Anuarul Universităţii "Petre Andrei" din Iaşi
Fascicula: **Asistenţa Socială, Sociologie, Psihologie**
ISSN: 2248-1060 | ISSN-L: 2601-8209
Covered in EconPapers, RePEc, CEEOL, INDEX COPERNICUS, CrossRef, CrossCheck, Google Scholar, WorldCat, KVK, SOCIONET

2020, Volume 25, pages: 149-165 | doi: https://doi.org/10.18662/upasw/25/41

Psychosocial Climate in the Primary Working Group in State Organizations

[Climatul psihosocial în grupul de lucru primar în organizațiile de stat]

Mihaela Luminiţa SANDU[1], Lavinia Maria PRUTEANU[2], Alina Mihaela TABACARU (IONESCU)[3]

[1] Universitatea Ovidius din Constanţa, Mihaela.sandu@365.univ-ovidius.ro

[2] Universitatea Petre Andrei din Iaşi, Romania.

[3] Universitatea Ovidius din Constanţa, tabacarualina16@gmail.com

Abstract: The psychosocial climate has a great variety of definitions, this being due to the different point of view from which it is approached: pragmatic, affective, normative, structural. In the psychosociological literature in our country, the definitions proposed for this concept are mostly focused on the attitudinal-emotional aspect of this phenomenon and consequently they generally have many notes in common. "
Organizational and managerial theories have largely begun with the discovery of the importance of people and the socio-human climate for the efficient functioning of companies. Through multiple analyzes and research, the dynamics of the human factor in the organization and management was configured. From the beginning we must distinguish two universes within any organization. On the one hand, machines and technology, the market and production flows, productivity and competitiveness of products representing a distinct universe of corporations, on the other hand, the other universe, as significant as the first, represented by individual people and relationships among them, the knowledge that people store, produce and apply, the values they adhere to, the myths they generate. Therefore, we have two distinct and at the same time complementary universes: one technological and the other human. The technological universe can be changed easily and quickly. It is rational and visible. The cultural universe, however, is much less transparent, it mixes rationalities in different combinations, which only those who participate directly can understand. Leadership is also a field of research and a practical skill that encompasses the ability of an individual or organization to "lead" or guide other people, teams, or an entire organization. Leadership viewed from a European and non-academic perspective includes a vision of a leader that can be changed not only through community goals but also through the pursuit of personal power. Leadership can result from a combination of several factors. A leadership style is the style of a leader to provide direction, implement plans and motivate people. It is the result of the leader's philosophy, personality and experience.

Keywords: *climate, organization, group, work.*

How to cite: Sandu, M.L., Pruteanu, L.M., & Tabacaru (Ionescu), A.M. (2020). Psychosocial Climate in the Primary Working Group in State Organizations. *Anuarul Universitatii "Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 25*, 149-165. https://doi.org/10.18662/upasw/25/41

1. Organizaţiile

Organizaţiile sunt grupuri de persoane care lucrează împreună într-un mod coordonat şi structurat pentru a atinge unul sau mai multe scopuri.

Resursele principale necesare organizaţiilor pentru a reuşi să obţină rezultatele propuse sunt alcătuite din oameni (resurse umane), capital (resurse financiare), materii prime şi materiale (resurse fizice) şi informaţie (resurse informaţionale). Este evident că, cu cât mai ridicată este calitatea resurselor utilizate, cu atât mai mari sunt şansele de succes ale organizaţiei (Dinescu, 2019). Calitatea resurselor umane ale organizaţiilor este dată de calificarea personalului, de numărul de zile de instruire pe care le primesc, dar şi de capabilităţile specifice fiecărei categorii de personal, de modul în care organizaţia ştie să îi motiveze pentru a contribui la realizarea obiectivelor şi de relaţiile interumane existente în firmă. Calitatea resurselor financiare este caracterizată doar de valoarea acestora, calitatea resurselor fizice este exprimată prin indicatori de calitate a produselor (de exemplu: media timpilor de bună funcţionare, fiabilitate etc.), iar calitatea resurselor informaţionale este dată de valoarea şi actualitatea informaţiei (Manolescu, 2001, pp. 519-520).

În cadrul organizaţiei, un rol important pentru menţinerea coeziunii grupului îl are procesul de comunicare. În cadrul grupului între emiţător şi receptor există mediul prin care se face transmiterea mesajului. Acesta poate deforma mesajul şi chiar procesul de înţelegere din cauza unor perturbaţii care pot să apară (zgomot, posibilităţile de percepere ale receptorului, personalitatea emiţătorului etc.) (Cândea, 1996, p. 148).

Organizaţia reuneşte in grupuri de muncă indivizi cu personalităţi, mentalităţi, educaţie, sisteme de valori si comportamente diferite. De aceea, menţinerea unei armonii perfecte nu poate fi decât o iluzie. În orice organizaţie apar şi se manifestă diferite conflicte, dezacorduri şi contradicţii ca urmare a faptului că pe baza condiţiilor concrete apar diferite idei, tendinţe şi interese în legatură cu soluţionarea diverselor probleme, de natură tehnică, economică, organizatorică şi socială. Competiţia si cooperarea se realizează, oriunde şi oricând, pe fondul unor elemente conflictuale, cu amplitudini si evoluţii diferite de la un caz la altul (Burduş, 1999, p. 463).

2. Climatul psihosocial

2.1. Aspecte teoretice

Climatul organizaţional reprezintă percepţiile angajaţilor asupra politicilor organizaţionale, practicilor, procedurilor şi al tiparelor ulterioare de interacţiuni şi comportamente, care încurajează acelaşi scop. Aşadar, climatul poate fi înţeles ca fiind o manifestare de suprafaţă a culturii. „Este mai mult comportamental orientată".

Climatul mijloceşte, printr-un complex de conexiuni, desfăşurarea vieții și activității de grup. Optimizarea oricărui element determinant al climatului va avea un efect pozitiv la nivelul grupului (Bogathy, 2004, p. 139).

Climatul organizațional prezintă următoarele dimensiuni, recunoscute de Litwin şi Stinger (apud Narayanan, 2015), ce le-au identificat bazându-se pe organizaţii ce sunt, în principal, orientate către sarcini şi care vor descrie o situaţie particulară:

1. Structură- Obiectivul acestei dimensiuni este să măsoare cum anume percep angajații organizația.

2. Responsabilitate- Această dimensiune se concentrează asupra puterii de decizie pe care o au angajații. Anume, cum se simt aceştia fiind capabili să ia anumite decizii, fără să trebuiască mereu să raporteze unui şef. Aceasta presupune conştientizarea rolului pe care îl deţine fiecare şi asigurarea că treaba este făcută atât din punct de vedere calitativ, cât şi cantitativ.

3.Recompensă- Dimensiunea se axează pe percepția pe care o au angajaţii asupra recompensei ce survine în schimbul muncii lor. Accentul este pus pe întărire pozitivă şi pe sentimentul de dreptate în raport cu salariul şi cu politicile de promovare.

4.Risc- Dimensiunea aceasta caută să descrie riscul sau provocarea asociată cu un loc de muncă particular, precum şi cu abordarea generală a organizației asupra asumării unor riscuri, sau înclinația de a adopta o viziune mai stabilă.

5.Căldură- Focusul acestei dimensiuni este asupra sentimentului general de prietenie între grupurile din cadrul organizației.

6.Suport- Obiectivul acestei dimensiuni este măsurarea percepției angajaţilor despre modul în care colegii şi managerii sunt dispuşi să ajute şi să ofere suport.

7.Standarde- Această dimensiune se referă la accentul pus pe îndeplinirea scopurilor propuse şi a standardului profesional, precum şi pe a face o muncă extraordinară.

8.Conflict- Aceasta reprezintă măsura în care managerii şi angajaţii doresc să discute deschis problemele sau îngrijorările, în loc să le ignore şi, de asemenea, să exploreze percepţiile diferite.

9.Identitate- Această dimensiune analizează măsura în care angajaţii se simt valorizaţi în grup şi se simt parte din organizaţie.

Începând cu cercetările lui Hawthorne şi ale lui Elton Mayo şi a colaboratorilor săi, şi apoi continuând până astăzi, sociologii şi psihosociologii nu au încetat să se întrebe asupra multiplelor determinări ale comportamentului uman în situaţii de grup. Multe dintre studiile consacrate acestor aspecte s-au oprit asupra unuia dintre fenomenele psihosociale cu rol deosebit de important în funcţionarea mecanismului reglării interne a grupului ca sistem, climatul psihosocial.

Climatul psihosocial are o varietate foarte mare de definiţii, acest lucru datorându-se punctului de vedere diferit din care acesta este abordat: pragmatic, afectiv, normativ, structural.

În literatura psihosociologică din ţara noastră, definiţiile propuse pentru acest concept sunt axate în majoritatea lor pe aspectul atitudinal – emoţional al acestui fenomen şi în consecinţă ele au în general multe note în comun.

Climatul organizaţional (uneori cunoscută sub numele de climatul corporatist) este procesul de cuantificare a "culturii" unei organizaţii şi precede noţiunea de cultură organizaţională. Este un set de proprietăţi ale mediului de lucru, perceput direct sau indirect de angajaţi, care se presupune a fi o forţă majoră în influenţarea comportamentului angajaţilor (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008).

A. Mihu (1992) încearcă o definire mai sintetică subliniind: "*climatul constă, în esenţă, în atitudinea oamenilor faţă de umanitatea lor, faţă de obiectivele ei şi regulile de comportament instituite de conducerea acestuia*".

Microgrupul studenţesc constituie o realitate microsocială specifică. Elementele sale constitutive, structură şi funcţiile sale, procesele psihosociale care se desfăşoară în cadrul său, cu privaţiunile absolut obligatorii pentru pregătirea lor îl definesc şi îl particularizează în acelaşi timp.

Climatul organizaţional depinde de calitatea acţiunilor întreprinse pentru asigurarea condiţiilor de mediu fizic şi social fără disfuncţii organizatorice şi funcţionale, respectiv de modul de constituire şi de structura microgrupurilor de muncă, de calitatea relaţiilor de muncă şi de ambianţa socială de muncă, de sistemul de apreciere a muncii, de acţiunile existente pentru perfecţionare şi promovare, de sistemul de informare (Pânişoară, 2004, p. 134).

Climatul organizaţional, pe de altă parte, este deseori definit prin intermediul modelor recurente de comportament, atitudini şi sentimente care caracterizează viaţa în cadrul organizaţiei (Isaksen & Ekvall, 2007), în timp ce o cultură organizaţională tinde să fie profundă şi stabilă. Deşi cultura şi climatul sunt legate, climatul se dovedeşte adesea mai uşor de evaluat şi de schimbat. La un nivel individual de analiză, conceptul se numeşte climat psihologic individual. Aceste percepţii individuale sunt adesea agregate sau colectate pentru analiză şi înţelegere la nivel de echipă sau grup, sau lanivel divizional, funcţional sau global de organizaţie.

”Credinţele, valorile, simbolurile, ideologiile, limbajele, ritualurile, miturile, formează împreună un scop desluşit, clar, distinct, care exprimă ceea ce este cultura unei organizaţii şi ce reprezintă fiecare individualitate în cadrul ei” (Pitariu, 2007, p. 4).

Reichers & Schneider au definit climatul organizaţional ca fiind "percepţia comună a modului în care lucrurile se întâmplă pe aici" (1990, p.20).

2.2. Coeziunea grupului, factor determinant al climatului psihosocial

În cadrul grupului, coeziunea poate fi considerată ”drept cea mai importantă variabilă de grup, deoarece, tocmai datorită ei, grupul există, se menţine şi funcţionează ca o entitate coerentă, relativ de sine stătătoare" (Golu, 1971, pag 192).

Într-o organizaţie, coeziunea apare ca rezultat al acţiunii forţelor externe asupra grupului; cu cât forţele pozitive care acţionează sunt mai importante cu atât coeziunea grupului va fi mai mare.

Factorii care determină coeziunea grupului sunt:

- atracţia interpersonală;
- coeziunea ridicată duce la asumarea de prestigiu mai ridicat;
- membrii din grupul coeziv arată mai puţină anxietate, iar grupul oferă un suport psihologic mai mare;
- coeziunea foarte ridicată poate avea efecte negative. Un grup foarte coeziv poate să dezvolte o atitudine de aroganţă, de superioritate faţă de late grupe;
- coeziunea poate să blocheze integrarea unui nou membru;
- grupul este coeziv în jurul unor valori coezive greu de schimbat;
- coeziune poate duce la fenomenul de group-think

3. Stilul de conducere

Conducerea este atât un domeniu de cercetare, cât şi o abilitate practică care cuprinde capacitatea unui individ sau a organizaţiei de a "conduce" sau de a îndruma alte persoane, echipe sau o întreagă organizaţie. Literatura specializată dezbate diferite puncte de vedere, contrastând abordările din Est şi Vest despre leadership, şi de asemenea diferenţele dintre abordările din Statele Unite şi abordările europene. Mediile academice din S.U.A. definesc conducerea ca "un proces de influenţă socială în care o persoană poate să obţină ajutorul şi sprijinul altora în realizarea unei sarcini comune" (Chemers, 1997). Conducerea privită dintr-o perspectivă europeană şi non-academică cuprinde o viziune a unui lider care poate fi schimbată nu numai prin obiectivele comunitare, ci şi prin căutarea puterii personale. Conducerea poate rezulta dintr-o combinaţie de mai mulţi factori.

Studiile de leadership au produs teorii care implică trăsături (Kirkpatrick & Locke, 1991), interacţiune situaţională, funcţie, comportament (Goldsmith, 2016), putere, viziune şi valori, carisma şi inteligenţă, printre multe altele (Chin, 2015).

Conducerea poate fi percepută ca un proces deosebit de emoţional, cu emoţii legate de procesul de influenţă socială (George, 2000). Într-o organizaţie, starea de spirit a liderului are unele efecte asupra grupului său.

Aceste efecte pot fi descrise în trei niveluri:

- Starea de spirit a membrilor grupului individual – Membrii grupurilor cu lideri într-o stare de spirit pozitivă au mai multă stare de spirit pozitivă decât membrii grupului cu lideri care au o stare negativă. Liderii îşi transmit starea de spirit altor membri ai grupului prin mecanismul de contagiune emoţională (Sy et al., 2005). Contagiozitatea poate fi unul din mecanismele psihologice prin care liderii carismatici influenţează subordonaţii (Bono & Ilies, 2006).
- Tonul afectiv al grupului - Tonul afectiv al grupului reprezintă reacţiile afective consecvente sau omogene din cadrul unui grup. Tonul afectiv al grupului este un ansamblu al dispoziţiilor membrilor individuali ai grupului şi se referă la starea de spirit la nivelul de analiză al grupului. "Grupurile cu lideri pozitivi au un ton afectiv mai pozitiv decât grupurile cu lideri cu o stare de spirit negativă,, (Sy et al., 2005).
- Procesele de grup cum ar fi coordonarea, cheltuielile cu efortul şi strategia de sarcini - Exprimarea publică a stării de spirit influenţează modul în care membrii grupului gândesc şi acţionează. Când oamenii experimentează şi exprimă starea de spirit, ei trimit semnale altora. Liderii îşi semnalează scopurile, intenţiile şi atitudinile prin expresiile lor

de dispoziții. De exemplu, expresimări ale dispozițiilor pozitive de către lideri semnalează faptul că liderii consideră că progresul spre atingerea scopurilor este bun. Membrii grupului răspund la aceste semnale cognitiv și comportamental în moduri care se reflectă în procesele de grup (Sy et al., 2005).

În cercetările cu privire la serviciul cu clienți, s-a constatat că expresia dispoziției pozitive a liderului îmbunătățește performanța grupului, deși în alte sectoare au existat și alte constatări. (George, 2006)

Multe caracteristici de personalitate s-au dovedit a fi asociate în mod credibil cu apariția comportamentului de conducerii (Forsyth, 2010). Lista include, dar nu se limitează la:

- asertivitate,
- autenticitate,
- factorii de personalitate Big Five,
- ordinea nașterii,
- puterile personale,
- dominația,
- inteligența emoțională,
- identitatea de gen,
- inteligența,
- narcisismul,
- controlul de sine
- motivație socială (Forsyth, 2010)

Apariția comportamentului de conducere reprezintă ideea cum că oamenii născuți cu caracteristici specifice devin conducători, iar cei fără aceste caracteristici nu devin lideri. Oamenii precum Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln și Nelson Mandela au toate trăsăturile pe care o persoană obișnuită nu le are. Acestea includ persoanele care aleg să participe la roluri de conducere, spre deosebire de cei care nu aleg acest lucru. Cercetările indică faptul că până la 30% din apariția caracteristicilor de lider are o bază genetică (Aamodt, 2010).

Nu există cercetări curente care să indice că există o "genă de conducere", în schimb moștenim anumite trăsături care ar putea influența decizia noastră de a căuta comportamentul de conducere. Atât dovezile empirice, cât și cele anecdotice susțin o relație stabilă între trăsăturile specifice și comportamentul de conducere (Law, 1996).

După cum afirmă Sîntion (2007) conducătorii sunt confruntaţi zilnic cu cerinţele contradictorii ale subordonaţilor, şefilor ierarhici, beneficiarilor cu preocupări, privind absenteismul, controlul calităţii, rezultatelor angajaţilor, negocierea contractelor, securitatea muncii, responsabilităţile pe care le implică munca, etc. Acestea constituie nu numai probleme profesionale, ci şi surse ale stresului profesional.

Un stil de conducere este stilul unui lider de a oferi direcţii, de a implementa planurile şi de a motiva oamenii. Este rezultatul filosofiei, personalităţii şi experienţei liderului. De asemenea, specialiştii în retorică au dezvoltat modele de înţelegere ale conducerii. (Robert Hariman – *Political Style*, Philippe-Joseph Salazar - *L'Hyperpolitique. Technologies politiques De La Domination*)

Obiectivul general al cercetării

Obiectivul general al cercetării constă în identificarea tipului de climat organizational şi structurile d personalitate ale angajatilor cu funcţii de conducere.

Ipotezele cercetării

1.Se prezumă că există o diferenţă de gen între persoanele aflate într-o poziţie de conducere, în ceea ce priveşte climatul psihosocial în grupul primar de muncă, în funcţie de variabila *motivaţie* la locul de muncă.

2. Se prezumă că există o diferenţă de gen între persoanele aflate într-o poziţie de conducere, în ceea ce priveşte climatul psihosocial în grupul primar de muncă, în funcţie de variabila *relaţii* la locul de muncă.

3. Se prezumă că există o corelaţie negativă între factorul responsabilitate şi stilul de management al încrederii, la persoanele care lucrează într-o organizaţie.

Metoda utilizată. Instrumentul utilizat

Metoda utilizată în cadrul acestei cercetări a fost studiul realizat pe baza a două chestionare: Chestionarul Climatului Organizaţional IV, California Psychological Inventory (CPI) şi Chestionarul Studiul Stilului de Management.

Populaţia eşantionului

Populaţiei eşantionului cuprinde persoane care deţin o funcţie de conducere în cadrul în cadrul unei organizaţii, cu vârsta cuprinsă între 30 – 48 ani.

Am utilizat un eşantion non–probabilist de convenienţă, format din 60 de subiecţi 30 de persoanele de sex masculin şi 30 de sex feminin.

Analiza şi interpretarea rezultatelor

Ipoteza 1. Se prezumă că există o diferenţă de gen între persoanele aflate într-o poziţie de conducere, în ceea ce priveşte climatul psihosocial în grupul primar de muncă, considerând variabila *motivaţie* la locul de muncă.

Verificarea acestei ipoteze s-a realizat pe baza unei analize comparative între subiecţii de sex masculin şi subiecţii de sex feminin, considerând variabila *motivaţie*, înregistrată în cadrul Chestionarul Climatul Organizaţional IV

Tabelul 1 Tabelul comparaţiei –Climat organizational- Motivaţie, Testul T Student

Group Statistics

	Gen	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CO Motivatie	Masculin	30	55.67	2.928	.535
	Feminin	30	69.73	3.542	.647

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
CO Motivatia	Equal variances assumed	1.846	.180	-16.764	58	.000	-14.067	.839	-15.746	-12.387
	Equal variances not assumed			-16.764	56.019	.000	-14.067	.839	-15.748	-12.386

În tabelul de mai sus se observă că în primul eşantion valoarea mediei este de 55.67, iar pentru cel de al doilea eşantion media este 69.73.

Valorile obţinute evidenţiază faptul că există o diferenţă semnificativă în cazul variabilei *Motivaţie*, unde pragul de semnificaţie este mai mic de 0.05.

În acest caz, putem considera că **ipoteza 1 este validă**.

Stereotipurile de gen, ca un set de credinţe comune, prescriu bărbaţilor şi femeilor să se comporte şi să fie motivaţi într-o anumită manieră.

În formularea premizei, am plecat de la faptul că nu este întotdeauna clar dacă anumite lucruri motivează diferit bărbaţii şi femeile. De exemplu, banii şi alte recompense financiare pot avea acelaşi efect asupra ambelor sexe, conform unor studii efectuate la locul de muncă. Cu toate acestea, pot apărea diferenţe de motivaţie între bărbaţi şi femei pe baza modului în care angajatorii se ocupă de obiectele motivaţiei.

Creşterile, bonusurile şi alte recompense monetare pot fi doar un motivator pe termen scurt pentru ambele sexe, potrivit unui articol din 2015 al şcolii de afaceri de la Universitatea din Phoenix. Motivaţia unui angajat poate creşte o perioadă scurtă de timp după ce primeşte o creştere a salariului.

Studiul a concluzionat de asemenea că în ciuda faptului că un program de motivaţie unificat în materie de gen poate fi creat de întreprindere, există diferenţe specifice care afectează eficacitatea acestuia, în special în procesul de luare a deciziilor, în timp ce gestionează bărbaţii şi femeile, în special diferenţele dintre salariul de bază şi abordarea supraveghetorului în cazul femei şi sistem de evaluare corectă în cazul bărbaţilor (Hitka et al., 2015).

Rezultatele obţinute în urma testării ipotezei, vin în completarea studiilor menţionate anterior, şi subliniază faptul că subiecţii de gen feminin, au nivelul motivaţiei mai pronunţat, prin comparaţie cu subiecţii de sex masculin.

Ipoteza 2. Se prezumă că există o diferenţă de gen între persoanele aflate într-o poziţie de conducere, în ceea ce priveşte climatul psihosocial în grupul primar de muncă, considerând variabila *relaţii* la locul de muncă.

Verificarea ipotezei 2 s-a realizat pe baza unei analize comparative între subiecţii de sex masculin şi subiecţii de sex feminin, considerând variabila *relaţii*, înregistrată în cadrul Chestionarul Climatul Organizaţional IV.

Tabelul 2. Tabelul comparaţiei – Climat organizaţional-Relaţii, în funcţie de gen

Group Statistics					
	Gen	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CORelatii	Masculin	30	54.90	3.284	.600
	Feminin	30	75.30	6.634	1.211

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
CO Relatii	Equal variances assumed	17.801	.000	-15.095	58	.000	-20.400	1.351	-23.105	-17.695
	Equal variances not assumed			-15.095	42.406	.000	-20.400	1.351	-23.127	-17.673

În tabelul de mai sus se observă că în primul eşantion valoarea mediei este de 54.90, iar pentru cel de al doilea eşantion media este 75.30.

Valorile obţinute evidenţiază faptul că există o diferenţă semnificativă în cazul variabilei *Relaţii*, unde pragul de semnificaţie este mai mic de 0.05.

În acest caz, putem considera **că ipoteza 2 este validă**.

Un studiu din 2005, spune că din perspectivă genului, bărbaţii pun o valoare mai mare decât femeile pe aşa-numitele „valori instrumentale" (salariul de bază şi bonusurile) ca factori motivaţionali în performanţa lor de muncă şi identificarea cu angajatorul.

Acelaşi studiu menţionează pe de altă parte, femeile acordă o importanţă mai mare decât bărbaţii în relaţiile interpersonale la locul de muncă, tratamentul respectuos din partea angajatorului şi posibilitatea

concilierii vieţii de muncă cu familia. Astfel, este clar că femeile pun mai multă valoare pe aşa-numitele „probleme soft" (Vašková, 2005).

Asemenea rezultatelor obţinute în studiul de mai sus, rezultatele analizei confirmă acelaşi lucru, faptul că subiecţii de gen feminin, au calitatea relaţiilor în cadrul organizaţiei mai ridicată, prin comparaţie cu subiecţii de sex masculin.

Ipoteza 3. Se prezumă că există o corelaţie negativă între factorul responsabilitate şi stilul de management al încrederii, la persoanele aflate într-o funcţie de conducere.

Verificarea ipotezei 3. s-a realizat pe baza rezultatelor obţinute în urma aplicării celor două instrumente: *Chestionarul Studiul Stilului de Management* şi *California Psychological Inventory (CPI).*

Tabelul 3. Corelaţia dintre factorii Responsabilitate -Managementul Încrederii

Correlations			
		Stil Comunicare Managementul Increderii	CPI Responsabilitate
Stil de Comunicare Managementul Increderii	Pearson Correlation	1	-,293*
	Sig. (2-tailed)		,023
	N	60	60
CPI-Responsabilitate	Pearson Correlation	-,293*	1
	Sig. (2-tailed)	,023	
	N	60	60
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

Tabelul de mai sus, confirmă prezumţia cum că între cele două aspecte, factorul *Managementul Încrederii* şi factorul *Responsabilitate,* există o corelaţie negativă.

Valoarea corelaţiei este de -0.293, la un prag de semnificaţie mai mic de 0.05.

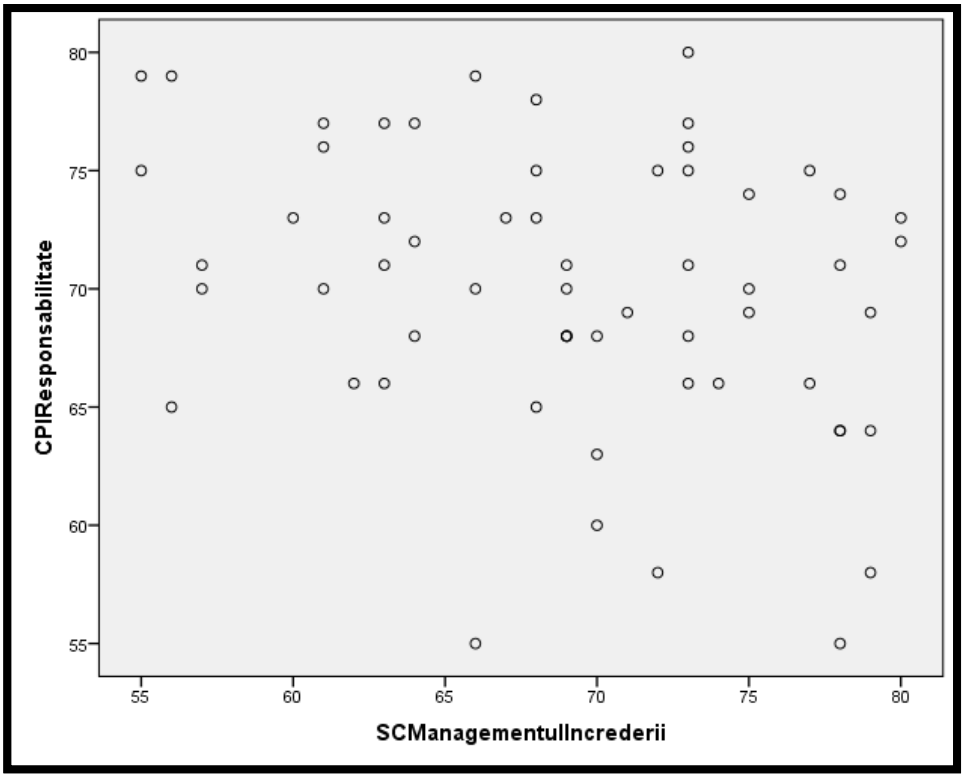


Figura 1. Norul de puncte al corelaţiei dintre Responsabilitate şi Managementul Încrederii

Norul de puncte de mai sus prezintă ilustraţia corelaţiei dintre cei doi factori, ca fiind negativă.

În acest caz, putem considera faptul că ipoteza **3 este validă**.

În formularea aceste ipoteze, am plecat de la faptul că liderul responsabil prezintă acest comportament în mai multe direcţii. Responsabilitatea influenţează modul în care liderul se comportă cu subordonaţii; dar este la fel de puternic în relaţia cu un şef din cadrul organizaţiei. În cele din urmă, acesta cuprinde un set general de valori şi atitudini.

Semnificaţia încrederii în conducere a fost recunoscută de cercetători timp de cel puţin patru decenii, cu explorarea timpurie în cărţi (Argyris, 1962, Likert, 1967, McGregor, 1967) şi articole empirice (Mellinger, 1959).

Încrederea pe care indivizii o au în liderii lor a fost un concept important în psihologia aplicată şi în disciplinele conexe. De exemplu, acesta este un concept cheie în mai multe teorii ale conducerii: Liderii

transformaţionali şi carismatici construiesc o încredere în subordonaţii lor (Kirkpatrick & Locke, 1996); percepţiile angajaţilor cum că liderii au atribute care promovează încrederea pot fi importante pentru eficienţa liderilor (Bass, 1990); încrederea este un element al teoriei schimbului dintre lideri-membri (Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999) şi de asemenea dimensiunea considerării comportamentului de lider (Fleishman & Harris, 1962).

Importanţa încrederii în lideri a fost, de asemenea, subliniată în numeroase alte literaturi din mai multe discipline.

Ideea cum că dezvoltarea relaţiilor bazate pe încredere reciprocă între lideri şi adepţi este esenţială pentru o conducere eficientă, a devenit un lucru obişnuit în cercetarea leadershipului. (Brower, Schoorman & Tan, 2000)

După o revizuire a literaturii despre conceptul de încredere, un studiu realizat de către Martínez Tur şi Peiró (2009) sugerează că timpul joacă un rol important în formarea încrederii. În modelul lor, două sau mai multe părţi formează încrederea reciprocă în anumite episoade. În aceste episoade, ambele părţi stabilesc un proces de schimb relaţional, unde antecedentele proximale şi distante ale încrederii interacţionează cu mediul care afectează formarea şi întreţinerea încrederii. Aceşti autori solicită o mai bună înţelegere a naturii interactive a factorilor individuali, situaţionali şi temporali în apariţia şi menţinerea încrederii.

După analiza rezultatelor obţinute, mi-am confirmat ipoteza de la care am plecat, şi care vine de asemenea în susţinerea literaturii de specialitate, specificând faptul că există o corelaţie negativă între managementul încrederii şi responsabilitate, iar cauza acestui lucru este explicat în cele de mai sus.

Concluzii

Climatul psihosocial are o varietate foarte mare de definiţii, acest lucru datorându-se punctului de vedere diferit din care acesta este abordat: pragmatic, afectiv, normativ, structural.

În literatura psihosociologică din ţara noastră, definiţiile propuse pentru acest concept sunt axate în majoritatea lor pe aspectul atitudinal – emoţional al acestui fenomen şi în consecinţă ele au în general multe note în comun.

De asemenea, conducerea este atât un domeniu de cercetare, cât şi o abilitate practică care cuprinde capacitatea unui individ sau a organizaţiei de a "conduce" sau de a îndruma alte persoane, echipe sau o întreagă organizaţie.

Conducerea privită dintr-o perspectivă europeană şi non-academică cuprinde o viziune a unui lider care poate fi schimbată nu numai prin

obiectivele comunitare, ci şi prin căutarea puterii personale. Conducerea poate rezulta dintr-o combinaţie de mai mulţi factori.

Un stil de conducere este stilul unui lider de a oferi direcţii, de a implementa planurile şi de a motiva oamenii. Este rezultatul filosofiei, personalităţii şi experienţei liderului.

S- au obţinut rezultate statistice care au validat ipotezele studiului, evidenţiind o diferenţă semnificativă întrefemi şi bărbaţi în ceea ce priveşte climatul psihosocial, aceştia manifestând credinţe şi comportamente diferite, femeile având o motivaţie mai accentuată decât bărbaţii şi au o calitate a relaţiilor în cadrul organizaţiei, mai ridicată.

De asemenea, responsabilitatea angajatului în funcţie de conducere, influenţează modul în care aceştia se comportă cu subordonaţii şi le dezvoltă încrederea.

Bibliografie

Aamodt, M. G. (2010). I/O applications workbook: Industrial/organizational psychology an applied approach. Belmont, CA: Wadsworth.

Anoopa Narayanan, PhD scholar at Cochin University of Science and Technology, „Organisation climate and Change", articol publicat la data de 23 iulie 2015 pe website-ul https://www.slideshare.net/anubijis/organisation-climate-and-change, pag.5-8, consultat la data de 21 noiembrie 2019, traducere personală.

Argyris, C. (1962). Interpersonal competence and organizational effectiveness. Homewood, IL: Dorsey Press.

Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, & managerial applications. New York: Free Press.

Bono, J. & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. The Leadership Quarterly, 17(4), pp.317-334.

Brower, H., Schoorman, F. D., & Tan, H. (2000). A model of leadership: The integration of trust and leader-member exchange. Leadership Quarterly, 11, 227–250.

Burduş, E., Căprărescu, Gh., *Fundamentele managementului organizației,* Bucureşti, Editura Economică, 1999, p.463.

Cândea, M.R., Cândea, D., *Comunicarea managerială. Concepte. Deprinderi. Strategie,* Bucureşti, Editura Expert, 1996, p. 148.

Chemers, M. (1997). An integrative theory of leadership. New York: Psychology Press.

Chin, R. (2015). Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. Team Performance Management: An International Journal, 21(3/4), pp.199-216.

Dinescu, A. (2019). *Ghid al comunicatorului din instituţiile publice*. Iaşi: Editura Lumen.

Fleishman, E., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. Personnel Psychology, 15, 43–56.

Forsyth, D. (2010). Group Dynamics. Belmont, California: Wadsworth.

George, J. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. Human Relations, 53(8), pp.1027-1055.

George, J. (2006). "Leader Positive Mood and Group Performance: The Case of Customer Service". Journal of Applied Social Psychology 25(9): pp. 778–794

Goldsmith, M. (2016). Leaders Make Values Visible. [online] Design Toolbox - with Gil Dekel and friends. Available at: http://www.designtoolbox.co.uk/strategies/leaders-make-values-visible/ [Accesat la 23 Ianuarie, 2018].

Golu, P. (1971) *Psihologie socială*, Ed. Didactica si Pedagogica, Bucuresti

Hitka, M., Vetráková, M., & Balážová, Ž. (2015). Differences in Motivation between Male and Female in Slovakia in 2015. *Modern Applied Science*, *10*(1), 52.

Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2007). Assessing the context for change: A technical manual for the Situational Outlook Questionnaire. Orchard Park, NY: The Creative Problem Solving Group.

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2008). Organizational behavior and management. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. Journal of Applied Psychology, 81, 36–51.

Law, J. R. (1996). Rising to the occasion: foundations, processes, and outcomes of emergent leadership.

Likert, R. (1967). The human organization: Its management and value. New York: McGraw-Hill.

Manolescu, A., *Managementul resurselor umane,* ediţia a treia, Bucureşti, Editura Economică, 2001, apud Robbins, S.P., *Organizational Bahavior, Concepts, Controversies, Applications,* Prentice-Hall Inc., 1998, pp. 519-520.

Martínez-Tur, V., & Peiró Silla, J.M. (2009). The trust episode in organizations: implications for private and public social capital. Social Science Information, 48, 143–174.

McGregor, D. (1967). The professional manager. New York: McGrawHill.

Mellinger, G. (1959). Interpersonal trust and communication. Journal of Abnormal and Social Psychology, 52, 304–309

Mihu, A., (1992) *Introducere in sociologie*. Editura Dacia

Reichers, A. & Schneider, B. (1990). "Climate and culture: An evolution of constructs." In Schneider B. (Ed.) Organizational Climate and Culture, Jossey-Bass, San Francisco. (p. 22)

Schriesheim, C., Castro, S., & Cogliser, C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic procedures. Leadership Quarterly, 10, 63–113

Sîntion, F. (2007). *Dinamica Grupurilor*. Constanţa: Editura Ovidius University Press

Vašková, R. (2005) *Employee rewards as a source of motivation. How Czech women and men in the workplace perceive them* , Paper presented at the international Women, Work and Health Conference, New Delhi, India

Bogathy, Zoltan: *Manual de psihologia muncii şi organizaţională*, Ed. Polirom, Iaşi, 2004

Pitariu, H., Budean. A. (2007).*Cultura organizaţională, modele şi metode de intervenţie,* Ed. A.S.C.R.Cluj-Napoca