

**Prof. univ. dr. Maria Caracota Dimitriu**

**Dr. Andrea Mitovski Ćirković**

# **MANAGEMENTUL STRESULUI ORGANIZATIIONAL**



Copyright © 2012, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin  
**Editurii Pro Universitaria**

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al  
**Editurii Pro Universitaria**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**DIMITRIU, MARIA CARACOTA**

**Managementul stresului organizațional** / Maria Caracota

Dimitriu, Andrea Mitovschi Ćirković. - București : Pro  
Universitaria, 2012

Bibliogr.

ISBN 978-606-647-149-7

I. Mitovschi Ćirković, Andrea

65.012.4(075.8)

616.89-008.441

## *Cuvânt înainte*

Oamenii investesc atât pentru nevoi personale, cât și în afaceri. Se investește în școlarizare, în achiziționarea unui imobil, a unei mașini, în achiziționarea unui calculator sau a altui aparat tehnic, toate acestea cu scopul obținerii unor rezultate mai bune în viitor. Rezultatele pot fi reflectate în acumularea unor cunoștințe, într-un salariu mai bun, în confort, în siguranță, în hobbyuri și alte plăceri personale. Din punct de vedere al afacerilor, se poate investi într-un imobil, echipamente, într-o tehnologie nouă, într-un program de management nou, în infrastructură și altele. În acest caz rezultatele reprezintă o creștere mai mare a productivității, a profitabilității și a competiției pe piață.

Un mod de a investi în afaceri, cu scopul creșterii productivității și profitabilității companiei, este investiția în creșterea performanței angajaților.

Stresul organizațional este una dintre cele mai mari cauze ale absenteismului de la locul de muncă, în permanentă creștere în ultimii ani. Cercetările autorilor din domeniu au arătat că reducerea stresului la locul de muncă crește performanța angajaților, aceștia obținând rezultate profesionale mai bune, generând creșterea în productivitate și profitabilitate a întregii organizații.

Există multe probleme ce îi preocupă pe angajați la locul lor de muncă, de la competiția crescută în domeniul muncii la globalizare, creșterea anuală a prețurilor, chiar și noua tehnologie. Pe lângă acestea, angajații sunt supuși presiunii de a îndeplini țintele de vânzare, de a se adapta schimbărilor în organizație, de a aplica proceduri noi etc. Toate acestea pot provoca diferite nivele de stres.

Managementul ineficient, lipsa luării deciziilor manageriale, ore de lucru peste program, incertitudinea cu privire la perspectiva angajării în viitor, precum și presiunea serviciului sunt unele dintre cauzele stresului reclamate de către angajați. De aceea, angajatorii trebuie să considere stresul organizațional ca pe o problemă serioasă și trebuie să ia măsuri pentru a preveni ca angajații lor să fie afectați de stresul provocat la locul de muncă. Pentru aceasta trebuie să se investească în managementul stresului organizațional.

Stresul poate să influențeze negativ productivitatea și competitivitatea organizației.

Cert este că îmbunătățirea condițiilor la locul de muncă și motivarea angajaților aduce rezultate mai bune în performanța profesională a fiecărui om.

*Ceea ce diferă de la om la om, sau de la societate la societate, sunt factorii considerați: factorii socioeconomiici, cultura, obiceiurile, mentalitatea, personalitatea fiecăruia. Chiar dacă există o mulțime de standarde ce pot fi aplicate, experiența stresului este individuală, deoarece în afară de motivatorii de stres propriu-zisi, acesta este influențat de caracterul individului și experiența sa din trecut. De asemenea, trebuie luat în considerare faptul că factorii de stres pot fi percepuți în moduri diferite de persoane diferite, iar consecințele stresului diferă și ele de la o persoană la alta.*

*Autorii*

# CAPITOLUL I.

## COMPORTAMENTUL UMAN

### 1.1. Comportamentul uman – informații generale

**Comportamentul uman** reprezintă comportamentul ființelor umane influențat de anumiți factori cum ar fi: emoțiile, atitudinea, genetica, cultura, valorile, etica, convingerile, autoritatea, constrângerile, legătura, hipnoza, normele sociale, precum și controlul perceput al comportamentului.

Explicând fiecare dintre acești factori, emoțiile reprezintă fenomene psihologice complexe petrecute într-un organism uman, implicând excitarea fiziologică, comportamente expresive și experiența conștientă. *Atitudinea* este gradul până la care o persoană are evaluări (ne)favorabile ale comportamentului în cauză. Genetica se referă la ereditatea și variațiile în cadrul organismelor umane. Cultura este un set de atitudini, valori, obiective și practici comune, care caracterizează un grup. Asumarea valorilor se bazează pe acțiunile etice. Etica se referă la moral, adică la ce este bun, ce este rău, ce este corect, ce este greșit, raportându-se la justiție, dragoste, pace și virtute. Convingerile reprezintă influența socială, ghidând o persoană prin faptul că aceasta va adopta anumite idei, atitudini, acțiuni, folosind mijloace raționale și simbolice. Autoritatea este impusă din partea celor superiori asupra celor inferiori și se referă atât la obligații, cât și la convingeri. Constrângerile se referă la forțarea silită a unei persoane să se comporte într-un mod involuntar, prin diferite forme de presiune, cum ar fi amenințările, intimidarea, șantaj sau altele. Legătura (raport) se referă la faptul de a fi „pe aceeași undă” cu persoana cu care comunicăm. *Hipnoza* este o stare mintală sau o adaptare de rol imaginativă, în general indusă de indicațiile hipnotice (o procedură compusă din instrucțiuni și sugestii).

*Normele sociale* reprezintă influența presiunii sociale percepută de către un individ (adică convingerile sale normative) pentru a efectua sau a nu efectua anumite acțiuni comportamentale. *Controlul* perceput al *comportamentului* este convingerea unui individ care constă în „cât de simplă” sau „cât de complicată” va fi efectuarea anumitor acțiuni comportamentale.

Comportamentul uman poate fi clasificat astfel: un comportament comun (general, obișnuit), comportament neobișnuit (ieșit din comun), comportament acceptabil, și comportamente în afara limitelor acceptate. Acceptabilitatea comportamentului este evaluată în funcție de normele sociale și este reglată de controlul social. Controlul social la rândul său duce la conformitatea și îndeplinirea acestor reguli ale unei societăți

anume, sau al unui anumit grup social, prin internalizarea normelor și a valorilor și prin valorificarea lor pozitivă și negativă. Valorificarea pozitivă a normelor se referă la recompense, iar valoarea negativă se referă la pedepse. Ca atare, există o diferență dintre comportamentul uman și comportamentul social, comportamentul social reprezentând comportamentul direcționat special către alte persoane.

## 1.2. Tipuri de personalitate

### **Teoria psihanalitică a tipurilor de personalitate, după Fromm**

Întrucât tipurile de personalitate ale oamenilor fac parte din comportamentul uman și reprezintă cea mai importantă cauză care creează un anumit tip de comportament, acestea au fost mereu o temă care s-a analizat și s-a discutat, o mulțime de psihologi experimentând și cercetând acest domeniu. Luând în considerare aspectele tipurilor de personalitate umană, una dintre cele mai adecvate teorii care poate fi folosită în acest studiu, legată de stresul organizațional, este teoria psihanalitică a tipurilor de personalitate după Fromm<sup>1</sup>.

Conștiința noastră socială, susține Erich Fromm, poate fi cel mai bine înțeleasă examinând sistemele economice. De aceea el a determinat cinci tipuri de personalități în termeni economici: tipul receptiv, tipul exploatat, tipul posesiv, tipul prospectiv și tipul productiv.

În **tipul receptiv**, oamenii se așteaptă să *primească* (să li se dea) ceea ce le trebuie (ceea ce le este necesar). Iar în cazul în care nu pot obține acel lucru imediat, ei vor *aștepta* pentru aceasta. Reprezentanții orientării receptive sunt cei care nu sunt nevoiți să muncească din greu (de exemplu, cei care își iau resursele direct de la natură, unde locul în care trăiesc le permite aceasta), oamenii care se găsesc la nivelul cel mai jos al societății, cu alte cuvinte, cei care trăiesc din mila celorlalți. Acești oameni obișnuiesc să se supună altora, dar în același timp pot fi pofticioși sau lacomi, și optimiști.

Următorul tip de personalitate, **tipul exploatat**, îi reprezintă pe cei care se așteaptă să *ia* ceea ce le trebuie. Pentru oamenii cu această orientare valoarea lucrurilor crește prin faptul că ele sunt *luate* de la ceilalți. Aceasta înseamnă că averea este furată, ideile sunt plagiate, iubirea este obținută prin forța. Reprezentanții acestui tip de personalitate sunt agresivi, orgolioși, încrezuți, ei încearcă să seducă și să fie fermecători, și sunt mândri de sine. Sunt obișnuiți să dea ordine și se bazează pe putere.

În **tipul posesiv** oamenii se așteaptă să dețină. Ei văd lumea prin *posesii* și prin posesii potențiale. Aceștia susțin că și cei pe care îi iubim

---

<sup>1</sup> Erich Fromm (1900-1980), psihanalist american de origine germană.

sunt niște lucruri de posedat, de deținut, sau de cumpărat. Reprezentanții orientării acumulative de tip „bourgeoise” sunt încăpățânați, zgârciți, banali, lipsiți de imaginație sau stabili (constanți), economici și practici.

Analizând **tipul prospectiv**, observăm că acești oameni se așteaptă să *vândă*. Ei susțin că „*suprafața este totul*”. Pentru oamenii de orientarea marketing, succesul constă în cât de bine se pot vinde pe ei înșiși, cât de bună înfățișare și reclamă își pot face lor înșiși, prin familia lor, educația, locul de muncă, îmbrăcămintea pe care o poartă. Aceștia reprezintă societatea de azi. Reprezentanții acestui tip de personalitate sunt oportuniști, copilăroși, indiscreți sau pot fi folositori ori sociali.

În **tipul productiv** persoanele nu doresc să creeze o impresie falsă. Reprezentanții acestei orientări nu fug de *libertate și responsabilitate*. Aceștia sunt adepții cauzelor și a libertății și nu agreează regulile sau conformismele. Fromm a presupus că această societate va apărea și se va numi *socialism comunitar umanist* (orientat spre ființe umane și format din comunități mici, unde fiecare este responsabil pentru bunăstarea celorlalți). Este vorba de o orientare ipotetică.

Primele patru orientări (orientarea receptivă, exploatativă, posesivă și prospectivă) funcționează în *modul de a avea*. Persoanele cu aceste tipuri de personalități susțin că pe ele le definește ceea ce au, fiind conduși de ceea ce posedă. După Fromm, „*eu am*” tinde să se transforme în „*mă are pe mine*” și devenim conduși de propriile posesii. Pe de altă parte, tipul productiv funcționează în *modul de a fi*, unde acțiunile noastre ne definesc, trăindu-ne viața prin ceea ce suntem și prin ceea ce simțim, fiind noi înșine.

Teoria tipurilor de personalitate după Fromm demonstrează cele cinci tipuri de personalitate în funcție de societatea în care sunt construite, de percepția pentru familie și de percepția evadării de la libertate.

### 1.3. Nevoile umane

Fromm a explicat că oamenii au de asemenea nevoi derivate din dorința de a *afla răspunsul la întrebarea propriei existențe*, explicația sensului vieții fiind baza fiecărei culturi. Fromm prezintă cinci tipuri ale nevoilor umane: asocierea, creativitatea, înrădăcinarea, simțul identității și forma de orientare.

Prin **asociere** omul caută să depășească separarea față de ceilalți. În acest tip de nevoi, iubirea ne lasă să depășim separarea noastră fără a ne nega unicitatea. Acest tip se caracterizează prin **narcisism**, adică iubirea față de sine. Asocierea presupune de asemenea că fiecare are o singură realitate: lumea gândurilor sale, a emoțiilor și a nevoilor, lumea devenind ceea ce noi vrem ca ea să fie.

În **creativitate**, oamenii vor să depășească sentimentul de a fi creatori pasivi și tind să devină creatori activi. Aceasta se va atinge prin a iubi, prin a da naștere, a desena, a picta etc., toate acestea reprezentând o expresie a iubirii. Caracteristica acestui tip este că **distrugătorii** nu pot atinge un asemenea nivel, ei încercând să depășească pasivitatea prin distrugere: distrugătorii urăsc în loc să iubească.

Un alt tip de nevoi este **în rădăcinarea**, unde oamenii au nevoie să se simtă „acasă” în univers, prin rădăcini. Din păcate, după cercetările lui Fromm, faptul că descoperim fraternitatea noastră cu umanitatea, poate avea și o parte patologică, datorită diferitelor personalități, de exemplu în cazul nevroticilor cărora le este teamă să iese din casă. Sau un alt exemplu, în cazul fanaticilor, care consideră că nimeni altcineva care nu provine din unitatea lor indiferent dacă este vorba de trib, țară etc., nu este bun și trebuie să fie distrus.

Oamenii au nevoie să aibă identitate. Uneori, din cauza **simțului de identitate**, oamenii fac orice încercând să se „conformeze”, pentru a face în continuare parte din grupul în cauză. Dar în acest caz ei pretind să aibă identitatea celorlalți, în loc să-și dezvolte identitatea personală. Din această cauză, nevoia pentru simțul identității are efecte negative în satisfacerea nevoilor personale.

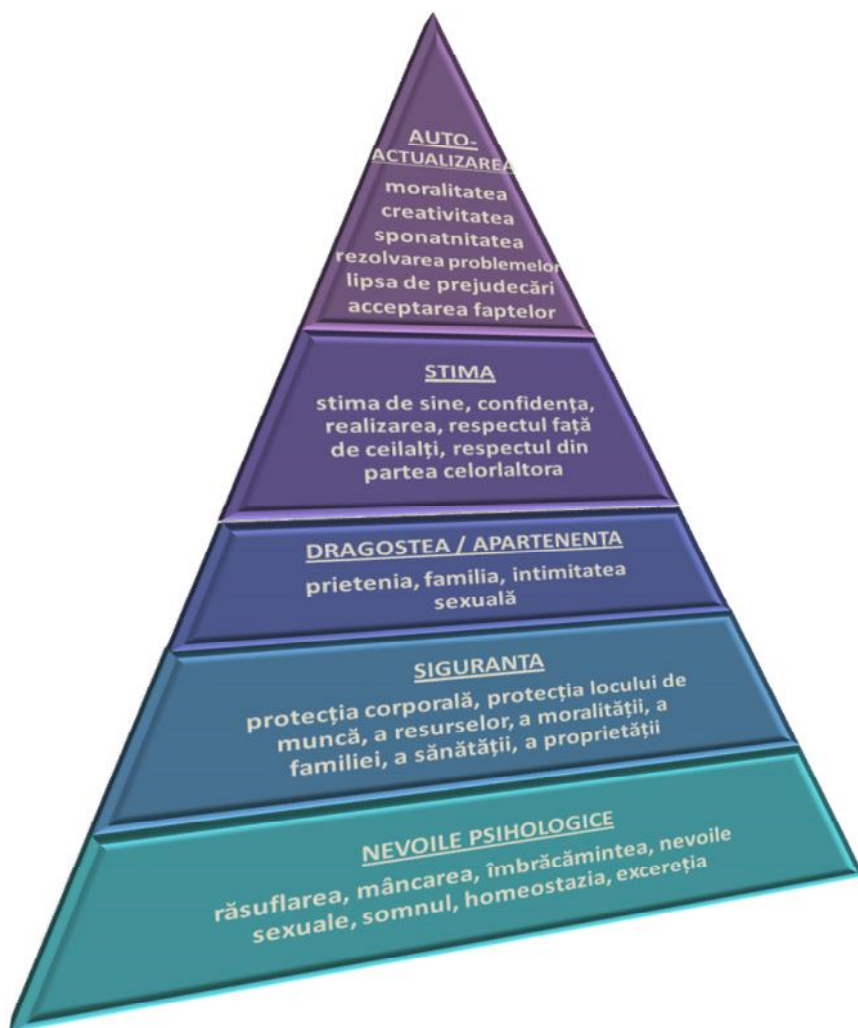
În cazul conceptului de **forma orientării**, reprezentanții acestui tip au nevoie chiar și de o formă rea a orientării, iar dacă nu există nicio explicație, ei vor crea una prin *raționalizare*. Aceasta se întâmplă din cauza convingerii disperate de a avea forma orientării raționale, implicând *cauza*.

Atunci când vorbim despre nevoi, trebuie să menționăm și ierarhia nevoilor după Maslow<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Abraham Maslow (1908-1970), psiholog american, a creat ierarhia nevoilor.

Figura 1. Piramida nevoilor după Maslow



Puterea nevoilor diferă între ele. În piramida ierarhiei nevoilor după Maslow, nevoile sunt prezentate de la bază spre vârf, crescător. Cele mai joase sunt nevoile primare, adică cele care se referă la necesitățile fiziologice, somn, temperatură corporală relativ constantă. În momentul în care o persoană și-a satisfăcut aceste nevoi, poate să se orienteze spre următorul nivel, care reprezintă siguranța. După care urmează dragostea și apartenența, stima, și în ultimul nivel autoactualizarea.

## CAPITOLUL II. STRESUL

### 2.1. Definiția stresului

Schimbările din viața contemporană și ale mediului duc la creșterea nivelului tensiunii și a activității, lucru care necesită restabilirea echilibrului cu sine însuși și cu mediul. Uneori aceste schimbări pot fi puternice, perturbând echilibrul dinamic dintre om și mediu, având nevoie de un supraefort și timp pentru a restabili acest echilibru. O asemenea situație psihologică se numește **stres**. (Hrnjica, 1979)

Chiar dacă majoritatea oamenilor crede că stresul și presiunea sunt același lucru, trebuie menționat că presiunea este un sentiment subiectiv al tensiunii crescute de către potențiala situație stresantă. În cazul în care presiunea depășește capacitatea omului de a trece peste aceea situație, apare stresul.

### 2.2. Sursele stresului

Modul intensiv al vieții contemporane provoacă creșterea drastică a stresului. Factorii care pot duce la stres sunt senzațiile neplăcute, periculoase, chiar și plăcerile, cauzele intensive și neprevăzute ale bucuriei și orice fel de schimbare. La locul de muncă, stresul reprezintă un răspuns psihologic la condițiile stresante.

Există două categorii ai factorilor de stres: factorii de stres legați de locul de muncă și factorii de stres care nu sunt legați de locul de muncă, adică stresorii personali.

**Factorii de stres legați de locul de muncă** sunt cauzați de tipul de muncă și reprezintă orele de muncă peste program, încărcarea prea mare de activități de muncă, pauzele nefrecvente, activitățile plictisitoare care nu necesită folosirea propriilor competențe, țintele slab definite, așteptările din partea managementului față de angajați – aceste așteptări nefiind cunoscute de către angajați, necunoașterea criteriilor de evaluarea performanțelor de muncă de către angajați, prea multe responsabilități, cerințe prea mari sau prea mici ale activităților de muncă, starea de incapacitate de a îndeplini multiplele așteptări în performanță, lipsa de luare a deciziilor (neimplicarea în luarea deciziilor), dilemele etice, discordanță între interesele personale și cele ale organizației, probleme interpersonale (conflictele interpersonale la locul de muncă, precum și lipsa de ajutor sau suport din partea colegilor de serviciu sau din partea supervizorilor), dezvoltarea carierei (progresarea prea repede sau prea