologico-sintactice*, care presupun selectarea preferențială a anumitor categorii sau forme lingvistice (de exemplu, sunt folosite frecvent verbele și adverbele), folosirea unor propoziții eliptice, transformarea valorii gramaticale a unor cuvinte (de exemplu,

abrevierile pot deveni substantive flexionare), înlocuirea unor categorii gramaticale prin alte mijloace de comunicare (în special, prin gesturi).

Toate aceste tipuri de posibile modificări ale limbajului sub influența procesului muncii au drept rezultat o serie de *particularități de ansamblu ale expresiei* (cf. *ibid*, 480). Comunicarea se supune necesităților de dinamizare a partenerilor în vederea unor acțiuni comune, ceea ce se traduce prin selectarea preferențială a posibilităților dinamogene ale limbii (adverbe, verbe, interjecții, imperativ și vocativ). De asemenea, contextul comun creează relații de dialog în procesul muncii, dar, în egală măsură, creează și fragmente de comunicare monologată.

Întrebări:

1. Care sunt funcțiile comunicării interne?
2. Care dintre modalitățile de comunicare este cel mai adecvat într-o instituție ? Argumentați răspunsul.
3. Care dintre cele trei moduri de comunicare (scris, oral, audio-visual) este cel mai ieftin ? Dar cel mai ușor de înțeles ? Dar cel mai ușor de conservat ?
4. Ce factori pot perturba comunicarea ?
5. Ce tipuri de rețele de comunicare cunoașteți și care sunt avantajele și dezavantajele acestora ?
6. Care este rolul psihologului în asigurarea unui climat de comunicare optim la nivelul instituțiilor ?

Bibliografie selectivă

1. Cazacu-Slama, T., *Comunicarea în procesul muncii*, București, Editura Științifică, 1964.
2. Cazacu-Slama, T., *Psiholingvistica, o știință a comunicării*, București, Editura ALL, 1999.
3. Emilian, R., *Conducerea resurselor umane*, București, Editura Expert, 1999.
4. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, București, Editura RAI, 1998.
5. Mathis, R., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 1997.
6. Tudose, F., *O abordare modernă a psihologiei medicale*, București, Editura Infomedica, 2000.
7. Vlăsceanu, M., *Psihologia organizațiilor și conducerii*, București, Editura Paideia, 1993.

8. ADAPTARE-INADAPTARE PROFESIONALĂ

8.1. Exigențe în procesul muncii

Prin reliefaarea caracteristicilor dominante ale activității de muncă, apare problema definirii trăsăturilor fizice și psihice ale individului solicitate de activitate, spre a putea obține randamente superioare. În acest sens prezența unor însușiri sau absența lor din structura fizică sau psihică a unei persoane, pot constitui indicații sau contraindicații pentru profesiunea respectivă. Pentru aceasta, după cum se va vedea în continuare, psihologul alcătuiește *psihograma* și *psihoprofesiograma* persoanei în scopul aprecierii compatibilității dintre caracteristicile fizice și psihice ale persoanei și caracteristicile activității de muncă pe care acesta urmează să o desfășoare.

Pentru a reuși să întocmească o caracterizare generală a profesiei date, psihologul trebuie să lucreze în echipă cu alți specialiști: economiști, ingineri, medici etc. care au efectuat studii asupra profesiei respective. La acestea se adaugă culegerea informațiilor la locul de muncă prin observații sau alte metode.

Activitățile de muncă presupun îndeplinirea anumitor exigențe pe care psihologul care lucrează în domeniul orientării și selecției profesionale trebuie să le ia în considerare. Aceste exigențe sunt (Gh.Iosif, 1996, Z.Bogáthy, 2002):

1. *exigențe legate de vârstă și sex;*

2. *exigențe fizice:*

a) evaluări asupra sarcinii de muncă și situației de muncă

- *eforturi dinamice:* deplasări pe picioare, transport de greutate utilizarea unor scări/planuri înclinate. Vor fi evaluate frecvența, durata, amplitudinea și forța cerută în cursul programului de 8 ore;

- *eforturi statice:* postura corporală adoptată pentru o activitate determinată;

b) evaluări privind organismul operatorului: gradul de oboseală, durerile care apar, reacțiile respiratorii și cardio-vasculare;

3. *exigențe de ambianță*: iluminat, temperatură, grad de umiditate, vibrații, zgomote/ surse sonore, curenți de aer etc.;

4. *exigențe senzoriale și motorii* se referă la evaluarea organelor senzoriale:

- aparatul vizual: - câmpul vizual;
 - timpul necesar acomodării;
 - acuitatea vizuală;
 - diferențierea culorilor;
 - adaptarea la lumină și întuneric;
 - durata de solicitare;
- aparatul olfactiv;
- aparatul auditiv;
- simțul tactil;
- simțul echilibrului;

5. *exigențe ce țin de personalitate*:

- nivelul studiilor;
- gradul de pregătire profesională;
- experiența profesională;
- perfecționări și specializări pe diverse domenii;
- limbaj, exprimare, comunicare, capacitatea de a susține discuții;
- tipul inteligenței: teoretică/ practică, analitică/ sintetică;
- exigențe temperamentale: dinamism, echilibru/ constantă în activitate, adaptabilitate;
- exigențe sociale: sociabilitatea, spirit de echipă, capacitate de cooperare, spirit de disciplină;
- exigențe privitoare la eficiența activității: rezistență la monotonie, ordine, capacitate de organizare;
- exigențe de natură etică: onestitate, sinceritate, spirit de dreptate; capacitate de toleranță și acceptabilitate, punctualitate;
- exigențe privitoare la interese: interese pentru activități tehnice, comerciale, activități literare, activități umaniste.

Pentru a adapta individul la suma de exigențe ale unui loc de muncă, psihologul alcătuiește *psihograma* care reprezintă ansamblul însușirilor și caracteristicilor psihice ale unui individ precum și gradul lor de dezvoltare la un moment dat. Pentru elaborarea psihogramelor se folosesc baterii de teste. *Psihoprofesiograma* se obține pornind de la psihogramă și eliminând toate acele însușiri care nu sunt semnificative în exercitarea respectivei profesiuni. Psihoprofesiograma reprezintă deci ansamblul trăsăturilor de personalitate și comportament ale unui subiect necesare pentru a obține eficiență și randament pe un anumit post.

Tabelul 4**Model de psihogramă (Gh. Iosif, 1996, M. Moldovan-Scholz, 2000)**

<i>Categoriile de funcții și însușiri</i>	<i>Calități psihice</i>	<i>Grad de dezvoltare</i>
I. Funcții senzoriale	1. Acuitate vizuală 2. Sensibilitate cromatică 3. Adaptabilitate 4. Discriminare vizuală 5. Rezistența la oboseală vizuală	
	1. Sensibilitatea auditivă 2. Lărgimea spectrului auditiv 3. Discriminarea tonurilor 4. Capacitate de localizare 5. Rezistența la zgomot	
	1. Sensibilitatea olfactivă 2. Capacitatea de discriminare a formelor	
	1. Capacitatea de discriminare a temperaturii 2. Viteza de adaptare termică	
	1. Sensibilitatea kinestezică 2. Capacitatea de menținere a echilibrului 3. Rezistența la amețelă 4. Discriminarea posturală	
	1. Sensibilitatea gustativă 2. Viteza de adaptare gustativă	
II. Funcții psihomotorii	1. Forța musculară 2. Dexteritatea manuală 3. Coordonarea manuală 4. Timp de reacție 5. Forța 6. Rezistența la oboseală	
III. Funcții perceptive	1. Percepția mărimii 2. Percepția formei 3. Percepția adâncimii și distanței 4. Percepția timpului 5. Percepția mișcării	
IV. Funcții mnezice	1. Memoria de scurtă durată (volum, fidelitate) 2. Memoria de lungă durată	

	(volum, fidelitate, promptitudine)	
V. Funcții intelectuale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inteligența generală 2. Gândire concretă 3. Gândire abstractă 4. Viteza operațională a gândirii 5. Flexibilitatea gândirii 6. Capacitatea de reprezentare 7. Capacitatea asociativ-imagistică 8. Originea asociațiilor 9. Atenția concentrată 10. Atenția distributivă 11. Volumul atenției 12. Mobilitatea atenției 13. Persistența (rezistența în timp) 	
VI. Afectivitate și motivație	<ol style="list-style-type: none"> 1. Echilibrul emoțional 2. Rezistența la stres 3. Persistența efectului 4. Capacitate de automotivare 5. Lărgirea ariei motivaționale 	
VII. Trăsături de personalitate	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipul temperamental dominant 2. Gradul de introversiune-extraversiune 3. Atitudinea față de sine 4. Atitudinea față de alții 5. Atitudinea față de muncă 6. Trăsături caracteriale 	
VIII. Trăsături biotipologice	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sănătatea fizică 2. Munca în picioare 3. Rezistența la oboseală 4. Rezistența la monotonie 5. Rezistența la condițiile mediului fizic 	

În psihologia muncii se descriu mai multe tipuri de fenomene cu caracter disfuncțional care afectează productivitatea muncii și randamentul la locul de muncă, și anume: erorile și violările de norme, incidentele, accidentele, oboseala, și stresul.

8.2. Erorile și violările de norme

G. de Terssac și C. Chabaud (1990) defineau fiabilitatea umană ca fiind «capacitatea unui individ de a realiza un ansamblu de funcții cerute în condiții date și pentru un timp dat».

J. L. Nicolet și J. Celier (1985) priveau fiabilitatea umană ca fiind «probabilitatea unui individ, a unei echipe, sau a unei organizații umane de a realiza o misiune în cadrul limitelor acceptabile ale condițiilor date pe o anumită perioadă de timp». În considerarea fiabilității indicatorii sunt erorile care apar.

Pentru D.E. Embrey (1987) fiabilitatea umană are ca obiectiv predicția și prevenirea erorii umane în scopul optimizării fiabilității globale și productivității sistemului. Concepția a fost preluată de către Comunitatea Economică Europeană, în 1988 care a definit fiabilitatea umană astfel «corpul de cunoștințe privind predicția, analiza și reducția erorilor umane, centrându-se pe rolul omului într-o operație de concepere, mentenanță și exploatare a sistemului.» (cf. Neboit și colab. 1990). Fiabilitatea umană ca știință se află în interacțiune cu diferite alte discipline cum ar fi: ergonomia, calitatea și securitatea muncii.

Erorile și violările de norme sunt indicatori pentru fiabilitatea umană.

După J. Leplat și J. Pailhous (1973-1974) *eroarea* poate fi definită prin diferențele în acțiune și rezultatele efective în raport cu un criteriu clar și operațional de referință (privind cursul acțiunii sau rezultatul acesteia). Ulterior J. Leplat (1989, 1990, 1993) face distincția între eroare din punctul de vedere al celui care prescrie sarcina și a celui care o comite.

J. Rasmussen (1987) considera că eroarea poate fi definită numai prin referiri la intențiile și așteptările omului. J. Reason (1990) afirma că termenul de eroare va fi luat într-un sens generic, care acoperea toate cazurile în care o secvență planificată de activități mentale sau fizice nu atinge scopurile dorite și când eșecurile nu pot fi atribuite hazardului.

D. Zapf și colaboratorii (1992) sintetizează aceste definiții în trei elemente esențiale:

- a) erorile apar numai în acțiunea orientată către scop (eroarea este deci numai umană);
- b) eroarea implică nerealizarea unui scop;
- c) eroarea poate fi potențial evitabilă.

Cauzele erorilor:

- nivelul de pregătire și experiența în domeniul respectiv (nivelul scăzut de pregătire și experiența redusă pot duce în anumite cazuri la erori în activitatea de muncă);
- solicitarea în muncă;
- oboseala;
- anxietatea;

- alterarea stării de sănătate;
- trăsăturile de personalitate.

Mecanismele cognitive generatoare de erori exclud intenția omului de a comite o eroare, de unde apare și distincția dintre eroare și violare de norme sau practici sigure de activitate.

Violările pot fi definite ca devieri deliberate (intenționate) de la norme sau practici stabilite (de către proiectanți, manageri, agenți de reglementări etc.) a fi necesare pentru a asigura funcționarea normală, protejată a unui sistem potențial periculos și a unei activități sigure. Violarea are astfel o puternică tentă motivațional-atitudinală și culturală.

Violările pot fi clasificate astfel (Reason, 1990):

a. *violări eronate* (fără intenția de a le comite; în realitate acestea sunt erori deoarece prin definiție, violarea este o abatere intenționată);

b. *violări*. Acestea pot fi divizate în:

a) *sabotaj* (când există intenția prealabilă de a distruge sistemul);

b) *violări rutiniere sau obișnuite*: sunt favorizate de a) tendința naturală a omului de a merge pe linia celui mai mic efort (comoditate); și b) un climat organizatoric tolerant, permisiv, în care se pedepsește rar violarea și se apreciază rar conformitatea la reguli;

c) *violări excepționale*: apar doar în situații neobișnuite având chiar caracter pozitiv (de exemplu, în situații neobișnuite în care individul constată că procedeele prescrise nu se pot aplica, și, în consecință operează cu un nou procedeu dedus de el).

8.3. Incidentele și accidentele de muncă

Consecințele erorilor și violărilor de norme sunt *incidentele și accidentele de muncă*. În general se face o distincție între incidente și accidente, criteriul constituindu-l amploarea și gravitatea urmărilor. În ambele cazuri este vorba despre un eveniment neprevăzut care întrerupe buna desfășurare a activității, dar cu pagube materiale și victime umane în cazul accidentelor. Deci, noțiunea de accident implică ideea de element fortuit, cu repercusiuni dăunătoare asupra integrității persoanei sau asupra valorii unor bunuri.

8.3.1. *Caracteristicile accidentului de muncă* (Bogáthy, 2002):

1. imprevizibilitatea;
2. disproporția dintre cauză și efect: accidentul se caracterizează prin aceea că, de cele mai multe ori, cauze mici produc efecte grave;
3. este rezultatul unor acțiuni sau inacțiuni umane;

4. au o cauzalitate multiplă, putând fi determinate de generații de individ, de mediu sau factori de natură tehnică.

8.3.2. *Factorii care provoacă accidente și incidente* pot fi grupați în mai multe categorii (Gh.Iosif, 1996, Z.Bogáthy, 2002):

1. *Factori generați de caracteristicile individuale ale omului:*

- vârsta și experiența profesională;
- incapacitate de decizie;
- instabilitate/ mobilitate redusă a atenției;
- timp de reacție prea lung sau prea scurt;
- motivație redusă pentru activitate
- tulburări la nivel psihic: anxietate, stres, sentimente de insecuritate, emotivitate excesivă, fatigabilitate, lipsă de echilibru emoțional și autocontrol;
- slabă integrare socioprofesională la locul și în grupul de muncă;
- conflicte interpersonale;
- stare de sănătate precară: disfuncții ale organelor senzoriale, oboseală, suprasolicitare;
- selecție profesională inadecvată;
- formare profesională nesatisfăcătoare: nivel scăzut de dezvoltare a aptitudinilor și deprinderilor profesionale.

2. *Factori de natură tehnică:*

- carența unor mijloace de protecție a muncii adecvate;
- proiectarea inadecvată a locurilor de muncă sau echipamentelor;
- disfuncționalități ale echipamentelor.

3. *Factorii de mediu:* condiții de mediu necorespunzător (temperatură, umiditate, iluminat, vibrații etc.).

8.3.3. *Prevenirea accidentelor și incidentelor* (Gh.Iosif, 1996, Z.Bogáthy, 2002):

1. *Mijloace tehnice:*

- obligativitatea atestatului ergonomic al echipamentului tehnic care să ateste faptul că acesta a fost conceput și construit în funcție de particularitățile psihofiziologice ale utilizatorilor;
- reducerea proceselor de producție manuală prin extinderea mecanizării și automatizării;
- izolarea dispozitivelor și a locurilor periculoase;
- folosirea echipamentelor de protecție (mănuși, cizme electroizolante, căști, ochelari de protecție, antifoane etc.).

2. *Mijloace medicale:*

- profilaxia bolilor profesionale prin ameliorarea condițiilor de muncă
- examene medicale periodice ale persoanelor suferind de anumite maladii sau expuși unor boli profesionale

➤ administrarea unor antidoturi persoanelor care desfășoară activități de muncă cu produse toxice, iritante etc.

3. *Mijloace psihologice:*

- orientare școlară și profesională precum și selecție profesională adecvată;
- formare și perfecționare profesională la locul de muncă;
- propaganda tehnicii de securitate a muncii.

8.4. **Oboseala în muncă**

Oboseala este un fenomen psihofiziologic normal care apare ca urmare a solicitării organismului, a efortului prelungit pe parcursul activității, care se manifestă printr-un ansamblu de simptome subiective și obiective și care se remite prin odihna obișnuită sau prin alimentație.

8.4.1. *Caracteristici:*

1. are o bază obiectivă, determinată de consumul de energie în timpul activității, urmând ca acesta să fie compensat prin alimentație și odihnă;

2. poartă amprenta caracteristicilor personale ale individului (constituția fizică, psihică, starea de sănătate, antrenament), este deci o senzație subiectivă;

3. caracterul oboselii este determinat de specificul activității de muncă, fizică sau intelectuală. În condițiile muncii moderne este greu de făcut această deosebire pentru că sunt foarte puține activități profesionale care să aibă un caracter exclusiv fizic sau exclusiv intelectual. Din această cauză este mai corect să considerăm ponderile pe care le au eforturile fizice/ intelectuale într-o anumită activitate, și de aici proporția în care oboseala este de natură fizică/ intelectuală;

4. îndeplinește o funcție de protecție a organismului semnalând că au fost atinse limitele de solicitare pe care organismul nu le poate depăși. Suprasolicitarea duce la stres, accidente, alterarea stării de sănătate fizică/ psihică. Acest lucru se realizează prin apariția la nivelul sistemului nervos central a unor reacții de inhibiție care să permită organismului să se readapteze. Se creează astfel condițiile de restabilire/ reînnoire a substanțelor cheltuite în timpul efortului.

8.4.2. *Cauzele oboselii* (Gh.Iosif, 1996, Z.Bogáthy, 2002):

1. *cauze legate de factorul uman:*

- deficiențe de ordin fizic, biologic sau fiziologic;
- alimentație insuficientă sau cu carențe ale unor componente nutritive esențiale;

➤ nesatisfacerea necesităților de odihnă pasivă (somn) și folosirea insuficientă a odihnei active;

- grad scăzut de antrenament în muncă;
- deficiențe la nivelul proceselor psihice și al personalității;
- nivel scăzut de dezvoltare a aptitudinilor;
- stări afectiv-motivaționale negative;
- nivel de interese inexistent, scăzut sau demobilizator;
- atitudini neadecvate;
- insuficiente cunoștințe generale și de specialitate.

2. cauze legate de factorul tehnic:

➤ caracteristicile constructive și funcționale ale echipamentelor tehnice;

- caracteristicile comenzilor;
- gradul de automatizare a funcționării;
- starea utilajelor.

3. cauze legate de caracteristicile mediului:

➤ mediul fizic: particularități fizice și chimice ale mediului ambiant (temperatură, iluminat, curenți de aer, zgomote, vibrații, umiditate) care nu sunt la parametri convenabili (minerit, siderurgie, exploatarea petroliere);

- mediul psihosocial: -mediu permisiv/ ostil;
 - atmosferă tensionată la locul de muncă
 - teamă de sancțiuni;
 - nivel scăzut sau inechitabil al recompenselor;
 - grad scăzut de satisfacere a nevoilor

materiale sau culturale.

4. cauze legate de sarcina de muncă:

➤ regimul de muncă (muncă în schimburi, orar prelungit, ore suplimentare) și al pauzelor în timpul activității necorespunzător;

➤ responsabilități multe la locul de muncă;

➤ suprasolicitarea/ subsolicitarea din partea sarcinii de muncă;

➤ specificul muncii (monotonia muncii determină apariția plictiselii și în consecință a oboselii).

8.4.3. Simptomele oboselii (Tabachiu, 1997):

I. Obiective:

1. Economice: 1.1. cantitative:

- scăderea randamentului;
- scăderea ritmului de muncă;
- oscilații ale performanțelor;
- accidente de muncă.

1.2. *calitative*:

- creșterea numărului de erori și a rebuturilor;
- scăderea capacității creatoare în muncă.

2. *Fiziologice*: - accentuarea respirației:

- creșterea tensiunii arteriale și a pulsului;
- modificări în activitatea glandelor endocrine;
- modificări în compoziția sângelui și a urinei.

II. *Subiective*: - dureri musculare;

- apariția senzației de oboseală;
- somnolență;
- stare tensionată, conflictuală, de nemulțumire și frustrare;
- tonalitate afectivă scăzută;
- nemulțumire față de propria persoană.

8.4.4. *Formele oboselii*:

Oboseala poate îmbrăca mai multe forme (Iosif, 1996):

1. *Oboseala musculară*: este provocată de solicitarea un timp îndelungat/ suprasolicitarea mușchilor;
2. *Oboseala senzorială*: apare la nivelul organelor senzoriale mai ales la nivelul aparatului auditiv și vizual;
3. *Oboseala intelectuală*: este determinată de munca intelectuală;
4. *Oboseala generală*: este provocată de solicitări ale întregului organism.

Atunci când simptomele oboselii zilnice se acumulează pe o perioadă îndelungată apare *oboseala cronică* care se manifestă prin:

- instabilitate emoțională;
- alterarea capacității de comunicare;
- stări de anxietate;
- scăderea interesului și inițiativei;
- alterarea capacității de concentrare a atenției;
- tulburări de memorie;
- tulburări de somn;
- tulburări de apetit alimentar și sexual;
- tulburări de comportament manifestate prin izolare.

Dacă odihna pasivă sau activă nu reușește să refacă capacitatea de muncă diminuată poate apare *sindromul de surmenaj*, astenie nervoasă și chiar depresie. Măsurile care se iau în această situație sunt:

- întreruperea temporară a activității (concediu de odihnă sau concediu medical);
- schimbarea temporară sau definitivă a locului de muncă;

- schimbarea temporară sau definitivă a profesiei;
- pensionare pe caz de boală.

8.4.5. *Prevenirea oboselii* (Tabachiu, 1997):

1. *Măsuri generale:*

➤ Organizarea rațională a regimului de muncă și a pauzelor de odihnă (număr, conținut, momentul introducerii lor) având în vedere curba randamentului și a oboselii zilnice și săptămânale, astfel încât să se asigure o eficiență sporită și un nivel optim al capacității de muncă, precum și o stare fizică și psihică bună. Conform acestor indicatori la începutul zilei și săptămânii de lucru se vor efectua munci mai ușoare, pentru a permite organismului să se adapteze la activitatea de muncă după perioada de repaus. De asemenea, la sfârșitul zilei și în ultima zi a săptămânii de lucru se vor planifica activități mai ușoare;

➤ Reglementarea duratei zilei de lucru, a săptămânii și a concediilor de odihnă

➤ Ameliorarea condițiilor mediului fizic ambiant și a celor de microclimat;

➤ Îmbunătățirea ambianței psihosociale atât în cadrul grupurilor de muncă cât și al raporturilor ierarhice și de colaborare intergrupale;

➤ Orientarea, selecția și pregătirea profesională să fie făcute corect.

2. *Măsuri specifice:* mijlocul principal, esențial pentru înlăturarea oboselii și refacerea capacității de muncă este odihna sub formă de *repaus pasiv (somnia)* sau *repaus activ*. Repausul activ reprezintă desfășurarea unei activități mai ușoare și mai atractive care să aibă un rol compensator față de activitățile profesionale de bază. Repausul activ poate avea loc în timpul pauzelor de producție, după încheierea zilei de muncă, la sfârșitul săptămânii sau în timpul concediilor.

8.5. **Stresul profesional**

8.5.1. *Generalități*

H. Selye (1984) definește stresul ca pe o stare a organismului supus la acțiunea unui stimul suficient de puternic pentru a provoca fie o reacție de apărare, fie o tulburare funcțională, fie o leziune organică. Starea de stres definește un organism care face un efort intensiv pentru a se adapta unor situații puțin obișnuite. Atunci când menținerea echilibrului necesită eforturi compensatorii deosebite, când solicitările atrag sau depășesc limitele resurselor adaptative, când integrarea organismului este amenințată, persoana intră în stare de stres.

8.5.2. *Simptomele stresului* (Gh. Iosif, 1996, A.Tabachiu, 1997, Bogáthy, 2002):

1. *Fizice:*

➤ Creșterea frecvenței cardiace, pulsului, având drept consecință creșterea tensiunii arteriale (risc de cardiopatie ischemică, infarct de miocard);

➤ Creșterea frecvenței respiratorii;

➤ Tulburări de somn;

➤ Tulburări de comportament alimentar;

➤ Scăderea imunității organismului care determină o predispoziție la contractarea de boli;

Disfuncții organice de diverse tipuri: boală de colon iritabil, ulcer de stres.

2. *Psihocomportamentale:*

➤ Stări de anxietate;

➤ Scăderea capacității de concentrare a atenției;

➤ Scăderea capacității perceptive;

➤ Scăderea puterii de decizie;

➤ Scăderea intereselor;

➤ Sentimente de culpabilitate;

➤ Intoleranță și hipersensibilitate la critică;

➤ Tulburări comportamentale (apatie, agresivitate etc.);

➤ Tulburări psihice (depresie etc.).

8.5.3. *Cauzele stresului* (Gh. Iosif, 1996, A.Tabachiu, 1997, Bogáthy, 2002):

1. *Factorii de mediu*

➤ *mediul fizic:* agenți fizici, chimici (căldură, temperatură, vibrații, zgomot, iluminat, emanații de fum sau vapori etc.);

➤ *mediul psihosocial* (stres relațional): calitatea raporturilor cu superiorii și cu colegii (competiție, rivalitate), conflictele la locul de muncă pot constitui o sursă de stres.

2. *Sarcina de muncă:*

➤ *suprasolicitarea:* de natură cantitativă sau calitativă (considerarea unei munci ca fiind prea grea) se asociază cu comportamente disfuncționale;

➤ *caracterul muncii:* munca devine stresantă acolo unde activitatea este repetitivă, puțin stimulativă, rutinieră; plictiseala și dezinteresul diminuează capacitatea de reacție a persoanelor;

➤ *pericolul fizic:* este o sursă de stres în profesiile de mare risc (minerit, poliție, pompieri, armată etc.);

➤ *responsabilitățile la locul de muncă*: responsabilitatea față de oameni este mai stresantă decât cea față de echipamentele de lucru.

3. *Factorul uman*:

➤ *adecvarea persoanei la locul de muncă*: inadecvarea determină în timp apariția stărilor de nemulțumire, frustrare, anxietate, depresie;

➤ *ambiguitatea rolului*: se referă la lipsa de claritate în ceea ce privește rolul individului la locul de muncă, perceperea ambiguă a sarcinilor profesionale, a obiectivelor și responsabilităților. Aceste persoane resimt o satisfacție minimă în activitățile lor profesionale, o stare crescută de tensiune în raport cu munca lor, un sentiment al lipsei de importanță a muncii prestate, însoțite de pierderea respectului de sine;

➤ teama de a nu obține avansări în carieră, teama de sancțiuni;

➤ recompensarea inechitabilă a muncii;

➤ subutilizarea competenței;

➤ accesul scăzut la luarea deciziilor în grupul de muncă;

➤ posibilități scăzute de exercitare a autorității;

➤ lipsa de experiență profesională;

➤ nesiguranța locului de muncă legată de schimbările sociale și de progresul științific și tehnic cu apariția unor noi profesii și dispariția altora;

➤ apropierea de vârsta pensionării.

Sursele potențiale ale stresului constituie categorii mari de variabile care au fost incluse în mai multe categorii cauzale. Dintre acestea, prezentăm în continuare un model fundamental, *modelul Michigan*, Elaborat de Institutul de Studii Sociale (Institute for Social Research) al Universității Michigan. (figura de mai jos). În cadrul acestui model există patru categorii de variabile luate în considerare: caracteristicile organizaționale, stresorii psihici, reacțiile la stres și boala (Bogáthy, 2002).

Caracteristicile organizaționale (dimensiunea organizației, structura ierarhică, și cerințele postului) favorizează acțiunea unor agenți stresori ca, de exemplu, conflictul, ambiguitatea sau supraîncărcarea de rol.

a. *conflictul de rol* ia naștere în momentul în care expectanțele și solicitările la locul de muncă sunt incompatibile sau dificil de satisfăcut;

b. *ambiguitatea de rol* apare la angajații care nu au informații suficiente sau adecvate legate de rolul lor în organizație;

c. *supraîncărcarea rolului* reflectă dificultatea percepută a sarcinilor sau efectiv numărul mare de acțiuni pe care angajatul trebuie să le întreprindă.

Stresorii psihici generează *reacțiile la stres*, care includ răspunsurile afective, psihologice sau comportamentale ale individului (insatisfacție în muncă, lipsă de motivație, absenteism, stări de frustrare etc.). În final dacă aceste reacții nu sunt eliminate sau diminuate, acțiunea stresorilor psihici conduce la *boala fizică* sau *psihică*: ulcer gastric, boli cardiace, tensiune arterială, depresie etc.

Acțiunea celor patru variabile este moderată de *rezistența psihică a individului* și de *calitatea relațiilor interpersonale* pe care acesta le dezvoltă.

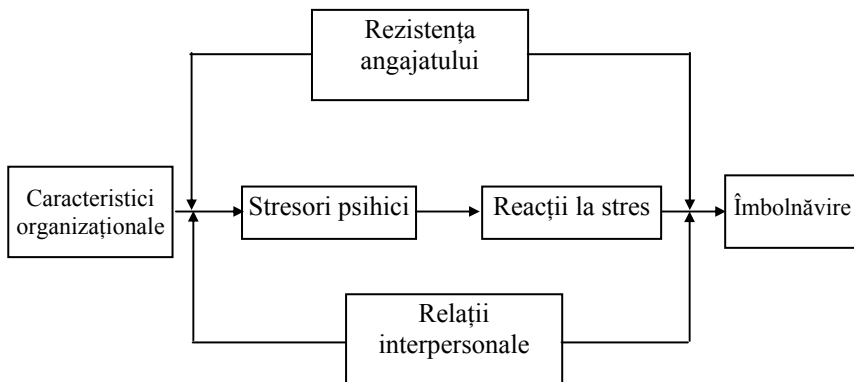


Figura 7. **Modelul Michigan**

Atunci când stările emoționale declanșate de stres influențează în sens negativ eficiența demersurilor adaptative ale individului, apar simptome potențiale ale stresului la *nivel individual, interpersonal și organizațional*, după cum se poate observa în tabelul de mai jos:

Tabelul 5

Consecințele stresului la nivel individual, interpersonal și organizațional
(Chmiel, 2000)

<i>Nivel</i>	<i>Individual</i>	<i>Interpersonal</i>	<i>Organizațional</i>
Afectiv	Anxietate Tensiune Furie Dispoziție depresivă Apatie	Iritabilitate Sensibilitate accentuată	Insatisfacție la locul de muncă
Cognitiv	Neajutorare/ neputință	Ostilitate Suspiciune	Cinism față de rolul profesional

	Dificultăți în luarea deciziilor		Sentimentul lipsei de apreciere Neîncredere între colegi
Fizic	Stres fizic (dureri de cap, etc.) Tulburări psihosomatice (tulburări gastro-intestinale, afecțiuni coronariene, etc.) Scăderea rezistenței sistemului imunitar Transformări la nivel hormonal		
Comportamental	Hiperactivism Impulsivitate Consum în exces de stimulente Alimentație redusă sau în exces	Izbucniri violente Comportament agresiv Conflicte interpersonale Izolare/ retragere socială	Performanță redusă Productivitate scăzută Întârzieri Transferuri Sporirea concediilor de boală Management slab al timpului
Motivațional	Pierderea zelului Scăderea entuziasmului Deziluzionare Dezamăgire Plictiseală Demoralizare	Pierderea interesului în ceilalți Indiferență Descurajare	Diminuarea motivației muncii Rezistență în a veni la serviciu Scăderea inițiativei

8.5.4. *Stresul și cariera profesională*

8.5.4.1. *Stresul și etapele carierei* (Stora, 1999):

La *începutul carierei*, persoanele sunt obligate să intre într-o competiție intensă, pentru a câștiga rapid cât mai mult și pentru a obține un statut social cât mai înalt. În primii ani cadrele tinere au nevoie de securitate, acceptare și recunoaștere precum și de integrare în cadrul instituției.

Mijlocul carierei este însoțit de o serie de decepții: încetarea sau frânarea avansării, restrângerea oportunităților. Constatarea atingerii „plafonului” poate conduce la izolarea indivizilor. Deci sursele de stres sunt legate de obținerea avansării, de lupta în interiorul instituției

dar și de tensiunile induse de multe ori de sacrificiul partenerului, în vederea reușitei profesionale.

Sfârșitul de carieră cu temerile de a fi depășit de schimbările tehnologice și noile metode de conducere precum și pensionarea pot fi o sursă de frustrare, mai mult sau mai puțin depășită de indivizi. La acestea se adaugă și stresul cauzat de concedieri și reconversiile în carieră, precum și cel cauzat de incertitudinea privind unele sume revalorizate ale pensiilor.

8.5.4.2. *Stresul și modificările statutului profesional* (Stora, 1999):

Modificarea statutului profesional poate deveni o sursă de stres astfel:

➤ O instituție poate favoriza avansarea excepțională a anumitor cadre superioare, a unor funcționari și muncitori, fără să țină cont de consecințele emoționale și somatice implicate: supraîncărcare și exces de activități și responsabilități, apariția unor sentimente de insecuritate și izolare față de mediul de muncă.

➤ Creșterea ritmului schimbărilor tehnologice, adaptarea continuă a instituțiilor, modifică ritmul de desfășurare a carierelor profesionale din instituția respectivă, precum și vârsta medie a salariaților și a conducătorilor ei. Astfel se împinge spre marginea societății un mare număr de cadre competente și eficiente, care nu mai sunt „tinere”, acest lucru ducând la disconfort psihic, boli psihice sau somatice.

8.5.5. *Managementul stresului*

Un nivel ridicat al stresului după cum am arătat, produce o diminuare a performanțelor la locul de muncă, putând avea efecte negative, atât la nivel individual, cât și la nivel interpersonal și organizațional, moment în care este necesar un management eficient al stresului. Acesta poate fi aplicat:

1. *la nivel individual* prin:

- managementul timpului;
- exerciții fizice;
- tehnici de relaxare;
- creșterea rețelei de suport social.

2. *la nivel organizațional* prin:

- selecția corespunzătoare a personalului;
- stabilirea de obiective cu participarea angajatului;
- reproiectarea posturilor;
- îmbunătățirea comunicării în organizație;
- programe de sănătate.

Rezumat:

Pentru adaptarea reciprocă, optimă, om-mediului de muncă, acestea trebuie să îndeplinească o serie de exigențe : exigențe legate de vârstă și sex, exigențe fizice, exigențe senzoriale și motorii, exigențe de personalitate, exigențe de mediu, etc. În procesul muncii întâlnim o serie de fenomene cu caracter disfuncțional cum ar fi : erorile, violările de norme, incidentele, accidentele, oboseala și stresul. Consecințele acestora sunt scăderea randamentului și productivității muncii și implicit obținerea unor produse de calitate inferioară.

Erorile sunt abateri de la normele prestabilite și reunesc cazurile în care o secvență planificată de activități mentale sau fizice nu atinge scopurile dorite și când eșecurile nu pot fi atribuite hazardului.

Violările pot fi definite ca devieri deliberate (intenționate) de la norme sau practici stabilite necesare pentru a asigura funcționarea normală, protejată, a unui sistem potențial periculos și a unei activități sigure.

Incidentele și accidentele sunt evenimente neprevăzute care întrerup desfășurarea activității de muncă, cu pagube materiale și victime umane în cazul accidentelor.

Oboseala este un fenomen psihofiziologic normal care apare ca urmare a solicitării organismului, a efortului prelungit pe parcursul activității, și care se remite prin odihna obișnuită sau prin alimentație.

Stresul la locul de muncă la fel ca și oboseala pot avea drept cauze: solicitarea la locul de muncă, relațiile, mediul de muncă (fizic și social), pericolozitatea sarcinii de muncă, stilurile de conducere a activității, etc.

Fenomenele cu caracter disfuncțional menționate mai sus pot fi prevenite prin mijloace adecvate de natură tehnică, medicală sau psihologică.

Concepte cheie:

Psihograma reprezintă ansamblul însușirilor și caracteristicilor psihice ale unui individ precum și gradul lor de dezvoltare la un moment dat.

Psihoprofesiograma reprezintă ansamblul trăsăturilor de personalitate și comportament ale unui subiect necesare pentru a obține eficiență și randament pe un anumit post.

Fiabilitatea umană reprezintă capacitatea unui individ, a unei echipe, sau a unei organizații umane de a realiza o activitate de muncă în cadrul limitelor acceptabile ale condițiilor date pe o anumită perioadă de timp.

Eroarea reprezintă diferența între acțiune și rezultatele efective în raport cu un criteriu clar și operațional de referință.

Violară este o deviere deliberată (intenționată) de la norme sau practici stabilite (de către proiectanți, manageri, agenți de reglementări etc.) necesare pentru a asigura funcționarea normală, protejată a unui sistem potențial periculos și a unei activități sigure.

Incidentul este un eveniment neprevăzut care întrerupe buna desfășurare a activității de muncă.

Accidentul de muncă reprezintă un eveniment neprevăzut care întrerupe buna desfășurare a activității și având drept consecințe pagube materiale și victime umane.

Extensie

Metode de studiere a accidentelor de muncă (Tabachiu, 1997)

Studierea accidentelor de muncă se poate face cu ajutorul mai multor metode:

1. *Metoda monografică*: constă în analiza detaliată a posturilor de muncă care prezintă un grad mai mare de probabilitate în producerea accidentelor de muncă. Sunt studiate astfel caracteristicile echipamentului tehnic, factorii mediului fizic ambiant, modul de organizare a locului de muncă, factorii de risc, elaborându-se pe această bază o micromonografie care cuprinde toate aceste elemente, precum și normele și tehnica securității muncii și recomandările din atestatele ergonomice ale echipamentelor tehnice. Micromonografia este utilă în cazul producerii unui accident de muncă, în vederea studierii cauzelor care l-au determinat, pentru adoptarea unor măsuri eficiente de prevenire în viitor.

2. *Metoda grupării*: constă în studierea accidentelor de muncă analoge într-un anumit interval de timp, a împrejurărilor, cauzelor și condițiilor specifice în vederea adoptării de măsuri eficiente în viitor.

3. *Metoda topografică*: redă în planul secțiilor de producție, cu ajutorul unor semne convenționale caracteristice pentru fiecare tip de accident de muncă, locul de muncă unde s-au produs acestea. Acumularea în anumite posturi de muncă a mai multor semne convenționale identice semnifică producerea de accidente de muncă similare, ceea ce determină analiza împrejurărilor și a condițiilor caracteristice pentru adoptarea de măsuri de protecție (din partea echipamentelor tehnice) și prevenire (din partea oamenilor) în viitor.

4. *Metoda psihologică sau a fișelor*: investighează persoanele care au fost autori, au suferit consecințele unor accidente de muncă sau au întrunit ambele situații. Interesează în aceste cazuri toate datele

personale ale subiecților care ar fi putut avea legături cu accidentul produs, ca de exemplu vechimea în profesie și la locul de muncă respectiv, principalele caracteristici psihofiziologice și psihosociale ale persoanelor în cauză, informații cu privire la situația familială a acestora, distanța de la domiciliu la instituție, dacă au mai fost angajați în situații periculoase sau accidentați, atitudinile față de normele de tehnica securității muncii, participarea la instructajele periodice organizate de compartimentul de protecția muncii în instituție etc.

Pe baza tuturor acestor date se completează fișa persoanei accidentate care constituie documentul primar necesar analizei cauzelor accidentelor de muncă datorate factorului uman. La completarea acestei fișe participă cadrele tehnice de specialitate, șeful direct al postului de muncă respectiv, titularul locului de muncă și psihologul instituției.

Reactivitate comportamentală la stres (M. Friedman, R. Rosenman, 1959)

Cercetările efectuate au atras atenția asupra variabilității personalității umane și rolul esențial al acesteia în receptarea stresului și lupta cu efectele sale. Particularitățile temperamentale, structura aptitudinilor și a atitudinilor, experiența de viață, întreaga structură a personalității configurează stiluri individuale de a trăi evenimentele și de a le resimți ca stresante. Urmând o anumită schemă comportamentală, persoanele se împart în două categorii :

Tipul A are următoarele caracteristici : competitiv, în acțiune, grăbit, dornic să fie primul, neinfluențabil, exigent, perfecționist, ambițios, ferm angajat, hiperimplicat, motivat pentru succes și devotat acestuia, muncește și când se relaxează, își planifică fiecare minut, devine nervos când trebuie să stea fără să facă nimic, este obsedat de muncă. El acordă o foarte mare importanță activității profesionale și muncește multe ore pe zi. Acest tip de persoane percep mediul înconjurător ca fiind foarte solicitant, simt că nu au suficiente resurse să-i facă față, sunt permanent în criză de timp. Tipul de comportament A este caracteristic persoanelor acreditate succesului, constant angajate în lupta de a reuși, de a se autodepăși, de a bate recorduri.

Tipul B are următoarele trăsături: nu se complică, evită competiția, se lasă dus de val, este relaxat, controlat, lent, influențabil, înțelegător, nu ține la propriile idei, este mulțumit cu ceea ce face, respectă orele de odihnă, preferă destinderea, nu are o programare zilnică a activităților, poate sta liniștit câteva ore neîntrerupt, evită să-și facă liste de sarcini considerând că poate să țină minte totul.

Deși nu există un tip A sau B pur, se estimează că persoanele de tip A au un risc mai mare de manifestare a bolii coronariene (hipertensiune arterială, infarct de miocard). În activitatea de muncă ambele tipuri de personalități pot suferi de stres profesional. Ele diferă însă prin stilul de abordare și prin strategiile adoptate.

Întrebări:

1. Ca exigențe ale muncii cunoașteți ? Care este rolul lor în creșterea randamentului și productivității muncii ?
2. Care sunt cauzele erorilor și violărilor de norme ?
3. Ce consecințele ale erorilor și violărilor de norme la nivelul instituțiilor cunoașteți?
4. Care este deosebirea dintre incidente și accidente ? Cum pot fi ele prevenite ?
5. Ce este fiabilitatea umană ?
6. Ce deosebire există între erori și violări?
7. Descrieți curba oboselii săptămânale și mijloacele de prevenire a acesteia.
8. Care sunt sursele de stres la locul de muncă ?
9. Discutați pe larg relația stres-carieră profesională.

Bibliografie selectivă

1. Bogathy, Z., *Introducere în psihologia muncii*, Timișoara, Tipografia Universității de Vest, 2002.
2. Chmiel, N., *Introduction to Work and Organizational Psychology*, Blackwell Publishers.
3. Embrey, D.E., *Conception et mise en oeuvre de programmes visant a la réduction de l'erreur humain dans l'industrie*, Actes du colloque Facteurs humaines de la fiabilité et de la sécurité des systemes complexes, Vandoeuvre, 17-19 Avril, 1991.
4. Friedmann, M, Rosenman, R., *Association of Overt Behavior Pattern with Blood and Cardiovascular Findings*, JAMA, 1959, NR. 169, p. 1286-1296.
5. Ionescu, Gh., *Psihoterapie*, București, Editura Științifică, 1990.
6. Iosif, Gh., Moldovan-Scholz, M., *Psihologia muncii*, București, EDP, 1996.
7. Leplat, J., *Error Analysis, Instrument and Object of Task Analysis*, Ergonomics, 1989, nr. 7, p. 813-822.
8. Leplat, J., *Relation Between Task and Activity: Elements for Elaborating a Framework for Error Analysis*, Ergonomics, 1990, nr. 10-11 p. 1389-1402.

9. Leplat, J., Pailhous, J., *Quelques remarques sur l'origine des erreurs*, Bul. De psychologie, 1973-1974, nr. 13-14, p. 151-160.
10. Moldovan-Scholz, M., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 2000.
11. Neboit, M. *Fiabilité humaine: présentation du domaine*, în J.Leplat et G. De Terssac (eds.), Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes, Marseille, Editure Octares, 1990.
12. Nicolet, J.L, Celier, J., *La fiabilité humaine dans l'entreprise*, Paris, Masson, 1985.
13. Pufan, P., *Psihologia muncii*, București, EDP, 1978.
14. Rasmussen, J., *The Definition of Human Error and a Taxonomy for Technical System Design*, în Rasmussen, J., Duncan, K. and Leplat, J., New Technology and Human Error, London, John Wiley and Sons, 1987, cap. 3.
15. Reason, J., *Human Error*, Cambridge University Press, 1990.
16. Selye, H., *Știință și viață*, București, Editura Politică, 1984.
17. Stora, B.J., *Stresul*, București, Editura Meridiane, 1999.
18. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), București, Editura Universității Politehnice, 1997.
19. Terssac, G. de, Chabaud, C., *Référentiel opératif commun et fiabilité*, în J. Leplat et G. De Terssac (eds.), Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes, Marseille, Editura Octares, 1990.
20. Zapf, D., *Errors in Working with Office Computers: a First Validation of Taxonomy for Observed Errors in a Field Setting*, International Journal of Human-Computer International.

9. ORIENTAREA ȘCOLARĂ ȘI PROFESIONALĂ. RECRUTAREA, SELECȚIA ȘI INTEGRAREA PERSONALULUI LA LOCUL DE MUNCĂ

9.1. Orientarea școlară și profesională

Orientarea școlară și profesională este activitatea de îndrumare a persoanelor în vederea alegerii unei profesii. Orientarea profesională este definită ca o activitate bazată pe un sistem de principii, de metode și de procedee, prin care omul este ajutat să-și aleagă cea profesie pe care o poate exercita mai bine în folosul său și al colectivității: «omul potrivit la locul potrivit» (Salade, 1979). Este o activitate exercitată de psiholog asupra unei persoane în scopul facilitării opțiunilor vocaționale, în funcție de gradul de concordanță dintre cerințele profesiei și potențialitățile celor angajați.

Orientarea profesională presupune o transmitere de cunoștințe despre conținutul profesiilor, despre exigențele fizice, senzoriale și morale, specifice exercitării unei profesii, despre condițiile economice locale, generale, despre dinamica și perspectivele profesiilor.

Orientarea profesională nu este o acțiune simplă, cu specific periodic, ci este rezultatul unei serii de influențe educative permanente, determinate de cunoașterea cerințelor mediului social și de cunoașterea propriilor aptitudini.

După C. Botez (1971) activitatea de orientare cuprinde următoarele aspecte:

- Cunoașterea individului și a aptitudinilor sale;
- Cunoașterea exigențelor diferitelor profesii;
- Cunoașterea cererii de forță de muncă în diferite domenii de activitate productivă, pentru a orienta pe tânăr către profesiile în care se poate încadra.

Sarcina orientării profesionale nu trebuie să se rezume la informarea elevilor asupra profesiilor cu răspândire mai mare în principalele sectoare ale economiei, ci să ducă la dezvoltarea atitudinii pozitive a acestora față de ele, să-i determine să manifeste preocupări față de profesia aleasă.

9.1.1. *Etapele orientării profesionale* (Tabachiu, 1997):

I. *Preorientarea profesională (orientarea școlară)*: la vârsta de 14-15 ani:

1. Este o activitate desfășurată în vederea cunoașterii copilului, a formării personalității acestuia, a canalizării intereselor sale pentru anumite profesii printr-o informare adecvată asupra acestora.

2. Scopul este de a stabili o corespondență între posibilitățile copilului și solicitările școlii.

3. Presupune:

a) *examenul psihologic al copilului* care include:

➤ observarea elevilor în timpul desfășurării orelor și activităților extrașcolare (activități culturale, sportive, concursuri, excursii etc.);

➤ culegerea datelor despre elev de la profesori, părinți, maiștri, instructori etc.

➤ examenul psihologic propriu-zis cuprinde investigarea:

- inteligenței: inteligența este mai importantă decât aptitudinile profesionale în perioada școlară pentru că intervine în procesul de învățare;

- aptitudinilor tehnice: reprezentarea în plan și în spațiu, înțelegerea mecanismelor și a modului lor de funcționare, înțelegerea raporturilor spațiale, intuiția tehnică etc.

- memoriei vizuale și auditive;

- atenției concentrate și distributive și a spiritului de observație;

- dexterității constatate în testele de trasaj, punctare, înșirare de mărgel etc.

- intereselor și atitudinilor;

- motivației pentru alegerea profesiunilor;

- trăsăturilor de personalitate: cu ajutorul chestionarelor și inventarelor de personalitate.

b) *culegerea datelor despre situația familială a elevului*:

➤ starea civilă a părinților;

➤ situația economică a familiei;

➤ antecedentele de sănătate ale familiei;

➤ profesiunile părinților;

➤ cadrul general familial în care s-a dezvoltat elevul.

4. Examenul medical oferă informații despre starea generală de sănătate a elevului:

a) acuitatea organelor de simț (acuitatea vizuală, vederea în relief, sensibilitatea cromatică, sensibilitatea auditivă, olfactivă, gustativă);

- b) aspectul funcțional al diferitelor organe și sisteme;
- c) gradul de dezvoltare fizică.

Examenul medical se face în scopul identificării oricăror afecțiuni sau boli care ar putea constitui o contraindicație pentru anumite profesii.

Pe baza tuturor acestor informații se alcătuiește *fișa psihopedagogică* a elevului care se pune în *dosarul de orientare școlară și profesională*. Fișa psihopedagogică cuprinde următoarele aspecte (Holban, 1973):

1. date asupra mediului familial;
2. date medicale semnificative;
3. date asupra școlarității;
4. caracterul personalității;
5. integrarea psihosocială;
6. aprecieri de ansamblu;
7. recomandări psihopedagogice inclusiv privind orientarea elevului spre anumite direcții prioritare de studiu în funcție de posibilitățile și limitele sale.

II. *Orientarea profesională*: se face la vârsta de 16-18 ani

Obiectivele orientării profesionale:

Orientarea profesională urmărește realizarea a două obiective fundamentale și anume:

1. găsirea pentru fiecare solicitant a profesiei celei mai potrivite cu posibilitățile sale fizice și psihice ;
2. asigurarea procesului de pregătire profesională a persoanelor care prin caracteristicile lor fizice și psihice sunt apte să-și însușească în condiții optime cunoștințele necesare practicării profesiunilor respective.

La baza orientării profesionale stă noțiunea de aptitudine înțeleasă într-un sens mai larg ca aptitudine profesională, adică un complex de însușiri, o rezultantă a aptitudinilor, cunoștințelor profesionale și deprinderilor de muncă. Astfel că orientarea profesională înseamnă ajustarea întregii personalități la necesitățile activității de muncă și nu doar a aptitudinilor, întrucât realitatea profesională la care trebuie să se adapteze individul este constituită dintr-un complex de factori individuali, organizaționali și situaționali.

Etape în orientarea profesională (Tabachiu, 1997):

1. analiza psihologică a profesiunilor și elaborarea pe această bază a monografiilor profesionale, psihogramelor și psihoprofesiogramelor;

2. alcătuirea unei baterii de teste psihologice în funcție de exigențele profesiei analizate și criteriile de succes profesional. Bateria va fi cu atât mai cuprinzătoare cu cât cerințele profesiei sunt mai numeroase și criteriile de succes profesional mai diverse. Aceste probe vor fi administrate pe grupuri de tineri pentru a stabili gradul lor de dificultate, problemele care apar pe parcursul examinării, în funcție de care se va defini bateria de teste psihologice ce va fi folosită în activitatea de orientare profesională;

3. examinarea psihologică a persoanelor supuse orientării folosind bateria de teste psihologice definitivă în etapa anterioară, convorbirea preliminară testării în scop de cunoaștere generală și observare în timpul probelor de lucru pentru a consemna reacțiile acestora;

4. coroborarea rezultatelor la probele psihologice cu informațiile culese prin convorbirile cu candidații, cu cele obținute din analiza datelor biografice, a rezultatelor școlare, a produselor activităților de atelier și cu cele obținute din convorbirile cu părinții, profesorii și maiștrii.

9.1.2. *Criteriile orientării profesionale:*

În activitatea de orientare profesională trebuie să ținem cont de următoarele criterii (Tabachiu, 1997):

1. tendința progresului științific și tehnic care propulsează anumite profesii și restrânge aria de activități a altora;

2. stadiul dezvoltării economico-sociale a țării și obiectivele prioritare ale evoluției economice pe o perioadă de timp determinată, care reclamă dezvoltarea prioritară a unor profesii;

3. cerințele profesiunilor existente în societate la un moment dat față de persoanele care le vor învăța și practica;

4. posibilitatea persoanelor care fac obiectul orientării profesionale de a învăța și de a dezvolta acele activități necesare practicării la un nivel performant a profesiunilor existente în societate;

5. preferințele vocaționale ale celor îndrumați profesional și care constituie un factor motivațional foarte important.

9.1.3. *Metode folosite în orientarea profesională* (U.Șchiopu, P.Constantinescu, 1972, A. Tabachiu, 1997):

Școala dispune de numeroase mijloace cu ajutorul cărora poate dezvolta interesele profesionale ale elevilor ca premise importante ale orientării profesionale. Dintre acestea menționăm:

1. informațiile oferite de obiectele de studiu (literatură, istorie, geografie, economie, matematică etc.);
2. lectura monografiilor profesionale;
3. lectura unor articole din mass-media;
4. filme didactice și documentare;
5. organizarea unor activități în cercurile de specialitate și atelierele școlare prin care se realizează cunoașterea practică a profesiunilor respective;
6. întâlniri cu specialiști din diferite domenii de activitate însoțite de prezentarea unor filme, diapozitive, etc.;
7. vizite la diferite instituții.

9.1.4. *Reorientarea și recalificarea profesională*: reprezintă îndrumarea spre noi locuri de muncă sau spre alte profesii fie din cadrul aceleiași instituții dacă acest lucru este posibil, fie din cadrul altor instituții, în scopul restabilirii echilibrului dintre om și activitatea sa profesională, implicând ideea schimbării profesiei acestuia.

Cauze ale reorientării profesionale (I.Holban, 1971, A.Tabachiu, 1999, Z.Bogathy, 2002):

1. *obiective*:
 - îmbolnăviri/ deficiențe de natură medicală;
 - accidente de muncă;
 - schimbarea profilului instituției;
 - restrângerea activității instituției/închiderea instituției respective;
 - reorganizarea și re tehnologizarea instituției;
 - dispariția unor profesii sau modificarea conținutului lor.
2. *subiective*:
 - oferirea unui loc de muncă mai bine plătit;
 - condiții mai bune de lucru;
 - mutarea cu domiciliul în altă localitate;
 - constatarea că profesia nu corespunde propriilor interese și aptitudini;
 - conturarea unor noi pasiuni, schimbarea aspirațiilor și intereselor personale;
 - progresul deosebit înregistrat de o persoană pe linia pregătirii sale generale sau în alte domenii.

9.2. Angajarea personalului

Angajarea personalului se referă la: recrutarea de personal, selecția personalului, angajarea propriu-zisă și integrarea personalului în colectivul de muncă.

9.2.1. *Recrutarea de personal*: este o activitate a managementului resurselor umane care are rolul de a căuta și de a identifica acei candidați care au caracteristicile psiho-fiziologice solicitate de posturile vacante ale instituției, și de atragere a acestora în cadrul instituției.

Caracteristici: 1. procesul de recrutare are în vedere două aspecte:
a) asigurarea necesarului numeric de personal;
b) asigurarea unei forțe de muncă de calitate.
2. procesul de recrutare trebuie să aibă în vedere și faptul că pentru individ, cele mai importante rațiuni de alegere a locului de muncă sunt: a) salariul;
b) tipul muncii pe care o prestează;
c) beneficiile suplimentare (prime, locuințe de servicii etc.).
d) personalitatea individului (aptitudini, nevoi, interese etc.).

9.2.1.1. *Metode de recrutare* (A. Manolescu, 1998, R. Emilian, 1999, Z. Bogáthy, 2002):

I. *Recrutarea internă*: se referă la recrutarea candidaților din interiorul instituției. Ea se poate face fie prin afișarea postului liber urmat de susținerea concursului pe postul respectiv (dacă s-au înscris mai mulți candidați pe post), fie poate lua forma *promovării* sau *transferului* în cadrul instituției.

Avantaje: 1. persoana care ocupă postul este bine cunoscută
2. candidații interni nu au nevoie de familiarizare cu politica instituției și, ca urmare, posibilitatea apariției insatisfacțiilor legate de instituție, va fi mai redusă decât în cazul candidaților din exterior;
3. poate constitui un bun factor de motivare a angajaților în vederea viitoarei promovări, mai ales dacă aceștia știu că pot trece de la o muncă grea, la un post mai bun, de la o muncă de execuție la una de conducere;
4. este mai rapidă și cu costuri mai mici, dar pentru aceasta trebuie să existe un sistem eficient de evaluare al personalului la nivelul instituției.

Dezavantaje: 1. candidații interni sunt uneori *lipsiți de flexibilitate*, nu pot aduce idei noi, nu pot produce schimbări semnificative, ei fiind conectați la „spiritul instituției”;

2. se pot manifesta *favoritisme*: dacă sunt promovați, ei își mențin vechile legături cu colegii de muncă, ceea ce le poate

afecta performanțele (diverse favoruri pe care le vor face, grija de a nu răni vechii colegi și prieteni care acum le vor fi colaboratori);

3. la un ritm rapid de extindere a instituției, *posibilitățile de completare a posturilor din personalul existent, pot fi depășite.*

Pentru ca recrutarea internă să fie eficientă trebuie îndeplinite următoarele condiții:

1. anunțarea scrisă a locului de muncă disponibil, în mod vizibil, în locurile în care toți angajații au posibilitatea să-l citească;

2. anunțul trebuie să specifice:- poziția (titlul postului)

- nivelul salariului

- calificarea necesară ocupării lui

3. anunțul trebuie afișat cu o anumită perioadă de timp înainte de a începe recrutarea din exterior;

4. criteriile de selecție trebuie să fie clarificate și comunicate angajaților;

5. dacă se recurge la promovări și transferuri ca procedee de recrutare, acestea trebuie anunțate.

II. *Recrutarea externă:* procesul de atragere a candidaților din exterior, prin utilizarea metodelor externe de recrutare

Avantaje: 1. candidații pot veni cu *idei inovatoare* la locul de muncă, cu noi perspective în ceea ce privește politica instituției, pot fi mai bine pregătiți;

2. sunt mai puțin susceptibili la a se conforma *presiunilor/* altor fenomene negative *de grup*, fenomen care afectează morala angajaților și productivitatea muncii;

3. se realizează *economii în costurile de pregătire* pentru că se angajează profesioniști competenți, bine pregătiți, din exterior.

Dezavantaje: 1. *atragera, contactarea și evaluarea* potențialilor *candidați* sunt dificile, necesită *timp îndelungat și costuri ridicate*, deoarece piața externă este mult mai largă și mai dificil de cercetat;

2. *descurajează angajații permanenți* deoarece se reduc șansele de promovare și ca urmare motivația scade;

3. noii angajați au nevoie de o *perioadă mai lungă de acomodare* cu noul loc de muncă, cu noii colegi, cu procedurile și politica instituției;

4. intervin *aspecte psihosociale* cum ar fi:

4.1. *respingerea noilor veniți* de către vechii angajați ceea ce creează dificultăți de integrare, duce la scăderea motivației afectând productivitatea muncii;

4.2. dacă noii angajați voi fi situați deasupra liderilor din interior ai unor grupuri înalt coezive, atunci aceștia îi vor respinge și vor încerca direct/ indirect să-i facă să plece.

Metode de recrutare externă:

a) *metode informale:*

- se adresează unui segment îngust din piața de muncă, în sensul că angajează foști salariați sau foști studenți care au lucrat în regim de colaborare;

- publicitatea este limitată în asemenea cazuri, prin apelarea la angajații existenți, cărora li se cere să-i încurajeze pe cei interesați de instituția respectivă;

- are un grad mare de subiectivism.

b) *metode formale* (Emilian, 1999):

1. *anunțurile publicitare:*

- sunt cel mai des utilizate, au la bază descrierea postului și specificația de post;

- principalele instrumente de publicitate sunt afișele de la intrarea în instituție, ziarele locale/cu acoperire națională, revistele de specialitate;

- anunțurile pot fi difuzate și pe canale radio/TV.

Anunțurile trebuie concepute astfel încât să atragă atenția, să creeze și să mențină interesul, să stimuleze acțiunea din partea celor interesați. Atributele pe care trebuie să le îndeplinească un anunț pentru a se dovedi eficace sunt:

a) să prezinte instituția și obiectul ei de activitate prin popularizarea punctelor tari ale instituției și ale postului care pot constitui o sursă de atracție pentru angajați (tipul activității, locul organizației pe piață, succese, strategie);

b) să selecteze populația țintă la care trebuie să ajungă mesajul publicitar;

c) să furnizeze informații despre nevoia de recrutare: număr de posturi libere, tipul lor, descrierea și specificația posturilor;

d) să rezume atributele personale esențiale pe care trebuie să le posedă deținătorul postului;

e) să facă pe scurt și referirile necesare la eventualele atribute de dorit;

f) să enunțe principalele condiții de angajare și muncă, inclusiv nivelul de salarizare pentru postul respectiv, avantajele oferite (materiale, profesionale, morale);

g) să ofere informații despre modul în care instituția poate fi contactată, să precizeze cum și cui trebuie trimise cererile de angajare.

2. *fișierul cu potențiali angajați*: cuprinde persoanele care vin într-un anumit contact cu instituția (parteneri de afaceri, colaboratori, vizitatori, practicanți);

3. *rețeaua de cunoștințe*: această metodă utilizează referințele oferite de angajații instituției privind anumite persoane care pot fi recrutate (Atenție! Angajații instituției tind să recomande persoanele cele mai apropiate-rude, prieteni și nu neapărat cele mai potrivite pentru postul respectiv);

4. *internetul*;

5. *instituții specializate în recrutarea/selecția de personal/consultanță în domeniul resurselor umane*;

6. *head-huntingul*: *instituții care recrutează personal pentru funcții de conducere*;

7. *reviste de specialitate*.

Surse de recrutare:

1. agențiile de forță de muncă (oficiile de forță de muncă);

2. centrele teritoriale de înregistrare a șomerilor;

3. alte instituții/ organizații cu profil asemănător;

4. târguri de locuri de muncă;

5. asociații profesionale;

6. instituțiile de învățământ (școli normale, școli profesionale, licee și facultăți).

9.2.1.2. **Criteria de recrutare** (R. Mathis, C. Rusu, 1997)

1. *Competența*: include pe lângă priceperea în realizarea sarcinilor de servicii și alte calități cerute de postul respectiv: inteligență, creativitate, originalitate, ușurință de integrare în grupurile de muncă, capacitate de comunicare și empatie, rezultate bune și foarte bune obținute în postul actual sau în alte posturi anterioare.

2. *Vechimea*: firmele pot adopta mai multe variante:

➤ *recrutarea numai de personal tânăr*, întrucât acesta poate fi format și modelat ușor în conformitate cu cerințele instituției;

➤ *recrutarea persoanelor cu o anumită experiență*, deci cu vechime în muncă.

3. *Potențialul de dezvoltare a angajaților*: alegerea acelor locuri de muncă care li se potrivesc cel mai bine, care să le permită dezvoltarea optimă a abilităților, aptitudinilor și personalității acestora, să le stimuleze creativitatea și spiritul inovator și care, în consecință, să contribuie la dezvoltarea organizației în care lucrează.

9.2.1.3. **Principii de recrutare** (R.Mathis, C.Rusu, 1997):

1. alegerea cu discernământ a surselor de recrutare;
2. efectuarea recrutării de către persoane competente, imparțiale, obiective;
3. efectuarea recrutării după un plan elaborat în mod diferit pentru: muncitori necalificați, muncitori calificați, personal tehnic, personal de conducere;
4. determinarea necesarului de resurse pe baza unui inventar de nevoi detaliate sub forma descrierilor de post;
5. informarea exactă asupra cerințelor postului (prin textul reclamei);
6. a nu se denigra instituțiile concurente care recrutează personal în aceeași specialitate. Este considerată o lipsă de profesionalism oferirea informațiilor neadecvate/ comentariile negative cu privire la concurență, în scopul recrutării celor mai buni candidați.

9.2.1.4. **Etapele planului de recrutare** (R.Mathis, C.Rusu, 1997):

1. *Culegerea informațiilor în planificarea recrutării* presupune:
 - luarea în considerare a următoarelor două aspecte:
 - a) prognoza cererii de resurse umane;
 - b) prognoza ofertei de resurse umane (internă sau externă);
 - realizarea unui studiu privind obiectivele generale ale organizației.
2. *Organizarea posturilor și a oamenilor*: se face prin studierea organigramei (organigrama efectiv aplicată și cea de perspectivă). Din compararea lor se stabilește necesarul de recrutat.
3. *Plecările*: se referă la evidența posturilor devenite disponibile datorită demisiilor, concedierilor, pensionărilor, deceselor.
4. *Studiul posturilor*: cuprinde descrierea posturilor și oferă informații despre:
 - denumirea postului;
 - obiectivele postului;
 - sarcini aferente postului;
 - responsabilități;
 - condiții de lucru;
 - mijloace folosite în cadrul postului;
 - calificarea necesară, cerută de post.
5. *Calculul nevoilor directe de recrutare*: se realizează prin compararea efectivului teoretic cu cel real.

9.2.2. *Selecția de personal*

9.2.2.1. **Generalități**

Selecția resurselor umane trebuie abordată de organizație din mai multe puncte de vedere (Moldovan-Scholz, 2000):

1. *Abordarea din perspectivă economică* este necesară deoarece selecția:

- creează premisele unui randament sporit;
- crește calitatea forței de muncă;
- crește calitatea muncii;
- se reduc accidentele de muncă;
- se asigură supraviețuirea în fața concurenței prin calitatea angajaților.

angajaților.

2. *Abordarea de natură psihologică* are în vedere:

- interesele angajaților;
- aptitudinile individuale;
- nivelurile de aspirație;
- motivația angajaților;
- satisfacția muncii angajaților.

3. *Abordarea de natură sociologică* are în vedere:

- repartizarea corectă pe locuri de muncă;
- relațiile din cadrul grupului de muncă;
- stilurile de conducere existente (în cadrul grupurilor de muncă și în cadrul instituției).

și în cadrul instituției).

4. *Abordarea medicală*: aduce în discuție contraindicațiile nete pentru unii candidați de a ocupa anumite posturi.

Selecția profesională: este alegerea potrivit anumitor criterii, a celui mai potrivit candidat pentru ocuparea unui post în cadrul unei instituții/ organizații. Selecția presupune o analiză obiectivă a concordanței dintre caracteristicile profesionale ale unui post și posibilitățile fizice, psihice și informaționale pe care le prezintă solicitantii postului.

Selecția profesională se realizează prin intermediul unor examene de selecție profesională care sondează și evaluează în ordine de rang, caracteristicile psihologice și biofiziolgice ale unui individ într-o profesie dată (U. Șchiopu, P.Constantinescu, 1972).

Scopul selecției profesionale îl constituie încercarea de a prevedea comportamentul candidatului la locul de muncă în care va fi angajat (performanță, calitatea muncii, probleme create, etc) cu ajutorul metodelor și tehnicilor folosite. După S.Klein (1998), valoarea supremă a selecției constă în posibilitatea mării ratei acelor care se vor integra perfect în noul loc de muncă.

Dacă prin orientare profesională înțelegem o acțiune de dirijare a factorului uman spre una sau un grup de profesii relativ asemănătoare,

acțiune realizată cu mijloace științifice și în care nu se admit rebuturi, selecția profesională afirmă H.Pitariu (1981) pornește de la exigențele profesiei, individualizând dintr-o populație orientată sau nu, pe cei mai potriviți, ale căror aptitudini se vor încadra cel mai bine în specificul profesiei.

9.2.2.2. Criteriile procesului de selecție:

1. numărul de posturi vacante;
2. cerințele posturilor de muncă vacante: aceste cerințe se regăsesc în fișa de post;
3. calitățile solicitanților;

Selecția se poate realiza:

- 1) *pe cale empirică* bazându-se pe: recomandări, diplome, impresii, modul de prezentare la interviu, aspect fizic etc.;
- 2) *pe cale științifică* utilizând criterii riguroase de alegere, și folosesc drept metode de selecție probele de cunoștințe profesionale, testele psihologice, probele practice și testele medicale.

9.2.2.3. *Etapetele selecției de personal* (H.Pitariu, 1983, R.Mathis, C.Rusu, 1997, R.Emilian, 1999,):

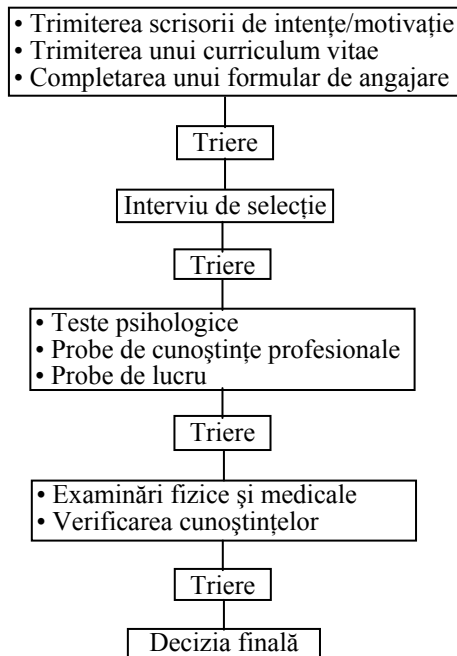


Figura 8. Etapele procesului de selecție

Etapa I: *Scrisoarea de intenție/ motivație și curriculumul vitae (C.V.):*

- se expediază la poștă sau se depun la instituția solicitantă;
- prin folosirea lor se elimină între 60-80% din candidați;
- scrisoarea de intenție poate conține elemente specifice care nu sunt incluse în C.V. cum ar fi de exemplu: salariul actual, planuri de perspectivă după angajare etc.; ea trebuie să fie scurtă și concisă și să nu repete informațiile conținute în C.V.;

• în afara informațiilor oferite de scrisoarea de intenție și C.V. propriu-zise, există și alte elemente care participă la procesul de triere: calitatea redusă a textului (dactilografiat/ scris de mână), greșelile de ortografie, lecturarea dificilă datorată exprimării neclare, lipsa semnăturii și a formulelor de politețe. Acestea pot influența decizia de eliminare a candidatului. Pe de altă parte, documentele scrise pot fi supuse testelor grafologice.

O alternativă la scrisoarea de intenție și C.V. o reprezintă completarea de către angajați a *formulelor de angajare*. Acestea au un anumit format, propriu organizației și categoriei de post pentru care se solicită angajarea.

Formularele de angajare sunt structurate pe mai multe grupe de informații:

- datele personale ale subiectului;
- studii;
- pregătirea profesională;
- experiența profesională/ domeniile de competență;
- perfecționări profesionale pe diverse domenii;
- diverse (pasiuni/ hobby-uri, salariul actual și cel solicitat etc.).

Etapa a-II-a: *Interviul de angajare*

• Este cea mai folosită metodă de selecție și totodată cea mai criticată: unii o consideră nerelevantă și deci invalidă datorită subiectivității pe care o poate manifesta interviewerul;

• Se poate utiliza indiferent de nivelul ierarhic al postului pentru care se selectează personalul, de la posturi inferioare ierarhic, care cer munci necalificate până la funcții de conducere;

- Este utilizat cu succes în: a) promovarea personalului;
b) transferuri în cadrul instituției;
c) angajări din afara instituției.

Scopuri:

1) să informeze candidatul asupra organizației/ instituției, asupra postului vacant și cerințelor acestuia, fiind considerat un instrument al relațiilor publice ale firmei;

2) să dea candidatului posibilitatea să prezinte informații cât mai ample privind trecutul său profesional și aspirațiile sale de perspectivă.

Condiții de eficiență a interviului:

- să fie utilizat pentru relevarea acelor calități ale candidaților care pot fi analizate cel mai bine prin această metodă: ținută, limbaj, motivații, conduită nonverbală.

În schimb, cunoștințele profesionale pot fi testate mult mai bine prin alte metode decât interviul (probele scrise de cunoștințe profesionale).

- să fie structurat pe etape astfel încât să permită interviuatorului să-și facă o imagine completă asupra candidatului, care să faciliteze trierea. Ordinea aspectelor urmărite este:

- 1) înfățișare;
- 2) pregătire;
- 3) experiență profesională;
- 4) motivațiile și interesele candidatului;
- 5) adaptabilitatea emoțională.

- să se desfășoare într-un cadru relaxant, liniștit, în care cel interviuat să nu se simtă presat, stresat sau în inferioritate.

Reguli pentru interviuatori:

- 1) să cunoască bine descrierea postului;
- 2) să stabilească nivelul abilităților, aptitudinilor, cunoștințelor, capacităților, exigențelor cerute de post;
- 3) să pornească de la buna cunoaștere a informațiilor prezentate în scrisoarea de intenție, C.V., și formularele de angajare, astfel încât să nu mai fie reluate în timpul interviului;
- 4) să pregătească informațiile pe care candidații le-ar putea cere despre post și despre instituție;
- 5) să pregătească cu atenție interviul, în sensul stabilirii cu anticipație a întrebărilor pe care le vor adresa;
- 6) să respecte programul de desfășurare a interviului: data, ora, locul;
- 7) să știe să deschidă discuția într-un mod care să destindă atmosfera;
- 8) să-l trateze pe candidat cu considerație astfel încât acesta să se simtă important și apreciat;
- 9) să-i transmită o bună imagine a instituției;
- 10) să nu întrerupă desfășurarea interviului sub nici un motiv;
- 11) să formuleze întrebări deschise;
- 12) să-l asculte cu atenție, să nu-l întrerupă și să interpreteze comportamentul nonverbal al candidatului;
- 13) să nu grăbească desfășurarea interviului;

- 14) să asigure candidatului posibilitatea de a apune întrebări;
- 15) să nu facă discriminări rasiale, politice, de sex, prin întrebările adresate;
- 16) să ia notițe, să rețină informațiile relevante asupra candidatului astfel încât să-l poată evalua eficient;
- 17) să încheie interviul cu fermitate, tact și politețe și să comunice data când se vor anunța rezultatele;
- 18) să facă evaluarea candidatului imediat după interviu, pentru a nu greși în aprecieri;
- 19) evaluarea candidatului de către interviuator se va concretiza într-o fișă de evaluare, în care interviuatorul va include aprecierile sale favorabile/ nefavorabile asupra punctelor atinse în interviu.

Tipuri de întrebări utilizate în timpul interviului:

- Cine sunteți dumneavoastră domnule X?
- De ce căutați un serviciu ?
- Ce puteți oferi instituției noastre ?
- Care vă sunt punctele forte ?
- Care vă sunt punctele slabe ?
- Care sunt după dumneavoastră reacțiile unui angajat motivat ?
- Care sunt efectele unei libertăți și discipline liber consimțite ?
- Vorbiți-ne despre unul dintre eșecurile dumneavoastră.
- Prezentați-ne una din realizările dumneavoastră.

Erori care apar în timpul interviului de selecție (R.Emilian, 1999, Gh. Iosif, 2001):

1. *Eroarea de similaritate*: constă în faptul că cel care conduce interviul este tentat să selecționeze candidații care îi sunt asemănători și să-i respingă pe restul;
2. *Eroarea de contrast*: constă în compararea fiecărui candidat cu predecesorul său/ predecesorii săi, neglijând comparația cu standardul prestabilit al interviului;
3. *Eroarea de tip halou*: se produce atunci când o anumită caracteristică a interviului impresionează foarte puternic, ceea ce va influența și aprecierea celorlalte caracteristici ale candidatului;
4. *Eroarea datorată primei impresii*;
5. *Sublinierea elementelor negative*: reacții nejustificate ale interviuatorului la cea mai mică informație negativă pe care o dă candidatul;
6. *Discriminarea în funcție de sex*: pot apărea diferențe atunci când candidații, bărbați sau femei solicită posturi de muncă care tradițional sunt pentru bărbați sau pentru femei. Altfel, evaluatorul pare mai înclinat să angajeze bărbați pentru posturi ocupate tradițional de bărbați și invers;

7. Discriminarea în funcție de vârstă.

Etapa a-III-a:

Testarea psihologică: cu ajutorul testelor se alcătuieste *psihograma* care reprezintă profilul psihologic al candidatului, cuprinzând însușirile, aptitudinile, abilitățile, trăsăturile de personalitate etc. ale candidatului precum și gradul de dezvoltare a acestora.

Cele mai folosite teste sunt:

1) *testele de inteligență*

2) *chestionarele de personalitate: unifazice* care investighează o singură trăsătură de personalitate (Testul Eysenck), *multifazice* care investighează mai multe trăsături de personalitate (chestionarele și inventarele de personalitate California, Freiburg, Minnesota, etc), *proiective* (Rorschach, Rosenzweig etc.);

3) *testele de aptitudini:*

- *generale:* teste de atenție, memorie, reprezentare;

- *specifice:* - teste de aptitudini tehnice/ dexteritate manuală;

- teste de abilități motorii;

- teste de aptitudini de conducere;

- teste de aptitudini de organizare;

- teste de aptitudini literare și muzicale;

4) *testele sociometrice* (matricile sociometrice);

5) *testele de interese profesionale;*

6) *testele de opinii și atitudini.*

Utilizarea testelor psihologice în procesul de selecție profesională ridică o serie de probleme. Predicțiile nu se fac cu certitudine, ci cu probabilitate, în funcție de corelația care există între instrumentul de diagnosticare și comportamentul care trebuie prezis. În general sunt două tipuri de erori de selecție, erori care pot reduce rata succesului organizației, consideră A.Furnham (1999): angajarea unor persoane care se dovedesc muncitori slabi –falși pozitivi; în partea opusă sunt cei care constituie falși negativi, adică au fost respinși cu toate că ar fi putut deveni muncitori buni (v. Tabelul).

Tabelul 6

Erori de selecție: falși pozitivi și falși negativi

COMPETENȚA CANDIDAȚILOR	DECIZIA	
	ANGAJARE	RESPINGERE
MUNCITORI BUNI	DECIZIA BUNĂ Este acceptat cel mai bun	FALȘI NEGATIVI
MUNCITORI SLABI	FALȘI POZITIVI	DECIZIA BUNĂ: Sunt respinși cei slabi

Toate instituțiile dispun de evidențe proprii în ceea ce privește angajarea falșilor pozitivi (și numărul acestora este, din păcate mare), dar au mult mai puține date despre acei muncitori potențial buni care însă, nu au fost angajați.

Pornind de la psihogramă se elaborează *psihoprofesiograma* care conține acele însușiri ale candidatului *semnificative* pentru profesiunea respectivă și care-i permit să obțină un randament crescut în acel post. Psihoprofesiograma conține cerințele fiziologice, psihologice și sociale ale fiecărei profesii. În mod detaliat o psihoprofesiogramă conține următoarele aspecte:

1. *obiectul și natura profesiei*: descrierea activităților de muncă, operațiile principale, condițiile de muncă;
2. *tehnologia profesiei*: materiile prime și auxiliare folosite; utilajele, agregatele, sculele, dispozitivele folosite;
3. *securitatea profesiei*: condițiile de siguranță pentru angajat;
4. *condițiile de microclimat*: nivelul zgomotului, temperatura, vibrațiile, umiditate, curenți de aer;
5. *fiziologia muncii profesionale*: se referă la însușirile fiziologice necesare;
6. *psihologia profesiei*: aptitudini, interese, motivații, însușiri psihice necesare etc.;
7. *sociologia profesiei*: perspectivele sociale, statutul social;
8. *condițiile de salarizare și promovare*.

Probele de cunoștințe profesionale: se referă la volumul de cunoștințe din domeniul respectiv de activitate, fidelitatea acestora și modul lor de folosire în operații de analiză, sinteză, abstractizare și generalizare specifice domeniului.

Probele de lucru: constau în executarea în mod practic de către candidat a unor sarcini.

Etapa a-IV-a:

Examinările medicale: se fac înainte de angajare pentru depistarea afecțiunilor existente și mai ales acolo unde postul presupune anumite solicitări (fizice sau psihice);

Verificarea referințelor: se face după realizarea interviului.

Etapa a-V-a: *decizia finală* constă în comunicarea rezultatelor obținute și angajarea candidaților care au obținut rezultate foarte bune în etapele anterioare.

9.2.3. Integrarea profesională:

9.2.3.1. **Generalități**

Integrarea profesională reprezintă procesul de acomodare a noilor angajați cu condițiile specifice ale activității instituției, ale departamentului și locului de muncă. Acest proces este ulterior procesului de selecție și începe odată cu încheierea contractului de muncă cu instituția respectivă.

Integrarea profesională are în vedere (Moldovan-Scholz, 2000):

1. familiarizarea cu noul loc și condiții de muncă;
2. facilitarea acomodării noului angajat cu grupul de muncă;
3. crearea unei atmosfere de siguranță, confidențialitate și apartenență, astfel încât noul angajat să-și dobândească încrederea în propria capacitate de a îndeplini sarcinile postului.

9.2.3.2. **Factori care influențează procesul de integrare** (Moldovan-Scholz, 2000):

1. *scopurile* unei *instituții*, declarate sau nedeclarate la care angajatul trebuie să se supună;
2. *coeziunea și coerența grupului*, în care se desfășoară activitatea;
3. *contractul* pe care angajatul îl are cu instituția și care stabilește un echilibru între contribuțiile și realizările cerute și recompensele financiare și nonfinanciare ale organizației;
4. *normele* care modelează noul angajat, norme care definesc rolurile lui în instituție și care norme la rândul lor, vor fi confirmate, consolidate sau infirmate de așteptările colegilor și sprijinite pe existența unor valori integratoare;
5. *raporturile de putere și de dependență* cu colegii și cu superiorii ierarhici, prin care angajatul își analizează schimbarea comportamentului de care are nevoie pentru a-și duce la îndeplinire sarcinile și a-și apăra interesele.

9.2.3.3. **Metode de integrare profesională** (Emilian, 1999):

1. vizite în instituție, conduse de șeful ierarhic, care îi va prezenta noului angajat activitatea acesteia, structura sa și mai ales departamentele cu care va colabora;
2. oferirea de informații necesare bunei îndepliniri a sarcinilor;
3. menținerea unui dialog permanent între angajat și șeful său ierarhic;
4. oferirea unei «mape de întâmpinare» care să conțină informații referitoare la: structura organizatorică a instituției, facilități

existente (economice, sociale, culturale etc.), programul zilnic de lucru, formalitățile privind evaluarea, regulamentele instituției, date despre protecția muncii, prevenirea accidentelor etc.

Integrarea poate fi considerată încheiată în momentul în care noul angajat a ajuns la capacitatea sa maximă de îndeplinire a sarcinilor postului respectiv. Ritmul de integrare profesională variază de la câteva luni la chiar un an, în funcție de tipul de personalitate și de temperament al angajatului, de experiența lui, de complexitatea muncii sale, dar și de eficiența programului de integrare. Eficiența programului de integrare poate fi evaluată prin urmărirea feed-back-ului integrării, care se realizează prin diverse proceduri cum ar fi: completarea unor chestionare desemnate de către noii angajați, interviuri periodice cu aceștia, discuții în grup cu noii angajați, etc. Controlul procesului de integrare revine în totalitate departamentului de resurse umane.

Rezumat:

Orientarea profesională este activitatea de îndrumare a persoanelor în vederea alegerii unei profesii. Ea are mai multe etape: preorientarea profesională (orientarea școlară), orientarea profesională propriu-zisă, și reorientarea profesională. Dintre metodele de orientare profesională menționăm: lectura monografiilor profesionale; lectura unor articole din mass-media; filme didactice și documentare; organizarea unor activități în cercurile de specialitate și atelierile școlare prin care se realizează cunoașterea practică a profesiunilor respective; întâlniri cu specialiști din diferite domenii de activitate însoțite de prezentarea unor filme, diapozitive, etc.; vizite la diferite instituții.

Angajarea personalului este o activitate complexă care presupune trei etape: recrutarea, selecția și integrarea personalului.

Recrutarea de personal este procesul prin care se caută cei mai potriviți candidați pentru un anumit post. Ea se poate face atât din interiorul instituției, prin avansare și transfer, cât și din exteriorul acesteia prin anunțuri publicitare, fișierul cu potențiali angajați, rețeaua de cunoștințe, internet, sau instituții specializate în recrutarea de personal. Selecția profesională este alegerea potrivit anumitor criterii, a celui mai potrivit candidat pentru ocuparea unui post în cadrul unei instituții/ organizații. Ea presupune o succesiune de etape: depunerea unui curriculum vitae și a unei scrisori de intenție sau motivație, interviul de selecție, testarea psihologică și medicală, probele de lucru, examinările medicale și verificarea referințelor, decizia finală.

Procesul de integrare începe ulterior selecției și reprezintă procesul de acomodare a noilor angajați cu condițiile specifice ale activității instituției și ale locului de muncă. Ea este influențată de o serie de factori cum ar fi: scopurile instituției, coeziunea și coerența grupului, în care se desfășoară activitatea; contractul pe care angajatul îl are cu instituția, normele existente în instituție, raporturile de putere și de dependență cu colegii și cu superiorii ierarhici. Integrarea profesională se realizează printr-o comunicare adecvată cu colegii și superiorii ierarhici, prin vizite în instituție, prin participarea la luarea deciziilor etc.

Concepte cheie :

Orientarea profesională este procesul de transmitere de cunoștințe despre conținutul profesiunilor, despre exigențele fizice, senzoriale, morale, specifice exercitării unei profesii, despre condițiile economice locale, generale, despre dinamica și perspectivele profesiunilor.

Reorientarea și recalificarea profesională: reprezintă îndrumarea spre noi locuri de muncă sau spre alte profesii fie din cadrul aceleiași instituții dacă acest lucru este posibil, fie din cadrul altor instituții, în scopul restabilirii echilibrului dintre om și activitatea sa profesională, implicând ideea schimbării profesiei acestuia.

Recrutarea de personal este o activitate a managementului resurselor umane care are rolul de a căuta și de a identifica acei candidați care au caracteristicile psiho-fiziologice solicitate de posturile vacante ale instituției, și de atragere a acestora în cadrul instituției.

Selecția de personal este alegerea potrivit anumitor criterii, a celui mai potrivit candidat pentru ocuparea unui post în cadrul unei instituții/ organizații. Selecția presupune o analiză obiectivă a concordanței dintre caracteristicile profesionale ale unui post și posibilitățile fizice, psihice și informaționale pe care le prezintă solicitantii postului.

Integrarea personalului reprezintă procesul de acomodare a noilor angajați cu condițiile specifice ale activității instituției, ale departamentului și locului de muncă.

Extensie

Referințele (recomandările) de la fostele locuri de muncă: referințele sunt scurte declarații cu privire la candidatul respectiv, făcute de o terță parte- de obicei, fostul sau actualul superior al acestuia. Rostul acestor declarații este în principal de a confirma datele furnizate de candidat în cuprinsul formularului de angajare. De obicei, persoanelor indicate pentru recomandare li se solicită să

furnizeze : 1) date concrete cu privire la perioada petrecută de angajat în organizația respectivă și 2) opinii privitoare la caracterul candidatului (comportament profesional, seriozitate, onestitate, etc). Se cunosc puține lucruri despre efectul pe care-l au aceste recomandări asupra rezultatului final al procesului de selecție. Ele continuă totuși să fie incluse în acest proces din două motive: 1) îl încurajează pe candidat să spună adevărul despre el însuși în cuprinsul cererii de angajare și 2) oferă o pavază împotriva eventualelor tentative de inducere în eroare din partea solicitantului.

Stadiile procesului de integrare (Hoffman, 1996)

Fiind un proces ascendent care tinde spre realizarea unei integrări tot mai puternice în muncă, putem distinge în cadrul său o serie de etape distincte sub aspectul comportamentului socioprofesional:

1. *Adaptarea* în muncă, ca prim stadiu al integrării, se referă la învățarea modului de respectare a modelului de comportament specific mediului integrator. Individul ia cunoștință de ansamblul obligațiilor care-i revin (disciplina în muncă, normele de securitate a muncii, tehnologia de fabricație, comportamentul în grupul de muncă și în colectiv etc.), și se obișnuiește treptat să le respecte. Mediul integrator îi apare ca o sursă de imperative față de care el trebuie să se conformeze.

2. *Asimilarea* exprimă însușirea modelului de comportament specific mediului integrator. În acest sens individul înțelege ansamblul normelor și valorilor care stau la baza cerințelor mediului de muncă (semnificația disciplinei muncii, normele care determină relațiile între membrii colectivului de muncă, etc), și se convinge de necesitatea practicării unui comportament adecvat lor. În acest stadiu, mediul integrator începe să devină un domeniu de stimulare și manifestare a creativității, de realizare a personalității sale.

3. *Identificarea* cu munca, ca stadiu superior al integrării, presupune adeziunea la modelul de comportament al mediului integrator. La acest nivel, individul aderă conștient și afectiv la mediul în care se integrează, în sensul că se angajează în promovarea valorilor și normelor sale, le transformă pe acestea în preferințe, își dezvăluie sentimentul realizării sale în și pentru muncă. Mediul încetează a mai fi în fapt mediu integrator și devine propria sa condiție de viață.

Întrebări:

1. Care sunt etapele orientării profesionale ?
2. Care sunt metodele utilizate de psiholog în orientarea profesională ?

3. Ce metode de recrutare de personal cunoașteți ?
4. Care sunt avantajele și dezavantajele recrutării interne de personal? Dar ale recrutării externe ?
5. Ce metode de recrutare externă cunoașteți ?
6. Care sunt etapele procesului de selecție de personal ?
7. Ce condiții trebuie îndeplinite la realizarea unui interviu de selecție ?
8. Ce tipuri de erori pot apare în timpul interviului de selecție ?
9. Ce tipuri de teste se utilizează în procesul de selecție ? Care sunt limitele acestora ?
10. Ce este psihograma ? Dar psihoprofesiograma ?
11. Care sunt cauzele reorientării și reconversiei profesionale ?
12. Ce factori favorizează integrarea profesională ?

Bibliografie selectivă

1. Bogathy, Z., *Introducere în psihologia muncii*, Timișoara, Tipografia Universității de Vest, 2002.
2. Botez, C., *Selecția și orientarea profesională*, București, Centrul de Documentare a Ministerului muncii, 1971.
3. Cole, G.A., *Managementul personalului*, București, Codecs, 2000.
4. Emilian, R., *Conducerea resurselor umane*, București, Editura Expert, 1999.
5. Furnham, A., *The Psychology of Behavior at Work. The Individual in the Organization*, Hove, Psychology Press, 1998.
6. Iosif, Gh., *Managementul resurselor umane. Psihologia personalului*, București, Editura Victor, 2001.
7. Hoffman, O., *Sociologia muncii*, București, Editura Hyperion, 1996.
8. Holban, I., *Orientarea școlară*, Iași, Editura Junimea, 1973.
9. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, București, Editura RAI, 1998.
10. Mathis, R., Rusu C., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 1997.
11. Moldovan-Scholz, M., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 2000.
12. Pitariu, H., *Psihologia selecției și formării profesionale*, Cluj, Editura Dacia, 1983.
13. Salade, D., *Ce profesiune să-mi aleg*, București, EDP, 1978.
14. Șchiopu, U., Constantinescu, P., *Orientarea școlară și profesională*, București, 1972.
15. Tabachiu, A., *Psihologia muncii (curs)*, București, Editura Universității Politehnice, 1997.

10. PREGĂTIREA PROFESIONALĂ ȘI DEZVOLTAREA CARIEREI

10.1. Generalități

Pregătirea profesională face parte alături de alte activități dintr-un proces amplu și de durată și anume *educația permanentă*.

Educația permanentă se desfășoară pe întreg parcursul vieții active și reunește toate formele de instruire în vederea exercitării în bune condiții a unei activități profesionale. Ea are ca obiective:

1. optimizarea condițiilor de participare a oamenilor la progresul științific și tehnic;
2. diminuarea inegalităților în pregătire;
3. prelungirea vârstei active;
4. creșterea posibilităților de adaptare la noile condiții ale activității profesionale;
5. crearea condițiilor de creștere a randamentului în muncă;
6. dezvoltarea individuală a personalității prin munca eficientă;
7. creșterea calității vieții și a satisfacției profesionale.

Pregătirea profesională este un proces de învățare/ instruire prin care persoanele dobândesc noi cunoștințe teoretice și practice precum și abilități și tehnici care să le facă munca mai eficientă. (R. Mathis, H.J.Jackson, 1994).

10.2. Componentele pregătirii profesionale

Pregătirea profesională include trei componente (Emilian, 1999):

1. *Pregătirea profesională propriu-zisă*:
 - are ca scop obținerea calificării profesionale;
 - forma de bază este școlarizarea primară, gimnazială, liceală și universitară;
 - calificarea profesională se poate obține și prin ucenicie sau calificare la locul de muncă sau în școli de meserii, școli profesionale etc.;

➤ obiectivele ei sunt: dobândirea de cunoștințe, formarea deprinderilor practice de muncă, dezvoltarea motivației pentru muncă.

2. *Formarea profesională:*

- conduce la dezvoltarea unor capacități noi;
- începe la nivelul instituției ori de câte ori o persoană ocupă prin angajare, transfer, promovare etc. un nou loc de muncă;
- se desfășoară sub acțiunea șefului de muncă respectiv;
- scopul ei este de adaptare a indivizilor la condițiile locului de muncă, constituind una dintre componentele integrării socio-profesionale
- durata variază de la câteva zile la câteva luni în funcție de:
 - vechimea în profesie;
 - stagiul în acea instituție/ la un loc de muncă similar;
 - disponibilitățile integratorii ale colectivului de muncă și cele integrative ale persoanei;
 - calitățile psihopedagogice ale șefului.

3. *Perfecționarea profesională:* se referă la îmbunătățirea cunoștințelor profesionale, abilităților și deprinderilor existente, acumularea de noi tehnici de lucru, specializări pe anumite domenii de activitate, transferul în profesie a elementelor de noutate determinate de progresul științific și tehnic.

Formarea și perfecționarea profesională se întrepătrund, uneori fiind dificil de apreciat dacă anumite activități sunt de formare sau de perfecționare. În general, perfecționarea pregătirii profesionale are în vedere următoarele :

1. îmbogățirea și îmbogățirea cunoștințelor profesionale;
2. aprofundarea unui anumit domeniu al specialității de bază;
3. însușirea noilor realizări ale științei, tehnicii și culturii din specialitatea respectivă sau din cele înrudite (reciclare).
4. obținerea unei calificări suplimentare pe lângă profesiunea de bază (policalificarea); cumulum de specialități impune nu numai îmbogățirea permanentă a calificării, ci și însușirea de noi meserii;
5. schimbarea calificării în cazurile în care profesiunea de bază nu mai corespunde cerințelor tehnicii moderne și structurii economiei de piață sau nu mai poate fi exercitată din cauza unor modificări ale capacității de muncă ale lucrătorilor ca urmare a unor boli sau accidente etc. (recalificare);
6. însușirea unor tehnici moderne în domeniul managementului și conducerii, precum și a cunoștințelor de informatică necesare exercitării cerințelor postului sau funcției de conducere.

10.3. Etapele pregătirii profesionale:

S. Klein (1998) clasifică etapele pregătirii și perfecționării profesionale în patru categorii principale:

1. evaluarea nevoilor de formare și perfecționare;
2. identificarea, convingerea și selecția persoanelor care vor participa la formare și perfecționare;
3. elaborarea și efectuarea programelor;
4. evaluarea eficienței programului și metodelor utilizate.

R.Emilian (2002) arată că procesul de pregătire profesională trebuie să aibă în vedere mai multe etape:

1. *Identificarea nevoilor de pregătire*: trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

Cine are nevoie de pregătire?

De ce ?

Care este punctul de pornire al participanților ?

Ce resurse pot fi utilizate ?

2. *Stimularea pregătirii profesionale*: se poate face prin

a) Motivare: - influențează gradul de asimilare a cunoștințelor;

- se referă pe de o parte la implicarea și interesul personal pentru îmbogățirea cunoștințelor (motivație intrinsecă) iar pe de alta la posibilitatea obținerii unor recompense superioare (motivație extrinsecă).

b) Recompensă: se referă la

a) posibilitatea aplicării celor învățate ceea ce va duce la creșterea performanțelor și deci a satisfacției în muncă

b) obținerea unui atestat/ diplome care certifică pregătirea respectivă.

c) Modificarea comportamentului: se realizează prin: motivare pozitivă (recompense sporite), motivare negativă (sanctiuni).

3. *Proiectarea programului de pregătire profesională*:

➤ trebuie să pornească de la următoarele întrebări: Ce aspecte trebuie abordate?; Cât timp este necesar?; Ce resurse ar putea fi utilizate?; Cum pot fi utilizate eficient resursele?

➤ se poate realiza în instituție sau în instituții specializate;

➤ trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- conținutul programului de pregătire;

- durata;

- locul de desfășurare;

- instructorii;

- metodele de instruire și tehnicile utilizate.

4. *Evaluarea rezultatelor programului de pregătire profesională*: se face de obicei, în termenii rezultatelor practice (Bogathy, 2002):

- obținerea unor produse de calitate mai bună;
- reducerea timpilor de execuție;
- diminuarea absenteismului;
- scăderea procentului de rebuturi;
- scăderea defecțiunilor tehnice;
- scăderea reclamațiilor;
- creșterea numărului clienților mulțumiți.

10.4. **Metode de formare și perfecționare profesională** (R.Mathis, C.Rusu, 1997, A.Tabachiu, 1997, R.Emilian, 1999):

10.4.1. *În cadrul instituției* (metode de pregătire la locul de muncă):

1. *Fără scoatere din producție*: aceste metode au următoarele avantaje:

- cunoștințele teoretice pot fi transferate rapid în activitatea practică, mediul de învățare fiind același cu mediul de lucru;
- nu presupun reducerea timpului efectiv de lucru sau scoaterea din activitatea productivă a cursanților;
- sunt mai puțin costisitoare.

Dintre metodele de pregătire la locul de muncă fără scoatere din producție menționăm:

Instruirea la locul de muncă: presupune pregătirea angajatului de către un instructor pentru îndeplinirea sarcinilor specifice postului ocupat;

Rotația pe posturi: presupune trecerea cursantului prin mai multe posturi ale aceluiași departament în scopul cunoașterii în profunzime a activității respective;

Coachingul: este o metodă de îmbunătățire a performanțelor pe post prin încurajarea angajatului să-și asume responsabilitatea pentru propriile decizii și performanțe. În timpul acestor activități angajatul este tratat de către șeful ierarhic ca un partener în atingerea obiectivelor;

Delegarea sarcinilor: primind de la șeful ierarhic unele responsabilități, un angajat își poate însuși noi deprinderi și cunoștințe profesionale. Cel care delegă trebuie să-i explice și să-i demonstreze subalternului diferitele situații cu care s-ar putea confrunta;

Înlocuirea temporară a șefului ierarhic: se folosește pentru pregătirea profesională a managerilor. Un manager poate fi înlocuit de

un subaltern pentru o anumită perioadă în mod voit sau nu. În acest caz subordonatul va fi obligat să ia decizii singur, să studieze lucrări de specialitate sau experiența altor manageri în posturi similare.

Participarea la elaborarea de proiecte, lucrări și studii: are drept scop confruntarea cursanților cu probleme reale, nemaîntâlnite până atunci. În acest fel ei au posibilitatea să propună soluții, să elaboreze variante, să aleagă soluția optimă și să o aplice în practică. În acest caz, unul dintre obiectivele urmărite este de a învăța cum s-ar putea aborda, în viitor, probleme similare.

Participarea la grupuri heterogene de muncă: oferă posibilitatea indivizilor să-și îmbogățească pregătirea profesională, să învețe de la ceilalți participanți, prin cunoașterea opiniilor și soluțiilor lor.

2. *Cu scoatere din producție:* acestea sunt metode de tip „sală de clasă” și presupun folosirea unui mediu de învățare special amenajat, în afara locului de muncă, astfel că procesul de învățare are loc departe de presiunea muncii de zi cu zi. Acestea sunt:

Prelegerile: constau în transferul de informații către cursant, având conținut și durată determinată;

Participarea la conferințe și seminarii: în care experții și cursanții discută diverse probleme și schimbă idei;

Metoda studiilor de caz: se aplică individual/ în grup pentru dezvoltarea capacității de analiză a problemelor. Obiectivul principal este exersarea de către participanți a cunoștințelor teoretice, susținerea propriilor puncte de vedere, lucrul în echipă;

Jocul de rol: presupune asumarea de către cursant a unui rol într-o situație dată. Interpretarea rolului este înregistrată pe casetă video și ulterior analizată. Se folosește pentru dezvoltarea aptitudinilor necesare în posturi care presupun relații interpersonale (intervieware, vânzări, conducerea unui grup etc.).

Simularea: combină studiul de caz cu jocul de rol în abordarea unor situații cât mai apropiate de realitate

Exercițiile de grup: se folosesc pentru observarea comportamentului în grup/ individual în cadrul grupului, precum și pentru observarea modului în care angajații iau decizii.

10.4.2. **În afara instituției:**

1. *Fără scoatere din producție:*

- studiu individual;
- completarea pregătirii profesionale prin frecventarea unor forme de învățământ la seral, fără frecvență, doctorat etc.

2. *Cu scoatere din producție:*

- vizite de studiu la instituții similare din țară/ străinătate;
- stagii de specialitate în alte instituții din țară/ străinătate;
- participarea la cursuri, seminarii, work-shopuri în alte instituții.

10.5. **Cariera**

Cariera reprezintă o succesiune de profesii/ poziții într-o ierarhie împreună cu funcțiile asociate (R.Mathis, C. Rusu, P.C.Nica 1997). Cariera mai poate fi definită printr-o succesiune de posturi/ activități planificate/ nu, sau implicând elemente de avansare, angajare și dezvoltare personală de-a lungul unei perioade definite de timp. Ea se dezvoltă și prin interacțiunea dintre aptitudinile existente, dorința de realizare profesională și experiența în muncă pe care o furnizează instituția.

10.5.1. *Fazele dezvoltării carierei*

Dezvoltarea carierei trece prin mai multe faze (V.Lefter V., A. Manolescu, I. Chivu I.,1999):

1. *faza de explorare* (25-35 ani): este perioada de acomodare la locul de muncă și colectivul.
2. *faza de stabilizare* (35-40 ani): este faza de exercitare propriu-zisă a profesiei, eventual dobândirea unui statut superior.
3. *faza critică* (45 ani) din care se desprind trei traiectorii:
 - a) creștere urmată de avansare;
 - b) menținere;
 - c) declin.
4. *faza de eliberare* care survine odată cu pensionarea.

10.5.2. *Modele de planificare a carierei* (R. Mathis, C. Rusu, P.C. Nica, 1997).

În ceea ce privește planificarea carierei unei persoane putem vorbi despre trei modele:

1. *Modelul „șansă și noroc”*: angajatul se bazează doar pe șansa și norocul de a ajunge în funcția potrivită, fără a depune eforturi personale susținute. Persoana trebuie să fie la locul potrivit în momentul potrivit. În ciuda elementului de șansă și a ratei înalte de deziluzie, această cale este urmată de un număr foarte mare de angajați. Cel mai bun sfat care poate fi dat angajatului decis să folosească doar acest sistem, este acela de a fi perseverent, astfel încât să nu piardă nici un prilej pentru a fi la locul potrivit, în momentul potrivit.

2. *Modelul „organizația știe cel mai bine”*: îl va deplasa pe individ de pe o poziție pe alta, în funcție de nevoile instituției. Metoda poate fi acceptată de unii tineri la început de carieră profesională, care sunt dependenți de adulți, din toate punctele de vedere. Pentru un adult însă, efectele sunt în general negative și au repercusiuni pe plan psihic din cauza percepției faptului că organizația abuzează de angajat. Cea mai bună strategie pe care utilizatorii acestui sistem pot să o adopte constă în obținerea unui câștig cât mai substanțial din recunoașterea propriilor calități și performanțe, urmând să-și îndeplinească cu conștiinciozitate propriile responsabilități și sarcini de servicii. Dacă angajatul așteaptă ca instituția să-l găsească și să-l numească, el trebuie să cunoască orientarea strategică a acesteia și să se deplaseze în acea direcție.

3. *Modelul autoorientat*: duce cel mai adesea la performanțe și satisfacție. Angajații își stabilesc singuri cursul de dezvoltare a propriei cariere, utilizând asistența furnizată de instituție. Ei sunt principalii responsabili pentru realizarea, controlul și evaluarea muncii depuse. Angajații care au dezvoltarea carierei în propriile mâini vor presta o muncă de calitate în conformitate cu interesele și obiectivele pe care și le propun.

Rezumat:

Pregătirea profesională este un proces de învățare și instruire prin care persoanele acumulează cunoștințe teoretice precum și abilități, deprinderi practice noi. Pregătirea profesională presupune parcurgerea a trei etape: pregătirea profesională propriu-zisă, formarea și perfecționarea profesională. Metodele de pregătire profesională pot fi: metode de pregătire profesională la locul de muncă și metode de pregătire profesională în afara locului de muncă. Metodele de pregătire la locul de muncă se clasifică în: metode fără scoatere din producție (instruirea la locul de muncă, rotația posturilor, delegarea sarcinilor, înlocuirea permanentă a șefului ierarhic, coachingul etc.) și cu scoatere din producție (seminarii, jocuri de rol, studii de caz, exerciții de grup etc.). Metodele de pregătire profesională în afara locului de muncă pot fi și ele: fără scoatere din producție (studiul individual) sau cu scoatere din producție (vizite sau stagii la alte instituții cu profil asemănător etc.).

Cariera reprezintă o succesiune de profesii/ poziții într-o ierarhie împreună cu funcțiile asociate. Dezvoltarea carierei unei persoane trece prin mai multe etape: etapa de explorare, de stabilizare,

faza critică și de eliberare. Se cunosc mai multe modele de planificare a carierei : modelul șansă și noroc, *modelul organizația știe cel mai bine și modelul autoorientat*, ultimul fiind cel mai indicat, ducând la performanțe și satisfacție în muncă.

Concepte cheie :

Pregătirea profesională este un proces de învățare/ instruire prin care persoanele dobândesc noi cunoștințe teoretice și practice precum și abilități și tehnici care să le facă munca mai eficientă.

Formarea profesională începe la nivelul instituției ori de câte ori o persoană ocupă prin angajare, transfer, promovare etc. un nou loc de muncă și este procesul care conduce la dezvoltarea unor capacități noi.

Perfecționarea profesională se referă la îmbunătățirea cunoștințelor profesionale, abilităților și deprinderilor existente, acumularea de noi tehnici de lucru, specializări pe anumite domenii de activitate, transferul în profesie a elementelor de noutate determinate de progresul științific și tehnic.

Rotația pe posturi presupune trecerea cursantului prin mai multe posturi ale aceluiași departament în scopul cunoașterii în profunzime a activității respective.

Coachingul este o metodă de îmbunătățire a performanțelor pe post prin încurajarea angajatului să-și asume responsabilitatea pentru propriile decizii și performanțe și în timpul cărora angajatul este tratat de către șeful ierarhic ca un partener în atingerea obiectivelor.

Delegarea sarcinilor este o metodă de pregătire profesională prin care un angajat își poate însuși noi deprinderi și cunoștințe profesionale, primind de la șeful ierarhic unele responsabilități.

Carierea este o succesiune de posturi/ activități planificate/ sau nu, implicând elemente de avansare, angajare și dezvoltare personală de-a lungul unei perioade definite de timp, care se dezvoltă prin interacțiunea dintre aptitudinile existente, dorința de realizare profesională și experiența în muncă pe care o furnizează instituția.

Extensie

I. Cercul de calitate (Emilian, 1999):

Poate fi considerat o metodă de perfecționare profesională, de dobândire a unor noi abilități și aptitudini. Cercul de calitate reprezintă un grup de 4 până la 10 angajați (mărimea ideală este 6) dintr-un domeniu de muncă care se întâlnesc regulat sub îndrumarea unui moderator. Întâlnirile se desfășoară în timpul de lucru sau în afara

acestui cu condiția să fie plătit și vizează rezolvarea problemelor pe care le întâmpină membrii cercului de calitate în domeniul lor efectiv de muncă sau în planuri adiacente (organizarea muncii, protecția muncii etc.).

Prin cercurile de calitate se urmărește ca soluțiile propuse de participanți să fie puse în practică. Aceste cercuri se organizează pentru îmbunătățirea activității angajaților, în general și a capacității producției, în special, prin intensificarea implicării colaboratorilor.

Domenii de aplicare:

- Lipsa calificării;
- Motivarea personalului;
- Conducerea personalului;
- Inovare.

Efecte:

- se reduc întârzierile la locul de muncă;
- scade absenteismul
- se dezvoltă calitățile individuale ale angajaților;
- se îmbunătățește interesul și atmosfera de colaborare între angajați;
- crește interesul angajaților pentru o calificare superioară;
- se dezvoltă posibilitățile de avansare ierarhică prin perfecționarea calităților de conducători la angajații care dau dovadă de talent în acest sens;
- se stimulează comunicarea și conlucrarea între angajați;
- se creează posibilitatea fiecăruia de a influența propriile condiții de muncă;
- se reduce numărul reclamațiilor;
- crește satisfacția clienților;
- cresc șansele de supraviețuire în condițiile creșterii concurenței;
- are loc o coordonare mai eficientă între compartimente.

Cercurile de calitate prelucrează propunerile elaborate de participanți cu ajutorul unor metode speciale, tehnici de creativitate, metode statistice, etc. Metodele utilizate sunt:

1. *Diagrama Ishikawa:* se folosește pentru identificarea factorilor de influență (om, mașină, materiale, metodă etc.) asupra unei probleme oferind posibilitatea analizării fiecărui factor în parte;

2. *Analiza Pareto (ABC):* servește pentru delimitarea între problemele mai importante și cele mai puțin importante, a cauzelor fenomenelor. Ierarhizarea cauzelor se face după nivelul costurilor

astfel încât cercul de calitate să se poată axa mai întâi pe problemele a căror rezolvare atrage o reducere importantă a costurilor.

II. *Validitatea programului de pregătire profesională*

Validitatea unui program de pregătire profesională poate fi evaluată după patru dimensiuni (Goldstein, *apud* Muchinsky, 1989, Gh. Iosif, 2001): validitatea de pregătire, validitatea de performanță, validitatea intraorganizațională și validitatea interorganizațională :

1. *Validitatea de pregătire* se referă la faptul dacă cursanții se potrivesc criteriilor stabilite pentru ei în programul de pregătire. Această dimensiune constată în ce măsură cursanții și-au însușit materialul care formează obiectul pregătirii.

2. *Validitatea de performanță* se referă la măsura în care performanța cursantului la locul de muncă a crescut datorită procesului de pregătire.

3. *Validitatea intraorganizațională* urmărește dacă eficiența programului de pregătire este egală pentru toate grupurile pregătite în interiorul aceleiași organizații (de exemplu se compară eficiența pregătirii vânzătorilor cu cea a muncitorilor productivi din aceeași organizație).

4. *Validitatea interorganizațională* evidențiază dacă eficiența programului de pregătire este egală pentru diferiți cursanți aparținând altor instituții decât cea care a dezvoltat programul de pregătire.

Întrebări:

1. Care sunt etapele pregătirii profesionale?
2. Ce metode de formare și perfecționare profesională la locul de muncă cunoașteți? Dar în afara locului de muncă?
3. În ce constă metoda de pregătire și perfecționare profesională denumită «coaching»?
4. Care sunt fazele de dezvoltare a carierei?
5. Enumerați modelele de planificare a carierei și descrieți «modelul autoorientat».
6. Ce este cercul de calitate?

Bibliografie selectivă

1. Bogathy, Z., *Introducere în psihologia muncii*, Timișoara, Tipografia Universității de Vest, 2002.
2. Emilian, R., *Conducerea resurselor umane*, București, Editura Expert, 1999.

3. Iosif, Gh., *Managementul resurselor umane. Psihologia personalului*, București, Editura Victor, 2001.
4. Klein, S., *Munkapszichologia*, Budapest, SHL, Hungary Kft., 1998.
5. Lefter, V., Manolescu, A., Chivu, I., *Managementul resurselor umane. Studii de caz. Probleme. Teste*, Bucuresti, Editura Economică, 1999.
6. Mathis, L.R., Jackson, H.J., *Human Resource Management*, West Publishing Corporation, 1994.
7. Mathis, R., Rusu, C., Nica, P.C., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 1997.
8. Tabachiu, A., *Psihologia muncii (curs)*, București, Editura Universității Politehnice, 1997.

11. ASISTENȚA PSIHOLAGICĂ ÎN CERINȚELE PROFESIUNII DE PSIHOLOG ȘI CODUL DEONTOLOGIC

11.1. Funcțiile psihologului

Activitatea psihologului practician în procesul muncii presupune consiliere în problematica resurselor umane, poziție ce se bazează pe lărgirea orizontului teoretic, diagnoza și soluționarea problemelor apărute în procesul muncii, pregătirea și consilierea managerilor întreprinderii în privința cunoașterii și conducerii angajaților. În acest sens, T. Herseni (1969) vedea munca psihologului industrial ca pe o activitate de inginerie socială, adică o știință aplicată în rezolvarea problemelor socio-umane și care implică următoarele abilități: cultura psihologică, tact psihologic, pricepere în abordarea și rezolvarea problemelor de natură socio-umană.

În fond, psihologul are în cadrul organizațiilor de muncă două roluri esențiale: în primul rând, asigurarea unui climat psihosocial adecvat care să permită funcționarea structurilor organizatorice, și în al doilea rând, sugerarea unor măsuri de înlăturare a acestor disfuncționalități și de optimizare a activității în organizația respectivă.

Z. Bogáthy grupa sarcinile practice ale psihologului într-o organizație industrială astfel (Bogathy, 2002) :

1. delimitarea cerințelor corespunzătoare fiecărei profesii și loc de muncă și conturarea unor monografii profesionale, precum și implicarea lui în elaborarea fișei posturilor;
2. alcătuirea bateriilor de teste psihologice utilizate pentru selecție, orientare sau reorientare profesională, sau chiar pentru promovare;
3. efectuarea examinărilor psihologice;
4. în cazul accidentelor de muncă, a bolilor profesionale, a necesității de reconversie profesională, asigurarea reorientării persoanelor din instituția respectivă;
5. evaluarea gradului de risc de la nivelul diferitelor posturi și formularea unor recomandări și contraindicații pentru aceste posturi;
6. analiza psihologică a eventualelor avarii tehnice;
7. participarea la organizarea ergonomică a locului de muncă;

8. implicarea la formularea și aplicarea normelor de tehnica securității muncii;

9. în cazul în care este nevoie, participarea la îmbunătățirea dispozitivelor informaționale și a organelor de comandă, la echipamentele tehnice și tablourile de comandă pentru a se ține cont de caracteristicile psihofiziologice ale operatorilor;

10. elaborarea dosarelor psihologice pentru toate persoanele angajate ce au capacitate decizională în privința repartizării profesionale, a promovării, aprecierii și formării personalului, al salarizării și a analizei unor conflicte intragrupale;

Autorul român prezintă următoarele elemente ca fiind esențiale în cuprinsul unui dosar psihologic:

➤ *fișa de primire* care este completată la angajarea persoanei, de către psiholog în colaborare cu un reprezentant al compartimentului de resurse umane (pregătire și experiență profesională, antecedente medicale, observații după interviu, rezultatele examenului psihologic);

➤ *fișa de apreciere* a rezultatelor la cursurile de calificare, pe durata formării profesionale;

➤ *fișa de comportament profesional* completată de către psiholog, în urma convorbirilor avute cu superiorii și colegii fiecărui angajat;

➤ *fișa de comportament psihosocial* în întreprindere, familie și societate, care include aspecte din cadrul relațiilor interpersonale, abaterile de la normele de conviețuire socială, existența unor eventuale sancțiuni administrative, contravenționale sau penale:

1. raportarea la tradiții, mentalități, obiceiuri specifice mediului socio-cultural în care își desfășoară activitatea instituția respectivă: această direcție poate fi utilă pentru comprehensiunea comportamentului profesional și psihosocial al angajaților;

2. studiu asupra relațiilor interpersonale a climatului psihosocial, a problemelor conflictuale și identificarea unor măsuri pentru ameliorarea acestora;

3. participarea la diverse anchete sociale;

4. acordarea de asistență psihologică angajaților pentru eventuale probleme personale (de serviciu, familiale, de altă natură);

Aceste componente ale activității psihologului cuprind în linii mari direcțiile principale pe care acesta le are de urmat pentru a realiza o asistență psihologică adecvată, care să presupună evaluarea corectă a personalului și realizarea unor predicții asupra forței de muncă.

Cercetările realizate asupra ciclului funcțional-organizațional au relevat faptul că psihologul poate avea intervenții în faza de proiectare

a structurilor, în cea de implementare a lor, în faza de asimilare și funcționare propriu-zisă a acestora (Zlate, 1981); activitatea psihologului este justificată în fiecare dintre cele trei faze întrucât la oricare din cele trei nivele pot apărea fenomene și probleme ce țin de competența specialistului în psihologie.

Faza de proiectare a structurilor organizatorice poate implica intervenția psihologului în următoarele condiții:

- Stabilirea ponderilor pe care le vor avea diverse activități în cadrul organizației, astfel, acesta ar putea stabili că primordială poate fi activitatea de producție sau cea de vânzare. Totuși, este important de amintit faptul că într-o organizație modernă sunt importante mai multe categorii de activități, de aceea psihologul va trebui să stabilească o ierarhie a acestor compartimente;

- Rolul central al psihologului este exercitat în cadrul compartimentului de resurse umane, acesta presupunând acțiuni de selecție de personal, formarea și promovarea celor angajați, consiliere psihologică;

- Stabilirea configurației compartimentelor organizației, adică a numărului și a tipurilor de legături dintre acestea, asigurând, astfel, eficiența economică sau psihosocială prin stabilirea liniei ierarhice;

- Corelarea activităților din organizație cu departamentele în care sunt realizate fiecare dintre categoriile de activități, pentru a se evita birocratizarea excesivă a compartimentelor, paralelismele în activitatea acestora sau stabilirea neadecvată a responsabilităților. Pentru a fi asigurată această corespondență între activități și comportamente se studiază volumul de activități ce se vor desfășura în fiecare compartiment, dar și prin raportare la fiecare angajat. În acest mod, psihologul poate să asigure o distribuție egală a activităților pe compartimente și angajați, obținându-se astfel o raportare eficientă, productivă;

- Un alt aspect la care își poate aduce contribuția psihologul este cel psihosocial și cuprinde aspectele: numărul de angajați de la diferite nivele organizaționale, număr ce trebuie să fie descrescător, începând de la cele inferioare până la cele aflate la vârful ierarhiei; determinarea poziției pe care fiecare o ocupă în cadrul grupului sau organizației, în funcție de prestigiu, poziție ce este strâns legată de atitudinile față de superiori, cât și față de subalterni (P. Muller, P. Silberer, 1968 apud Z. Bogathy, 2002); îmbunătățirea comunicării interpersonale, fie că este vorba de comunicare pe orizontală, fie pe verticală.

Faza de implementare a noilor structuri organizatorice presupune contribuția psihologului asupra componentelor ce la acest nivel sunt influențate de fenomenele psihosociale determinate de activitățile specifice acestei faze. Aspectele în care se poate implica psihologul sunt:

- apariția unei intensificări a procesului informațional – comunicațional, și mai ales a zvonurilor în cadrul grupurilor de angajați, referitoare la condițiile noi ce vor apărea odată cu implementarea noilor structuri;
- modificări ale statutelor și rolurilor;
- schimbarea sistemului de relații, ce presupune trecerea la un alt post de muncă, la un alt grup de muncă, fiind necesară, astfel, adaptarea, integrarea în grupul respectiv;
- apariția unor opinii și atitudini în raport cu structurile nou introduse, care pot fi sau nu favorabile acestora;
- conturarea unui climat psihosocial tonic, favorizant (apariția satisfacției în rândul angajaților cu privire la schimbări) sau a unuia inhibant (oamenii sunt pasivi, nu sunt receptivi la nou, sunt neliniștiți în legătură cu ceea ce va urma).

La acest nivel, fenomenele psihosociale se pot constitui în factori favorizanți sau stimulatori pentru introducerea noilor structuri organizatorice. De aceea, o măsură ce ar trebui luată din timp este informarea angajaților în timp util, cu privire la caracteristicile și importanța structurilor ce vor fi implementate.

Structura acestor fenomene psihosociale îi poate sugera psihologului măsura în care organizația este pregătită pentru introducerea unor structuri noi, modul în care această implementare se va realiza (treptat sau imediat) și, în plus, îi oferă posibilitatea de a prezenta lucrătorilor avantajele oferite de aceste schimbări.

Faza de asimilare și funcționare a structurilor organizatorice

➤ Odată asimilate, noile structuri pot funcționa normal, așa cum s-a planificat sau, dimpotrivă, pot întâmpina dificultăți în funcționare, caz care necesită intervenția psihologului prin observații, sugestii, informare cu privire la eventuale nemulțumiri, toate acestea având ca scop formularea unor propuneri de ameliorare și corectare a structurilor. Dar, poate că cea mai importantă intervenție a psihologului, în această etapă este elaborarea organigramei reale, confruntarea cu cea formală și formularea direcțiilor de îmbunătățire, aceasta din două motive principale:

➤ organigrama reală poate fi mai potrivită decât cea formală, proiectată anterior;

➤ analiza organigramei reale poate releva disfuncționalități sau fenomene negative.

În concluzie putem spune că, pe ansamblu, sarcinile psihologului se concentrează în jurul a două direcții principale de activitate:

➤ aportul adus la formarea unui climat social favorabil pentru introducerea, asimilarea și funcționarea adecvată a structurilor organizatorice;

➤ sprijinul acordat celor ce au capacitate decizională, prin semnalarea eventualelor disfuncționalități, formularea unor măsuri de ameliorare și optimizare.

Un loc aparte în cadrul sarcinilor practice ale psihologului îl deține preocuparea pentru *relațiile interpersonale în procesul muncii*, aceasta constituind o sursă importantă pentru obținerea satisfacției în procesul muncii, fiind dependente, la rândul lor, de condițiile socio-culturale ale societății generale și ale grupurilor restrânse. Distincția ce poate fi realizată în cadrul acestor relații este cea între relațiile stabilite cu colegii (pe orizontală) și cele cu șeful ierarhic (pe verticală).

Relațiile cu colegii. Colectivul de muncă se constituie într-un cadru social care poate fi stimulat, negativ-inhibitor sau indiferent. Astfel, acest grup poate fi favorizant sau frenator pentru procesul muncii, întrucât presupune schimb de informații, coordonarea eforturilor, cooperarea în cadrul unor acțiuni specifice. În privința randamentului, trebuie amintiți și factorii ce țin de competiție și colaborare; astfel, ambele fenomene psihosociale pot fi stimulatoare cu mențiunea că prima din ele, în unele condiții poate fi dăunătoare.

Relațiile cu șeful ierarhic influențează, de asemenea, satisfacția în muncă, fiind determinante pentru atmosfera colectivului. Șeful, prin acțiunile organizatorice, de coordonare și control al acțiunilor poate ușura procesul muncii, făcând să fie perceput ca fiind interesant, satisfăcător. Influența celui ce se află în funcția de conducere se exercită atât asupra fiecărui individ în parte, cât și asupra relațiilor dintre aceștia. În afara satisfacției în muncă și a armoniei între membrii colectivului de muncă, s-a constatat că stilul de conducere democratic are o influență benefică asupra nivelului creativității colective, prin înlăturarea tuturor elementelor ce se pot constitui în factori inhibitori pentru acest proces. Mai mult, Georgeta Dan Spânoiu a constatat că stilul de conducere autoritar poate duce la rezultate bune în muncă, dar poate genera conflicte în colectivul de muncă, pe când

cel democratic duce la conturarea coeziunii, a inițiativei în grup (Elena Popescu-Neveanu, 1969).

O bună integrare a fiecărui membru al colectivului de muncă, poate fi obținută prin relații bazate pe comunicare între lider și subordonați, între diferite trepte ierarhice, dar și în cadrul grupului restrâns prin medierea asigurată de șeful de departament. S-a observat că o repartizare inechitabilă a sarcinilor la locul de muncă afectează coeziunea de grup și produce variații individuale în timpul și ritmul muncii.

În cazul existenței unei percepții greșite a poziției și rolurilor se poate acționa în două direcții: pe de o parte, cunoscând modul în care este perceput de subordonați, șeful își poate adapta conduita, și, pe de altă parte, opiniile angajaților pot fi modelate prin consiliere, educație, atunci când aceste opinii sunt distorsionate.

Interacțiunea socială existentă între membrii colectivului de muncă de-a lungul timpului, prin conturarea unui profil specific grupului respectiv deschide calea spre compatibilizarea între membrii și implicit spre sporirea eficienței. Această compatibilitate ține de sistemul motivațional al membrilor, de natura motivelor dominante. Cercetările au demonstrat că acei muncitori care își raportează interesele atât la reușita personală, cât și la cea de grup, colectivă, prin acordarea unei importanțe deosebite colaborării, stabilesc relații optime, atât pe verticală, cât și pe orizontală. Când orientările individuale sunt accentuate se ajunge la competiție, iar când direcția este comună, consecința este colaborarea în grup. De asemenea, compatibilitatea membrilor poate fi asigurată și de stabilitatea în organizarea producției; în caz contrar, o mobilitate mare a sarcinilor duce la disfuncționalități în relațiile interpersonale, în adaptarea la postul de muncă, lipsa unei coeziuni în cadrul grupului.

Un alt aspect al grupului, de care psihologul ar trebui să țină cont este cel al compoziției în funcție de vârstă și de sex. Acești doi factori sunt corelați cu cerințele sarcinii: natura sarcinii poate solicita fie prezența în număr mai mare a tinerilor, fie predominanța celor mai în vârstă, de a căror experiență e bine să beneficieze și ceilalți.

Tipul de relații informale benefice pentru eficientizarea procesului muncii, este cel de prietenie, lucru valabil pentru grupul de muncă, dar și pentru relația dintre șef și subalterni. În plus, un șef eficient este și cel care, alături de prietenie, dispune și de un nivel superior al empatiei, sau face eforturi pentru a-și antrena această capacitate esențială pentru posturile ce presupun relații interpersonale frecvente.

11.2. Psihoprofesiograma psihologului industrial

Având în vedere complexitatea activităților pe care psihologul le desfășoară în procesul muncii se pot contura următoarele elemente ale psihoprofesiogramei psihologului:

1. *Prezentarea profesiei de psiholog.* Încă de la început amintim, inițiativa Asociației Psihologilor din România, de a conferi acestei profesii un statut adecvat, eforturi ce se concretizează în prezent în elaborarea unor proiecte de legi ce vor reglementa activitatea psihologului industrial.

Z. Bogáthy aprecia că elementele ce diferențiază profesia de psiho-log de celelalte, sunt următoarele: condițiile de lucru, specificul mese-riei, metodele și tehnicile folosite, cerințele psihologice impuse în raport cu persoanele ce vor urma să exercite această profesie.

2. *Obiectul muncii* în principal cuprinde elementele: menținerea, corectarea sau restabilirea sănătății psihice, a personalității celor ce sunt implicați în procesul muncii, optimizarea și recăpătarea capacității de muncă.

Psihologul trebuie să se raporteze întotdeauna la fiecare angajat în cadrul relațiilor sale cu ceilalți angajați, dar și cu superiorii, având în vedere atât mărirea eficienței sociale a oamenilor cât și mărirea eficienței activității în unitatea respectivă. Aceste deziderate pot fi atinse prin activități concrete cum sunt: îmbunătățirea condițiilor de lucru ale angajaților, orientarea și selecția profesională, participarea la decizia de promovare, consilierea psihologică la nivel individual sau grupal.

3. *Condițiile în care își desfășoară activitatea psihologul* desemnează două arii principale: în laboratorul psihologic, dar și în atelierelor și secțiile întreprinderii, în departamentele acestora.

Așa cum în demersurile sale orice psiholog trebuie să țină cont de mediul socio-cultural caracteristic zonei în care își desfășoară activitatea, la fel se întâmplă și în cazul întreprinderii, unde el trebuie să se raporteze la specific, obiceiuri, tradițiile și cutumele respective.

Psihologul are de stabilit relații armonioase, echilibrate, nu numai cu fiecare angajat în parte, ci și cu managerii societății respective, de sprijinul și colaborarea cărora are nevoie, aceasta cu atât mai mult cu cât, el are răspunderea pentru formarea, menținerea și îmbunătățirea relațiilor cu ceilalți factori de specialitate și de conducere, fiind de multe ori un intermediar între diverse nivele ierarhice (de exemplu, în atenuarea conflictelor pe verticală).

4. *Specificul muncii psihologului*, având la bază examinări psihologice, dar și activități de consiliere, de ameliorare a unor stări

problematică, presupune următoarele tipuri de activități: administrarea probelor psihologice, prelucrarea datelor rezultate din testare, însușirea cunoștințelor referitoare la specificul muncii în instituția respectivă; conturarea unor sugestii pentru rezolvarea conflictelor în muncă; formularea unor propuneri pentru cei care vor urma cursuri de specializare; acordarea de asistență de specialitate pentru problemele personale ale angajaților.

Trebuie amintit că pentru optimizarea activității în general și a randamentului individual, în special, un rol deosebit îl are importanța pe care managerul unei instituții o acordă sugestiilor, concluziilor formulate de către psiholog. În plus, acesta este bine să înțeleagă necesitatea păstrării secretului profesional, ca o condiție esențială pentru ca activitatea de psiholog să se desfășoare în conformitate cu un ansamblu de norme morale, etice, ce țin de deontologia profesională, despre care vom vorbi pe larg, mai jos.

Sintetizând, Z. Bogáthy prezintă sarcinile pe care psihologul le are de îndeplinit astfel: conturarea fișei pentru fiecare post în parte (cerințe specifice și psihosociale); elaborarea psihoprofesiogramelor și a monografiilor profesionale; stabilirea componenței ansamblului de probe psihologice care vor fi utilizate fie în recrutarea de personal, fie în reorientarea profesională; sugerarea măsurilor de reorientare sau de automatizare și chiar informatizare, atunci când s-au constatat accidente de muncă; determinarea criteriilor de validare, conturarea programelor de examinare pentru fiecare post.

5. *Metodele, tehnicile și instrumentele utilizate de psiholog* se aleg în funcție de situația de examinare, de criteriile urmărite pentru postul respectiv, precum și în funcție de persoanele ce vor fi examinate. În consecință, psihologul poate utiliza teste psihologice (de personalitate, de aptitudini speciale), probe a căror administrare presupune practica de examinator, o bună cunoaștere a regulilor de aplicare, corectare, interpretare; apoi, se poate folosi de chestionare în cazul unor investigații psihosociologice, fapt ce presupune respectarea unor norme de elaborare a lor; aparatura de laborator, simulatoare, sau probe informatizate constituie o altă categorie din instrumentarul psihologului practician.

Activitatea de evaluare psihologică a unor persoane ce-și desfășoară activitatea într-o instituție cu un anumit specific, ar trebui să includă folosirea și a altor metode psihologice, cum ar fi observația psihologică, interviul, convorbirea, obținându-se astfel, date ce vin în completare cu cele amintite anterior.

6. *Cerințele profesiei de psiholog industrial.* Vom prezenta în continuare viziunea lui A. Dicu, care prezintă trăsăturile esențiale pe care este indicat să le dețină psihologul industrial:

- gândire psihologică operațională, capacitate de analiză a problemelor legate de organizarea și conducerea producției, precum și a tuturor factorilor ce pot influența randamentul;
- capacitate de cercetare, prin care să identifice nivelul diferitelor variabile, precum și posibilitățile de control ale acestora;
- cunoașterea sarcinilor operaționale ale conducerii și modalitățile de eficientizare a activității întreprinderii.

Având în vedere complexitatea muncii pe care o desfășoară psihologul practician, varietatea sarcinilor pe care le deține în întreprindere, este recomandabil ca acesta să dețină un nivel superior al flexibilității, pentru a putea trece cu ușurință de la un ritm la altul, în funcție de specificul activității respective. În plus, specialistul în psihologie industrială va face față solicitărilor de la serviciu, când va dovedi rezistență la oboseală, la monotonie (în cazul examinărilor psihologice care presupun administrări în aceleași condiții, standardizate a unor probe), o stare bună a sănătății psihice și somatice.

7. *Codul deontologic al psihologului* Acest cod desemnează ansamblul normelor ce delimitează cadrul moral în care se va desfășura profesia de psiholog, constituindu-se, astfel, reguli de comportament în cadrul exercitării acestei profesii, care se referă la respectarea demnității personale, a vieții personale, a intereselor și libertății sale. O primă formă a acestui cod a fost conturată în 1961, de către Societatea Franceză de Psihologie, având sediul la Sorbona și care stabilea următoarele direcții:

- raportarea permanentă a psihologului la etica impusă de profesia sa, atunci când sunt implicate normele etice existente în societate;
- păstrarea obiectivității, mai ales atunci când noțiunile implicate sunt de genul: normalitate – anormalitate, integritate – nonintegritate;
- păstrarea secretului profesional în legătură cu rapoartele de examinare;
- evitarea atitudinii sau limbajului care ar putea leza demnitatea persoanelor cu care acesta lucrează;
- informarea permanentă asupra progreselor obținute în psihologie, precum și implicarea în aceste progrese;
- asumarea responsabilității în privința stabilirii bateriei de teste ce va fi folosită în evaluarea psihologică;

➤ neacceptarea condițiilor de lucru ce ar veni în contradicție cu principiile deontologice ale profesiei de psiholog.

În urma unei dezbateri largi, lansată în 1992 în Statele Unite ale Americii, la care au participat 679 de specialiști, Asociația Americană de Psihologie (A.P.A.) a adoptat o nouă formă a codului deontologic, aplicabil de la 1 decembrie 1992. În această formulă, codul cuprinde principii generale și standarde etice. Principiile generale sunt următoarele: competență și integritate, responsabilitate științifică și profesională; respect pentru semenii; dreptate și demnitate; interes pentru bunăstarea altora; responsabilitate socială. Standardele etice menționate în acest cod sunt: generale; evaluare, cunoaștere, intervenție; avertizare și alte declarații publice; terapie; intimitate și confidențialitate; predare, îndrumarea pregătirii, cercetare și publicații; activități juridice; rezolvarea problemelor etice. (American Psychologist, 1992, nr. 12).

După cum se vede, codul deontologic, într-o formă sau alta, cuprinde referiri la constrângeri de conduită morală: păstrarea secretului profesional, respectul celorlalți, sporirea calificării profesionale, autonomia tehnică și cea profesională, sancționarea utilizării psihologiei ca instrument de presiune socială sau politică.

11.3. Organizarea laboratorului psihologic

Una din condițiile esențiale pentru desfășurarea activității psihologului într-o unitate industrială, într-o întreprindere, este, evident, existența unui laborator psihologic, ce are două direcții majore: măsuri aplicative imediate, pentru rezolvarea unor sarcini proprii, dar și participarea la unele probleme ce țin de alte departamente (analiza accidentelor de muncă, mărirea randamentului în muncă). A. Tabachiu subliniază chiar necesitatea organizării unui laborator de psihosociologie, întrucât, o societate comercială poate fi prezentată ca un organism economico-social, iar problemele cu care se va confrunta sunt de natură socio-umană și, ca atare, psihologul va lucra cu indivizi ce fac parte din echipe, departamente, secții de producție, având, un evident conținut psihosocial (Tabachiu, 1997).

Locul laboratorului în cadrul întreprinderii

În organigrama întreprinderii laboratorul psihologic este subordonat, în general, departamentului de resurse umane, care, la rândul său, este condus de un specialist în științe socio-umane. Putem considera că laboratorul este locul în care își desfășoară activitatea

psihologul, având rol de consilier al managerului de departament, sau chiar al întregii unități. În cazul în care aceste relații între psiholog și factorii decizionali sunt directe, nemijlocite, se poate vorbi de circulația operativă și adecvată a informațiilor între cele două departamente. În plus, acest gen de relații, nemijlocite, sunt stabilite cu toate celelalte departamente ale unității: cele funcționale (organizarea muncii, contabilitate, aprovizionare, desfacere, administrativ); departamentul de producție, cabinetul de protecție a muncii, atelierul de proiectare, cabinetul medical, secția de școlarizare, centrul de calcul, organizațiile sindicale, salariații întreprinderii. Aceste relații variate care se stabilesc cu toate departamentele și cu toți angajații îi oferă psihologului posibilitatea să evalueze toate caracteristicile întreprinderii și, de asemenea, să păstreze un nivel adecvat al relațiilor dintre membrii sau compartimentele acesteia.

Relațiile laboratorului psihologic cu instituțiile din afara societății comerciale

Pentru a-și adevăra activitatea la noile cuceriri științifice laboratorul uzinal stabilește relații periodice cu următoarele instituții: institute de cercetare în psihologie (pentru îndrumare teoretică și metodologică); laboratoarele psihologice din alte întreprinderi (schimb de informații, de metode și tehnici de lucru); Direcția Județeană pentru probleme de muncă și protecție socială (recrutarea personalului); Institutul de Expertiză a Capacității de Muncă (pentru recomandări, investigații suplimentare în cazuri deosebite); Ministerul Muncii și Ministerul Sănătății (pentru accidente de muncă); Institutul de Igienă al Ministerului Sănătății (profilaxia bolilor profesionale); facultățile de psihologie (recrutarea absolvenților atunci când este necesară mărirea numărului de specialiști ai laboratorului); Asociația Psihologilor din România (pentru participarea la simpozioane, conferințe) (Tabachi, 1997).

După cum se observă, laboratorul psihologic își desfășoară activitatea eficient, cu rezultatele scontate, atunci când se orientează atât spre interiorul întreprinderii cu ale cărei sectoare întreține relații stabile, cât și spre exteriorul acesteia, periodic, sau în situațiile în care este necesar.

Organizarea laboratorului psihologic

În privința locului de organizare a laboratorului specialiștii consideră că sunt necesare câteva condiții importante: izolarea fonică a încăperii unde au loc examinările, interviurile, existența unui

mobilier adecvat, condiții ambientale favorabile desfășurării activităților specifice psihologului.

Obiectivele urmărite de fiecare laborator psihologic, precum și specificul posturilor din instituția respectivă, sunt factorii care determină configurația pe care laboratorul o va avea din punct de vedere al dotării tehnice. Întrucât există un evantai larg de examinări pe care psihologul le poate derula sunt necesare cât mai multe categorii de probe, Bogáthy amintindu-le pe următoarele:

- aparate psihologice (timp de reacție, coordonare manuală, memorie, gândire tehnică, spațială, motricitate, acuitate vizuală);

- teste psihologice generale (de aptitudini, inteligență, dexteritate manuală);

- teste de personalitate (M.M.P.I., Chestionarul de anxietate Cattell, Woodworth-Matheus, TAT, instabilitate emoțională);

- chestionare psihosociale (de motivații, anchete de opinii) (Bogáthy, 1975).

La această listă s-ar impune și adăugarea unor teste sociometrice, foarte utile în evaluarea caracteristicilor grupurilor mici și eventual, a tensiunilor ce se pot manifesta în cadrul acestor grupuri.

Ca momente ale zilei, se recomandă ca examinările psihologice să se desfășoare dimineața, apoi se poate continua cu cercetarea de teren și asistența psihologică.

Implementarea laboratorului psihologic se face treptat, presupune parcurgerea unor etape:

- Încadrarea specialiștilor (psihologul, psihotehnicianul);

- Documentarea de către psiholog, documentare ce se referă la următoarele aspecte: istoricul întreprinderii, linia de producție, aprovizionare și desfacere a întreprinderii, schema de organizare, sistemul de informare-comunicare, organizarea programului de lucru în întreprindere, structura personalului, protecția muncii, situații problematice și factori ce le-au generat, activitatea sindicatelor, a grupurilor artistice, sportive);

Schițarea unui plan de acțiune care să fie adaptat situației socio-umane constatate în unitatea respectivă.

11.4. Examenul psihologic

Întrucât importanța pe care desfășurarea unui examen psihologic o are în activitatea industrială este foarte mare, ni se pare că se impune menționarea condițiilor ce trebuie respectate, în aceste situații. Există mai multe situații prin care se ajunge la un examen psihologic:

- candidații sunt trimiși de către oficiul județean al forței de muncă;
- angajații sunt trimiși de către șeful unei secții sau al unui sector sau de către departamentul învățământ în vederea selecției pentru specializări;
- serviciul de protecția muncii poate solicita un examen în cazul în care muncitorul a provocat un accident de muncă, sau a suferit un accident de muncă;
- angajații se pot adresa din proprie inițiativă psihologului pentru a primi sprijin de specialitate în vederea soluționării unor probleme personale sau de altă natură.

Modul în care se prezintă angajatul, atitudinea lui față de psiholog este într-o mare măsură influențat de o serie de factori: vârstă, pregătirea școlară și profesională, vechime, motivația personală și profesională. În acest domeniu trebuie să ținem cont de faptul că de multe ori, examenul psihologic poate influența cariera sa, cel investigat dorind să apară cât mai bine și să-și mascheze aspecte ale personalității, se va comporta ca atare, sub influența dezirabilității sociale.

Examenul psihologic în mediul industrial se poate desfășura fie în colectiv, fie individual.

11.4.1. *Examenul colectiv*

Introducerea la un astfel de examen, are ca scop crearea unei atmosfere care să înlăture nervozitatea, neliniștea candidaților, menționându-se și faptul că nu se urmărește realizarea unui examen de verificare a cunoștințelor. Instructajul de lucru este bine să conțină și referiri la timpul care este limitat, la munca independentă, caracterul individual al examinării.

În privința ordinii de administrare a diferitelor categorii de probe, este bine să se înceapă cu cele de atenție și memorie, care presupun o concentrare mai mare. Pentru a evita oboseala sunt benefice atât pauzele, cât și alternarea probelor ce au grade de complexitate diferite. După o primă pauză, pot fi administrate probele de gândire și judecată, iar la sfârșitul examinării, după ultima pauză probele care solicită mai puțin atenția.

Examenele colective nu pot dura mai mult de 4-5 ore cu cel puțin două pauze de 15 minute, iar ca moment al zilei, cel mai potrivit este dimineața.

Aplicarea probelor într-un examen colectiv, impune o standardizare a administrării lor, o atitudine echitabilă față de cei testați, fără a-i favoriza pe unii și a-i defavoriza pe alții.

11.4.2. *Examenul psihologic individual*

Acest tip de examen se derulează în maxim 2-3 ore, dar în conformitate cu programul de lucru și cu complexitatea cazului, prin care se stabilește numărul și dificultatea probelor administrate.

Z. Bogáthy arată că cerințele esențiale pentru examinarea pentru anumite meserii și funcții sunt:

1. probe care permit o apreciere amănunțită și precisă, care presupune timp mai mult;
2. probe ce nu presupun durate prea mari, care pot fi administrate și corectate rapid și ușor (Bogáthy, 2002).

Probele sunt alese în funcție de specificul examinării; astfel, pentru evaluarea persoanelor cu funcții de conducere examenul va include probe mai pretențioase, suplimentare față de examinarea unui muncitor; aprecierea persoanelor accidentate este o investigație în care nu poate fi limitat timpul examenului, sau durata unei probe, fiind examinate: calitățile fizice, intelectuale, cu accent pe trăsăturile de personalitate.

Examenul psihologic, indiferent de probele utilizate, trebuie să includă și conversații și discuții directe cu muncitorul, acestea fiind extrem de utile pentru cunoașterea adecvată a celui examinat. Componenta, probele incluse într-un examen psihologic se stabilesc în funcție de cazul respectiv și locul de muncă. Un plan de examinare începe cu o convorbire introductivă, de explorare, și apoi în ordine, probele complementare, în funcție de specificul cazului respectiv.

Interpretarea datelor obținute în urma testării, presupune corelarea acestor date, o interpretare în interacțiune a rezultatelor, iar analiza finală presupune o abordare în ansamblu.

Orientarea celui examinat este un factor hotărâtor în structurarea materialului obținut, întrucât fiecare profesie sau loc de muncă pentru care facem selecția, are cerințele sale specifice, aceasta făcând ca trăsăturile psihice să aibă ponderi variabile și diferite pentru reușita în meseria respectivă. Lucrul acesta este pregnant în cazul selecțiilor pentru anumite meserii, când rezultatele la probele psihologice sunt esențiale.

Dar evaluarea nu se reduce la prezentarea, pur și simplu, a unor valori, a unor cote, ci necesită atât o temeinică pregătire teoretică, cât și o cunoaștere profundă a datelor referitoare la validitatea, fidelitatea testelor utilizate în examinare.

Psihologul urmărește să asigure o concordanță între interesele și abilitățile muncitorilor, angajaților și cerințele diferitelor posturi disponibile în întreprinderea respectivă.

Activitatea psihologului care implică, fie o decizie de selecție, fie o consiliere de orientare profesională, presupune o îmbinare, o interacțiune a diagnozei și a prognozei, întrucât orice prognoză pleacă de la o diagnoză. Diagnoza oferă o imagine a posibilităților actuale a ansamblului trăsăturilor de personalitate ale individului; prognoza prezintă posibilitățile de îmbogățire și dezvoltare a acelor însușiri, a calităților fizice și psihice, mai ales când în examinare avem tineri.

Putem ajunge la un aviz psihologic corect dacă ținem cont de un ansamblu de factori: raportarea cerințelor la posibilități, cunoașterea temeinică a cerințelor pentru fiecare loc de muncă, evaluarea adecvată a candidaților.

Comunicarea rezultatelor examenului psihologic celui ce a fost investigat este un moment extrem de important pentru candidatul la un post sau pentru individul ce caută consilierea psihologică. Având în vedere importanța acestui moment, Z. Bogáthy (1985, 2002) enumeră etapele ce ar trebui respectate în această discuție:

a) subiectului îi sunt comunicate principalele trăsături de personalitate, aptitudini, fiind benefic să începem mai întâi cu aspectele pozitive și apoi cu cele mai slabe; apoi i se prezintă locurile de muncă din instituția respectivă care i se potrivesc cel mai bine, cu sublinierea avantajelor și dezavantajelor acestor posturi;

b) formularea de sfaturi concrete pentru subiect, pentru a-și realiza planurile stabilite, pentru a-și atinge scopul; subiectul este sfătuit, apoi cum să-și dezvolte aptitudinile existente deja;

c) când se constată o concordanță între abilități și profesia, locul de muncă ales, sunt evidențiate caracteristicile locului de muncă ce corespund trăsăturilor individuale, pentru a da speranță în reușită, subiectului. Pot exista și cazuri în care constatăm contraindicații care pot fi compensate sau chiar contraindicații grave sau absolute. În primul caz, subiectul este informat asupra acestor contraindicații și i se sugerează și modalitățile concrete de compensare. În cel de al doilea caz, individul este sfătuit să se orienteze către o altă meserie, subliniind avantajele și dezavantajele acesteia, astfel încât, decizia de reorientare să-i aparțină lui. În situația extremă, a unei contraindicații absolute, psihologul va spune acest lucru direct, prin reliefaarea pericolelor ce pot apărea la profesia contraindicată;

d) la comunicarea rezultatelor, alte aspecte ce trebuie luate în considerare sunt: vârsta, nivelul cultural, nivelul de inteligență a persoanei examinate;

e) este esențial să ne asigurăm că subiectul examinat a înțeles sensul celor spuse de psiholog.

Examinarea psihologică trebuie reluată, la anumite intervale pe parcursul vieții profesionale.

Prin intermediul examenului psihologic putem formula concluzii destinate Serviciului de Personal, iar formularea lui poate fi sub forma apt sau inapt, sau poate fi formulat mai explicit.

Rezumat

Sarcinile psihologului industrial se structurează în jurul a două direcții esențiale: asigurarea unui climat psihosocial optim, care să permită funcționarea structurilor organizatorice și identificarea unor remedii pentru eventuale disfuncționalități ce pot apărea; optimizarea activităților în organizația respectivă.

În cadrul laboratorului, psihologul își desfășoară atât activitățile proprii, specifice (consiliere, orientare și selecție profesională, participarea la deciziile de promovare) cât și activități în colaborare cu alte departamente ale instituției. Dar, laboratorul psihologic, prin natura activităților, este orientat nu doar spre interiorul întreprinderii, ci și spre exteriorul acesteia, spre alte instituții (facultăți, institute de cercetare, asociații profesionale, institute de expertiză a capacității de muncă).

Activitatea psihologului în industrie, și nu numai, trebuie să se raporteze permanent la normele ce conturează cadrul moral desemnat de codul deontologic (respectul acordat celui investigat, a libertății și vieții personale).

Examenul psihologic poate fi realizat individual sau colectiv. Când examinarea se desfășoară în colectiv, este esențial să se precizeze, la instructaj, timpul avut la dispoziție, munca independentă, caracterul individual al examinării. La examinarea individuală probele sunt alese, funcție de specificul examinării, care se poate realiza pentru funcții de conducere, pentru alte tipuri de posturi, examinări în cazul unor accidente. Examinarea psihologică, fie că are ca scop o decizie de selecție, fie orientare și consiliere profesională, presupune o îmbinare între prognoză și diagnostic, întrucât orice prognoză pleacă de la o diagnostică.

Concepte –cheie

Psihoprofesiograma desemnează ansamblul elementelor ce sunt specifice unei anumite profesii.

Colectivul de muncă reprezintă grupul constituit în vederea desfășurării unei activități de muncă, ce presupune informarea, coordonarea eforturilor membrilor, cooperare între aceștia.

Extensie

În examinarea psihologică, pentru a ajunge la semnificația diagnostic-prognostic scontată și pentru a evita denaturările, exagerările se impun câteva reguli esențiale:

1. *Principiul obiectivității* privește mai multe aspecte ale examinării:

– probele utilizabile să fie controlabile, utilizabile și de către alți examinatori, iar rezultatele să fie exprimate în unități cuantificabile și comparabile;

– eliminarea factorilor perturbațiilor: condiții de mediu în care au loc examinarea, anumite stări subiective (oboseală, boală), tendința de a răspunde conform dezirabilității sociale;

– alegerea corespunzătoare a formei răspunsului prin care se exteriorizează conținutul anumitor funcții și procese psihice (memorie, atenție).

2. *Principiul fidelității* se referă la următoarele:

– probele să fie administrate în conformitate cu instrucțiunile și etaloanele stabilite; înregistrarea riguroasă a rezultatelor;

– realizarea unei concordanțe între o probă și specificul calitativ al funcției psihice măsurate.

3. *Principiul gradăției și individualizării*, conform căruia, organizarea examenului psihologic, presupune ordonarea probelor de la cele ușoare la cele dificile și modelarea funcției de specificul particularităților individuale.

4. *Principiul relevanței*: alegerea probelor astfel încât să reflecte cât mai bine situațiile reale de viață și muncă ale celui examinat.

5. *Principiul genetic – evolutiv*: funcțiile și procesele psihice sunt considerate un ansamblu de calități evolutive care se formează și se maturizează în timpul vieții prin interacțiunea dintre factorii endogeni și exogeni.

6. *Principiul complementarității*: probele utilizate sunt interpretate prin intercorelarea cu alte probe.

7. *Principiul validității*: concordanța între rezultatele obținute la examenul psihologic cu rezultatele obținute în activitatea profesională pentru care a fost selecționat (Golu, 1985).

Întrebări

1. La ce se referă codul deontologic al profesiei de psiholog?
2. Care este relația dintre diagnoză și prognoză?
3. Care sunt factorii care influențează alegerea probelor ce sunt incluse în examenul psihologic?

Bibliografie selectivă

1. Bogáthy, Z., *Îndreptarul psihologului industrial*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1985.
2. Bogáthy, Z., *Introducere în psihologia muncii (curs)*, Tipografia Universității de Vest, Timișoara, 2002.
3. Golu, M., *Examenul psihologic*, în Mereș, N., Pece, Șt., Cacoveanu, N., *Protecția omului în procesul muncii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1975.
4. Herseni, T. (coord.), *Laboratorul uzinal de psihologie, sociologie și pedagogie*, Editura Științifică, București, 1969.
5. Holban, I., *Probleme de psihologia muncii*, Editura Științifică, București, 1970.
6. Nestor, I.M., *Psihologie industrială. Considerații practice de organizare*, Editura Politică, București, 1974.
7. Petrescu, I., *Managementul resurselor umane*, Editura Lux Libris, Brașov, 1995.
8. Tabachiu, A., *Psihologia muncii (curs)*, Editura Universității Politehnice, București, 1997.
9. Zlate, M., *Psihologia muncii – relații interumane*, E.D.P., București, 1981.
10. Zlate, M., *Introducere în psihologie*, Editura Șansa, București, 1996.

BIBLIOGRAFIE

1. Bogathy, Z., *Îndreptarul psihologului industrial*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1985.
2. Bogathy, Z., *Introducere în psihologia muncii*, Timișoara, Tipografia Universității de Vest, 2002.
3. Botez, C., *Selecția și orientarea profesională*, București, Centrul de Documentare al Ministerului Muncii, 1971.
4. Burloiu, P., *Economia și organizarea ergonomică a muncii*, Ministerul Învățământului, București, 1993.
5. Cazacu-Slama, T., *Comunicarea în procesul muncii*, București, Editura Științifică, 1964.
6. Cazacu-Slama, T., *Psiholingvistica, o știință a comunicării*, București, Editura All, 1999.
7. Chelcea, S., Chelcea, A., *Elemente de psihosociologia muncii eficiente*, București, Editura Politică, 1977.
8. Chmiel, N., *Introduction to Work and Organizational Psychology*, Blackwell Publishers.
9. Cole, G.A., *Managementul personalului*, București, Codecs, 2000.
10. Czitrom, I., Jurcău, N., Latiș, I., Pitariu, H., Samu, V., *Monografii profesionale destinate orientării și selecției profesionale*, București, Editura Academiei, 1977.
11. Dorofte, I., *Analiza și predicția performanțelor umane*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1981.
12. Dragomirescu, D., Hoffman, O., *Profesiile în fața viitorului*, București, Editura Academiei, 1990.
13. Embrey, D.E., *Conception et mise en oeuvre de programmes visant à la réduction de l'erreur humaine dans l'industrie*, Actes du colloque Facteurs humaines de la fiabilité et de la sécurité des systèmes complexes, Vandoeuvre, 17-19 Avril, 1991.

14. Emilian, R., *Conducerea resurselor umane*, București, Editura Expert, 1999.
15. Flanagan, J.L., *The Critical Incident Technique*, Psychological Bulletin, 1954, nr. 51, p. 327-358.
16. Fraser, J.M., *Employment Interviewing* (a-V-a ediție), Macdonald& Evans, 1978.
17. Friedmann, M., Rosenman, R., *Association of Overt Behavior Pattern With Blood and Cardiovascular Findings*, JAMA, 1959, NR. 169, p. 1286-1296.
18. Furnham, A., *The Psychology of Behavior at Work. The Individual in the Organization*, Hove, Psychology Press, 1998.
19. Golu, M., *Examenul psihologic*, în Meret, N., Pece, Șt., Cacoveanu, N., *Protecția omului în procesul muncii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1975.
20. Herseni, T., *Laboratorul uzinal de psihologie*, București , Editura Științifică, 1969.
21. Herzberg, F., Mausner B., Snyderman, B., *The Motivation to Work*, London, Granada, 1959.
22. Hoffman, O., *Sociologia muncii*, București, Editura Hyperion, 1996.
23. Holban, I., *Probleme de psihologia muncii*, București, Editura Științifică, 1970.
24. Holban, I., *Orientarea școlară*, Iași, Editura Junimea, 1973.
25. Ionescu, Gh., *Psihoterapie*, București, Editura Științifică, 1990.
26. Iosif, Gh., Botez, C., *Psihologia muncii industriale*, București, Editura Academiei, 1983.
27. Iosif, Gh., Moldovan-Scholz, M., *Psihologia muncii*, București, EDP, 1996.
28. Iosif, Gh., *Managementul resurselor umane. Psihologia personalului*, București, Editura Victor, 2001.
29. Jung, C.G., *Tipuri psihologice*, București, Editura Humanitas, 1997.
30. Klein, S., *Munkapszichologia*, Budapest, SHL, Hungary Kft., 1998.
31. Lefter, V., Manolescu, A., Chivu, I. și colab. *Managementul resurselor umane. Studii de caz. Probleme. Teste*, București, Editura Economică, 1999.

32. Leplat, J., Pailhous, J., *Quelques remarques sur l'origine des erreurs*, Bulletin de psychologie, 1973-1974, nr. 13-14, p. 151-160.
33. Leplat, J., *Error Analysis, Instrument and Object of Task Analysis*, Ergonomics, 1989, nr. 7, p. 813-822.
34. Leplat, J., *Relation Between Task and Activity: Elements for Elaborating a Framework for Error Analysis*, Ergonomics, 1990, nr. 10-11. p. A1389-1402.
35. Leplat, J., Cuny, X., *Introduction à la psychologie du travail*, Paris, PUF, 1977.
36. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, București, Editura RAI, 1998.
37. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 2001.
38. Mathis, R., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 1997.
39. Maslow, A. H., *Motivation and Personality* (editia a-II-a), New York, Harper and Brothers, 1970.
40. Mereș, M., Pece, S., Cacoveanu, N., *Protecția omului în procesul muncii*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1985.
41. Moldovan-Scholz, M., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 2000.
42. Neboit, M., *Fiabilité humaine: presentation du domaine*, în J. Leplat et G. De Terssac (eds.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Marseille, Editura Octares, 1990.
43. Nestor, I.M., *Psihologie industrială. Considerații practice de organizare*, Editura Politică, București, 1974.
44. Nicolet, J.L., Celier, J., *La fiabilité humaine dans l'entreprise*, Paris, Masson, 1985.
45. Pavelcu, V., *Problema măsurării în psihologie*, București, EDP, 1983.
46. Peteanu, M., *Monografii profesionale*, București, EDP, 1971.
47. Petrescu, I., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Lux Libris, 1995.
48. Pitariu, H., *Psihologia selecției și formării profesionale*, Cluj, Editura Dacia, 1983.

49. Pitariu, H., *Psihologia muncii și organizațională*, Curs la Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 1999.

50. Popescu, D.C., *Probleme de ergonomie*, T. Herseni (coord.) în *Laboratoarele uzinale de psihosociologie*, București, Editura Științifică, București, 1974.

51. Pufan, P., *Psihologia muncii*, București, EDP, 1978.

52. Radu-Rădulescu, N., *Probleme de psihologie socială* în T. Herseni (coord.), *Laboratoarele uzinale de psihosociologie*, București, Editura Științifică, 1974.

53. Rasmussen, J., *The Definition of Human Error and a Taxonomy for Technical System Design*, în Rasmussen, J., Duncan, K. and Leplat, J., *New Technology and Human Error*, London, John Wiley and Sons, 1987, cap. 3.

54. Reason, J., *Human Error*, Cambridge University Press, 1990.

55. Rodger, A., *The Seven Point Plan* (a-III-a ediție), NFER.

56. Roșca, Al., Zörgö, B., *Aptitudinile*, București, Editura Științifică, 1972.

57. Roșca, Al., *Psihologia muncii industriale*, București, Editura Academiei, 1967.

58. Salade, D., *Ce profesiune să-mi aleg*, București, EDP, 1978.

59. Selye, H., *Știință și viață*, București, Editura Politică, 1984.

60. Stora, B.J., *Stresul*, București, Editura Meridiane, 1999.

61. Șchiopu, U., Constantinescu P., *Orientarea școlară și profesională*, București, 1972.

62. Șerbănescu, D., *Aptitudini, muncă și caracter în industria automatizată*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1986.

63. Tabachiu, A., *Psihologia muncii* (curs), București, Editura Universității Politehnice, 1997.

64. Terssac, G. de, Chabaud, C., *Référentiel opératif commun et fiabilité*, în J. Leplat et G. De Terssac (eds.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Marseille, Editura Octares, 1990.

65. Tudose, F., *O abordare modernă a psihologiei medicale*, București, Editura Infomedica, 2000.

66. Vlăsceanu, M., *Psihologia organizațiilor și conducerii*, București, Editura Paideia, 1993.

67. Vroom, V.H., *Work and Motivation*, New York, Willey, 1964.
68. Zamfir, C., *Un sociolog despre muncă și satisfacție*, București, Editura Politică, 1980.
69. Zamfir, C., Vlăsceanu L., *Dicționar de sociologie*, București, Editura Babel, 1993.
70. Zapf, D., *Errors in Working With Office Computers: A First Validation of Taxonomy for Observed Errors in a Field Setting*, International Journal of Human-Computer International.
71. Zlate, M., *Psihologia muncii. Relații interumane*, București, EDP, 1981.
72. Zlate, M., *Introducere în psihologie*, Editura Șansa, București, 1996.
73. *Dicționar de psihologie* (coord. Șchiopu U.), București, Editura Babel, 1997.

Redactor: Andreea DINU
Tehnoredactor: Florentina STEMATE
Coperta: Stan BARON

Bun de tipar: 3.10.2007; Coli tipar: 10,75
Format: 16/61 x 86

Editura Fundației *România de Mâine*
Bulevardul Timișoara nr. 58, București, Sector 6
Tel./Fax 021/444.20.91; www.spiruharet.ro
e-mail: contact@edituraromaniademaine.ro