

**STAREA DE BINE LA LOCUL DE MUNCĂ- PREMISĂ A UNUI CLIMAT
ORGANIZAȚIONAL SĂNĂTOS
WELL-BEING AT THE WORKPLACE-PREMISES FOR A HEALTHY
ORGANIZATIONAL CLIMATE**

ANTONEVICI Natalia

Doctorandă, Școala Doctorală de Psihologie
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”

<https://orcid.org/0009-0007-7512-7953>

antonevici.natalia@gmail.com

LOSÎI Elena

dr. în psihologie, conf.universitar
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”

<https://orcid.org/0000-0002-5032-9993>

losii.elena@upsc.md

Summary. Adult well-being at work remains a current and clearly important concern in an ever-changing world. Contemporary challenges such as digitalization, the creation of artificial intelligence, changing trends in the perception and organization of work, for the moment create an illusion of minimizing human involvement in the work activity, considering, in particular, the financial benefits and the optimization of production expenses. However, the human factor remains just as important, causing a higher level of awareness among employers regarding human quality and investment in this field. Therefore, the creation of innovative ideas and projects and the diversity of the work activity by having the best employees and attracting quality labor is a priority for employers. The trends formed in this regard are highlighted by the implementation of well-being programs for employees, the well-being and happiness of employees becoming one of the modern strategies of entrepreneurship. Certainly the subjective well-being of the employee influences and is influenced by the organizational climate. Therefore, the success of well-being programs implemented in organizations determines its success through its attractiveness, the safe and reliable environment, through mindfulness sessions, and finally yet importantly by placing the person at the center of the organization's concern, the benefits being felt in the shortest time.

Key words: well-being, employees, organization, climate

Odată cu începutul revoluției industriale, managementul clasic (F.W. Taylor, H. Fayol) a fost orientat exclusiv spre perceperea organizației drept un sistem bine calculat și organizat prin toate resursele disponibile, orientat spre creșterea productivității muncii. Astfel că, toate eforturile au fost îndreptate spre „modelarea” angajatului orientat spre rezultat, prin specializare, creșterea calificării, adaptare la condițiile muncii, respectarea de instrucțiuni și proceduri clare de muncă, executarea întocmai a proceselor de muncă, etc. Printre principiile managementului clasic în care se determină și se controlează la maxim, mai este și cel de subordonarea intereselor particulare în favoarea intereselor de grup, subiectul muncii este perceput strict o resursă sau mai degrabă un

instrument de realizare a obiectivelor organizației, fiind răsplătit prin plata salarială [1]. Aceste principii au determinat la modul direct și cerințele față de manageri, accentul esențial fiind pus în seama realizărilor strategiilor și obiectivelor organizației, unde cifra de afaceri devenise indicatorul determinant și lipsa pierderilor în raport cu investițiile iar raportările finale fiind comparate cu planurile inițiale. Schimbările în această abordare au fost determinate, în mare parte, de cercetările și observațiile desfășurate, unde organizațiile ce își desfășurau activitatea conform principiilor clasice manageriale au ajuns în impas, încercând să înțeleagă care este acea parte flexibilă și imprevizibilă ce influențează succesul/insuccesul organizațional. Alte teorii ale managementului: Școala cantitativă (A. Kufman, J.Starr), Școala sistemică/managementul deschis (C. Bernard, H. A. Simon, P. Druker), la fel tratează managementul din aspectul cantitativ, sistemic, specific. Școala sociologică, behavioristă (E. Mayo, Ch. Argyris, C. Handy, H. Maslow, d. Mc Gregor, F. Herzberg), încearcă să focuseze principiile manageriale asupra satisfacerii nevoilor individului și motivarea acestuia cu scopul atingerii productivității muncii și a nevoilor sociale [3].

Perioada interbelică evidențiază și aduce în prim plan omul și relațiile umane în ceea ce privește organizarea muncii. Astfel că, urmare a rezultatelor cercetărilor lui George Elton Mayo și Fritz Roethlisberger prin experimentul Hawthorne, centrează omul și relațiile sociale, demonstrând importanța climatului organizațional și calității acestuia, organizația în acest sens devenind prioritar un sistem social decât unul economic [4]. În același context, totuși rolul relațiilor sociale și umanul nu rămâne unul determinant ci complementar, fără a exclude importanța motivației materiale, sociale, economice.

Preocupările privind rolul omului și a relațiilor umane în organizație și legătura acestora cu productivitatea muncii au devenit obiectul studiilor desfășurate de către promotorul resurselor umane Rensis Likert, începând cu anul 1947. Anume respectul și importanța acordată oamenilor în procesul de producție stimulează productivitatea muncii, astfel fiind formulat un principiu important în managementul organizației „principiul relațiilor suportive”. Abordarea proceselor de management din acest punct de vedere a dus la apariția managementului participativ, fapt prin care a determinat schimbări major în ceea ce privește schimbarea și dezvoltarea organizațională.

Starea de bine subiectivă la locul de muncă prezintă un factor important atât pe dimensiunea individuală cât și pe cea socială. Astfel că, reieșind din faptul că adultul își petrece o mare parte a timpului său din viață la locul de muncă fiind implicat în activități profesionale, acest factor ia amploarea potrivită oferind impactul esențial asupra performanței individuale și asupra celei a organizației. Orice afacere sau activitate profesională este determinată de succesul individului și a colectivelor în mai mare măsură decât strategiile de business adoptate. Totodată, organizația suportă mai puține consecințe și costuri reduse pentru sănătate și accidente la locul de muncă, din moment ce implementează programe de wellbeing și mindfulness la locul de muncă. Iar dinamica pozitivă și

climatul pozitiv își are aportul semnificativ în realizarea scopurilor organizației. Litwin & Tagiuri (1968) au definit climatul în termenii percepției individuale, adică a dimensiunii subiective, astfel că ”climatul organizațional este o calitate relativ persistentă a mediului intern al organizației, care este trăită de membrii ei, le influențează acestora comportamentul, poate fi descrisă în termeni de valori ale unui set particular de caracteristici ale organizației”. În măsura în care, angajatorii de comun cu echipele de management creează un mediu cordial, o atmosferă de lucru și de prietenie, asigură un spirit profesional și organizațional pe de o parte, iar pe de altă parte, oferă siguranță psihologică la locul de muncă prin asigurarea asumării de risc și responsabilitate, susținere din partea liderilor, standarde și claritatea obiectivelor, o structură clară a rolurilor și eficiență administrativă, minimizează conflictele la locul de muncă și ambiguitatea, aceștia obțin un climat organizațional sănătos și angajați performanți. Calitatea climatului organizațional este evaluată în baza percepției individuale ale angajaților, reieșind din experiența proprie trăită și relațiile organizaționale în care acesta este implicat la locul de muncă. Atmosfera la locul de muncă și satisfacția personală, opiniile angajaților cu privire la fenomenele organizaționale, ne pot oferi o analiză a calității managementului, eficienței organizaționale și stării de spirit la locul de muncă. În ceea ce privește starea de bine subiectivă la locul de muncă, aceasta cu siguranță este determinată de contextul muncii și dimensiunile climatului organizațional, menționate mai sus. Totodată, starea de bine subiectivă a membrilor organizației determină în mare măsură climatul organizațional, asigurând acea atmosferă de muncă pozitivă, lipsa fenomenelor negative în colectivele de muncă și crescând satisfacția muncii cu impact pozitiv asupra performanței.

În acest sens, am inițiat o cercetare care oferă o nouă perspectivă a bunăstării subiective în diferite tipuri de organizații. În cercetarea inițiată ne propunem să analizăm și să determinăm legătura dintre starea de bine subiectivă a adulților la locul de muncă și forma de organizare a instituțiilor/companiilor în care aceștia lucrează. Ne propunem să identificăm un eșantion de subiecți reprezentând, pe de o parte, instituții publice VS instituții publice cu statut special și pe de altă parte, companii multinaționale private VS companii naționale private. Astfel, presupunem că ar exista diferențe semnificative rezultate din specificul activității profesionale și din condițiile de organizare a muncii pentru salariați. Aceasta rezultă din faptul că munca oferă adulților nu doar un nivel de stabilitate socio-economică și materială, ci și satisfacții emoționale și morale. Între timp, angajatorii își doresc pe de o parte, să crească retenția angajaților, să le sporească performanța, să crească productivitatea muncii și să reducă fenomenele negative legate de relația cu angajatul (abateri disciplinare, lipsa de motivație la locul de muncă, productivitate scăzută, absenteism, conflicte interpersonale, etc.) În cea mai mare parte, starea subiectivă de bine la locul de muncă este o prioritate pentru angajator și un obiectiv pentru angajat/beneficiar. Lipsa de siguranță la locul de muncă determinate de procesele de instabilitate economică și socială, crize, presupune

transformări și schimbări intense și imprevizibile sub formă de procese de reorganizare, fuziuni, reduceri de personal, etc., întrucât companiile tind să-și mențină poziția competitivă pe piața de afaceri.

Rezultatele studiilor și cercetărilor științifice, în special cele axate pe importanța resurselor umane și a calității actului manageriale au oferit un răspuns preocupărilor antreprenorilor și managerilor privind modalități inovative în organizarea muncii.

Odată conștientizând importanța resursei umane nu doar din aspectul cantitativ ci și cel calitativ, în mare parte, a determinat managerii și antreprenorii să includă în strategii de dezvoltare organizațională și cea de business metode inovative și contemporane de incluziune și participare a angajaților în viața organizației, stimulând performanța individuală și cea de grup. Acestea sunt reflectate prin a include în structura organizațională a departamentelor specifice și de a recruta manageri de resurse umane, manageri în dezvoltare organizațională, manager dezvoltare talente, etc. Astfel că, metodele și instrumentele de evaluare a nevoilor de instruire și dezvoltare, implementarea programelor și proiectelor orientate spre valorificarea capacităților individuale ale angajaților au devenit bune practici manageriale. Valoarea și calitatea personalului organizației a devenit, în sfârșit, una din prioritățile și investițiile angajatorilor nu doar din perspectiva creșterii productivității muncii sau motivației în același scop, ci cu adevărat, a devenit o preocupare pentru bunăstarea, fericirea și împlinirea angajatului la locul de muncă prin satisfacția a ceea ce face. Departe de rezultatele studiilor experimentale, angajatorii au distins la propriu rolul și importanța de a avea nu doar angajați profesioniști, experimentați și disciplinați, ci și fericiți, echilibrați și dezvoltați personal. Starea de bine subiectivă la locul de muncă a devenit nu doar un domeniu de interes ci și un obiectiv în sine. Totodată, în goana de a face parte din organizații de top, angajatorii optează pentru programe de well-being generale, axate în mare parte, pe practici universale pentru a crește starea de bine fizică și psihologică, acestea nu neapărat rezonând cu ceea ce are nevoie cu adevărat angajatul (2). Astfel că inițiativa și ideea în sine nu își atinge finalitatea, angajatului fiindu-i străină această modalitate de a se simți bine la locul de muncă. Abordarea individuală în acest sens ar descoperi cu adevărat nevoile individuale și percepțiile subiective ale angajaților cu privire la modul în care se simt la locul de muncă și cum și-ar dori cu adevărat să obțină această bunăstare. Doar că această abordare ar solicita resurse și investiții suplimentare, după cum solicită orice altă intervenție individuală, prin aplicarea evaluărilor specifice individuale, prin identificarea nevoilor, prin evaluarea percepției subiective, prin selectarea de metode individualizate și nu în ultimul rând crearea și implementarea de programe complexe de well-being la locul de muncă. Implementarea acestor programe cu siguranță presupun și eventuale resurse și investiții, nu neapărat neesențiale, fiind apreciate de angajator drept bonusuri exagerate și depășite de bugetele planificate, iar rezultatele așteptate sunt de natura estimării pe termen lung. Această dilemă se referă în mare parte

angajatorilor care se așteaptă la profituri în termen scurt, iar în cazul întreprinderilor mari sau companiilor multinaționale, rezultate cantitative și calitative pe perioada unui mandat scurt de management. Cu siguranța că alegerea unui curs de dezvoltare a companiei prin investiții în capitalul uman, nu doar formalizat prin implementarea programelor de optimizare a stării de bine subiective oferă altfel de perspective decât ne-am fi putut aștepta, efectul acestora depășind cu mult beneficiile pentru angajat sau pentru organizație, aceste beneficii se resimt la nivel social și devin o investiție nu doar în adultul la locul de muncă ci și în mediul cu care acesta interacționează [6].

În organizațiile de stat implementarea programelor de wellbeing este la minimul său sau lipsesc în genere, astfel că rareori acestea sunt orientate spre programe de sănătate fizică și mintală la locul de muncă, programele de instruire se rezumă la informarea și cunoașterea proceselor de muncă și nu la dezvoltarea profesională și personală, iar echilibrul dintre viața personală și cea profesională reprezintă un interes minim. Astfel, angajatul statului, funcționar public sau funcționar public cu statut special rămâne de unul singur fiind cuprins de efectele contextului organizațional, specificul muncii, încărcătura emoțională a postului și problemele personale cu care se confruntă. În acest sens, analiza stării de bine subiective la locul de muncă și implementarea programelor în aceste tipuri de organizații devine cu atât mai importantă [5].

Starea de bine la locul de muncă determină satisfacția muncii, contribuie la autorealizare, la conștientizarea propriei valori, crește motivația în muncă și stimulează spre creștere și dezvoltare continuă. Rețeaua socială cu care acesta interacționează, la fel devin beneficiari, nu doar clienții organizației, ci și întreaga rețea socială (copii, părinți, prieteni, colegi, etc.).

Rolul stării de bine subiective în viața organizației nu este doar unul important, ci și determinant, influențând calitatea și plus valoarea pe toate dimensiunile manageriale, economice și sociale. Indiferent de forma de organizare, rolul stării de bine subiective a angajatului la locul de muncă, rămâne de o importanță majoră, având impact esențial asupra climatului organizațional prin însumarea percepțiilor și stărilor individuale a contextului organizațional [7].

Ultimele tendințe și perspective de dezvoltare în organizații, ne demonstrează faptul că rolul stării de bine subiective este apreciat pe măsură. Deja nu se mai măsoară impactul beneficiilor programelor de well-being în cost-beneficiu, ci implementarea acestora devine o parte esențială a culturii organizaționale.

BIBLIOGRAFIE:

1. DIENER, E., OISHI, S., & LUCAS, R. E. Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. În: *Oxford handbook of positive psychology* (pp. 187–194), 2009. Oxford University Press.

2. DANIELS, K.; FIDA, R.; STEPANEK, M.; GENDRONNEAU, C. Do Multicomponent Workplace Health and Wellbeing Programs Predict Changes in Health and Wellbeing? *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, 8964. <https://doi.org/10.3390/ijerph18178964>
3. STANCIU Ș. *Managementul resurselor umane*. București 2001, pag.6-7
4. LEVITT, STEVEN D., AND JOHN A. LIST. "Was There Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments." *NBER Working Paper Series, National Bureau of Economic Research*, No 15016, May 2009, pp. 1–19.
5. SCHNEIDER, B., EHRHART, M. G., & MACEY, W. H. Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 2013, p 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
6. VLĂSCEANU M. *Organizații și comportament organizațional*. Iași: Polirom, 2003. ISBN 973-681-412-2
7. ZLATE M. *Leadership și management*. Iași: Polirom, 2004. ISBN 973-681-616-8

SECȚIA 2

INCURSIUNI ALE PSIHOLOGIEI ÎN PRACTICĂ

GRIJA DE SINE DIN PERSPECTIVA PSIHOTERAPIEI INTEGRATIVE

Maria POPESCU, dr., conf. univ., UPSC "Ion Creangă"

<https://orcid.org/0000-0002-5383-2121>

Mariana CERNIȚANU, dr., conf. univ., USMF "Nicolae Testemițanu"

<https://orcid.org/0000-0001-6746-414X>

Abstract. Self-care is essential for the human wellbeing. You cannot take care of another if you have not learned to take care of yourself, your needs, your emotions, your body. Self-care is essential in promoting and maintaining mental and physical health. The self-care is a key element in integrative psychotherapy. We learn self-care from the youngest ages, taking the model of significant people in our lives, from the attitude of our parents/guardians towards our person. Self-care becomes important for our existence in an overburdening world, it is decisive in living a