

LBRIS

We know
books

ALINA ZAHARIA

**PSIHOLOGIE
ORGANIZAȚIONALĂ ȘI
MANAGERIALĂ**

Curs universitar



Editura Pro Universitaria este acreditată CNCS în domeniul Științelor Umaniste și CNATDCU (lista A2-Panel 4) în domeniul Științelor Sociale.

Copyright © 2026, Editura Pro Universitaria.

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin Editurii Pro Universitaria.

Nicio parte din acest volum (fragment sau componentă grafică) nu poate fi copiată fără acordul scris al Editurii Pro Universitaria.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ZAHARIA, ALINA

Psihologie organizațională și managerială / Alina Zaharia. -

București : Pro Universitaria, 2026

Conține bibliografie

ISBN 978-606-26-2249-7

159.9

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Mihai Puiu, Universitatea „Titu Maiorescu”, București

Prof. univ. dr. Cătălina Radu, Academia de Studii Economice din București

Redactor:

Elena Onea

Tehnoredactor:

Victor-Ovidiu Căpriceru

Copertă:

Aurelian Leahu



Redacție:

tel.: 0732.320.664

e-mail: editura@prouniversitaria.ro

www.prouniversitaria.ro



Editura Pro Universitaria



Librăria UJmag:

tel.: 0733.673.555; 021.312.22.21

e-mail: comenzi@ujmag.ro

www.ujmag.ro



Ujmag.ro

CUPRINS

Curs 1

OBIECTUL ȘI PROBLEMATICA PSIHOLOGIEI

ORGANIZAȚIONALE ȘI MANAGERIALE9

1.1. Aria de studiu a psihologiei organizaționale9

1.2. Psihologia organizațională – știință multidisciplinară11

1.3. Obiectul și problematica psihologiei organizaționale și manageriale15

Curs 2

ORGANIZAȚIA – UN SISTEM COMPLEX18

2.1. Definierea și caracterizarea organizațiilor18

2.2. Clasificarea organizațiilor24

Curs 3

PERSPECTIVE TEORETICE ASUPRA

ORGANIZAȚIILOR28

3.1. Teorii clasice privind organizațiile28

3.2. Teoriile neoclasice33

3.3. Teoriile moderne35

3.4. Teoriile postmoderne36

Curs 4

COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL39

4.1. Definiție și caracteristici generale39

4.2. Tipuri de comportamente organizaționale42

4.3. Omul organizațional sau omul asociativ?.....	44
Curs 5	
STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ	48
5.1. Delimitări conceptuale.....	48
5.2. Elemente componente ale structurii organizaționale.....	50
5.3. Tipuri de structuri.....	53
Curs 6	
CONDUCEREA ORGANIZAȚIILOR.....	57
6.1. Conceptul de leadership	57
6.2. Funcțiile conducerii	59
6.3. Tipuri de lideri.....	63
Curs 7	
COMUNICAREA ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR.....	67
7.1. Comunicarea – cadru conceptual.....	67
7.2. Schema comunicării organizaționale.....	69
7.3. Forme ale comunicării organizaționale	72
7.4. Funcțiile comunicării organizaționale	73
7.5. Comunicarea organizațională managerială.....	74
Curs 8	
MOTIVAȚIE ȘI PERFORMANȚĂ PROFESIONALĂ ȘI SOCIALĂ.....	76
8.1. Motivația muncii-cadru conceptual.....	76
8.2. Teorii cu privire la motivația profesională	79
8.3. Persistența motivațională și performanța organizațională.....	81

8.4. Strategii de motivare a personalului – ca instrument de sporire a performanțelor organizaționale	82
Curs 9	
CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ	85
9.1. Abordări teoretice.....	85
9.2. Structura culturii organizaționale	89
9.3. Funcțiile culturii organizaționale.....	90
9.4. Tipuri de culturi organizaționale	91
Curs 10	
CLIMATUL ORGANIZAȚIONAL	94
10.1. Delimitări conceptuale.....	94
10.2. Dimensiuni ale climatului organizațional.....	97
10.3. Evaluarea climatului organizațional	99
Curs 11	
CONFLICTELE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR.....	104
11.1. Definiție și caracteristici generale	104
11.2. Modele teoretice cu privire la conflictul organizațional.....	106
11.3. Cauze ale conflictului organizațional	109
11.4. Tipuri de conflicte organizaționale.....	110
11.5. Strategii de rezolvare a conflictelor organizaționale	111
Curs 12	
CARIERA PROFESIONALĂ	115
12.1. Analiza psihosocială a activității profesionale	115
12.2. Orientare profesională	119

12.3. Selecția și recrutarea de personal. Gestionarea resursei umane	121
---	-----

Curs 13

STRESUL ORGANIZAȚIONAL.....125

13.1. Stresul-element perturbator al vieții organizaționale.....	125
13.2. Modele teoretice ale stresului organizațional	128
13.3. Factori generatori de stres organizațional.....	130
13.4. Mecanisme de gestionare a stresului	131

Curs 14

INTERVENȚIE ȘI SCHIMBARE

ORGANIZAȚIONALĂ136

14.1. Schimbarea socială și schimbarea organizațională.....	136
14.2. Tipuri de schimbări organizaționale.....	138
14.3. Rezistența la schimbare	141
14.4. Dezvoltare, diagnoză și intervenție organizațională.....	143

Bibliografie generală147

Curs 1

OBIECTUL ȘI PROBLEMATICA PSIHOLOGIEI ORGANIZAȚIONALE ȘI MANAGERIALE

1.1. Aria de studiu a psihologiei organizaționale

În trecut psihologia organizațională a fost asociată domeniului psihologiei industriale. Psihologia industrială explică problematica activităților economice și industriale aplicând principii și modele teoretice specifice psihologiei. (Bloom, J.R., 1982)

Ulterior, psihologia organizațională s-a desprins de sfera științifică specifică producției materiale și a economiei, devenind știință de sine stătătoare, cu principii și perspective proprii.

Tematica psihologiei industriale a fost abordată cu ajutorul psihologiei muncii, care se axează pe legătura om-mașină-mediu, spre diferență de psihologia organizațională care își concentrează atenția pe conexiunile dintre om-profesie și acțiunile de muncă în context organizațional. Psihologia organizațională devansează perspectiva psihologiei industriale în ceea ce privește aspectul sub care este percepută și analizată activitatea de muncă. Înțelegerea procesului muncii impune o raportare permanentă a calității oamenilor care derulează acțiunile de muncă și a naturii cadrului organizațional.

Desprinderea psihologiei organizațională, ca arie științifică, de psihologia industrială scoate în evidență importanța cadrului, mediului în care se desfășoară procesul muncii; statutul și valoarea organizațiilor.

Psihologia organizațională investighează problematica optimizării conexiunii stabilite între om-mașină-contextul muncii,

având drept principal obiectiv sporirea randamentului și eficientizarea acțiunilor de muncă. Creșterea productivității se poate realiza prin crearea mediului social și tehnic adecvat care să faciliteze procesului muncii și să genereze confort la locul de muncă. (Pitariu, 1994)

Psihologia organizațională se preocupă de totalitatea proceselor psihosociale ce se derulează într-un cadru organizațional; obiectul de studiu nu se rezumă la studiul aspectelor legate de activitatea managerială, sunt analizate și examinate toate componentele asociate activităților de muncă și raporturile dintre acestea. (Tabachiu, 1997)

Principalul obiectiv al psihologiei organizaționale se referă la necesitatea de a stimula și determina progresul organizației; funcționarea în condiții optime a organizației reclamă utilizarea unor tehnici, procedee și instrumente ce au ca rol facilitarea activității profesionale și eficientizarea membrilor (Zlate, 2004) Psihologia organizațională este știința ce subliniază raporturile de interdependență și determinare dintre organizație și membrii săi.

Având în vedere diferitele perspective de definire a psihologiei organizaționale ca știință, identificăm următoarele aspecte comune:

- omul organizațional;
- profesie și activitățile specifice;
- procese psihice conexe acțiunilor de muncă;
- creșterea productivității;
- contextul muncii;
- optimizarea comportamentului membrilor organizației;
- evoluția organizației.

În contextul actual, pornind de la exigențele și caracteristicile societății moderne, considerăm că psihologia organizațională se preocupă mai cu seamă de:

- schimbarea perspectivei cu privire la resursa umană;
- corectarea tehnicilor de recrutare și selecție în scopul diminuării fluctuației de personal și întrebunțării optime a resursei umane;
- creionarea unor metode creative de stimulare, motivare a indivizilor;
- aclimatizarea programele de leadership;
- evidențierea necesității intervenției și schimbării organizaționale;
- diminuarea granițelor culturale, etnice, geografice;
- elaborarea unor planuri care să vizeze diminuarea rezistenței la schimbare;
- sănătatea mintală și calitatea vieții profesionale a personalului din organizații.

Se impune să evidențiem caracterul practic și aplicat al psihologiei organizaționale; modelele și perspectivele teoretice, setul de noțiuni și concepte specifice ghidează și direcționează demersul de corectare, schimbare și evoluție a omului organizațional, activităților profesionale, a profesiilor, a cadrului organizațional și organizațiilor per ansamblu. Psihologia organizațională nu se oprește la prezentarea și explicarea unor aspecte teoretice, ci creionează direcții de acțiune strategii rezolutive, sugestii cu rol curativ, planuri de intervenție. (Zaharia, A., 2024)

1.2. Psihologia organizațională – știință multidisciplinară

În demersul de a explica relația complexă stabilită între individ, perceput ca verigă primordială a grupului de muncă,

procese conexe acțiunilor de muncă și mediul organizat în care se derulează activitățile profesionale, psihologia organizațională întrebunțează concepte, noțiuni și modele teoretice comune cu psihologia socială, psihologia muncii, psihologia resurselor umane, psihologia managerială. Terminologia utilizată nu reunește pur și simplu cunoștințe, idei și informații specifice altor domenii, propune o îmbinare plurivalentă, o întrepătrundere complexă.

Abordarea multidisciplinară permite înțelegerea și conștientizarea:

- manierei de funcționare a comportamentului oamenilor inserați în organizații;
- modului specific de acțiune a grupurilor de muncă;
- manierei de funcționare a organizației per ansamblu;
- relațiilor pe care le inițiază organizația cu alte organizații, instituții;
- repercusiunilor mediului economic, politic, educațional, cultural ce se răsfrâng asupra mediului organizațional.

Psihologia organizațională prezintă un tablou complet al pieței muncii, care cuprinde elementele componente și relațiile dintre acestea; o viziune integratoare asupra procesului muncii, vieții și activității organizaționale.

- *Relația cu psihologia socială*

Psihologia socială studiază comportamentul uman, propune modele teoretice și instrumente, care să permită înțelegerea conduitelor, în funcție de contextul social.

Psihologia organizațională va elabora perspective teoretice care să faciliteze investigarea comportamentului uman într-un mediu organizațional.

Psihologia socială percepe individul ca pe o verigă a sistemului social, organizația ca pe o formă de organizare, o entitate socială componentă a societății.

Psihologia organizațională pornește de la premisa conform căreia omul organizațional reprezintă resursa ce poate îndeplini obiectivele organizaționale, iar organizația înfățișează un întreg organizat, ce se autoadministrează în direcția satisfacerii nevoilor proprii și a împlinirii necesităților societății.

- *Relația cu psihologia muncii*

Psihologia muncii se axează pe investigarea problematicii activităților derulate în câmpul muncii; a conduitei în muncă și a metodelor teoretice privind cerințele muncii față de individ; motivației și satisfacției în muncă; ambianței de la locul de muncă.

În timp ce psihologia muncii analizează comportamentul indivizilor în activitatea de muncă, psihologia organizațională optează pentru analiza comportamentului oamenilor în context organizațional. În primul caz identificăm o examinare a conduitelor, deprinderilor, obiceiurilor și a fenomenelor și particularităților psihice implicate în activitatea de muncă a omului; în cel de-al doilea caz, atitudinile față de muncă, conduitele în muncă sunt cercetate în conexiune cu agenții organizaționali (tipul organizației și setul de obiective, structura organizației, climat organizațional și cultura organizațională).

Obiectivul general al psihologiei muncii se referă la creșterea productivității muncii prin gestionarea atentă a aspectelor psihice asociate acțiunilor de muncă. Scopul general al psihologiei organizaționale vizează supraviețuirea organizației pe piața muncii și dezvoltarea, evoluția acesteia.

Psihologia organizațională preia concepte specifice psihologiei muncii: *munca, ocupația, meseria, activitatea profesională, profesiunea.*

- *Relația cu psihologia resurselor umane*

Psihologia resurselor umane studiază tehnicile, metodele și instrumentele de evaluare și interpretare a atitudinilor, reacțiilor comportamentale, de explorare a profilului de personalitate al indivizilor în scopul: selecției personalului potrivit pentru interpretarea rolurilor profesionale; organizării, ierarhizării și planificării adecvate a personalului.

Psihologia organizațională consideră că resursa umană ilustrează instrumentul ce pune în aplicare procesul de îndeplinire al obiectivelor organizaționale. Oamenii sunt cei care creionează viziunea organizației, setul de obiective, setează sistemul de valori, norme și modele organizaționale, iau deciziile cu privire la viața și activitatea organizațională, pun în aplicare planuri de intervenție, declanșează și meditează conflictele organizaționale, creează climatul psihosocial de lucru. Organizația nu își poate derula activitatea în lipsa personalului; psihologia organizațională oferă mecanismele, instrumentele și pârghiile necesare gestionării resursei umane; ce pun în valoare indivizii.

- *Relația cu psihologia managerială*

Psihologia managerială este știința care înfățișează noțiuni, tehnici, procese și metode asociate activității de coordonare și direcționare a comportamentelor membrilor unui grup de muncă. Propune indicații, soluții ce pot fi puse în practică cu scopul perfecționării activității de conducere; studiază personalitatea conducătorului din perspectiva capacității de îndeplinire a funcțiilor de conducere, de interpretare a rolului profesional.

Psihologia managerială investighează actul conducerii din prisma implicațiilor psihologice; activitatea managerială este descrisă și explicată în funcție de setul de atitudini față de muncă, trăsăturile de personalitate, natura motivației, mentalitate și concepția despre viață.

Psihologia organizațională preia concepte și noțiuni specifice psihologiei manageriale, de exemplu: principiul diviziunii muncii, centralizarea/descentralizarea, subordonarea interesului individual celui general, fluxul comunicațional pe verticală și orizontală, pe care nu le asimilează și interiorizează pasiv, le adaptează la natura activității și tipul organizației. (Peel, M., 1994; Burduș, E., Căprărescu, G., 1999)

Actul conducerii se oprește la nivel de management în cazul psihologiei manageriale, psihologia organizațională creează contextul trecerii de la stadiul de manager la cel de lider. Activitatea de conducere nu presupune doar organizare, planificare, diviziunea sarcinilor și îndatoririlor; un conducător autentic ia decizii având în vedere repercusiunile pe termen lung, își stimulează subalternii întrebându-i puterea fundamentată pe abilități personale, pe experiența de viață și experiența profesională, puterea exemplului personal; modelează contextul social, economic, tehnologic în favoarea organizației și a membrilor ei.

1.3. Obiectul și problematica psihologiei organizaționale și manageriale

Prezentăm principalele teme pe care le abordează și explică psihologia organizațională și managerială; subiecte ce vor constitui fundamentul cursurilor ulterioare:

1. Explorarea universului organizațional, un sistem social complex;

2. Abordări teoretice ale organizațiilor;
3. Metode și instrumente de cercetare utilizate în psihologia organizațională;
4. Prezentarea problematicii comportamentului organizațional;
5. Analiza structural-funcțională a organizațiilor;
6. Conducerea organizațiilor;
7. Comunicarea în mediul organizațional;
8. Motivarea profesională;
9. Stresul organizațional;
10. Procesul de selecție și recrutare;
11. Cariera profesională;
12. Climat organizațional;
13. Cultură organizațională;
14. Intervenție și schimbare organizațională;

Concepte cheie: problematica psihologiei organizaționale, psihologie industrială, psihologia muncii, management.

Sugestii pentru studiu individual

- Analizați relația dintre psihologia muncii și psihologia organizațională.
- Investigați maniera în care au fost preluate și adaptate principiile managementului de specialiștii în psihologie organizațională.

Teme de control

1. *Care sunt elementele care atestă caracterul practic al disciplinei psihologie organizațională și managerială?*

2. ***Enumerați temele de interes pentru psihologia organizațională și managerială.***

Bibliografie

1. **Peel, M.** (1994). *Introducere în management*. București: Editura Alternative.
2. **Vîrgă, D.** (2007). *Introducere. Sfera psihologiei muncii și organizațională. Rolul psihologului organizațional. în D. Vîrgă. Decizie și schimbare organizațională. Timișoara: Editura Universității de Vest.*
3. **Zlate, M.** (2007). *Tratat de psihologie organizațional-managerială* (vol. I și II). Iași: Polirom.