Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi
Fascicula: Asistenţă 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

DETERMINING ORGANIZATIONAL CLIMATE: THE ROLE OF MANAGER PERSONALITY

[PERSONALITATEA MANAGERULUI ÎN DETERMINAREA CLIMATULUI ORGANIZAŢIONAL]

Anca BELCIU
Georgiana CORCACI

Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenţă Socială, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp: 155-168

Published by:
Lumen Publishing House
On behalf of:
„Petre Andrei" University from Iasi

Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality

[Personalitatea managerului în determinarea climatului organizaţional]

Anca BELCIU[1]
Georgiana CORCACI[2]

Abstract

Organizational climate issues can not be addressed outside the concepts of group or individual personality, organizational culture, management or leadership.All these concepts have their own role in defining the climate(condition, mood) inside an organization but more than that, the individuality of each organization can be found analyzing its principal actors (characters): the employees.Being analyzed in the context of the organizational group or separately, each one of the individuals gives meaning and direction to the organization analysis; their influence in transmitting the values or defining the organizational climate is even greater as the individuals promote on the organizational hierarchy.Although well regulated legally, the specific of the Romanian organizations differs from one another even if they operate under the same legislation, have the same organizational structure, the same activity profile and the same strategic objectives.The manner in which leadership is performed (decision making, achieving organizational goals, determining organizational climate, etc) is influenced by the individual particularities of the leader's personality. The organizational specificity is determined by the personality specificity of its members, by the manner they understand to report themselves to the organizational reality and to "filter" the events occurred inside the organizational environment. Understanding human nature can not be achieved outside the social environment, interpersonal and social relationships. Thereby interpersonal relationships are the essence of personality and express its relational plan. Organizational climate can be described as components of emotional, cognitive and behavioral aspects of a group of organizations but also by specific elements of

1 Anca BELCIU – Master student, "Petre Andrei" University from, Faculty of Psychology and Educational Sciences, E-mail Address: ancabelciu@gmail.com
2 Georgiana CORCACI – Associate Professor Ph.D., "Petre Andrei" University from, Faculty of Psychology and Educational Sciences, E-mail Address: gcorcaci@yahoo.it

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.

communication and motivational aspects of job satisfaction or organization.The analysis of organizational climate is not just the radiography of existing situations, describing opinions, fears or the satisfaction rate of the employees but needs to offer solutions to the problems identified inside the organization or tools to motivate employees. More than that, a climate analysis becomes more valuable by its predictive function, by its potential to identify future directions for intervention in order to improve the organization or optimize the group on which the analysis was performed. This paper, both through the applicative approach but also by theoretical references, aims to highlight the importance that each of the organization actors have, especially the one who is on the highest level – organizational leader of the group. The latter is the one who print his personal characteristics (determination, vision, perseverance, relational, communicational, attitudinal style) upon the group, his influence on the peculiarities of the organizational climate being significant in this respect.

Keywords:
organizational culture, organizational climate, leader personality, management.

1.Delimitări conceptuale

Organizaţiile sunt grupuri de oameni care activează în comun, structurate deliberat în vederea atingerii unor scopuri şi obiective comune. În încercarea de a identifica notele definitorii ale organizaţiilor, ceea ce este specific pentru ele, apare în majoritatea publicaţiilor de profil conceptul de *cultură organizaţională.*

Există numeroase definiţii pentru acest concept complex, începând de la cele mai largi sensuri (modul de viaţă dintr-o organizaţie) şi până la cele mai restrânse (valori,credinţe, cunoştinţe) Cultura organizaţională poate fi considerată personalitatea unei organizaţii fiind definită prin modele de valori şi credinţe împărtăşite, care produc, în timp, norme comportamentale adoptate în soluţionarea problemelor organizaţiei. (Hofstede, 1991); acest aspect se explică prin aceea că membrii organizaţiilor au fost expuşi în acelaşi fel la valorile , credinţele normele şi regulile dintr-o organizaţie determinând astfel comportamente comune în soluţionarea unor probleme specifice.

Climatul organizaţional – desemnează totalitatea caracteristicilor sociale ale mediului în care fiecare colectiv îşi desfăşoară activitatea, în

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.

componenţa sa regăsindu-se dimensiunile motivaţional-atitudinală, socio-afectivă, instrumental-executivă.

Cultura organizaţională şi climatul organizaţional sunt două concepte distincte, aflate într-un raport de interdependenţă. Cultura organizaţională determină climatul, aceasta reprezentând dimensiunea dominant obiectivă, în timp ce climatul organizaţional este puternic amprentat subiectiv, de către semnificaţiile atribuite de individ.

Pornind de la elementele organizaţionale specifice, (politica organizaţională în ansamblu, structura organizaţiei), elementele de tensiune şi stres organizaţional ajung să se manifeste şi in plan individual, fiind în strânsă legătură cu specificul personalităţii fiecărui individ. Sursele de tensiune în organizaţii derivă din proiectarea defectuoasă a locului de muncă, relaţiile la locul de muncă, specificul activităţii şi a sarcinilor de muncă, incertitudinea privind cariera, stilul de conducere şi de luare a deciziilor practicat în organizaţie, programul de lucru.

Având în vedere specificul culturii naţionale româneşti, (Constantin Rădulescu Motru, 1998) se observă faptul că tendinţele culturale specifice românilor la locul de muncă nu sunt compatibile cu constituţia unui individ rezistent la stres (perfecţionismul şi standardele personale ridicate, foamea de laude, neasumarea responsabilităţii, criticismul, pesimismul, comunicarea interpersonală dificilă, tendinţa de a privi, interpreta şi vedea lucrurile în alb şi negru, umilirea şi teama). Efectele stresului profesional pot fi de natură fiziologică, psiho-individuală, cognitivă , comportamentală dar şi psiho-organizaţionale.

2. Management şi leadership în organizaţii

2.1. Delimitări conceptuale

Atât liderii cât şi managerii exercită un act de conducere. diferenţa majoră între cele două concepte este aceea că leadershipul este asociat cu planul cognitiv, imaginativ, anticipativ, pe când managementul este asociat cu planul acţional. Leadershipul este strategie, managementul este acţiune.

Mielu Zlate consideră că relaţia dintre cele două noţiuni este una de „coincidenţă parţială", fiecare „având elemente proprii, specifice, care le asigură individualitatea şi relativa autonomie, dar şi o serie de elemente comune, fapt care facilitează interacţiunea şi potenţarea lor reciprocă"(Mielu Zlate, 2007, 222). Argumentele în favoarea acestei idei ar fi următoarele:

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.

– Ambele categorii îndeplinesc aproximativ aceleaşi funcţii(previziune, organizare, coordonare, antrenare, control) însă în moduri diferite;
– Personalitatea conducătorilor ar putea fi caracterizată de aproximativ aceleaşi abilităţi, calităţi, însă în proporţii diferite. Liderii pot fi mai umani şi conceptuali, managerii tehnici.;
– Aceste calităţi pot fi puse în funcţiune diferit, adaptate la situaţia şi contextul în care se află persoanele respective;
– Potenţarea reciprocă a însuşirilor şi competenţelor, echilibrarea şi dezechilibrarea lor, sunt posibile numai datorită existenţei lor în structura de personalitate a unei singure persoane.

Fig.1:Deosebiri între lideri şi manageri(Marian Preda, 2006, p. 62-63)

	Liderul	Managerul
Cine este..	Autorul viziunii organizaţiei şi cel care arată direcţia spre care se îndreaptă organizaţia. Este centrat pe strategie şi atingerea scopurilor organizaţiei, pe viziune şi mai puţin pe obiective concrete.	Aplică planul de acţiune pentru implementarea strategiei unei organizaţii. Centrat pe îndeplinirea misiunii organizaţiei, pe realizarea obiectivelor,pe mutările tactice, şi pe mijloacele de realizare
Orientare în timp	Termen mediu şi lung	Termen scurt şi mediu
Centrare	În special pe oameni şi relaţii	Pe obiective şi sarcini concrete
Funcţii caracteristice	Motivare, managementul relaţiilor interpresonale, planificare strategică	Planificare operaţională, organizare, control
Atitudinea faţă de risc	Asumare, preia comanda în situaţii de risc	Evitare
Atitudinea faţă de schimbare	Promotor al schimbării, al inovaţiei.	Preferă stabilitatea, este rezistent la schimbare
Atitudinea faţă de	Suportivă, permisivă, încurajează delegarea autorităţii,	Formal, uneori chiar autoritară, promovează

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.

subordonaţi	participarea la luarea deciziilor.	conformismul şi disciplina.

2.2. Stiluri de conducere la nivelul organizaţiilor

Atât managementul cât şi leadershipul, reprezintă în esenţă un act de conducere. Încercările de definire a conceptului, variază de la un autor la altul în funcţie de accentul pus fie pe abilităţile şi trăsăturile de personalitate ale liderului în exercitarea actului de conducere, fie pe relaţiile de influenţă sau „orientarea"(emoţională/cognitivă, ego/colectiv)

Adoptarea unui anumit stil de conducere, este determinată de:

- particularităţile liderului (valori, convingeri, tipul de personalitate)
- particularităţile angajaţilor (nivelul potenţialului psiho-profesional, tipologii etc)
- particularităţile situaţiei (specificul culturii organizaţionale, obiectivele organizaţionale, etc.)
- presiunea timpului (dacă timpul permite consulatarea membrilor grupului).

2.3.Decizia ca funcţie esenţială a conducerii

Principalele elemente care deosebesc decizia managerială de cea personală sunt:

- Decizia managerială, implică întotdeauna cel puţin două persoane: managerul, cel care decide şi una sau mai multe persoane, executanţi sau cadre de conducere ce participă la aplicarea sau concretizarea deciziei. De aici rezultă o prima sursă de complexitate şi dificultate superioară a deciziei manageriale în comparaţie cu decizia personală.
- Decizia managerială are influenţe directe la nivelul grupului, neafectând numai starea, comportamentul, acţiunile şi rezultatele unui singur individ. În conceperea şi realizarea deciziei ar trebui să se aibă în vedere caracteristicile privind postul, interesele, pregătirea, motivarea, potenţialul membrilor grupului respectiv.
- Întotdeauna decizia managerială determină efecte directe-economice, umane, tehnice, educaţionale, etc., cel puţin la nivelul unui compartiment al firmei. Deciziile strategice au consecinţe la nivelul societăţii comerciale sau organizaţiei în ansamblul său.

În linii mari însă deciziile specifice mediului organizaţional au în vedere următorii parametri:

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.

– Obiectivele organizaţionale, care reprezintă de fapt determinanţii deciziilor, indiferent de natura umană a celui care implementează decizia
– Valorile organizaţionale dar şi individuale (maniera în care organizaţia se raportează la angajaţii săi, la comunitatea din care face parte sau căreia îi aparţine conform conceptului de managementul responsabilităţii corporative, sau faţă de partenerii de afaceri)
– Conceptele după care se ghidează organizaţia respectivă (specificul activităţii şi al actului managerial)

3. Conceptul de personalitate

Etimologic, termenul de personalitate provine din latină-"persona"-şi primul sens a fost acela de costumaţie, mască prin care acotrii teatrului antic întruchipau pe cineva pe scenă. Prin extensie, al doilea sens se referea la rolul îndeplinit de cineva în teatru sau în viaţă, care în accepţiunea de astăzi desemnează rolul social. Din perspectivă aplicativă, personalitatea se referă la "modelul relativ unic şi stabil al unei persoane de a gândi, simţi şi acţiona"(Cattell), iar trăsăturile de personalitate sunt puse în valoare în context relaţional. Din perspectivă antropologică, personalitatea se formează pe parcursul întregii vieţi sub influenţa mediului social şi a relaţiilor interpersonale.

Mielu Zlate(1994) defineşte personalitatea ca fiind "o entitate bio-psiho-socio-culturală, purtătoare şi executantă de funcţii epistemice, pragmatice şi axiologice, producătoare şi produsă de împrejurări, medii, ambianţe şi situaţii sociale." (Cristina Verza, 2011,28)

Cunoaşterea trăsăturilor de personalitate implicate în desfăşurarea activităţilor de muncă este necesară pentru a stabili acordul dintre om şi muncă, a constata în ce măsură individul răspunde solicitărilor activităţii de muncă, dar şi consecinţele pe care abaterile acestora de la normă le au pentru procesul muncii.

Modalitatea în care se exercită actul de conducere (luarea deciziilor, atingerea obiectivelor organizaţionale, determinarea climatului organizaţional, etc) este determinată de particularităţile individuale de personalitate ale conducătorului organizaţiei (Corcaci, G. 2010, 89). Pitorescul din organizaţii este determinat de pitorescul personalităţii persoanelor membre ale organizaţiei, a modului în care aceştia înteleg să se raporteze la realitatea organizaţională şi să „filtreze" evenimentele din mediul organizaţional. A funcţiona optim în cadrul organizaţiilor,

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.

indiferent de poziţia indivizilor în cadrul structurilor ierarhice, presupune adapatare. Adaptabilitatea ar fi similară unui proces de „ajustare" progresivă între „noi" şi „ceilalţi", ce se desfăşoară de multe ori fără să fie conştientizat neapărat de participanţi. Problema intervine o dată cu interacţiunea cu personalităţile dificile (personalitatea anxioasă, paranoidă, obsesională, narcisică, histrionică, pasiv-agresivă, schizoidă şi personalitatea dependentă), pentru că rezistenţa lor la schimbare este foarte puternică şi prin urmare apar şi problemele de adaptare.. Modalitatea lor de manifestare diferă de la o persoană la alta şi prin urmare şi modalitatea în care li se răspunde de către cei din jur ar trebui să fie potrivită cu fiecare situaţie în parte.

4. Necesitatea cunoaşterii grupurilor sociale organizaţionale

Grupul social organizaţional apare şi ca un factor determinant al comportamentului şi al acţiunii umane cu influenţe atât pozitive cât şi negative asupra acestora, devenind principalul mod de integrare şi maturizare socială a individului, punându-şi amprenta asupra personalităţii individuale dar şi asupra performanţelor organizaţionale.

Esenţial pentru existenţa unui grup de lucru sunt necesare îndeplinirea cumulativă a următoarelor condiţii:

- Existenţa unui scop comun(arată direcţia spre care se canalizează eforturile individuale);
- Interacţiunea membrilor, care nu trebuie să fie neapărat de tipul faşă în faţă, dar care arată faptul că membrii unui grup se bazează unii pe alţii în atingerea scopurilor comune;
- Interdependenţa (delimitează potenţialul de exercitare a influenţei între membrii grupului)

Necesitatea cunoaşterii grupului organizaţional se realizează în vederea optimizării şi eficientizării demersurilor pe care grupul le realizează.

Relaţiile interpersonale la locul de muncă sunt cu atât mai importante cu cât ele pot determina un climat patogen, cu influenţe negative asupra întregii personalităţi, sau dimpotrivă, pot genera un mediu favorabil bazat pe acceptare, înţelegere, respect reciproc, etc.

La nivelul grupului conform opiniei lui Panteliomn Golu (2000) se produc următoarele procese psihosociale: intercunoaşterea comportamentelor, intercomunicarea comportamentelor şi interinfluenţarea comportamentelor. Grupul social se defineşte prin :statut (definiţia socială şi organizaţională a unei persoane),norme de grup

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.

(standarde de conduită împărtăşite de toţi membrii grupului) rolurile din cadrul grupului (poziţii cărora le sunt ataşate un set de comportamente aşteptate) şi coeziunea de grup (atractivitatea unui grup pentru membrii săi)

Pentru a putea optimiza un grup organizaţional, mai întâi el ar trebui investigat, în vederea identificării principalelor aspecte care ar putea fi îmbunătăţite.

O parte dintre metodele de cunoaştere a grupurilor sociale sunt preluate din metodele de investigare a personalităţii cum ar fi autobiografia grupurilor sociale. Tehnica sociometrică este o metodă specifică investigării unui grup social şi a fost propusă de psihosociologul J.L.Moreno de origine română. La baza acestei metode stă măsurarea relaţiilor afectiv-simpatetice dintre membrii unui grup şi prin urmare aplicarea ei cu succes se poate realiza doar la nivelul grupurilor mici şi cu o istorie cât mai lungă. Prin testul sociometric ca instrument al metodei sociometrice se pot determina amaplasamentul (statutul) fiecărui membru al grupului în câmpul relaţiilor interspersonale, strucutra psihologică globală a grupului şi existenţa unor eventuale subgrupuri, diverse centre de influenţă precum şi gradul de coeziune al unui grup.

Metodele specifice de activare şi optimizare a grupurilor: studiul de caz (rezolvarea de problem), brainstorming, jocurile de rol , T-group(grupuri de antrenament, coaching, teambuilding).

5. Demersul aplicativ al cercetării

5.1. Scopul cercetării

Scopul acestui demers aplicativ îl reprezintă identificarea şi explicarea diferenţelor ca fiind determinate de tipologia persoanelor aflate în componenţa structurilor organizaţionale, influenţa acestora asupra climatului organizaţional fiind cu atât mai mare cu cât se află pe trepte ierarhic superioare.

5.2. Obiectivele şi ipotezele cercetării

Obiectivul principal, derivat din motivaţia pentru cercetare, îl constituie identificarea climatului organizaţional la nivelul compartimentului tehnic şi administrativ din structura S.C.WWW.S.R.L..

Ipoteze de lucru iniţiale:

Există diferenţe semnificative între imaginea de sine a managerului şi percepţia grupului asupra aceluiaşi aspect;

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.

Există diferenţe semnificative între percepţia managementului şi autopercepţia managementului la nivelul grupului ţintă.

5.3. Metode şi procedee utilizate în cercetare

- evaluarea psihologică a managerului (realizarea profilului psihologic în vederea identificării potenţialului psiho-profesional al managerului);
- identificarea stilului decizional general al managerului
- ancheta pe bază de chestionar pentru identificarea climatului organizaţional

5.4. Prezentarea lotului investigat

La nivelul compartimentului tehnic şi administrativ, au participat la studiu un număr de 30 de persoane, reprezentând un procent de 100% din personalul încadrat pe funcţiile prevăzute în statul de organizare. Un număr de 20 de persoane au studii superioare de inginerie mecanică, electronică şi electromecanică şi restul de 10 persoane fiind muncitori cu studii medii (liceul). Respondenţii au vârste cuprinse între 26 şi 40 de ani, media de vârstă fiind de 33,17 ani. Din toate aspectele prezentate mai sus, reiese faptul că lotul investigat este unul omogen din punct de vedere al criteriului vârstă, şi al nivelului de pregătire şcolară şi profesională.

5.5. Demersul aplicativ al cercetării

Fig.2: Profilul psiho-aptitudinal al managerului

	FS	S	S	M	M	M	B	B	FB
Atenţie distributivă						X			
Inteligenţă non-verbală							X		
Inteligenţă verbală								X	
S.D.G.	directiv								

Profilul psihologic al şefului de compartiment arată faptul că acesta prezintă o dezvoltare cognitivă bună, fiind caracterizat de o serie de trăsături de personalitate care nu-l recomandă pentru munca în echipă, cu dispoziţie schimbătoare şi toleranţă scăzută la frustrare, fiind rece şi distant, neimplicat emoţional, interpretativ şi competitiv, adeseori rigid bazându-se doar pe propriile forţe şi mai puţin pe alţii. Principala preocupare se centrează în jurul propriei persoane.

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.

În demersul aplicativ de *identificare a climatului organizaţional*, şeful de compartiment a completat acelaşi chestionar ca ceilalţi respondenţi, în sistem de "autoevaluare", în vederea validării sau invalidării celor două ipoteze de lucru:

- Ip.1 Există diferenţe semnificative între imaginea de sine a managerului şi percepţia grupului asupra aceluiaşi aspect;
- Ip.2 Există diferenţe semnificative între percepţia managementului şi autopercepţia managementului la nivelul grupului ţintă.

Analiza datelor s-a realizat prin interpretarea calitativă a principalilor indicatori statistici(medie,mediană, mod, abatere standard), însă, având în vedere faptul că eşantionul de 30 de persoane este unul mic, relevant pentru aceast demers a fost indicatorul statistic „mod". Abaterea standard are valori <1 la toţi itemii analizaţi.

Percepţia climatului organizaţional : 73,3% dintre respondenţi consideră că instituţia în care lucrează nu funcţionează bine şi că principalele motive pentru care nu funcţionează bine se situează în zona veniturilor şi a politicii defectuoase de personal (promovarea pe alte criterii decât competenţa, desconsiderarea resursei umane, imposibilitatea programării concediului, ore suplimentare neplătite), opinia respondenţilor fiind aceeaşi cu cea a şefului lor.

Motivaţia pentru muncă şi climatul organizaţional

Un procent de 40% se declară nemulţumiţi de actualul loc de muncă. Distribuţia răspunsurilor pe procente conturează ideea existenţei a două subgrupuri care se raportează şi percep în mod diferit realitatea organizaţională. De asemenea, atmosfera de înţelegere de la locul de muncă se află în topul motivaţiilor pentru muncă şi datorită faptului că această nevoie a respondenţilor este nesatisfăcută, aşa cum reiese şi din prelucrarea calitativă a indicatorilot statistici, în care un procent de 63,3% dintre respondenţi consideră că atmosfera de la locul de muncă este una tensionată.

Motivele care determină atmosfera tensionată se situează atât în zona specificului activităţii(volumul mare de muncă şi presiunile exercitate de către conducerea firmei pentru obţinerea unor rezultate) cât şi în sfera relaţiilor cu şeful compartimentului. Pe de altă parte şeful de compartiment consideră că problemele de relaţionare există între lucrători în cadrul colectivului de muncă, prin acest răspuns, el detaşându-se oarecum de grup şi de situaţia tensionată, pe care nu o percepe ca având vreo legatură cu el. Salariul reprezintă o sursă importantă de motivare a

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.

angajaţilor, însă în situaţia de faţă respondenţii apreciază cu 4 acest aspect, adică se declară „foarte nemulţumiţi". De asemenea, şansele de promovare şi comunicarea la locul de muncă sunt o sursă de nemulţumire pentru respondenţi, aceştia declarându-se „destul de nemulţumiţi=3" de acest aspect. Celelalte aspecte motivaţionale cuprinse în chestionar cum ar fi libertate în luarea deciziilor, posibilitatea de a pune în practică idei noi, pregătirea profesională a unor colegi, moralitatea unor colegi şi organizarea activităţii) se regăsesc poziţionate destul de bine în aprecierile respondenţilor („destul de mulţumit"=2).

Pe de altă parte şeful de compartiment se declară nemulţumit de pregătirea profesională şi de moralitatea a unor colegi, de comunicarea la locul de muncă şi de organizarea activităţii. Din acest ultim aspect privind organizarea activităţii se conturează două ipoteze suplimentare de lucru:

- şeful de compartiment nu a fost atent când a completat chestionarul la acest item;
- altcineva din colectiv are ca atribuţii de serviciu organizarea activităţii.

Aprecierile respondenţilor cu privire la colectivul în care lucrează s-ar putea centraliza în fig.nr.2, din care reies alte diferenţe de percepţie între şef şi colectivul pe care îl conduce. Astfel, dacă aprecierile pozitive ale şefului asupra colectivului sunt de fapt aprecieri care au legătură cu propria persoană(oamenii sunt respectuoşi şi îi ascultă opiniile) aprecierile colectivului depăşesc sfera personală şi fac referire la activitatea prestată în sine. Se pare că asumarea responsabilităţii lipseşte cu desăvârşire atât la membrii colectivului cât şi la şef, de altfel fiind punctată ca şi aspect negativ în aprecierile negative ale colectivului. O altă trăsătura ce evidenţiază diferenţele dintre percepţia şefului asupra colectivului este axa incompetenţă-profesionalism, marcată diferit de către cei doi poli. Singurul punct comun în aprecierile privind colectivul îl reprezintă faptul că oamenii sunt bârfitori.

Din ce în ce mai mult se conturează idea existenţei unui conflict mocnit între şef şi unul dintre cele două subgrupuri, conflict determinat de raportarea diferită la realitatea organizaţională.

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.

Fig. 3. Diferenţe de percepţie între aprecierile şefului şi cele ale respondenţilor cu privire la colectivul în care activează

Aprecieri şef compartiment		Aprecieri colectiv	
Aspecte pozitive	Aspecte negative	Aspecte pozitive	Aspecte negative
Îmi pot exprima deschis opiniile şi părerile	Incompetenţa	Profesionalism	Metode învechite de lucru
Respectuoşi	Sunt bârfitori	Comunicare eficientă	Neasumarea responsabilităţii
	Sunt viciaţi	Susţinere reciprocă	Egoişti şi bârfitori

Percepţia managementului şi relaţia cu şeful nemijlocit:

Pentru identificarea specificului relaţiei cu şeful respondenţii au apreciat pe o scală de la 1(in foarte mare măsură) la 4(în foarte mică măsură) şi 5 (deloc) o serie de caracteristici privind relaţia cu şeful nemijlocit. Diferenţele sunt evidente şi în această situaţie însă nu sunt multe, semn că percepţiile colectivului şi ale şefului se suprapun parţial..Astfel în opinia colectivului relaţia cu şeful este caracterizată *în mică măsură* de pedagogie şi colaborare *şi în mare măsură* de indiferenţă, rigididate şi formalism. Şeful apreciază diferit doar colaborarea (în foarte mare măsură) şi indiferenţa(în mică măsură) privind relaţia pe care o are cu colectivul.

Şi în ceea ce priveşte stilul decizional general, se observă o distribuţie a procentelor respondenţilor în două categorii: directiv şi analitic, procentele de 40% şi 60 % conturând ideea existenţei celor două subgrupuri şi percepţia lor diferită privind realitatea organizaţională şi actul decizional. Atât din autoevaluare cât şi din aplicarea chestionarului de identificare a stilului decizional general, şeful este caracterizat de un stil decizional *directiv, centrat pe îndeplinirea sarcinilor de serviciu*. Avem o situaţie de coincidenţă parţială între opiniile respondenţilor şi autopercepţia şefului. Caracteristicile comportamentului managerial care sunt apreciate de către colectiv şi şef cu „frecvent" sunt: autoritate, competenţă profesională, claritate în luarea deciziilor şi este considerat un manager

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.

competent de către conducerea firmei. Pe celelalte dimensiuni apar unele diferenţe şi mai ales existenţa celor două subgrupuri în cadrul colectivului de muncă. Astfel la itemii privind „capacitatea de organizare a activităţii" şi „este considerat un manager competent de către subalternii săi " indicatorul statistic „mod" are două valori, ceea ce semnifică faptul că opiniile respondenţilor sunt împărţite în două categorii, categorii ce pot fi asimilate existenţei celor două subgrupuri. Diferenţele de opinie între colectiv şi şef îl situează pe acesta într-o poziţie de tipul „eu"şi „ceilalţi", nefiind înţeles pe deplin de către colectivul pe care îl manageriază.

Concluzii

Stilul personal al şefului de compartiment este oarecum incompatibil cu munca în echipă, dar mai ales determină o atitudine „dificilă" în relaţionarea cu mare parte dintre membrii colectivului, prin schimbările bruşte de dispoziţie, rigiditatea comportamentală, interpretativitate şi individualism etc, aspecte care au fost sintetizate sub aspectul unor „probleme de relaţionare între şef şi subordonaţi" fapt ce determină o atmosferă tensionată la locul de muncă.

Stilul decizional general al şefului este unul centrat de sarcină şi mai puţin pe oameni, aspect validat de profilul psihologic al managerului.

Existenţa unei sincope în comunicarea dintre o parte dintre angajaţi şi şeful structurii. Existenţa a două subgrupuri la nivelul structurii organizaţionale analizate, ce au percepţii diferite asupra realităţii organizaţionale, diferenţele de opinie dintre cele două grupuri putând fi determinate şi de existenţa unui lider informal, altul decât conducătorul desemnat(şeful de compartiment). In acest sens, pentru bunul mers al lucrurilor, propunem:

- Înaintarea raportului de analiză a climatului organizaţional către conducerea firmei în vederea stabilirii direcţiilor ulterioare de acţiune în ceea ce priveşte politica de personal, promovările, nivelul de salarizare, si toate celelalte puncte slabe identificate prin intermediul acestui demers.
- Realizarea unor activităţi de dezvoltare personală.
- Datorită tensiunilor existente identificate la nivelul acestui grup organizaţional, lipsa intervenţiilor organizaţionale recomandate pot determina adâncirea sincopelor în comunicare şi relaţionare între angajaţi pe de o parte şi şeful de compartiment de cealaltă parte.

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.

Bibliografie:

1. Corcaci, G. 2010, *Practică şi teorie în psihologia managerială*, Editura Junimea, Iaşi.
2. Golu, P. 2000, *Fundamentele psihologiei sociale*, Editura Ex Ponto, Constanţa.
3. Preda, M. 2006, *Comportament organizaţional*, Editura Polirom, Iaşi.
4. Rădulescu-Motru, C. 1998, *Psihologia poporului român,* Editura Paideia, Bucureşti.
5. Verza, C. 2011, *Tipologia relaţiilor interpersonale,* Editura Ministerului Administraţiei şi Internelor, Bucureşti.
6. Zlate, M. 2007, *Tratat de psihologie organizaşional-managerială*, vol al II-lea, Editura Polirom, Iaşi.

Belciu, A., Corcaci, G. (2014). Determining Organizational Climate: The Role of Manager Personality [Personalitatea managerului in determinarea climatului organizational]. Anuarul Universitatii „Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie, 2014, Tomul 13, Decembrie, pp. 155-168.