

Anuarul Universitatii „Petre Andrei” din Iasi
Fascicula: Asistență Socială, Sociologie, Psihologie

Year-Book „Petre Andrei” University from Iasi

Fascicle: Social Work, Sociology, Psychology

ISSN: 2248-1079

Coverd in: CEEOL, Index Copernicus, Ideas, RePeC, Socionet, Econpapers

PERSISTENCE AND MOTIVATIONAL DROPOUT AT WORK
[ABANDON ȘI PERSISTENȚĂ MOTIVAȚIONALĂ LA LOCUL
DE MUNCĂ]

Georgiana CORCACI
Alexandra Calina CRISAN

Anuarul Universitatii „Petre Andrei” din Iasi, Fascicula: Asistență Socială,
Sociologie, Psihologie, 2013, Tomul 11, Decembrie, pp: 137-151

Published by:

Lumen Publishing House

On behalf of:

„Petre Andrei” University from Iasi

Persistence and Motivational Dropout at Work

[Abandon și persistență motivațională la locul de muncă]

Georgiana CORCACI¹
Alexandra Calina CRISAN²

Abstract

The purpose of research is to identify the trend of abandoning the professional responsibilities and analyze links between persistence motivational reactions to the obstacles and organizational issues impacting on employee satisfaction. Thus we achieve a 44 factorial analysis to define organizational values negative impact on organizational size and persistence motivational reactions to the obstacle. These influences provide building a predictive model of organizational quitting. The tools mentioned above are applied to a sample of 100 employees. On a pragmatic level, this paper provides a model to assess the trend of abandonment manifested in the organizational environment.

Keywords:

leadership, organizational behavior persistence, motivation at work, influence, labor turnover and dropout

¹ Georgiana CORCACI – Associate Prof.Ph.D., Petre Andrei University from Iasi, Romania, Email Address: gcorcaci@yahoo.it

² Alexandra Calina CRISAN – Student, Petre Andrei University from Iasi, Romania, Email Address: lov3_addiction@yahoo.com

Argument

Realitatea socială și politică actuală demonstrează că dezvoltarea economică și socială depind de felul în care se realizează conducerea și se apreciază realizările, competența, seriozitatea și implicare angajaților (Antonio, A.S.G., Davidson, M.J., Cooper, C.L. 2003). În societatea românească organizațiile sunt într-un perpetuu proces de reorganizare și restructurare, lucru care face necesară abordarea directă și aprofundată a procesului conducerii și a climatului și culturii organizaționale cu impact asupra creșterii satisfacției sau accentuarea tendinței abandonului angajaților. Din perspectiva istorică, primele studii psihologice asupra conducerii au fost efectuate în 1904 de către L.M. Terman (Armstrong, M., Baron, A. 1998). Odată cu anii '50 - '60 se înregistrează o curbă ascendentă a studiilor asupra conducerii care îmbogățește punctele de vedere adoptate și promovate. Apar astfel concepte precum leadership pentru procesul de conducere, urmate de răspândirea termenilor de manager și management (Artwater, L., Penn, R. 1991). Definițiile conducerii variază funcție de accentul pus pe abilitățile conducătorului și trăsăturile de personalitate (Bass, B.M. 1985), relațiile de influență și orientare cognitivă față de orientarea emoțională, orientarea individuală față de orientarea de grup, accentul pus pe Sine față de accentul pus pe interesele de grup, diferențierile între modul de abordare a conducerii din perspectivă psihologică.

1.Obiectivele cercetării

Cercetarea prezintă și-a propus ca obiectiv general identificarea profilului angajaților din eșantionul de analiză, a profilului organizațional ce definește abandonarea responsabilităților profesionale și investigarea legăturilor existente între acestea, factorii de persistență motivațională și reacțiile angajaților în fața obstacolelor. Acest obiectiv general are cinci obiective subordonate.

I. În primul rând, am urmărit *identificarea profilului angajaților* din eșantionul de analiză folosind în acest scop un chestionar care măsoară intensitatea motivației definite prin *factori de persistență motivațională*, respectiv un chestionar care măsoară *tipul de reacție în fața obstacolului*.

Factorii de persistență motivațională considerați au fost:

- 1.1. *urmărirea pe termen lung a scopurilor*
- 1.2. *urmărirea scopurilor actuale*
- 1.3. *recurența scopurilor neatinse*
- 1.4. *persistența motivațională (scăzută și ridicată)*

Reacțiile la obstacole au fost:

- 1.5. *reacții defensive,*
- 1.6. *mobilizare, energizare,*
- 1.7. *redefinire strategie,*
- 1.8. *rumegații cognitive;*

II. Într-o altă etapă, am urmărit *identificarea profilului organizațional* în instituția în care profesează angajatul, profil construit din aspecte negativizate ce definesc abandonarea responsabilităților profesionale: am folosit în acest scop 44 de valori asumate culturii oricărei organizații (C.T.A.); din aceste 44 de aspecte organizaționale se dorește realizarea unei analize factoriale pentru a se contura dimensiuni organizaționale. De asemenea, ne-a interesat verificarea legăturilor dintre *factorii de persistență motivațională* și *dimensiunile organizaționale* ce stimulează tendința de abandon a responsabilităților profesionale. Într-o altă etapă ne-a interesat verificarea legăturii dintre tipurile de *reacții în fața obstacolelor* și *dimensiunile organizaționale* ce stimulează abandonarea responsabilităților profesionale.

III. Într-o ultimă etapă am dorit identificarea măsurii în care *dimensiunile organizaționale* alături de *factorii de persistență motivațională* pot conduce la diminuarea tendinței de abandon a responsabilităților profesionale.

2. Ipotezele cercetării

Ipoteza generală

Identificarea dimensiunilor organizaționale cu rol în abandonarea responsabilităților profesionale și investigarea legăturilor existente între acestea. Factorii de persistență motivațională și reacțiile angajaților în fața obstacolelor, asigură realizarea unei predicții asupra diminuării tendinței de abandon a responsabilităților profesionale. Diferențele de nuanță țin fie de alte fațete ale climatului organizațional sau tipului de management al angajatorilor.

Ipoteze specifice

Ipoteza 1. Între factorii de persistență motivațională și dimensiunile organizaționale există o legătură puternică. Dimensiunile organizaționale obținute prin analiza factorială a 44 de valori organizaționale negative sunt: climatul organizațional negativ și managementul organizațional negativ. Pornind de la această ipoteză stabilim următoarea ipoteză de nul: între factorii de persistență motivațională, climatul organizațional negativ și managementul organizațional negativ nu există nici o legătură.

Ipoteza 2. Între tipul de reacție în fața obstacolului, climatul organizațional negativ și managementul organizațional negativ există o legătură puternică. Pornind de la această ipoteză stabilim următoarea ipoteză de nul: între tipul de reacție în fața obstacolului, climatul organizațional negativ și managementul organizațional negativ nu există nici o legătură.

Ipoteza 3. Există un model predictiv valid al tendinței de abandon în funcție de valorile persistenței motivaționale, valorile climatului organizațional negativ și managementului organizațional negativ. Pornind de la această ipoteză stabilim următoarea ipoteză de nul: nu există un model predictiv valid al tendinței de abandon în funcție de valorile persistenței motivaționale, valorile climatului organizațional negativ și managementului organizațional negativ.

3. Variabilele cercetării

Variabilele cercetării sunt:

Variabile independente principale:

V.I.1 factorii de persistența motivațională a angajaților caracterizată prin 3 factori:

- urmărirea pe termen lung a scopurilor,
- urmărirea scopurilor actuale,
- recurența scopurilor neatinse cu trei nivele de intensitate.

V.I.2 genul angajaților, cu două categorii:

- masculin,
- feminin.

V.I.3 persistența motivațională a angajaților caracterizată prin 2 nivele de intensitate:

- scăzută,
- ridicată.

V.I.4 reacțiile angajaților la obstacole caracterizată prin 4 nivele de intensitate:

- reacții defensive,
- mobilizare, energizare,
- redefinire strategie,
- rumeții cognitive/contrafactuale.

Variabile independente secundare:

V.I.5 vârsta angajaților, care reflectă experiența în cultura organizațională:

- experiență mică în cultura organizațională corespunzătoare vârstei cuprinse între 20– 35 ani;
- experiență medie în cultura organizațională corespunzătoare vârstei cuprinse între 36–51 ani;
- experiență mare în cultura organizațională corespunzătoare vârstei cuprinse între 52 – 67 ani;

V.I.6 nivelul studiilor absolvite de către angajați:

- generale,
- liceale,
- universitare,
- postuniversitare.

V.I.7 tipul activității prestate:

- producție,
- servicii,
- comerț.

V.I.8 tipul de firmă:

- privată,
- instituție publică.

Variabila dependentă: dimensiunile culturii organizaționale (climatul organizațional negativ și managementul organizațional negativ ce rezultă din analiza factorială a 44 de valori organizaționale apreciate pe o scală tip Likert în 5 trepte, de la 1 la 5) a căror importanță a fost evaluată de angajați prin chestionarul C.T.A.

4. Metode și instrumente

Metode de culegere a informațiilor

Pentru colectarea datelor și identificarea dimensiunilor valorice organizaționale din firma în care angajatul profesează, aspecte generatoare a tendinței de abandon a responsabilităților profesionale, identificarea factorilor componenți ai persistenței motivaționale, a tipului de reacție în fața obstacolului, în acest studiu am utilizat două metode:

- *metoda anchetei* cu scopul de a sonda și analiza opiniile angajaților asupra a 44 de valori organizaționale, aspecte organizaționale ce stimulează tendința de abandonare a responsabilităților profesionale, pe o scală tip Likert în 5 trepte, respectiv culegerea de date despre nivelul studiilor absolvite, vechimea în cadrul firmei, vârsta angajaților, tipul firmei în care profesează; prin analiza comparativă a valorilor apreciate și dorite putem detașa atitudinea față de valorile organizaționale și

concretiza o imagine a valorilor care influențează comportamentul angajatului în organizație (adaptare, satisfacție/abandon, performanță);

– *metoda testelor* (P.M., R.O.): inventare cu ajutorul cărora a fost măsurat nivelul și dimensiunile componente ale persistenței motivaționale, respectiv reacțiile față de obstacol, instrumente oferite de profesorul Constantin Tîcu;

– în prelucrarea datelor obținute folosind programul S.P.S.S. 16.0, recurgem la *metoda statistică*, în cadrul căreia calculăm:

O *corelații* (indici de corelație după metoda Pearson pentru a evidenția tendința de variație a scorurilor, a legăturilor dintre diferite variabile);

O *regresia statistică liniară multiplă* pentru a identifica formula care asigură *diminuarea tendinței de abandon a responsabilităților profesionale* funcție de *factori de persistență motivațională la subiecții* în cadrul eșantionului analizat.

Instrumente utilizate

Pentru realizarea cercetării și atingerea obiectivelor studiului s-au folosit două chestionare standardizate (Constantin Tîcu - Persistența motivațională P.M., Reacții la obstacole R.O.) și un *chestionar de opinie* în construcție proprie (C.T.A.). În cele ce urmează prezentăm instrumentele folosite.

A. Chestionarul Persistență motivațională - P.M.S. - (Constantin, T. 2004) valorizează persistența motivațională, înțelegând ca fiind predispoziția unui angajat de a persista motivațional în efortul direcționat spre atingerea unui scop asumat (o dată luată decizia implicării motivaționale), găsind resursele personale necesare (inclusiv re-alimentarea motivației) pentru depășirea obstacolelor și pentru a rezista rutinei, stresului, oboselii, și altor factori distractori. Evaluarea persistenței motivaționale se realizează prin intermediul a 20 de itemi cu răspuns dihotomic de tip adevărat sau fals, vizând identificare a trei factori: L.T.P.P. - urmărirea pe termen lung a scopurilor (“long term purposes pursuing”); C.P.P. - urmărirea scopurilor actuale (“current purposes pursuing” – C.P.P.) și R.U.P. - recurența scopurilor neatinse (“recurrence of unattained purposes”).

B. Chestionarul Reacții la obstacol (R.O.) măsoară reacțiile individului în fața obstacolelor, respectiv capacitatea și intenția de a insista în fața obstacolelor, a căuta și găsi soluții alternative de depășire

constructivă a lor, a folosi flexibilitatea în sensul găsirii unei soluții alternative de atingere a obiectivelor inițiale. Instrumentul cuprinde patru factori, respectiv:

- reacții defensive
- mobilizare, energizare
- redefinire strategie
- rumegații cognitive/contrafactuale

C. Chestionarul pentru evaluarea măsurii în care aspectele organizaționale conduc la accentuarea tendinței de abandon a responsabilităților organizaționale (C.T.A.). La baza acestui proces se află stima de sine, rezultatul estimării proprii valori, manifestat ca satisfacție sau insatisfacție, pe care individul o asociază imaginii de sine, conștient sau nu. Tonalitatea afectivă conferă funcții de dinamizare și reglare a comportamentului uman, în diferite situații și roluri organizaționale. Încrederea în sine reprezintă sentimentul de încredere în raport cu propria capacitate de a gândi și acționa, de a face față evenimentelor și provocărilor vieții, de a alege și lua decizii pe baza propriilor abilități și însușiri psihico-fizice. Chestionarul conține un număr de 44 de afirmații referitoare la aspecte din mediul organizațional, la care respondentul trebuie să aprecieze pe o scală în 5 trepte de importanța acestor valori organizaționale în accentuarea tendinței de abandon la nivel personal și organizațional (1 = deloc, 2 = foarte puțin, 3 = suficient, 4 = foarte mult și 5 = total).

Modul de notare și de interpretare a răspunsurilor

Răspunsurile cotate funcție de aprecierea fiecăruia pot fi subsumate într-un scor total și poate fi realizată o analiză factorială a itemilor pentru a identifica dimensiuni organizaționale. Scorul obținut are următoarea semnificație:

- 43 – 77 puncte: tendință de abandon foarte scăzută
- 78 - 111 puncte tendință de abandon scăzută
- 112 - 146 puncte: tendință de abandon medie
- 147 - 181 puncte: tendință de abandon ridicată
- 182 - 215 puncte: tendință de abandon foarte ridicată

În urma analizei factoriale cei 44 de itemi respectiv valori organizaționale negativizate am obținut prin 18 iterații am extras pe baza determinantului ($< 0,00001$), a coeficientului K.M.O. ($> 0,05$) și a saturațiilor obținute ($> 0,6$), a reziduurilor (23%), 10 factori care explică 81,34% din varianță. La o nouă regrupare a itemilor prin 3 iterații am

obținut 2 factori reprezentați de *management organizațional negativ* și *climat organizațional negativ* care explică 44,40% din varianță și cu ajutorul cărora vom realiza următoarele prelucrări statistice.

5. Analiza și interpretarea rezultatelor

Studiul își propune identificarea *dimensiunilor organizaționale* cu rol în abandonarea responsabilităților profesionale și investigarea legăturilor existente între acestea, *factorii de persistență motivațională* și *reacțiile angajaților în fața obstacolelor*, asigură realizarea unei predicții asupra diminuării tendinței de abandon a responsabilităților profesionale.

Ipoteza 1

Între factorii de persistență motivațională și dimensiunile organizaționale există o legătură puternică.

Ipoteză confirmată parțial

Din analiza rezultatelor corelației multiple Pearson putem observa per ansamblul eșantionului, corelații scăzute, medii și ridicate, pozitive, semnificative statistic stabilite între factorii de persistență motivațională dimensiunile organizaționale, dintre care amintim relațiile semnificative (tabelul 1):

- corelația dintre urmărirea pe termen scurt a scopurilor și urmărirea pe termen lung a scopurilor ($r = 0,803$, $p = 0,0001$), respectiv recurența scopurilor neatinse ($r = 0,474$, $p = 0,0001$), climat organizațional negativ ($r = 0,201$, $p = 0,045$), management organizațional negativ ($r = 0,200$, $p = 0,046$), indică faptul că există legături pozitive, de intensitate scăzută, medie și foarte ridicată, statistic semnificative, în sensul că subiecții care urmăresc preponderent îndeplinirea scopurilor apropiate ajung mai repede la îndeplinirea celor îndepărtate, respectiv analizează scopurile neîndeplinite și realizează planuri pentru atingerea acestora pe măsură ce și climatul și managementul organizațional devin propice în acest sens, devine mai stimulat;

Tabel 1 – Corelații multiple semnificative între factorii de persistență motivațională și dimensiunile organizaționale din cadrul instituțiilor analizate

		CPP	LTPP	RUP	Climat negativ	Management negativ
CPP	Corelația Pearson	1	.803**	.474**	.201*	.200*
	Prag de semnificație (p)		.000	.000	.045	.046
LTPP	Corelația Pearson	.803**	1	.632**	.191	.190
	Prag de semnificație (p)	.000		.000	.057	.058
RUP	Corelația Pearson	.474**	.632**	1	-.003	-.002
	Prag de semnificație (p)	.000	.000		.974	.988
Climat negativ	Corelația Pearson	.201*	.191	-.003	1	.998**
	Prag de semnificație (p)	.045	.057	.974		.000
Management negativ	Corelația Pearson	.200*	.190	-.002	.998**	1
	Prag de semnificație (p)	.046	.058	.988	.000	

Corelații analizate sunt semnificative la un prag de semnificație $p = 0,05$ (*) și $p = 0,01$ (**) ceea ce explică probabilitatea de a greși, prin omisiune sau întâmplare, identificarea legăturii de variație dintre variabilele analizate sau intervalul de confidență între care valorile variabilelor capătă semnificație.

Analiza corelațională evidențiază faptul că subiecții care urmăresc preponderent îndeplinirea scopurilor apropiate ajung mai repede la îndeplinirea celor îndepărtate, respectiv analizează scopurile neîndeplinite și realizează planuri pentru atingerea acestora pe măsură ce și climatul și managementul organizațional devin propice în acest sens, devine mai stimulat și îndeplinirea scopurilor îndepărtate se realizează numai dacă analizează scopurile neîndeplinite și alcătuiesc planuri pentru atingerea acestora: managementul organizațional este mai eficient pe măsură ce climatul organizațional devine mai stimulat (Corcaci, G. 2010).

Ipoteza 2

Între tipul de reacție în fața obstacolului, climatul organizațional negativ și managementul organizațional negativ există o legătură puternică.

Ipoteză confirmată parțial

Din analiza rezultatelor corelației multiple Pearson putem observa per ansamblul eșantionului, corelații scăzute, medii și ridicate, pozitive și negative, semnificative statistic stabilite între reacțiile subiecților la obstacole și dimensiunile organizaționale, reies următoarele relații semnificative (tabelul 2):

- corelația dintre climat organizațional negativ și reacțiile defensive la obstacol ($r = -0,351$, $p = 0,0001$), redefinirea strategiilor în fața unui obstacol ($r = 0,282$, $p = 0,005$), rumegațiile cognitive în fața unui obstacol ($r = -0,388$, $p = 0,0001$) indică faptul că există legături pozitive și negative, de intensitate scăzută și medie, statistic semnificative, în sensul că manifestările din cadrul climatului organizațional în sens pozitiv sau negativ conduc la reacții defensive la obstacol, susținute de redefinirea strategiilor și numeroase rumegații cognitive din partea subiecților;
- corelația dintre reacțiile defensive la obstacol și mobilizare ($r = -0,709$, $p = 0,0001$), redefinirea strategiilor în fața unui obstacol ($r = -0,897$, $p = 0,0001$), rumegații cognitive în fața unui obstacol ($r = 0,567$, $p = 0,0001$) indică faptul că există legături pozitive și negative, de intensitate ridicată și foarte ridicată, statistic semnificative, în sensul că reacțiile defensive la obstacol generate în cadrul climatului organizațional sunt susținute de demobilizarea subiecților, redefinirea strategiilor și numeroase rumegații cognitive din partea subiecților;

Tabel 2 – Corelații multiple semnificative tipurile de reacții la obstacol și dimensiunile organizaționale din cadrul instituțiilor analizate

		Management negativ	Climat negativ	Reactii defensive	Mobilizare energizare	Redefinire strategie	Rumegatii cognitive
Management negativ	Pearson Correlation	1	.998**	-.345**	.183	.279**	-.374**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.068	.005	.000
Climat negativ	Pearson Correlation	.998**	1	-.351**	.192	.282**	-.388**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.055	.005	.000
Reactii defensive	Pearson Correlation	-.345**	-.351**	1	-.709**	-.897**	.567**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
Mobilizare energizare	Pearson Correlation	.183	.192	-.709**	1	.837**	-.566**
	Sig. (2-tailed)	.068	.055	.000		.000	.000
Redefinire strategie	Pearson Correlation	.279**	.282**	-.897**	.837**	1	-.568**
	Sig. (2-tailed)	.005	.005	.000	.000		.000
Rumegatii cognitive	Pearson Correlation	-.374**	-.388**	.567**	-.566**	-.568**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	

Corelații analizate sunt semnificative la un prag de semnificație $p = 0,05$ (*) și $p = 0,01$ (**) ceea ce explică probabilitatea de a greși, prin omisiune sau întâmplare, identificarea legăturii de variație dintre variabilele analizate sau intervalul de confidență între care valorile variabilelor capătă semnificație. De asemenea manifestările din cadrul climatului organizațional în sens pozitiv sau negativ conduc la reacții defensive la obstacol, susținute de redefinirea strategiilor și numeroase rumești cognitive din partea subiecților. Reacțiile defensive la obstacol generate în cadrul climatului organizațional sunt susținute de demobilizarea subiecților, redefinirea strategiilor și numeroase rumești cognitive din partea subiecților, reacțiile de mobilizare a subiecților la obstacol generate în cadrul climatului organizațional sunt susținute de redefinirea strategiilor și mai puține rumești cognitive din partea subiecților.

Ipoteza 3. Există un model predictiv valid al tendinței de abandon în funcție de valorile *persistenței motivaționale*, valorile *climatului organizațional negativ* și *managementului organizațional negativ*.

Ipoteză confirmată

Pentru realizarea acestei predicții liniare multiple s-a recurs la analiza relațiilor dintre variabilele predictor și criteriu (diminuarea tendinței de abandon) la nivelul eșantionului de 100 de angajați de gen feminin și masculin, respectiv 3 factori de *persistență emoțională* (urmărirea pe termen lung a scopurilor, urmărirea scopurilor actuale, recurența scopurilor neatinse) și două dimensiuni organizaționale (climatul organizațional negativ, managementul organizațional negativ). Din tabelul 3 al analizei de varianță al modelelor de predicție, putem constata că există diferențe semnificative între cele 5 modele de predicție a diminuării tendinței de abandon a responsabilităților organizaționale în cadrul eșantionului analizat, în cazul modelului 5, care prezice diminuarea tendinței de abandon a responsabilităților organizaționale funcție de constantă, 3 factori de *persistență emoțională* și 2 dimensiuni organizaționale: $F(5, 94)$ are o valoare de 2,935 la un prag de semnificație de $0,0001 < 0,05$, fapt care semnifică existența unei diferențe semnificative între modelul 5 și modelul 4 de predicție.

Tabel 3 – Diferențe semnificative între modelele de predicție a diminuării tendinței de abandon a responsabilităților organizaționale în cadrul eșantionului analizat

Model		Suma pătratelor mediei	Grade de libertate (df)	Media ²	F	Prag de semnificație (p)
1	Regresia	.591	1	.591	4.115	.045 ^a
	Residuuri	14.086	98	.144		
	Total	14.677	99			
2	Regresia	.628	2	.314	2.167	.120 ^b
	Residuuri	14.049	97	.145		
	Total	14.677	99			
3	Regresia	.972	3	.324	2.270	.085 ^c
	Residuuri	13.705	96	.143		
	Total	14.677	99			
4	Regresia	14.662	4	3.666	23574.924	.000 ^d
	Residuuri	.015	95	.000		
	Total	14.677	99			
5	Regresia	14.677	5	2.935	.	.000 ^e
	Residuuri	.000	94	.000		
	Total	14.677	99			

6. Concluzii

Analiza corelațională evidențiază faptul că subiecții care urmăresc preponderent îndeplinirea scopurilor apropiate ajung mai repede la îndeplinirea celor îndepărtate, respectiv analizează scopurile neîndeplinite și realizează planuri pentru atingerea acestora pe măsură ce și climatul și managementul organizațional devin propice în acest sens, devine mai stimulativ și îndeplinirea scopurilor îndepărtate se realizează numai dacă analizează scopurile neîndeplinite și alcătuiesc planuri pentru atingerea acestora: managementul organizațional este mai eficient pe măsură ce climatul organizațional devine mai stimulativ.

Analiza corelațională dintre reacțiile la obstacol și dimensiunile organizaționale evidențiază faptul că managementul organizațional este cel care dă tonul manifestărilor din cadrul climatului organizațional în sens pozitiv sau negativ iar pe măsură ce acesta devine mai negativ și reacțiile subiecților la obstacol sunt defensive, susținute de redefinirea strategiilor și numeroase rumești cognitive din partea subiecților.

De asemenea manifestările din cadrul climatului organizațional în sens pozitiv sau negativ conduc la reacții defensive la obstacol, susținute de redefinirea strategiilor și numeroase rumești cognitive din partea subiecților. Reacțiile defensive la obstacol generate în cadrul climatului organizațional sunt susținute de demobilizarea subiecților, redefinirea strategiilor și numeroase rumești cognitive din partea subiecților, reacțiile de mobilizare a subiecților la obstacol generate în cadrul climatului organizațional sunt susținute de redefinirea strategiilor și mai puține rumești cognitive din partea subiecților.

Pornind de la această ecuație de predicție putem afirma faptul că managerii care vor reuși să diminueze tendința de abandon a responsabilităților organizaționale a angajaților sunt cei care vor menține urmărirea scopurilor actuale, urmărirea pe termen lung a scopurilor, analiza scopurilor neatinse și realizarea de planuri pentru atingerea obiectivelor și vor pozitiva climatul organizațional, respectiv managementul organizațional.

Bibliografie

Antonio, A.S.G., Davidson, M.J., Cooper, C.L. (2003), Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece., *Journal of Managerial Psychology*, 18 (6).

- Armstrong, M., Baron, A. (1998), *Performance Management: New Realities*, Institute of Personnel & Development, London.
- Artwater, L., Rucker, Penn, R. (1991), Personnel qualities of charismatic leaders, *Leadership and Organisation Development Journal*, vol. 12, nr. 2.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York.
- Belbin, M. (1993), *Team Roles At Work*, Butter Worth, Heinemann, Oxford.
- Belbin, M. (1981), *Management Teams*, Butter Worth, Heinemann, Oxford.
- Corcaci, G. (2010), *Practică și teorie în psihologia managerială*, Editura Junimea, Iași.
- Constantin, T. (2004), *Evaluarea psihologică a personalului*, Editura Polirom, Iași.